

MASTEROPPGAVE

Emnekode: MKL 310

Navn på kandidat: Merete Wist Adde og Eva Beate Lien

100 år etter Ibsen - Om Kongstanke og Folk – en studie av en virksomhet i endring

Dato: 29.08.2018

Totalt antall sider: 107

Forord

Jeg gjør alltid det jeg ikke kan, i håp om å lære meg det.

Pablo Picasso

Dette sitatet kan være en passende beskrivelse av hvordan denne prosessen har vært, for vi har revet oss i håret og lurt på hvordan vi skal løse oppgaven vår. Det å skrive en masteroppgave kunne vi jo ikke noe om før vi begynte, men nå har vi lært en god del om akkurat det.

Og det har vært en oppdagelsesreise.

En oppdagelse av at delene i pensum er en helhet, oppdagelse av nye sammenhenger, opplevelse av skrivesperre og oppdagelse av skriveglede. Å være samfunnsvitenskapelige forskere for første gang har også gitt oss mye glede og vi har virkelig fått åpnet øynene for at denne tilnærming til forskning ligger hjertet vårt nært.

Det har vært en utfordrende og inspirerende periode, med mye læring, latter og hardt arbeid. På mange måter en berg-og-dal-bane-prosess som både har inneholdt mye energi og begeistring, men også frustrasjon. Tårer har vi også hatt, men ikke over arbeidet eller i møte med veggen. De kom da vi snakket med våre intervjupersoner. Da fikk vi så nære, varme og engasjerende historier at tårene spratt.

Som de personene vi er opplevde vi selve intervjuprosessen som en fantastisk inspirerende og energigivende periode. Vi var svært spente på om vi ville få svar på det vi lurte på og om vi ville bli tatt imot på en god måte. Og det ble vi. Vi vil derfor rette en stor takk til de vi intervjuet. Takk for tiden dere satte av og takk for åpenheten dere viste oss og for de rike historiene vi fikk ta del i. Og takk til Konsernsjefen som slapp oss inn og som viste interesse for oppgaven vår og vår nysgjerrighet.

Takk også til veilederen vår, Håvard Åsvoll, som klarte å holde oss på sporet og som inspirerte oss da vi lurte på om vi var på feil jorde, og som er minst like begeistret for kompleksitet, relasjoner og prosesser som oss. Han holdt også roen i perioder da vi holdt på

“å ta av”. Så et viktig mantra for oss ble, og dette er sitat fra Håvard: “Ikke gjør det så komplisert, da”.

I tillegg vil vi også takke Linda Evenstad Emilsen for grundig korrekturlesning og Luka Petric for design av illustrasjonene.

Vi vil også rette en stor takk til de på hjemmebane som har holdt ut med oss i denne skriveprosessen, og som innimellom har lurt på om det vil bli tid til å gjøre noe hyggelig sammen igjen.

Til slutt vil vi takke hele kullet vårt for interessante diskusjoner, mye latter og konstruktive innspill på samlingene vi har hatt. Uken i København på CBS var et høydepunkt for vår del, og en stor opplevelse både i form av ny kunnskap og sosialt samvær. Det tar en stund før vi glemmer forbedringsprosjektet med tennisballer, lagarbeid, tidtaking og sterkt konkurranseinstinkt i Fredriksbergparken. Takk til alle!

Trondheim, 29.08.2018



Eva Beate Lien



Merete Wist Adde

Sammendrag

100 år etter Ibsen – om Kongstanke og folk - en studie av en virksomhet i endring.

Denne oppgaven handler om endring og omstilling, og hva som skjer i en virksomhet i en verden i konstant bevegelse.

Vårt formål med denne studien er å få økt innsikt i, forståelse og kunnskap om organisasjoners endringsarbeid og finne faktorer og sammenhenger som kan bidra til at flere virksomheter kan lykkes med sitt endringsarbeid.

Vår problemstilling stiller følgende spørsmål:

Hva er det som gjør at noen virksomheter lykkes med endring og omstilling?

Vi har gjennomført en casestudie i en virksomhet i energibransjen, der vi gjennom sju dybdeintervju og samtaler med Konsernsjefen, har forsøkt å få svar på hvordan endring oppleves i arbeidshverdagen. Målet var å se om vi kunne finne faktorer som bidrar positivt til endringsarbeidet i denne virksomheten.

Vi ser våre empiriske funn, eller historier i lys av relevant teori, som strekker seg fra filosofi til praktiske handlingsmodeller. Analysen av historiene viser flere gjennomgående faktorer som har betydning for hvordan arbeidssituasjonen oppleves i et endringsperspektiv, nemlig ledelse, plan og verdier. I tillegg viser analysen at det er av betydning å ha balanse mellom styring og autonomi.

Inspirert av historiene og disse faktorene har vi utviklet tre begrep som vi drøftet våre funn ut fra; Verdensbilde, relasjoner og meningsskaping. Ut fra disse tre begrepene ser vi at en leders filosofiske ståsted, evne til å skape relasjoner og mening, og ha en tydelig retning, eller Kongstanke, er vesentlig for å lykkes med endringsprosessen.

Vi argumenterer for at en grunnleggende forståelse for relasjoner og aksept for at det handler om folk, er avgjørende for å skape grunnlag for endring. Dette ser vi i lys av kompleksitetsteori, som argumenterer for at i alt arbeid som involverer folk er det umulig å forutse og programmere prosesser. Folk handler i relasjon med hverandre og dermed blir resultatet uforutsigbart.

Det å ha en genuin interesse for folk og derigjennom utnytte individuelle ferdigheter til det beste for kollektivet, har avgjørende betydning for å lykkes.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag.....	4
Figurliste	8
Tabelloversikt.....	9
1. Innledende betraktninger.....	10
1.1 <i>Oppbygging av oppgaven</i>	<i>11</i>
2. Vårt forskningsprosjekt	12
2.1 <i>Vårt formål med forskningsprosjektet.....</i>	<i>12</i>
2.2 <i>Fakta om endringsevne i virksomheter</i>	<i>13</i>
2.3 <i>Vår case og kontekst</i>	<i>14</i>
2.4 <i>Vår problemstilling</i>	<i>16</i>
3. Teori - fra filosofi til praktisk arbeid	17
3.1 <i>Endringsledelse frem til i dag</i>	<i>17</i>
3.2 <i>Meningskaping</i>	<i>19</i>
3.3 <i>Hvordan lese og forstå virksomheten</i>	<i>22</i>
3.4 <i>Kunnskap og kunnskapssyn.....</i>	<i>23</i>
3.5 <i>Ledelse og folk på kanten av kaos.....</i>	<i>29</i>
3.6 <i>Flere teoretiske betraktninger rundt praksis og handling</i>	<i>32</i>
4. Metode.....	36
4.1 <i>En nærmere presentasjon av forskerne.....</i>	<i>37</i>
4.2 <i>Vitenskapsteori.....</i>	<i>38</i>

4.3	<i>Kvalitativ metode</i>	43
4.4	<i>Valg av forskningsdesign</i>	43
4.5	<i>Valg av case</i>	44
4.6	<i>Om utvalget og valg av intervju personer</i>	45
4.7	<i>Intevju prosessen</i>	46
4.8	<i>Etiske betraktninger</i>	51
4.9	<i>Validitet og overførbarhet</i>	51
5.	Historiene som ble skapt	53
5.1	<i>Lederen og ledelsens betydning</i>	54
5.2	<i>Betydningen av strategi eller konturene av en plan</i>	59
5.3	<i>Betydningen av verdier og kultur</i>	64
6.	Hva betyr historiene som ble skapt – vår drøfting	70
6.1	<i>Innledning - vår forforståelse</i>	70
6.2	<i>Verdensbilde</i>	72
6.3	<i>Relasjoner</i>	76
6.4	<i>Meningsskaping</i>	84
7.	Dette har vi kommet frem til	93
7.1	<i>Våre hovedfunn</i>	93
7.2	<i>Konklusjon</i>	95
7.3	<i>Avsluttende refleksjoner</i>	96
	Referanser	97
	Vedlegg	101

Figurliste

Figur 1: En mer komplett forståelse av organisasjon og ledelse (Irgens & Wennes, 2014)..	18
Figur 2: Elementene i meningsskapingsprosessen (Hernes, 2016).....	20
Figur 3: Et integrert perspektiv på ledelse (Gotvassli, 2015)	29
Figur 4: Den hermeneutiske sirkel fra regelhermeneutikken, den tidlige hermeneutikken (Krogh, 2014).....	41
Figur 5: Den hermeneutiske spiral	42
Figur 6: Selskapets organisasjonskart	45
Figur 7: Illustrasjon av koding av innhold i intervjuene.....	50
Figur 8: Oppsummering av funnene i historiene	69
Figur 9: Praktisk ledelse mellom kunst og vitenskap (Irgens, 2016).....	79
Figur 10: Figur som illustrerer vårt svar på problemstillingen	95

Tabelloversikt

Tabell 1: Oppsummert oversikt over tre ulike kunnskapssyn (Gotvassli, 2015).....27

Tabell 2: Skjematisk oversikt over perspektivene positivisme og sosialkonstruktivisme.....39

1. Innledende betraktninger

De raske oppgavene vinner alltid over de lange. Alltid over de lange når du ikke har noen retning. Så nå tenker jeg det skulle sprette-hakke-meg-ta ikke forundre meg om vi får til dette.

Ansatt i Selskapet

Dette sitatet er fra et av intervjuene vi gjorde med ansatte i Selskapet, og det er en god illustrasjon på den nysgjerrigheten vi hadde med oss som utgangspunkt da vi startet med oppgaven vår. Erfaringer vi har fra eget arbeidsliv og det som blir fortalt av historier fra presse og medier er at virksomheter i de fleste tilfellene mislykkes med endring og omstilling. Det kan se ut som det er unntakene som lykkes med slike prosesser. Hva er det virksomhetene som lykkes gjør annerledes enn andre? Er de bedre til å legge planer? Er de bedre til å få med seg folk? Dette var noen av spørsmålene vi hadde da vi startet arbeidet med oppgaven.

I denne oppgaven har vi vært spesielt interessert i faktorer som gjør at noen virksomheter lykkes med omstillingsprosesser. Etter vår mening er dette et dagsaktuelt tema fordi endringer skjer i et stadig raskere tempo. Omgivelsene endringene skjer i blir stadig mere komplekse og uoversiktlige, samtidig som man skal ha med seg folkene som skal være med på endringene.

Vi har gjennomført vår studie i en solid trøndersk virksomhet (heretter kalt Selskapet). Vår studie viser at de har vært gjennom en endringsreise de siste fem-seks årene, både fordi det var nødvendig rent organisatorisk og fordi bransjen de opererer i, har endret seg dramatisk. Selskapets rammebetingelser er i tillegg politisk styrt, og det gjør at de jobber etter lange planhorisonter.

Vår forståelse av endring har utviklet seg i arbeidet med oppgaven fordi historiene som ble skapt sammen med de vi intervjuet og anvendelsen av teori gav oss ny innsikt og forståelse av et fenomen som angår så godt som alle som er ute i arbeidslivet.

1.1 Oppbygging av oppgaven

Kapittel 1 er anslaget på oppgaven og som sier kort om hva som kommer.

Videre presenterer vi forskningsprosjektet vårt i kapittel 2. Først med noen perspektiv på hva endring er og hva andre mener om temaet. Så setter vi vår case inn i en kontekst, og beskriver noen av de ytre rammene og utfordringene for bransjen. Til slutt presenterer vi vår problemstilling og forskningsspørsmål.

I kapittel 3 gjør vi rede for vår teoretiske plattform. Dette er teori som vi mener er sentral for å kunne drøfte våre funn og gi svar på problemstillingen. De ulike teoriene blir brukt i analysen og videre i drøftingen.

Metodedelen i kapittel 4 beskriver vår metodiske tilnærming, vårt vitenskapsteoretiske ståsted og valg av forskningsdesign. Vi utdyper valg av case og intervjupersoner, og gjør rede for hvordan vi har behandlet våre funn.

Kapittel 5 presenterer våre historier og det som ble skapt sammen med de vi intervjuet. Dette analysekapitlet er strukturert etter tre tema, ledelse, plan og verdier. Dette var sentrale stikkord i historiene vi skapte sammen med våre intervjupersoner. Dette analysekapitlet inneholder også referanser til relevant teori.

Videre drøfter vi våre funn i kapittel 6. Hva betyr det vi fant? Drøftingen er delt inn i tre hoveddeler; Verdensbilde, relasjoner og meningsskaping. Dette er vår tolkning av det vi fant i analysen av historiene, og drøftes med bruk av relevant teori.

I kapittel 7 presenterer vi vår konklusjon, avsluttende betraktninger og et overordnet svar på problemstillingen.

2. Vårt forskningsprosjekt

Det eneste konstante er endring.

Heraklit

2.1 Vårt formål med forskningsprosjektet

Vi ønsker å forske på endring og omstilling i virksomheter. I en tid der endringstakten stadig blir raskere og Norge står fremfor en viktig strukturell endring der vi skal gå fra å være en oljenasjon til å utvikle nye næringer å leve av, vi ser økende grad av digitalisering, og det oppstår også behov for ny kompetanse. De fleste land i den vestlige verden har gått fra å være en produksjonsøkonomi til å bli en kunnskapsøkonomi. Behovet og kravet til endring er dermed ikke noe nytt.

Vi kjenner også til historien om den gamle giganten Kodak som gikk konkurs fordi de ikke maktet å møte den digitale tidsalderen. Dette til tross for at en av de kreative ansatte faktisk fant om digitalkameraet, men Kodak var overbevist om at ingen ville ha lyst til å se på bildene sine på et fjernsynsapparat, og det ble derfor aldri satt i produksjon. Det hører også med til historien at den kreative ansatte fikk fritt spillerom til “å finne på” noe nytt slik at han skulle holde seg unna de tradisjonelle produktene Kodak leverte (Bach, 2018).

Vi vet også at det er mange gode historier om virksomheter og folk som hele tiden klarer å ligge i forkant og endre seg i takt med omgivelsene, eller gjerne setter en ny standard til og med. Hensikten med vår forskning er å få økt innsikt i og kunnskap om organisasjoners endringsarbeid og finne faktorer og sammenhenger som kan bidra til at flere kan lykkes med sitt omstillingsarbeid.

2.2 Fakta om endringsevne i virksomheter

For å sette oppgaven vår inn i et større bilde vil vi ta med noen betraktninger som viser at utfordringer knyttet til endring er en dagsaktuell problemstilling.

Innovasjon Norge ved Anita Krohn Traaseth viser til forskning som sier at mer enn 70% av endringsprosesser mislykkes (Oslo Business forum, Hentet: 2018). Traaseth sier videre: *“Endringsprosesser er vanskelig av én hovedårsak. Kultur. Det tar tid, er svært komplekst og kan ikke fikses med et teknologisk verktøy. Det er fordi det handler om mennesker, etablerte arbeidsprosesser og sterke bedriftskulturer.”*

Tidligere SSB-sjef Christine Meyer spør i en kommentar til denne artikkelen: *“Hva betyr det at en endringsprosess er mislykket? Betyr det at man ikke klarer å oppnå målet man har satt seg først? De fleste har et mål med hva de vil oppnå, men resultatet blir ofte annerledes enn det man planla”* (Oslo Business Forum, Hentet: 2018). Begge disse utsagnene berører viktige momenter knyttet til endringsarbeid og de viser at det ikke bare vi som er nysgjerrige på hvorfor endringsprosesser er krevende.

Professor Ragnhild Kvålshaugen ved institutt for strategi og entreprenørskap på BI, har jobbet mye med endring og strategiutvikling og hun uttaler i en forelesning: *“I følge The Economist i 2004, mislykkes 57% av bedriftsledere i USA med strategi-implementering. Det største problemet i disse implementerings-prosessen handler om kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte. De ansatte skjønner ikke hva slags endring de skal gjennomføre, og viktigst skjønner de ikke hvorfor de skal gjøre en endring. Mange ledere er dårlige til å "selge inn" endring.”* (Kvålshaugen, 2016). Kvålshagen hevder videre at endring er en prosess og ikke et prosjekt, noe som er et relativt nytt perspektiv i forhold til endringsarbeid. Hun begrunner dette med at vi lærer nye ting og må improvisere på jobb hver dag.

2.3 Vår case og kontekst

Vår case er et stort selskap i energibransjen. Det er en distribuert organisasjon med virksomhet på flere steder i Midt-Norge. Rammebetingelsene for bransjen er politisk styrt og bransjen har vært gjennom omfattende strukturelle endringer de siste årene. I 2014 leverte et regjeringsoppnevnt utvalg rapporten “Et bedre organisert strømmnett” (Reiten, Bjella, & Sjørgard, 2014). Dette utvalget skulle se på organiseringen av strømmettet både for å kartlegge utfordringer og se på muligheter for nye organiseringsløsninger. I rapporten kan vi blant annet lese:

Strømmettet er bygd opp over lang tid og under skiftende vilkår. Etableringen av strømforsyningen krevde en betydelig lokal og regional innsats og pragmatiske løsninger underveis. Vi har i dag et funksjonsdyktig og godt kraftsystem. Det er likevel svakheter ved systemet. Dette gjelder blant annet;

- *Det har vært investert for lite i deler av nettet de siste tiårene.*
- *Det kan være tvil om gjennomføringsevnen i enkelte selskaper til å ta i bruk ny teknologi og til å møte nye krav og oppgaver.*
- *Mange av nettselskapene er trolig for små til å ha en effektiv drift og økonomisk løfteevne til fornyelse og utvidelser. Det er likevel ikke noen sikker sammenheng mellom selskaperens størrelse og deres effektivitet.*

Nettselskapene må selv avgjøre om de vil slå seg sammen med andre selskaper til større enheter. For energimyndighetene er det viktig at selskapene oppfyller myndighetenes krav til å drive nettvirksomhet. Det er også viktig at sentralnettselskapet kan samarbeide godt med tilstrekkelig store og kompetente nettselskaper om koordineringen av systemkontroll og utbygging av sentrale regionnett med sentralnettet. Det bør også være tilstrekkelig styrke i de regionale selskapene til å koordinere regionalnettutbyggingen med distribusjonsnettene.

Ut fra dette kan det se ut som om de strukturelle endringene vil fortsette. Det vil bli fusjoner, oppkjøp og sammenslåinger for å møte de nye kravene til størrelse på virksomheten og nye arbeidsoppgaver. I tillegg har de fleste store energiselskapene har vært nødt til å

omorganisere og utvide med ny kompetanse for å følge med på utviklingen av dagens kjerneprodukt, og ikke minst på utviklingen av nye fornybare energikilder. Det er ikke lenger tilstrekkelig å bare levere strøm til kundene slik man gjorde før.

Enova er en statlig virksomhet som jobber for Norges omstilling til lavutslippssamfunnet, og deres oppdrag er å bidra til reduserte klimagassutslipp og styrket forsyningssikkerhet for energi, samt utvikling av ny energi- og klimateknologi.

De sier følgende på sine nettsider: *“På veien mot lavutslippssamfunnet skal Norge kutte utslipp samtidig som næringslivet må skape nye verdier. Skal vi få til dette, må vi satse mye sterkere på innovasjon og teknologiutvikling. Vi har nemlig ennå ikke alle løsningene vi trenger for lavutslippssamfunnet, og de nye løsningene må ikke bare være bærekraftige – de må også bli økonomisk levedyktige”* (Enova, 2018).

Konsekvensene av disse energiutfordringene for Selskapet er at det må endre fokus fra å være en strømleverandør til å bli en aktør som både utvikler teknologi for å utnytte dagens ressurser på en bedre måte, og som også skal være en pioner for å utvikle, bygge ut og drifte nye fornybare energikilder.

Selskapet vi har forsket på har i perioden 2011-2018 fusjonert med et annet energiselskap, nedbemannet, falt kraftig på omdømmemålingene, utviklet en ny strategi og omorganisert igjen i 2018. De ansetter nå folk med ny kompetanse, de har klatret på omdømmemålingene igjen og de leverte i 2017 tidenes økonomiske resultat. Dette kontekstuelle bakteppet er det viktig å ta i betraktning når vi har forsket på hvordan ansatte i Selskapet har opplevd omstilling og endring.

2.4 Vår problemstilling

Et forskningsprosjekt tar alltid utgangspunkt i spørsmål eller tema som vekker nysgjerrighet hos noen. Det kan være ulike inspirasjonskilder til denne nysgjerrigheten, som faglitteratur, samfunnsproblemer eller andre situasjoner som forskeren har kjennskap til (Thagaard, 2016). Vår nysgjerrighet for temaet endring og omstilling kommer fra vår egen arbeidserfaring, etter at vi i mange år har jobbet med endringsprosesser i egne organisasjoner og som rådgiver for andre virksomheter. For å kunne forske på dette temaet har vi jobbet mye med å komme frem til en god problemstilling, som kan føre oss til et svar på det vi lurer på. En klart definert problemstilling kan bidra til en konstruktiv utvikling av forskningsprosjektet. Det er imidlertid også viktig at problemstillingen er åpen nok til at prosjektet kan utforske temaer som viser seg interessante underveis (Thagaard, 2016).

Vår problemstilling for oppgaven er:

Hva er det som gjør at noen virksomheter lykkes med endring og omstilling?

For å svare på denne problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i et forskningsspørsmål;

- Hvilke faktorer har betydning for hvordan endring oppleves?

Vi skal utforske vår case ved å intervju ansatte slik at vi kan finne faktorer som har betydning for endringsarbeid. På denne måten håper vi å bidra med innsikt og kunnskap som gjør at flere kan lykkes med sine endringsprosesser. I metodekapitlet vil vi komme tilbake til en redegjørelse av vårt forskningsopplegg.

3. Teori - fra filosofi til praktisk arbeid

Vil du ha kreative medarbeidere, gi dem nok tid til å leke

John Cleese

I dette kapittelet gjør vi rede for vårt teoretiske utgangspunkt og våre teoretiske antagelser knyttet til virksomheter som lykkes med endring og omstilling.

3.1 Endringsledelse frem til i dag

Kunnskapen om organisasjoner har endret seg gjennom de rundt hundre årene som organisasjons- og ledelsesfaget har eksistert (Irgens, 2016). Likevel kan vi finne synlige og konkrete spor av gamle ideer på hvordan ledelse av endring gjennomføres i dag. Dette kan tyde på at kunnskap som har satt seg fra det Tayloristiske og instrumentelle synet på ledelse endrer seg langsomt (ibid). Den australske samfunnsforskeren Elton Mayo var den første av betydning, som introduserte et alternativt perspektiv og en retning, kjent som Human Relations. Det instrumentelle, med maskintekning og målinger, ble ikke borte med Mayos forskning, men flere faktorer ble tillagt betydning, som arbeidsglede, tillit og tilhørighet (Irgens, 2016).

Frem til i dag har det vært spenninger mellom den instrumentelle (teknologiske) tilnærmingen til ledelse og den mer human-relation-orienterte (mennesker og fortolkende) tilnærmingen til ledelse. Det instrumentelle perspektivet legger vekt på oversikt, kontroll, ryddighet og måloppnåelse ved bruk av minst mulig ressurser. Man antar at usikkerhet i endringsprosessen reduseres med god planlegging, riktige valg av virkemidler og strategier, samt effektiv kommunikasjon og tilstrekkelig medvirkning fra de ansatte – som en maskin. Pondy (Irgens, 2016), kalte dette lederskapets overflatestruktur, og der kan blant annet verdier og holdninger lett bli oversett. Fra egen arbeidserfaring har vi vært med på tilsvarende tilnærming til ledelse. Vi har erfart at godt planlagte endringsprosesser som gir en god oversikt og kontroll verdsettes. Ved avvik fra planer blir det viktig å få frem begrunnelser og beskrivelser som viser hvilke konsekvenser det gir for tid og kostnad,

fremfor kvalitet på resultatet. Med Mayo og adferdsviterne ble den naturvitenskapelige ledelsestilnærmingen utfordret ved at det ble en dreining mot mennesker, myke data, kvalitativ kunnskap og fortolkende tilnærming. Fortolkende tilnærming er særlig synlig i hermeneutisk filosofi.

Fortolkende tilnærming, eller «det kunstneriske øyet» (Irgens, 2016), er en annen tilnærming der man fokuserer på samtaler, følelser, kreative løsninger, improvisasjon og meningsskaping. Irgens (2016) påpeker at for å få en god praksis er det viktig å kombinere begge tilnæringsmåtene – å bruke et to-øyd blikk, som gir et praksisnært perspektiv. Han refererer til Ernst Cassirer som bruker begrepene maskinperspektiv og tolkningsperspektiv, om to ulike måter å betrakte en problemstilling på (Irgens & Wennes, 2014). Maskinperspektivet legger til grunn fakta, tall, kvantifiserbare mål, administrative rutiner, planer og organisasjonsstruktur som beslutningsgrunnlag, mens tolkningsperspektivet fokuserer på fortolkninger, verdier, normer, følelser, ideologi og meningsskaping.



Figur 1: En mer komplett forståelse av organisasjon og ledelse (Irgens & Wennes, 2014)

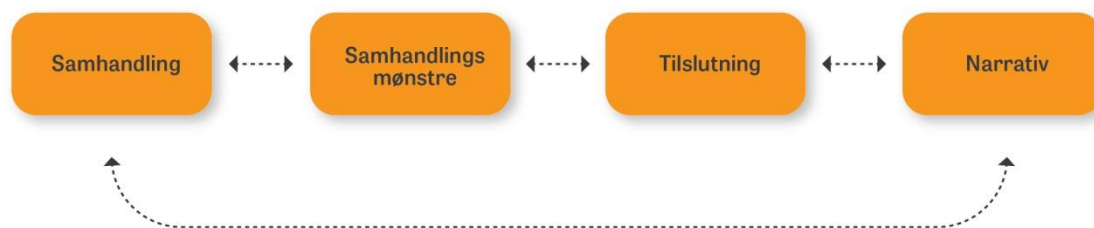
I følge Cassirer får man ikke rike og realistiske situasjonsfortolkninger ved bare å begrense seg til en forståelsesform (ibid). Dette synet følger den teoretiske tråden i denne oppgaven som er opptatt av at ulike verdensbilder gir ulike løsninger for å lede endring.

Naturvitenskapen har oppnådd hegemoni som den autoriserte kunnskapsformen også innenfor organisasjon og ledelse. Det veies og måles, og det utvikles styrings- og rapporteringssystemer som forutsetter at det som er vanskelig å tallfeste, likevel må tallfestes for å passe inn. Overflatefenomener kommer dermed i fokus. Dypfenomener, som følelser, verdier, mentale bilder og relasjoner kommer i blindfeltet. Men vi mennesker er, som Cassirer påpeker, i stand til å veksle mellom ulike måter å se verden på. Dersom vi derimot ikke klarer å utvikle evnen til å se verden ved hjelp av flere øyne, blir konsekvensen en form for blindhet og inkompetanse (Irgens & Wennes, 2014), og vi blir, som Ralph D. Stacey sier, ikke i stand til å forstå hvorfor planlagte endringer og strategier ikke virker (Jørgensen, 2015). Vi må derfor være i stand til å tolke situasjonen for å kunne handle riktig.

3.2 Meningsskaping

Hernes (2016) beskriver et av flere rammeverk for meningsskaping, og han hevder at meningsskaping «...er den prosess som til enhver tid pågår blant mennesker.» Hos Irgens (2016) kan vi lese dette om hva meningsskaping er: « *En arbeidsorganisasjon er noe mer enn summen av de ansatte. Dette «noe» handler blant annet om hva vi skaper sammen, og hvilken mening vi skaper av det vi skaper sammen.*»

Hernes (2016) sitt rammeverk bygger delvis på Karl Weicks arbeid, med et viktig unntak knyttet til det narrative. Narrativ er ifølge Hernes en viktig driver av kollektiv meningsskaping. Figuren under viser hvilke elementer meningsskappingsprosessen består av.



Figur 2: Elementene i meningsskapingsprosessen (Hernes, 2016)

Det viktige med narrativ er at de er retningsgivende for organisasjonen, samtidig som de kan utfordres og endres ved at alternative narrativ kan vokse frem. Samhandling og samhandlingsmønstre blir bundet sammen ved at den overordnede fortellingen blir produsert og reprodusert i organisasjonen, og slik gir samhandlingen mening. Tilslutning er de handlingene som knytter folkene og deres handlinger til narrativet. I følge Hernes (2016) kan narrativ oppsummeres i følgende punkter:

1. Et narrativ er en slags «metafortelling» som beskriver en organisasjon som den er.
2. Narrativet består av bestanddeler som er gjenkjennelige både for interne og eksterne aktører. Måten delene henger sammen på, gjør organisasjonen til det den er.
3. Narrativet har en tidsdimensjon, det sier noe om hvor virksomheten kommer fra og hvor den er på vei.
4. Narrativet er ikke statisk. Det vil alltid endre seg noe, men det er likevel så stabilt at det blir gjenkjennelig over tid.
5. Narrativet er ikke entydig. Det har alltid rom for tvetydighet. Det kan også være gjenstand for uenighet og forskjellige fortolkninger.

Meningsledelse er å skape rammer for meningsskaping. Ledelse som innramming innvirker på meningsskapingen, og innramming er handlinger som vist i figuren ovenfor. Hernes (2016) trekker frem tre viktige områder der meningsskaping inngår; lederskap, materialitet og fortellinger. Lederskap er den enkelte leders evne til å skape mening og tilslutning til narrativet, lederskap og ledelse handler om lederens egenskaper og evner å kommunisere, skape tillit, lytte og være tilstede. Bolemann og Deal (2009) definerer lederskap gjennom fire rammer; den strukturelle rammen, Human Resource-rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen. Dette står, i motsetning til ledelse eller management, der ledere bruker verktøy og midler til å påvirke meningsskaping (Hernes, 2016). Materialitet som innramming for meningsskaping handler om å stabilisere relasjonen mellom folkene i organisasjonen, og da tenker vi ofte på det ikke-levende rundt oss som planer, kontorer og teknologi. Det kan også være skreven tekst, som i presentasjoner, håndbøker o.l. Fortellinger er alle de små utvekslinger av erfaringer og opplevelser som inngår i meningsskaping. Fortellingene er en del av det vi gjør, og er alle små interaksjoner og kommunikasjon som kontinuerlig er med på å skape det større bildet, som små prikker som tilsammen gir et helhetlig bilde, altså narrativet (ibid). David Boje (Hernes, 2016) definerer fortellinger som all muntlig og skriftlig fremstilling som inkluderer mer enn to personer, og fortolkning av noe som har funnet sted, eller noe som muligens kan finne sted i fremtiden.

Evnen til fortolkning og meningsskaping er en viktig egenskap hos ledere. Det er mening som inspirerer de fleste (Irgens, 2016). I følge Adler (ibid) kan kunst hjelpe ledere til å bringe frem inspirasjon og mening hos ansatte. I en endringsprosess vil det alltid oppstå situasjoner som ikke er planlagt, og der situasjonen må håndteres her og nå. I følge Schön (2001) vil det i slike situasjoner være viktig med ledere som kan improvisere, reflektere og løse situasjonen uten at den på forhånd er lagt inn i en plan. Da arbeider ledere kunstnerisk og ikke bare med en instrumentell tilnærming til ledelse, det vil si det to-øyde perspektivet som vi nevnte ovenfor (Irgens, 2016).

3.3 Hvordan lese og forstå virksomheten

Problemstillingen for denne oppgaven skal søke å finne faktorer som belyser hvorfor noen organisasjoner lykkes med endring og omstilling. Vi lever i en tid der det mer enn noen gang tidligere er større forventninger til hurtig og kontinuerlig endring. Dette gir en betydelig påvirkning i organisasjons- og ledelsesområdet. Dagens kaosteoretikere vil si at vi er på en "kanten av kaos"-situasjon (Morgan, 2012). Dette begrepet vil vi komme tilbake til dette senere i dette kapitlet. Hastigheten og kompleksiteten på endringene skaper en utfordrende situasjon for ledere som ønsker å mestre endringer positivt. Det er viktig å holde kontakt med antagelser og teorier som gir oss en rettesnor på hvordan vi skal handle og lære oss hvordan vi skal få til de nødvendige endringer. I en slik situasjon er det behov for at ledere går i seg selv og forstår hva som skjer på et dypere plan og gjennom det reflekterer over hvor sin egen posisjon og perspektiv er, eller hvilket verdensbilde de har (ibid).

Vi har en tendens til å finne det vi ser etter. En leders evne til å lese og forstå organisasjonen på alle nivå er en sentral ferdighet. Det å bruke ulike perspektiv, metaforer eller kombinasjoner av metaforer kan bidra til å skape flere former for forståelse og handlingsmuligheter, som passer formålet (Morgan, 2012). Det er imidlertid en utfordring med å bruke metaforer, enten bare en eller kombinasjoner av flere. Ved at vi bruker de ulike perspektivene til å se organisasjonen på, oppstår samtidig måter å ikke se på, men det betyr ikke at det ikke finnes et grunnlag for det vi ser. Det er heller slik at virkeligheten har en tendens til å være i samsvar med perspektivene den ses i lys av (ibid). I følge Cassirer (Irgens & Wennes, 2014) illuminerer formene, det vil si at de kaster lys over visse sider av virkeligheten, men kan samtidig legge andre sider i mørke. En leders tolkning av denne virkeligheten er en organisk prosess og en dynamisk egenskap som forener "leseren" og situasjonen som blir "lest". Den gjør at leseren kan være sensitiv overfor ulike dimensjoner i en situasjon og den viktige relasjonen mellom kart og terreng. Det åpner opp for ny kunnskap og kreative innsikter som igjen åpner for nye handlingsmuligheter i veien frem mot målet. Prosessen med å lese er toveis, og lederens verdensbilde former hva vedkommende leser inn i situasjonen (Morgan, 2012). For eksempel vil en leder med et

positivistisk verdensbilde tolke situasjonen på en annen måte enn en leder med et konstruktivistisk verdensbilde.

Den toveis tilnæringsmåten har en del fellestrekk med hermeneutikken, som legger vekt på at det ikke finnes en egentlig sannhet, men at fenomener kan tolkes på flere nivåer, og at mening bare kan forstås i lys av den sammenheng det vi leser er en del av. Vi forstå delene i lys av helheten (Thagaard, 2016). Opprinnelig var hermeneutikken knyttet til fortolkninger av tekster, men som nå også har blitt et gyldig begrep innen samfunnsvitenskapen og det å lese kultur. Målet er at vi skal skape en gyldig mening og forståelse av teksten (Ibid). En annen måte å beskrive en hermeneutisk tilnærming på er å skape såkalte "tykke" beskrivelser ifølge Geertz (Thagaard, 2016). En "tykk" beskrivelse har et meningsaspekt, og Geertz mener at all forståelse bygger på en forforståelse, og at vi alltid forstår ut fra noe (ibid). Vi kommer nærmere tilbake til hermeneutisk analyse i metodekapitlet.

3.4 Kunnskap og kunnskapssyn

Ledelse av menneskelige ressurser stiller helt andre krav til ledelse og styring enn finansielle og fysiske ressurser. Dette er selve kjernen i kunnskapssamfunnet (Gotvassli, 2015). For å skape en forståelse for kunnskapsbegrepet vil vi det følgende se på skillet mellom ulike kunnskapsformer og deretter ulike perspektiv på kunnskap eller såkalt kunnskapssyn.

Ulike former for kunnskap

Det vanligste skillet mellom ulike kunnskapsformer går særlig mellom eksplisitt og taus kunnskap (Gotvassli, 2015). Den første formen for kunnskap kalles eksplisitt eller formell kunnskap og er ofte basert på teori eller oppskrifter. Den kan lett overføres til andre gjennom koder og systematisk språk. Eksplisitt kunnskap er ofte faktakunnskap, og man kan si noe om hvordan ting er og hvordan det fungerer. På engelsk brukes begrepene know-what

og know-why. Den sees ofte på som et objekt og en fast størrelse, som er lett å kvantifisere og videreformidle (ibid).

Taus kunnskap derimot er erfaringsbasert viten, know-how, om hvordan arbeidsoppgaver skal løses (Gotvassli, 2015). Den ungarsk-engelske vitenskapsmannen og filosofen Michael Polanyi introduserte dette begrepet i sin bok "The tacit dimension" i 1966 (Wikipedia, 2018). Han påsto at mennesket kan mer enn det er i stand til å uttrykke, det vil si at kunnskapen er nettopp taus og vanskelig å uttrykke gjennom språk og koder. Den er personlig, kontekstspesifikk og ofte basert på erfaringer, ideer, verdier og følelser (Gotvassli, 2015). En håndverker vil alltid praktisere sammen med erfarne håndverkere for å utvikle sin kunnskap og det samme gjelder leger som vil bli kirurger. De jobber alltid sammen med de erfarne kirurgene for å tilegne seg god praksis (ibid).

Begrepet kunnskap blir ofte blandet sammen med begrepet kompetanse, og dette begrepet er komplekst å definere helt spesifikt, men det inneholder ofte begrep som å kunne utføre funksjoner, å ha tilstrekkelig med kunnskap, ferdigheter, evner og så videre. Ofte blir kunnskap sett på som noe individuelt, mens kompetanse ses i en organisasjonsmessig sammenheng. Det sier noe om hva man er i stand til å få til ut fra de krav som stilles. Kompetanse blir dermed knyttet til handling og praksis; hvordan man er i stand til å utnytte den kunnskapen man har (Gotvassli, 2015).

Ulike kunnskapssyn

Donald Hislop beskriver to ulike kunnskapssyn; det objektivistiske og det praksisbaserte (Hislop, 2013). Hos Gotvassli (2015) finner vi også disse to perspektivene, men med litt andre benevnelser, strukturperspektivet og det sosiokulturelle perspektivet. Gotvassli beskriver også et tredje kunnskapsperspektiv; intuisjon og følelser (Gotvassli, 2015). I det følgende gjør vi kort rede for de tre perspektivene.

1. Det objektivistiske kunnskapssyn

I det objektivistiske perspektivet blir kunnskap sett på som en enhet som et menneske besitter og som kan eksistere uavhengig av mennesket i form av koder eller manualer. En annen viktig antagelse er at kunnskap er en objektiv form, og at den derfor kan utvikles uavhengig av individuelle og subjektive oppfatninger. En tredje antagelse innen dette perspektivet er at eksplisitt kunnskap er overlegen taus kunnskap (Hislop, 2013). Innen dette kunnskapssynet ser man bort fra individet og hvordan kunnskap utvikles i samspill/ sosial prosess med andre individer/ mennesker. Eksplisitt kunnskap kan uttrykkes i et formelt og systematisk språk, i form av data, skjema og formularer. Det står i sterk kontrast til den tause kunnskapen, som er personlig og subjektiv. Dette kunnskapssynet har sine røtter i positivismen, som vi kommer nærmere inn på i metodekapitlet (ibid).

2. Det praksisbaserte kunnskapssyn

Det praksisbaserte kunnskapssynet utfordrer antagelsen om at kunnskap er en enhet og en fast størrelse. Kunnskap kan ikke kodes eller skilles fra individet, eller mer presist, kunnskap kan ikke skilles fra menneskelig aktivitet. Det praksisbaserte perspektivet ser kunnskap og kunnskapsutvikling som en konstant pågående prosess gjennom utførelse av ulike arbeidsoppgaver og samspill med andre mennesker (Hislop, 2013). Med andre ord er kunnskap innebygd i mennesket og det utvikles kontinuerlig; det du kan i dag er ikke det samme som det du kunne i går eller kan i morgen. Dette dikotomiske synet på kunnskap blir også utfordret av for eksempel den greske organisasjonsteoretikeren Haridimos Tsoukas. Han hevder at det ikke er mulig å skille mellom eksplisitt og taus kunnskap eller individuell og gruppekunnskap, for dette vil henge sammen og de utelukker ikke hverandre

(Hislop, 2013). I et vitenskapsteoretisk perspektiv har det praksisbaserte kunnskapssynet sine røtter i konstruktivismen.

3. Den tredje vei

Gotvassli (2015) omtaler i sin bok en kunnskapsform basert på intuisjon og følelser, som også er kalt “den tredje vei”. Følelser, opplevelser og intuisjon har tradisjonelt hatt liten plass og lav status i organisasjonsforskningen, og følelser ble lenge sett på som et forstyrrende element med tanke på å kunne ta rasjonelle beslutninger. Denne tenkningen går helt tilbake til filosofen Renè Descartes (1596-1650). Han regnes for å være den som har hatt størst betydning for den dualistiske kroppsoppfatningen, som har vært dominerende helt frem til vår tid, og dette kalles kartesiansk tenkning (Gotvassli, 2015). Denne tredje tilnærmingen til kunnskap bryter derimot ned skillet mellom emosjon og kognisjon. Det viser seg at kunnskap kan kroppsliggjøres, ved at magefølelsen og intuisjonen brukes til å ta riktige beslutninger uten at man i ettertid kan redegjøre for hvorfor man tok beslutningen på akkurat den måten. Denne kunnskapsformen legger også stor vekt på den tause kunnskapen (ibid).

Tabellen under gir en oppsummering av de tre perspektivene på kunnskap som vi har gjort rede for her, etter Gotvassli (2015):

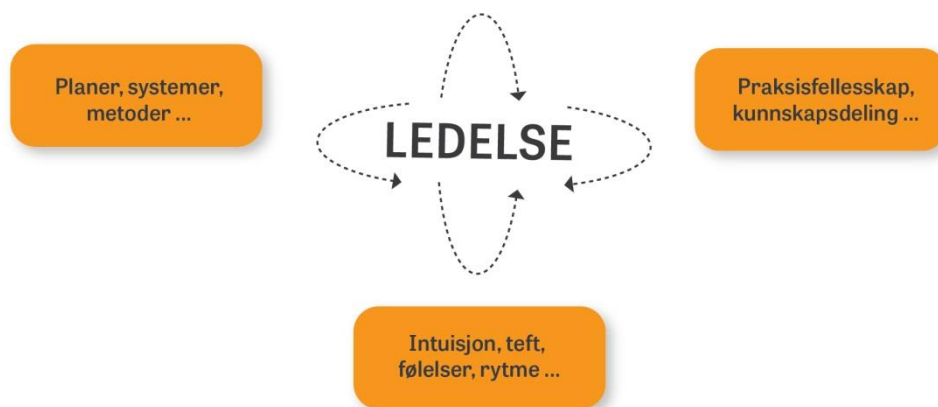
	Det strukturelle perspektivet	Det sosiokulturelle perspektivet	Intuisjon og følelser
Syn på kunnskap	Kunnskap kan beskrives og kartlegges hos enkeltindivider. Kunnskapen kan struktureres og deles opp. Blir også kalt eksplisitt kunnskap.	Kunnskap er erfaringsbasert og knyttet til arbeid i en sosial og kulturell sammenheng.	Betydningen av intuisjon og følelser. Innlevelse og kroppslige signaler er et godt grunnlag for kunnskap og kunnskapsutvikling.
Syn på kunnskapsutvikling	Kunnskap kan identifiseres, kartlegges og fremstilles for spredning til andre. Kunnskapsdeling gjennom ulike type strukturer og rutiner.	Betydningen av sosial samhandling. Bringe folk sammen i ulike typer praksisfellesskap.	Tolkende prosesser, innlevelse og kroppen som integrert med tenkningen.
Metoder og fremgangsmåter for kunnskapsutvikling	Bruken av bestemte teorier, metoder og fremgangsmåter. Bruk av databaser og informasjonsteknologi. Beskrivelse av rutiner og manualer. Forelesninger, tradisjonelle kurs og opplæringsformer.	Diskusjon og refleksjon om praksis, aksjonsorienterte metoder.	Vekt på den tause kunnskapen. Refleksjon og diskusjon sammen med andre i praksissituasjon.

Tabell 1: Oppsummert oversikt over tre ulike kunnskapssyn (Gotvassli, 2015)

Kunnskapsledelse

Kunnskapsledelse er et begrep som har fått mye oppmerksomhet den siste tiden, og en definisjon av begrepet kan være; ledelse av prosesser for både identifisering, utvikling, lagring, deling og anvendelse av kunnskaper i en organisasjon (Gotvassli, 2015). Donald Hislope (2013) definerer kunnskapsledelse som en paraplybetegnelse som refererer til alle bevisste handlinger relatert til å lede kunnskapen de ansatte i en organisasjon har. Ulikt kunnskapssyn får konsekvenser for hvordan ledelsen kan jobbe med kunnskap og de menneskelige ressursene i en organisasjon. I kunnskapssamfunnet har det funnet sted en maktforskyvning fra arbeidsgiver til arbeidstager, ved at ressursene sitter i hodet på de ansatte og ikke i maskiner og utstyr (Hislop, 2013). Det betyr at hvordan en organisasjon ledes har stor betydning for hvordan den viktigste ressursen kan utvikles. Kunnskap i seg selv er noe ustadig, og den kan få mange ulike uttrykk i en organisasjon, og kunnskapsutvikling er en enestående menneskelig prosess, som ikke kan reduseres, som er vanskelig å gjenta og som involverer individuelle følelser og oppfatninger (von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2016). Det betyr at effektiv kunnskapsutvikling er avhengig av en kunnskapshjelpende kontekst, som vil si felles møtesteder som gjør det mulig å utvikle gode relasjoner (ibid).

Her er vi i kjernen av vår teoretiske antagelse; dersom du tror på mennesker og at relasjoner er viktige for å få til utvikling, spiller ledelsens evne til å motivere, tilrettelegge og skape godt miljø en stor rolle. Et annet ståsted vil kreve andre løsninger. Figur 3 viser hvordan de tre perspektivene kan integreres og anvendes. En leder bør ha oversikt over når de ulike perspektivene er fruktbare, og bruke dem på en god måte (Gotvassli, 2015).



Figur 3: Et integrert perspektiv på ledelse (Gotvassli, 2015)

3.5 Ledelse og folk på kanten av kaos

I en tid der verden blir mer og mer turbulent leter mange etter oppskrifter på hva som fører bedrifter fram til suksess, og hva en leder bør fokusere på i en kompleks og omskiftelig verden. Kompleksitetsteori gir et interessant perspektiv på alt arbeid der mennesker er involvert, og gir noen helt fundamentale forklaringer på endringsfenomener og hvordan nye muligheter vokser frem i turbulente omgivelser (Johannessen S. , 2002). Tradisjonelle ledelsesmodeller har vært et resultat av top-down-tenkning og det byråkratiske paradigmet. Dette er modeller som er godt egnet til tradisjonell produksjonsøkonomi, men som ikke er like godt egnet i en kunnskapsorientert økonomi (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007). Kompleksitetsteorien forfekter derimot ledelse som noe komplekst, interaktivt og dynamisk, som legger til rette for at læring, innovasjon og tilpasningsevne vokser frem (ibid). Dette innebærer en forestilling om at en leders fundamentale rolle er å utforme og skape kontekster der egnede former for selvorganisering kan foregå (Morgan, 2012). Siden alle kunnskapsarbeidere per definisjon er ledere blir det relasjonelle aspektet viktig i dette perspektivet.

Ved å bruke rammen fra kompleksitetsteorien, mener Uhl-Bien at ledelse ikke bare kan sees i forhold til posisjon og makt, men også som en fremvoksende og interaktiv handling. Et komplekst samspill, som en kollektiv drivkraft for handling og som endring vokser ut av, og der ulike deltagere samspiller i nettverk på en slik måte at det fremkommer nye handlingsmønstre. (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007). For ledere som er blitt vant til planmessige strukturer, hierarki og andre tradisjonelle kontrollformer, får denne tenkningen store konsekvenser, for i dette perspektivet kan ikke hierarki og struktur ha en fastlagt form, mønstrene må vokse frem. De kan ikke pådyttes fra et sentrum (Morgan, 2012). Det betyr at omformende endring til syvende og sist handler om å skape nye kontekster som kan bryte makten de eksisterende oppmerksomhetsstrukturene har, slik at det kan skapes nye strukturer (ibid). Et bilde på dette er hvordan ledere vanligvis uttaler seg når det har oppstått kriser i en organisasjon. Da blir ofte følgende setning uttalt: "Vi skal se på våre rutiner". I et kompleksitetsperspektiv burde de heller ha sagt: "Vi skal bli flinkere til å improvisere» (Åsvoll, 2017), egne notater.

Teorien om Komplekse Adaptive Systemer (KAS) beskriver systemer med et stort antall enheter eller aktører som hver oppfører seg i henhold til sine egne prinsipper for lokal samhandling (Johannessen S. , 2002). KAS er et «neural-lignende» nettverk av samhandling, gjensidig avhengige aktører som er bundet sammen i en felles dynamikk av felles mål, perspektiv, behov og lignende (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007). KAS kan også beskrives som et dynamisk system som har evnen til å tilpasse seg og endre seg innenfra eller som en del av omgivelser i endring. I motsetning til den tradisjonelle systemanalytiske tenkningen blir ikke er KAS sett på som et system som kan brytes opp i biter og analyseres. Hele systemets egenskaper vokser frem gjennom en uforutsigbar prosess; man har ingen kontroll på utviklingen og kan ikke påvirke utfallet av tiltak (ibid).

«På kanten av kaos» er et begrep innen KAS, som sier noe om det paradoksale i tilstanden mellom stabilitet og ustabilitet. En viktig innsikt her er å forstå at det ikke er i det stabile at trygghet ligger. Stabilitet er unaturlig og ensformig, ifølge kompleksitetsteoretikerne, den gir ingen utvikling eller læring. Mennesker finner derimot trivsel og trygghet i en tilstand hvor man kan slippe kreativiteten løs og lære noe nytt (Johannessen S. , 2002). Dette synet

støttes også av Morgan (2012), og han mener det er viktig at ledere går i seg selv og forstår hva som skjer på et dyper plan, slik at de kan motivere for endring.

Hele kompleksitetsteorien er basert på en kritisk holdning til systemtankegangen som fortolkningsramme for menneskelige organisasjoner og tar utgangspunkt i at man forkaster tanken om forutsigbarhet, rasjonell-analytisk tilnærming og tanken om å kunne intervenere med tiltak for å skape et forventet resultat. Å anvende kompleksitetsteori i organisasjonsutviklings-arbeidet gir derfor mulighet til å se utvikling og endring i et annet perspektiv (Johannessen S. , 2002). Ved å stimulere relasjoner og dialogprosesser, noe som betegnes som en primærmekanisme for å skape organisasjonsutvikling og fornying, tillater organisasjonen å utnytte den individuelle kunnskapen til de ansatte. Full selvstendighet og ansvar for beslutninger og handling er kjerneideen. Det krever at organisasjonen har en støttestruktur som gir individene nødvendige ferdigheter, informasjon og støtte til å ta beslutninger og bære ansvaret for dem (ibid).

Vi har her sett at for kompleksitetsteoretikerne vil handlingen komme før bestemmelsen i beslutningsprosesser, fordi kunnskap ikke er en statisk størrelse og verden er sosialt konstruert og i kontinuerlig prosess. I tradisjonell ledelsesteori, holder man derimot fast at kunnskap er en objektiv og målbar størrelse som muliggjør at beslutningen kommer først og handlingen følger etter. I følge Ralph D. Stacey (Jørgensen, 2015) er lederes faste tro på at de kan forutse fremtiden og flytte organisasjoner i bestemte retninger med presise strategier, visjoner og scenarier, en illusjon. Særlig gjelder det i en verden som blir mer og mer kompleks og uforutsigbar.

3.6 Flere teoretiske betraktninger rundt praksis og handling

Avslutningsvis i denne teoridelen vil vi dra linjene fra filosofi og betraktninger rundt perspektiv og kaos, til mer operative endringsteorier. Det gjør vi fordi vi har en antagelse om at "oppskrifter" og moderne ledelsesteori ikke virker dersom en som leder ikke er i stand til å reflektere rundt eget ståsted, forståelse av verden eller se sin organisasjon eller utfordringer i ulike perspektiv.

Erik Irgens (2016) uttaler som følger:

"Ved hjelp av filosofi så vel som nevrobiologi og studier av ekspertise argumenterer jeg for at kunnskapsarbeidere i et arbeidsliv preget av usikkerhet og kompleksitet trenger å forstå verden ved hjelp av ulike forståelsesformer, og at kunstens og vitenskapens tilnærming har spesielt komplementære egenskaper som sammen gir en rikere og mer realistisk virkelighetsforståelse enn hva disse forståelsesformene alene kan gjøre."

Å utøve reflektert praksis er en form for improvisasjon, og det innebærer å håndtere en situasjon uten å være bundet til en forhåndsprosedyre. Det du anvender av kunnskap er ikke lagt på forhånd. Den skapes imidlertid i en form for dialog og relasjon med selve situasjonen. Det betyr at du har mulighet til både å påvirke resultatet av situasjonen, og mulighet til å endre selve situasjonen, mens du er i den ifølge Irgens (Steinsholt & Sommero, 2006). Dette perspektivet støttes også av kompleksitetsteorien som vi har vært inne på tidligere i dette kapitlet. Denne evnen til å tolke situasjonen og improvisere i forhold til hvilken kunnskap som skal brukes, vil gjøre deg i stand til å løse problemer og situasjoner som oppstår, og som ikke er mulig å forutse.

Evnen til å improvisere å la handling og utvikling vokse frem, støttes også av Henry Mintzberg (1987) i det han kaller *Crafting strategy*. På norsk vil det bety å lage eller forme en plan eller strategi. Dette begrepet gir oss et helt annet bilde av en strategiprosess, som ikke handler om planlegging, men om håndverk (ibid). Mintzberg mener at begrepet å lage eller forme en strategi gir et mye bedre bilde på hvordan effektive strategier kan utvikles, og han sammenligner strategiarbeidet med arbeidet en keramiker utfører i sitt verksted. I dette bildet hevder Mintzberg (1987) at ledere er som keramikeren, og strategien er som leiren

som skal formes. Hvis lederen er en sann håndverker, tar han/hun med seg både kjærlighet og inngående kunnskap om det materiellet vedkommende har foran seg. Det er selve kjernen i å forme en strategi. Videre i dette bildet reflekterer Mintzberg rundt at en strategi ikke trenger å være planlagt eller bevisst, den kan også vokse frem. Ved at strategien vokser frem i relasjon med situasjonen rundt, vil den realiserede strategien skille seg fra den planlagte (Mintzberg, 1987). Vi ser at denne måten å tenke strategiutvikling på også henger sammen med grunntanken i kompleksitetsteorien; organisasjoner og planer vokser frem i tett relasjon med hverandre, akkurat slik leiren endrer form i hendene på keramikeren (ibid).

Vi vil avslutte dette teorikapitlet med å reflektere rundt to praktiske endringsteorier eller modeller, som er mye brukt, men som i praksis er vanskelig å lykkes med. Å skape endring, og å legge til rette for innovasjon og kreativitet er lett å snakke om, men krevende å få til. I dette teorikapitlet har vi prøvd å lage en rød tråd fra filosofi til handling – det vil si å lykkes i praksis. Å lykkes i praksis uten å ha evne til å se at alle organisasjoner er fylt med mennesker og at mellom mennesker og systemer oppstår det relasjoner, og at alle disse menneskene har ulike agendaer og intensjoner, og at de påvirker hverandre når de møtes, er umulig. Mennesker er ikke faste størrelser i lukkede rom (Jørgensen, 2015).

Theresa Amabile (1998), som er en av de fremste forskerne inne kreativitet og innovasjon, har sagt det på følgende måte:

“Keep doing what you are doing. Or if you want to spark innovation rethink how you motivate, reward, and assign work to people.”

Kreativiteten blir utilsiktet undergravd hver dag i arbeidsmiljø som kun fokuserer på produktivitet og kontroll. Theresa Amabile har forsket i mange år på hvordan ledere i praksis kan påvirke kreativiteten, og hun hevder at det er mulig å fokusere på forretningsmessige mål og samtidig la kreativiteten blomstre, men for å bygge denne typen organisasjoner må man forstå nøyaktig hvilken lederpraksis som skaper kreativitet og hva som dreper den (Amabile, 1998). Hun understreker at for å være kreativ må en idè være hensiktsmessig, nyttig og gjennomførbar.

I sin forskning på hva som skaper kreativitet, har Amabile kommet frem til seks viktige faktorer;

- Utfordringer; kople sammen riktig medarbeider med riktig utfordring.
- Frihet; gi folk frihet i å velge hvordan de vil jobbe.
- Ressurser; tid og penger i form av tidsfrister og belønning må balanseres riktig.
- Arbeidsmiljø; bygge sammensatte team med ulik kompetanse, men som er villig til å dele, har engasjement og anerkjenner hverandres kompetanse.
- Støtte fra leder; viktig med bekreftelse på at arbeidet man utfører er viktig og har betydning.
- Organisatorisk støtte; uttale og vise i praksis at kreative prosesser og prøving/ - feiling har prioritet.

Flere av disse faktorene handler om handlingsrom og menneskelige relasjoner, og Amabile (1998) sier videre at kreativiteten blomstrer når ledere lar menneskene i organisasjonen selv få bestemme hvordan de skal klatre opp fjellet, men lederne trenger ikke å la de bestemme hvilket fjell som skal bestiges.

John Kotter, har forsket mye på endring og han har utviklet en 8-trinns modell som viser veien til endringssuksess. Hans begrunnelse for å utvikle denne modellen er at endring er det nye normale, og han siterer Heraklit som for over 2000 år siden sa at det eneste konstante er endring. "Business as usual" er endring (Kotter, 2012).

Kotters 8-trinns modell for endringssuksess er som følger;

1. Fokuser endringsbehovet ved å etablere en følelse av nødvendighet.
2. Skap et sterkt kjerneteam for endring, og du kan finne effektive endringsledere over alt i organisasjonen.
3. Skap en visjon for endringsarbeidet som folk kan forstå og huske.
4. Kommuniser visjonen ofte og kraftfullt. "Walk the talk".
5. Fjern hindringer og skap handlekraft ved å sette på plass strukturen for endring.

-
6. Skap hurtige og synlige gevinster. Sett opp mål som er oppnåelige og som kan kommuniseres som suksess.
 7. Fokuser på suksesshistoriene, men ikke erklær seieren for tidlig. Reelle endringer går dypt.
 8. Skap kultur av endringene. Det må bli en del av kjernen: “Slik gjør vi det hos oss.”

Vår antagelse er imidlertid at disse to handlingsorienterte teoriene vil være helt uten mening eller svært krevende for en leder som ikke har et verdensbilde som er forankret i sosialkonstruktivismen. Som leder må du ha et forhold til at handling og utvikling oppstår i relasjonen mellom menneskene som utgjør en organisasjon, og du må ha evnen til å se organisasjonen, altså menneskene og oppgavene, gjennom ulike perspektiv. Uten dette perspektivet vil ikke slike “oppskrifter” kunne fungere.

Denne oppsummeringen blir også et uttrykk for den røde tråden i dette teorikapitlet som har folk og relasjoner mellom folk i fokus. Vårt teoretiske utgangspunkt er forankret i antagelsen om at muligheten til å lykkes med endring er knyttet til folk, at virkeligheten skapes i relasjonen mellom mennesker, og ut fra disse relasjonene oppstår kunnskap og forståelse for endring og utvikling. En leders filosofiske ståsted og verdensbilde vil også ha betydning for hvordan de er i stand til å lede i komplekse omgivelser uten å miste formålet og målet av syne.

4. Metode

Samfunnsvitenskapen tar utgangspunkt i virkeligheten, og har gjennom forskning til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan den hverdagslige virkeligheten til folk oppleves. Denne virkeligheten er kompleks og består av en uendelighet av blant annet mennesker, samhandlinger og fortolkninger (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). For å systematisere denne kompleksiteten, sikre at undersøkelsen gjennomføres i henhold til vitenskapelige krav og sannsynliggjøre at våre antagelser er riktige er det nødvendig å gå metodisk til verks. Dette gjøres ved å benytte en metode, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål. I dette kapitlet vil vi nå redegjøre for nettopp disse aspektene ved vårt prosjekt.

“På samme måte som politiet har sine prosedyrer for å etterforske (!) og samle eventuelle bevis, er også samfunnsforskere etterforskere. De har sine metoder for å finne belegg for sine konklusjoner”.

(Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016)

Formålet med forskningen får konsekvenser for vår metodiske tilnærming. Skal vi ta utgangspunkt i eksisterende teori, og analysere våre data ut fra det jobber vi deduktivt. Tar vi imidlertid utgangspunkt i et tema vi er nysgjerrige på og søker å finne nye sammenhenger eller teori, jobber vi induktivt. Å jobbe induktivt vil også si at vi jobber eksplorerende, dvs utforskende (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). I vårt tilfelle er formålet å gå i dybden på et tema vi er nysgjerrige på, for å se om vi kan finne nye faktorer og øke forståelsen for et fenomen. Intervjuguiden vår ble imidlertid utarbeidet med en tilnærmet deduktiv tilnærming. Dette innebærer at vi vil ha en induktiv tilnærming i arbeidet, samtidig som vi gjennom intervjuguiden har med oss en skjult deduktiv tilnærming.

4.1 En nærmere presentasjon av forskerne

Før vi kommer nærmere inn på temaet for dette kapittelet innleder vi med å introdusere oss som forskere. Den ene forskeren er utdannet cand.mag med fordypning i ledelse av serviceorganisasjoner. Hun har i tillegg et masterprogram i prosjektledelse tilsvarende et halvt årsstudium. Etter at hun gikk ut i arbeidslivet har hun hatt prosjekt- og linjelederstillinger og jobbet med forretningsutvikling og strategiske endringsprosesser i store organisasjoner, og jobber nå som senior-rådgiver i et rådgivningsfirma med kunder både innen i privat og offentlig sektor. Den andre forskeren er utdannet Diplomøkonom TØH (nå NTNU Handelshøyskolen) med fordypning i markedsføring og kommunikasjon. Hun har i tillegg flere kurs innen kommunikasjon, idéutvikling og ledelse. Etter at hun var ferdig utdannet har hun jobbet med salg, markedsføring og kommunikasjonsrådgivning i næringslivet i flere år, og de siste årene som markeds- og kommunikasjonssjef i en større trøndersk bedrift.

Det vi begge to merker oss fra utdannelsen vår er at det i ledelsesfagene ble gitt en undervisning i teorier som hadde en sterk dominans av det vitenskapelige øye og en instrumentell tilnærming. Barbara Czarniawska er en uredd og tydelig kritiker av dominerende instrumentelle ledelsesteoriene som det fortsatt undervises i på ledelsesstudier (Irgens, 2016). Hun hevder at pensum i disse fagene er propaganda for modernistiske ideer om kontroll og maskuline ideer om herredømme (Czarniawska, 2003). Konsekvensen er ifølge Czarniawska (2003) at det uteksamineres studentene med en kompetanse innen ledelse som er for praksisfjerne og som ikke kan benyttes i den virkelighet som studentene møter i når de kommer ut i arbeidslivet. I løpet av årene vi har jobbet og vært utøvende praktikere har vi erfart at dette kan være riktig, også fordi vårt felles grunnsyn ligger nærmere det fortolkende perspektiver: Vi har tro på mennesker og relasjoner, og at mennesker påvirker hverandre, det rause fremfor det snevre, det fremvoksende fremfor det som er skrevet ned, historien som grunnlag for å skape fremtiden og endring som en kontinuerlig og stabil aktivitet.

4.2 Vitenskapsteori

“Et vitenskapsteoretisk perspektiv er en betegnelse for den grunnleggende forståelse af verden og det grunnleggende syn på erkendelse, som en teori bygger på.”

(Justesen & Mik-Meyer, 2010)

Formålet med vitenskapsteorien er å få kunnskap om hvordan den sosiale virkeligheten ser ut, hvordan den kan forstås og fortolkes. Noen grunnleggende begreper innenfor samfunnsvitenskapen er; *ontologi*, som betyr læren om det værende, og som vil si hva vi betrakter som virkelighet og hva det er som eksisterer og hvorfor. Vårt ontologiske ståsted handler om det utgangspunktet vi har for å vurdere den del av virkeligheten vi legger til grunn for det vi ønsker å få innsikt i. Et annet begrep er *epistemologi*, som defineres som erkjennelsesteori, og det vi ser på som vår kunnskap om virkelighet, hva vi tolker som sannhet og denne kunnskapens kjennetegn. Det handler om de mulighetene vi har til å få frem kunnskap om hvordan virkeligheten er (Justesen & Mik-Meyer, 2010). *Metodologi*, er et tredje begrep, og er de metodene vi benytter for å samle inn eller skape kunnskap om virkeligheten, samt metodenes forutsetninger (Rennemo, 2016).

Det er ulike perspektiver på hvordan man får frem kunnskap om virkeligheten, hvordan den skal forstås og fortolkes. Perspektivene som representerer ytterpunktene er positivismen og konstruktivismen. Posivismen fortolker virkeligheten som en objektiv og gitt virkelighet, som noe som kan forklares. Konstruktivismen fortolker virkeligheten som en sosialt konstruert virkelighet. Den er subjektivistisk, og den skapes i samhandlingen mellom mennesker. Fortolkning er et sentralt element både ontologisk og epistemologisk. Fenomenologien er opphavet til konstruktivismen, og har sitt utspring fra filosofien. Den ble grunnlagt av Husserl (1859-1938). Den handler om å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Alfred Schutz (ibid) anses for å være den som for alvor introduserte fenomenologien. Han hevder: *"Strengt taget findes der ikke sådant noget som rene og skære kendsgjerninger. Alle kendsgjerninger er til at begynde med kendsgjerninger, der er blevet udvalgt af vores bevidsthed..... De er således altid fortolkede kendsgjerninger."*

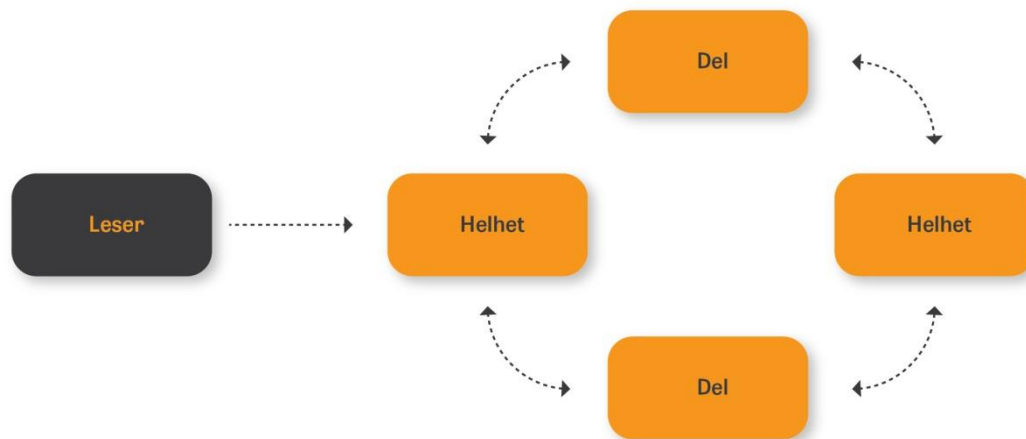
Tabellen under gir en skjematisk oversikt over de to perspektivene, positivisme og konstruktivisme (Hovdal, 2017).

Tema	Positivisme	Konstruktivisme
Ontologi	Naiv realisme Objektiv gitt virkelighet Fakta	Relativisme Virkeligheten er sosialt konstruert Konstruksjonene er lokale og spesifikke
Epistemologi	Dualistisk Objektivistisk Vitenskapelige sannheter	Subjektivistisk Relasjon forsker-forskningsobjekt Vitenskapelige sannheter skapes Subjektivistisk/interaksjonelt Sosiale konstruksjoner
Metodologi	Eksperimentell/manipulerende Verifisering av fakta Kvantitative metoder	Hermeneutisk/dialektisk Fortolkende tilnærming Identifisering/konstruksjon av fenomen

Tabell 2: Skjematisk oversikt over perspektivene positivisme og sosialkonstruktivisme

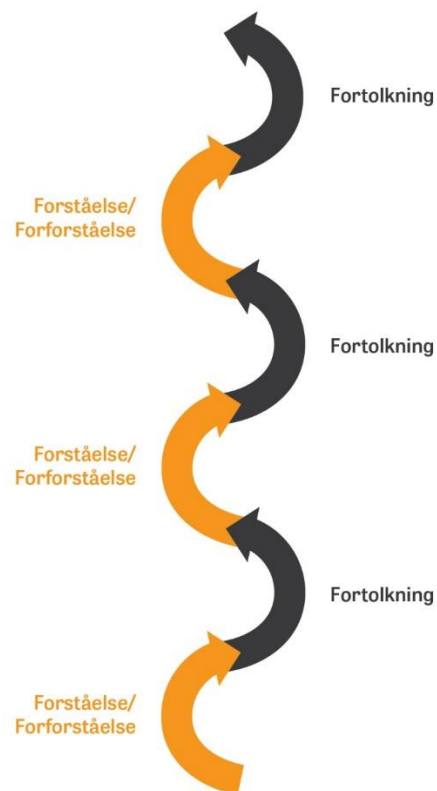
For å relatere disse begrepene til de to forskerne vi er, drøfter vi kort hvordan vårt verdensbilde ser ut og hva vi tror på knyttet til menneskene rundt oss. Umiddelbart må vi kunne si at vårt ontologiske og epistemologiske ståsted er nært knyttet til konstruktivismen. Vi har stor tro på at virkeligheten skapes i relasjonen mellom mennesker. Den objektive sannhet finnes ikke helt og fullt, men blir sosialt konstruert i den konteksten man er i. Etter å ha jobbet med mennesker, prosesser og kommunikasjon i flere år, er vår erfaring at for noen grupper og organisasjoner er det en sannhet at begeret alltid er halvfullt, mens det samme begeret for andre alltid er halvtomt. Ut fra vårt vitenskapelige ståsted har vi en overbevisning om at disse to synene på virkeligheten er utviklet av sosiale relasjoner, og at vi som forskere gjennom vår forskning, kan ha en mulighet til å påvirke personene vi intervjuer sin virkelighetsoppfatning, ved å sette fokus på den.

Vårt verdensbilde har preget oss som forskere når vi har gjort våre undersøkelser og vært med og skapt historiene. Vi har benyttet en metodologi som har en hermeneutisk og fortolkende tilnærming. Det betyr at våre funn er et resultat av en fortolking av det vi har sett og hørt, og er ikke en objektiv sannhet. Hermeneutikken fremhever betydningen av å fortolke folks handlinger, gjennom å utforske et dypere meningsinnhold enn det som er umiddelbart innlysende (Thagaard, 2016). Mening kan bare forstås i lys av den sammenhengen det vi studerer, er en del av. Vi forstår delene i lys av helheten. Dette er et av hovedtemaene i hermeneutikken; nemlig forholdet mellom del og helhet, som kan sammenlignes med at delene av en bok bare kan forstås ut fra bokens helhet, det som er bokens grunntanke (Krogh, 2014). Ut fra dette har begrepet den hermeneutiske sirkel oppstått. Det ble i sin tid skapt av den tyske filologen Friedrich Ast i 1808 (ibid).



Figur 4: Den hermeneutiske sirkel fra regelhermeneutikken, den tidlige hermeneutikken (Krogh, 2014)

Det er imidlertid viktig å være klar over at denne figuren gjelder for den tidlige hermeneutikken, for Gadamer videreutviklet denne tenkningen på 1900-tallet. Den hermeneutiske sirkel fikk til en utvidet og mer interessant utforming (Krogh, 2014). Gadamer presenterer i sitt hovedverk *Warheit und Methode* fra 1960 betraktninger omkring det å være menneske, og det at vi er et vesen som forstår eller har en forståelse. Det betyr at vi alltid bringer noe med oss inn i vårt arbeid med å lære noe nytt. Gadamer utvider den hermeneutiske sirkel ved å bringe leseren inn i sirkelen, med sin forforståelse av helheten som igjen påvirker forståelsen av delene. Denne forforståelsen eller fordommer og fortolkningen eller forståelsen sees også som en sirkelbevegelse eller spiral (ibid).



Figur 5: Den hermeneutiske spiral

Opprinnelig var hermeneutikken knyttet til fortolkninger av tekster, og fra et samfunnsvitenskapelig ståsted kan et hermeneutisk perspektiv knyttes til å "lese" kultur som tekst (Thagaard, 2016). Hermeneutikken har sin forankring i sosialkonstruktivismen, og meninger skapes i den sosiale relasjonen mellom forsker og intervjuperson, og igjen via teksten som skapes etter intervjuet (Hovdal, 2017).

For vår del innebar det at vi hadde en forforståelse da vi gikk inn i intervjusituasjonen, både om hvem vi skulle snakke med og hva de kanskje ville si. Vi erfarte at vår fortolkning av

empirien endret seg etter hvert som vi gjennomførte intervjuene, og den fortolkningen vi gjorde under intervjuene ble videreutviklet gjennom arbeidet med transkriberingen og analysen av tekstene. Vår fortolkning utviklet seg også for hver gang intervjuene ble lest ved at vi fant nyanser i teksten som kanskje kunne bety noe mer eller noe annet enn det vi først trodde. Slik kan vi si at vårt forskningsarbeid er forankret i den hermeneutiske sirkel.

4.3 Kvalitativ metode

I innsamling av data har vi benyttet kvalitativ metode. Kvalitativ metode egner seg godt hvis vi blant annet ønsker å undersøke fenomener som vi ønsker nærmere kunnskap om og når vi studerer fenomener som vi ønsker å få en økt forståelse for (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Vi har gjennomført dybdeintervju med medarbeidere på ulike nivå i organisasjonen og med ulike funksjoner og ansvar. Dette har gitt oss rike historier og et nyansert bilde av omstillingsprosessen i Selskapet og en dybdekunnskap som bidrar til å belyse oppgavens formål.

4.4 Valg av forskningsdesign

Å velge riktig forskningsdesign, eller plan for hvordan undersøkelsen kan gjennomføres var en viktig oppgave som vi gjennomførte i forberedelsesfasen. Prosjektets design beskriver retningslinjene for hva undersøkelsen skal gå ut på, hvem som er aktuelle deltagere, hvor undersøkelsen skal utføres og hvordan den skal utføres for at formålet og problemstillingen skal besvares og belyses (Thagaard, 2016). Det finnes en rekke ulike forskningsdesigner å velge mellom, for eksempel fenomenologi, etnografi, grounded theory og caseundersøkelser. Alle disse er typiske kvalitative designere (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

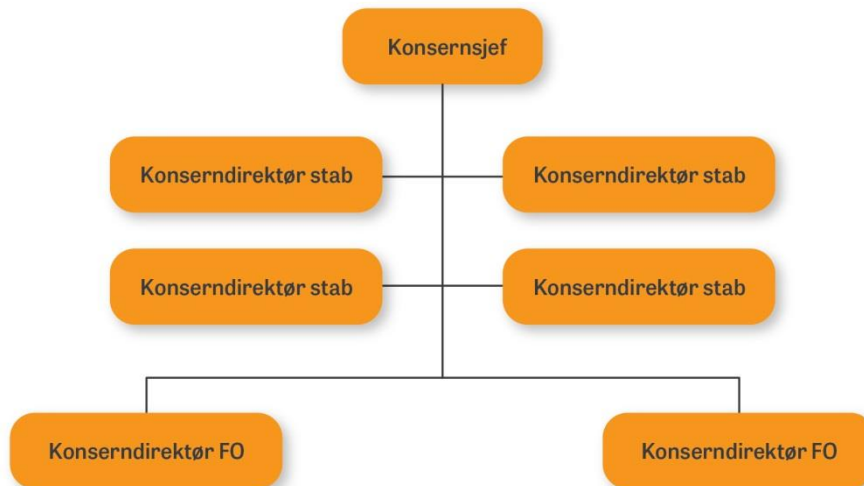
Ut fra vårt formål med forskningen, ble det naturlig å velge casestudie som design. Caseundersøkelse kjennetegnes ved et undersøkelsesopplegg som er rettet mot å studere mye informasjon om få enheter eller caser (Thagaard, 2016). Ved å forske på denne måten vil vi begrense oppmerksomheten vår mot en bestemt case. Yin i (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016) viser til to dimensjoner i design av casestudier. Den ene dimensjonen er det å jobbe med en enkeltcase eller flere caser. Den andre dimensjonen er å studere en analyseenhet eller flere analyseenheter. Vi har valgt et enkeltcasedesign med flere analyseenheter. Formålet vårt er å utforske et fenomen ved å studere en enkelt enhet, og enheten representerer det empiriske grunnlaget for å finne faktorer og skape en dypere forståelse av fenomenet. Dette er også kalt "instrumental case studies" (Thagaard, 2016).

4.5 Valg av case

Vi fikk øynene opp for Selskapet da vi fanget opp at dette er en virksomhet flere ønsker å bli ansatt i, og at flere snakker positivt om Selskapet. Dette kan vi igjen knytte opp til begrepet narrativ, som vi har gått dypere inn i både i teoridelen og i drøftingsdelen. Et sterkt narrativ gir blant annet mening ved at det tydeliggjør hva det er som gjør organisasjonen spesiell. Et sterkt narrativ og en kraftig fortelling trekker folk til seg (Hernes, 2016). Det kan også føre til et godt og tydelig omdømme, og dette gode omdømmet vekket vår interesse for Selskapet. I tillegg var vi kjent med at de i hadde vært gjennom en omstillingsprosess. Dette passet godt med våre tanker og nysgjerrighet knyttet til temaet endring og omstilling. Vi tok kontakt med Konsernsjefen via e-post og avtalte et møte. Dette ble et meget konstruktivt møte der vi presenterte våre tanker. Konsernsjefen var positiv til vårt prosjekt og hadde klare forventninger til det vi potensielt kunne finne i vår forskning.

Selskapet i dette casestudiet er en virksomhet i energibransjen. De har en lang og stolt tradisjon innen sin region og har som mål å være en sentral aktør innenfor fremtidens grønne energimarked. Selskapet er organisert som et konsern, med en distribuert organisasjon på flere lokasjoner. Konsernledelsen består av seks konserndirektører, som rapporterer til Konsernsjefen. Se Figur 6: Selskapets organisasjonskart. Konsernsjefen rapporterer til

styret. Konsernet har flere datterselskap, og eies blant annet av flere kommuner. De har over flere år vært i en omstillingsfase og ut fra økonomisk resultat, omdømmemålinger, medarbeidertilfredshet og kjennskapen vi har til Selskapet, kan det se ut som de er i ferd med å lykkes i sitt omstillingsarbeid.



Figur 6: Selskapets organisasjonskart

4.6 Om utvalget og valg av intervjupersoner

Som vi presenterte i forrige kapittel var inngangen til vår case via Konsernsjefen. I de to møtene vi hadde med han diskuterte vi både vårt formål med forskningen, virksomheten i Selskapet, ledelse og andre interessante tema i forhold til vår oppgave. Vi var tydelige på at vi ønsket å intervju ansatte på ulike nivå i organisasjonen, med ulike funksjoner og at konsernsjef ikke skulle være en del av utvalget.

Det er lett å bli ambisiøse i forhold til antall intervju man skal gjennomføre, men vi valgte å lytte til Thagaards (2016) betraktning om størrelse på utvalget; antall deltagere må ikke være større enn at det er mulig å gjennomføre omfattende analyser. Vi har også bevisst brukt ordet intervjuperson, siden dette begrepet innehar perspektivet på at intervjusituasjonen og

den kunnskap som skapes der skjer i relasjon mellom forsker og den som intervjues (Thagaard, 2016). Begrepet informant brukes ofte, men dette begrepet gir assosiasjoner til at den som intervjues bare avgir informasjon som intervjueren har interesse for (ibid).

Vi endte opp med å ønske oss seks-sju intervjupersoner, og laget en liste over hvilket organisasjonsnivå og hvilke funksjoner våre intervjupersoner kunne ha. Vi fikk sju navn, tittel og kontaktinformasjon tilbake fra Konsernsjefen. Siden vi hadde fått utvalget fra Konsernsjefen, var vi klar over at de kunne vært "håndplukket" og ikke ville representere hele virksomheten, men det var noe vi i så fall måtte korrigere underveis dersom vi fikk inntrykk av det. På den andre siden kunne vi også risikere at vi ville bli møtt med skepsis og ikke tillit, og som representanter fra ledelsen, siden Konsernsjefen var vår kontaktperson. Begge disse faktorene representerer dilemmaer som vi måtte reflektere over når vi analyserte våre funn (Thagaard, 2016).

4.7 Intevjuprosessen

I perioden fra vi hadde avklart at vi hadde en case og til vi kunne starte intervjuene, jobbet vi mye med å forberede oss på dette arbeidet og lese sentrale dokumenter for å få kunnskap om Selskapet. I tillegg til møtene med Konsernsjefen, hadde vi også e-post dialog en periode før vi startet intervjuene. Disse møtene gav oss nyttig informasjon om selskapets utvikling de siste årene, organisasjonsstrukturen og utfordringer sett fra Konsernsjefen sin side.

Intervjuguide

Som tidligere omtalt i dette kapittelet ville vi gjennomføre dybdeintervju for å få historier til vår forskning. Et forskningsintervju kan gjennomføres på ulike måter avhengig av hvor strukturert man gjennomfører samtalen eller intervjuet (Thagaard, 2016). Er det preget av lite struktur, kan det betraktes som en samtale der temaet er bestemt på forhånd. I andre

enden finner vi strukturerte intervju, der spørsmålene er utformet på forhånd og tas i en bestemt rekkefølge. Vi valgte å legge oss i midten og gjennomførte et semistrukturert intervju der tema delvis var fastlagt på forhånd, men at rekkefølgen på temaene ble bestemt undervegs (ibid).

Vi jobbet lenge med å knekke koden for intervjuguiden. Hva spør vi om, og ikke minst, hvordan spør vi for å få de beste og mest interessante historiene? Vi tok utgangspunkt i noen teoretiske antagelser vi hadde gjort da vi jobbet med problemstillingen, og laget forslag til spørsmål ut fra det. I denne prosessen kjente vi på at det å stille veldig konkrete spørsmål om strategi, kunnskapsdeling, samhandling og lignende, ikke ga nok rom for åpne svar, med tanke på problemstillingen. Vi kjente også på det at begrepene kunne bli for instrumentelle og skape avstand til fenomenet vi ønsket å få historier om. Derfor gikk vi tilbake til start igjen, og gikk en ny runde med å reflektere rundt hvordan skal vi spørre for å bygge tillit slik at vi fikk de gode og ærlige historiene. Vi endte så opp med et hovedspørsmål som intervjupersonen sto fritt til å besvare og reflektere rundt, og vi håpet da at vi ville få en fri og ærlig historie. I hovedspørsmålet var vi helt bevisste på hvilke ord vi brukte; vi brukte ordet utvikling og ikke endring, og vi brukte ordet arbeidssituasjon og ikke arbeidsplass eller arbeidsoppgaver. Denne tilnærmingen kalles "responsiv intervjuing", og det legges spesielt vekt på å utvikle et tillitsforhold mellom forsker og intervjuperson (Thagaard, 2016). Intervjusituasjonen preges av fleksibel tilnærming der forskeren søker å tilpasse sine spørsmål slik at de fungerer som respons på det intervjupersonen forteller.

De konkrete spørsmålene vi hadde laget i starten valgte vi å ha med som stikkord til oss selv, og som vi kunne ha nytte av dersom intervjuet gikk trått eller vi ikke fikk utdypende svar på det vi ønsket.

Hvordan vi gjennomførte intervjuene

Alle intervjupersonene ble kontaktet pr e-post av oss, hvor vi la med et informasjonsskriv og samtykkeerklæring. Vi var i denne e-posten tydelig på hvem vi hadde fått kontaktinformasjon fra og hva som var hensikten med vår forespørsel. Alle de sju vi hadde

fått navn på responderte positivt på vår forespørsel om intervju og fant tid til å bli intervjuet av oss. Vi bestemte oss for å spørre om en av dem kunne tenke seg å være testperson slik at vi kunne røve ut intervjuguiden vår. Intervjuguiden fungerte veldig bra i dette første intervjuet, og vi gikk derfor videre med den. I tillegg ble dette første intervjuet også en meget god og inspirerende start med tanke på fortellingen vi fikk.

Alle intervjuene ble gjennomført i Selskapets lokaler i løpet av en periode på fire uker. Vi hadde vært tydelige på at selve intervjuet ikke skulle ta mer enn en time. Dette var både fordi vi ikke ville bruke mer av intervjupersonenes tid og for å begrense mengden med intervju som skulle transkriberes etterpå.

Vi erfarte at alle intervjupersonene tok imot oss med åpenhet, tillit og nysgjerrighet. Intervjuene forløp likevel svært ulikt, og vi fikk historier og inntrykk vi ikke hadde drømt om å få på forhånd. Her var det ekte glede, engasjement, frustrasjon, sorg og undring i alle intervjuene. Vi erfarte at utvalget var representativt i forhold til å kunne gi svar på vår problemstilling. Det er likevel slik at når du gjennomfører denne typen arbeid for første gang, sitter du igjen med en følelse av at vi skulle hatt denne erfaringen da vi startet intervjuene. Da hadde vi vært bedre til å gå dypere inn i problemstillinger som dukket opp, bedre til å spørre en gang til og bedre til å være stille og avvente når intervjupersonen ble stille. Denne refleksjonen kan likevel ikke ta bort det faktum at vi sitter igjen med en god følelse og begeistring over å ha fått være med og skapt disse historiene.

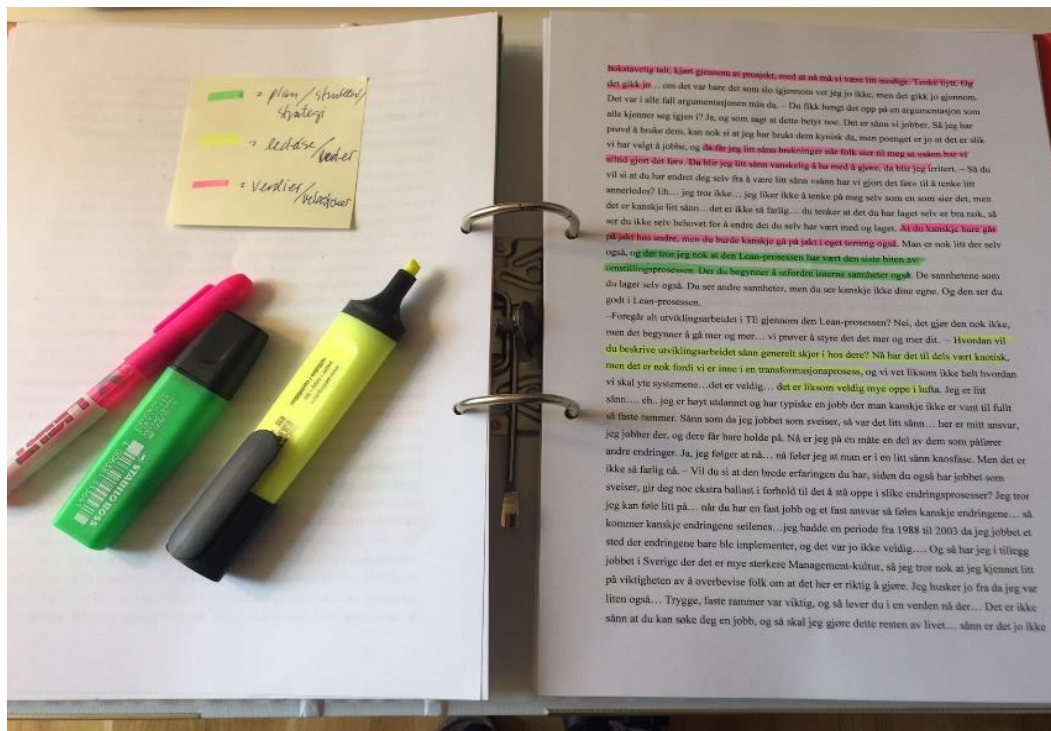
Bearbeiding av historiene

Etter at vi var ferdige med hvert intervju tok vi en rask oppsummering og fordøyde inntrykkene vi hadde fått, og ble enige om hvem som skulle gjøre transkriberingen. Alle sju intervjuene ble transkribert av oss. Vi delte på denne jobben, slik at vi fikk en lik arbeidsdeling og god kjennskap til stoffet, siden bearbeidingen og analysen starter umiddelbart etter at intervjuet er avsluttet, og ofte underveis i intervjuet også. Den kvalitative forskningsprosessen er preget av til dels flytende overganger mellom innsamling

og analyse. Analyse og tolkning starter allerede under kontakten med deltagerne i felten (Thagaard, 2016).

Vi lyttet gjennom intervjuene flere ganger og leste gjennom alle intervjuene flere ganger, og brukte mye tid på å finne ut hvordan vi skulle systematisere og bearbeide de 120 sidene med data vi hadde samlet inn. Allerede da vi jobbet med ideer til masteroppgaven og jobbet med problemstillingen, hadde vi noen teoretiske antagelser i bunnen for vår nysgjerrighet på hvorfor noen lykkes med omstilling og innovasjon, og disse antagelsene tok vi med oss inn i arbeidet. Etter at vi hadde gjennomført alle intervjuene, eller rettere sagt, allerede etter to-tre intervju så vi konturene av noen tema som alle hadde nevnt uten at vi hadde spurt om det. Denne oppfatningen satte seg så tidlig i oss, at vi gikk for raskt i gang med analysen og dermed mistet vi tråden i oppbyggingen av oppgaven. Vi måtte derfor rykke tilbake til start og kode alle intervjuene fra grunnen av. Stemte vår antagelse av at alle hadde snakket om de samme faktorene?

Alle intervjuene ble så lest grundig gjennom og vi valgte ulike farger for å skille de ulike faktorene og samle de faktorene som var like. Siden vår intervjuguide var så åpen og fleksibel, var det vanskelig å ta utgangspunkt i den i kodingsarbeidet. Figur 7 viser hvordan vi jobbet med å kode intervjuene.



Figur 7: Illustrasjon av koding av innhold i intervjuene

Å kode intervjuene etter de temaene som etter hvert ble tydelig for oss viste seg å være både lett og komplekst. I analysedelen ser vi at dette var tema som gikk igjen i alle intervjuene, men samtidig var det ikke så lett å skille dem fra hverandre i de historiene vi fikk fortalt. Når er det ledelse og når er det strategi og når er det verdier? Henger dette virkelig så tett sammen?

Vi har i denne oppgaven valgt å bruke sitater fra intervjuene for å underbygge våre funn og for å gi leseren en innsikt i de historiene vi har fått.

4.8 Etiske betraktninger

Vi har valgt å anonymisere alle firma- og personnavn i denne oppgaven. Siden noen personnavn er sentrale i våre funn har vi gitt alle fiktive rollenavn. For de som leser oppgaven og har vært en del av vår forskning vil det være mulig å kjenne igjen noe av det de selv har sagt og noe av det de andre har sagt, men for en leser som ikke kjenner til utvalget vil det ikke være mulig å kunne navngi hvem som har sagt hva.

Siden vår problemstilling ikke handler om de ansatte som personer eller deres privatliv, men om arbeidsplassen og deres forhold til den, vurderte vi ikke håndtering av innholdet i intervjuene som etisk krevende med tanke på sensitivitet og anonymitet. Vi var imidlertid klar over at bare ved å invitere til intervju og vise vår interesse for selskapet og de ansatte, kunne vi utfordre følelser og holdninger. Virksomheten har tross alt vært gjennom en omfattende omstillingsprosess gjennom flere år og det kan være både krevende og belastende for ansatte. Det å bli forsket på kan innebære en ytterligere belastning, og en forstående tilnærming kan oppleves som støttende for de impliserte (Thagaard, 2016). Vi bestemte oss for å ha en åpen og forsiktig tilnærming til våre intervjupersoner.

I de forberedende møtene fikk vi vite at selskapet skulle lansere og gjennomføre en omfattende organisasjonsendring på det tidspunktet vi hadde tenkt å starte våre intervju, og vi ble derfor enige om at vi skulle utsette oppstarten til etter denne lanseringen, slik at vi ikke kom inn og forstyrret unødvendig.

4.9 Validitet og overførbarhet

Innen kvantitative undersøkelser defineres validitet vanligvis med spørsmålet: Måler vi det vi sier at vi måler? Innen kvalitativ forskning snakker vi også om validitet, selv om et kvalitativt forskningsopplegg, ut fra spørsmålet over, ikke er valid fordi det ikke kan måles. Der handler det om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og om studien representerer virkeligheten. I kvalitativ

forskning snakker vi derfor om overføring av kunnskap i stedet for generalisering, fordi det siste gir assosiasjoner til statistisk generalisering (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Thagaard (2016) fremhever at det å utvikle en forståelse av fenomenene det forskes på er et særlig viktig trekk ved kvalitativ forskning, og at det gjennom fortolkningen gir grunnlag for overførbarhet. Vår hensikt med denne oppgaven er ikke å måle noe, men som nevnt tidligere å få økt innsikt i, forståelse og kunnskap om det fenomenet vi er nysgjerrig på; organisasjoners endringsarbeid. Gjennom forskningen har vi til hensikt å finne faktorer og sammenhenger som kan overføres til andre virksomheter, og på den måten bidra til at flere kan lykkes med sitt omstillingsarbeid.

Denne innfallsvinkelen er viktig for oss som forskere og i forhold til det vi tror på, og som vi har utdypet i kapitlet “En nærmere presentasjon av forskerne”. Vi er klar over at vårt vitenskapsteoretiske ståsted og perspektiv på våre omgivelser påvirker hele studien vår. Andre forskere kunne ha gjort andre interessante funn i historiene som ble skapt da vi gjorde våre intervju. Vi har derfor vært grundig i å redegjøre for “oss” i denne oppgaven. Den viktigste grunnen til å eksaminere seg selv i forskningsarbeidet er fordi du er en ufravikelig del av det du studerer (Simons, 2009).

5. Historiene som ble skapt

Vi gjennomførte sju dybdeintervju med et hovedspørsmål, og i denne analysen ønsker vi å gi et levende bilde av det som ble fortalt og dele noen av historiene med leserne. Vi har valgt å bruke sitater fra intervjuene for å gjenskape noen av de øyeblikkene vi fikk ta del i. Sitatene vi bruker i dette kapitlet er hentet fra alle intervjuene.

Vi er rett og slett begeistret for åpenheten, stoltheten, irritasjonen, latteren og tårene alle delte med oss. Intervjupersonene viste oss stor tillit og vi opplevde intervjuene som gode samtaler, der interessante historier ble skapt. Thagaard (2016) skriver at å skape et godt rom og tillit i samtalen er en av de store utfordringene knyttet til intervjusituasjonen, der avstand mellom forsker og intervjuperson kan bli så stor at historiene ikke blir oppriktige og åpne. Vi opplevde imidlertid at vi klarte å skape et godt og tillitsfullt rom, god relasjon og åpen dialog sammen med intervjupersonene. De delte sine opplevelser med oss og viste tydelig nysgjerrighet og engasjement over å få delta i vår forskning.

Analysekapitlet er strukturert i tre deler; ledelse, plan og verdier. I tillegg har vi i analysen av de tre delene funnet det interessant å se etter motsetningene mellom styring og autonomi, altså det å bli ledet og ønske om frihet og handlingsrom. I vår intervjuguide er ikke disse begrepene nevnt, og vi spurte aldri om det, men alle våre intervjupersoner snakket mye om disse temaene. Det inntrykket satt vi, som sagt tidligere, igjen med allerede etter de to-tre første intervjuene. Alle snakket om ledelse og Konsernsjefen, om det å ha en plan og retning, hva Selskapets verdier og kultur betydde for dem og viktigheten av både det å oppleve styring og autonomi. Vår analyse prøver derfor å finne ut hva disse temaene kan bety for det å lykkes med endring og omstilling. Hvordan reflekterte de vi snakket med om disse temaene og hvordan ser de seg selv i et bilde preget av store endringer?

Vi fikk historier om fusjoner, kulturkræsje, gode resultater, dårlige sjefer, samfunnsansvar, visjoner, verdier, kjærlighet til jobben og frustrasjoner, da de svarte på vårt hovedspørsmål:

Hvordan har arbeidssituasjonen din utviklet seg siden du startet eller i løpet av de siste 5 årene?

5.1 Lederen og ledelsens betydning

Før 2012 var vi en sid-rumpa organisasjon. Det er det ikke noen tvil om. Og det har med ledelse å gjøre.

(Ansatt i Selskapet)

Alle våre intervjupersoner snakket mye om ledelse og direkte om Konsernsjefen. De ansatte som hadde jobbet i selskapet i mange år, opplevde et skille før og etter 2012. Da hadde Selskapet vært gjennom en krevende fusjon og ny konsernsjef ble rekruttert eksternt. Nedenfor følger sitater fra ulike

Før 2012 opplevde ansatte at ledelsen hadde et verdensbilde med et positivistisk ståsted, med regelstyring og en faktabasert tilnærming (Hovdal, 2017):

...la oss ta utgangspunkt i da jeg startet i jobben, og la oss si frem til ca 2012 da var rollen veldig definert, verden ser slik ut og vi ønsker at du skal gå til det og det punktet. Man var veldig... la oss si driftsfokusert da. Ja løs dette... jeg vil nok si at organisasjonen var veldig preget av silotenkning da. Det er det ingen tvil om. Vi var veldig... løs dette problemet, løs dette problemet, ting var ikke så godt satt i sammenheng.

Det har jo endret seg nå de siste årene, og det er det som er det brae med det. Det har blitt en mer sånn.... mer sånn... at man spør seg hvorfor skal vi gjøre det sånn? Før var det sånn at... sånn har vi alltid gjort det... (humring) og det har vært en veldig sånn tung kappe å ha på...

Det var en organisasjon som besto av direktører fra Universitetet, alle hadde gått i samme kullet, og det var en fin «gutteklubben grei». Der alle kom fra den ene linjen, nå heter linjen noen annet, altså ...ingeniører. De var i midten av 50-årene, og de hadde aldri hatt en som meg i ledelsen.

Og før Konsernsjefen kom var vi ikke verdistyrt. Da var vi ingeniørstyrt og regelstyrt. Og det passet meg dårlig.

...Jeg ville ha best mulig produkt til kundene mine, mens de ville jo selge produktet dyrest mulig på børsen for å tjene mest mulig penger.

Så det var veldig sånn statisk, mitt ansvar og ditt ansvar, og ikke bland deg i det og sånn...

...det var basert på eller tatt på rutiner uten at man... eller fordi man trodde at noen ville ha det det sånn. Det var lite dynamikk i organisasjonen da vil jeg si.

Det var en veldig turbulent tid, mye dårlig ledelse. Jeg må si det asså, på mange plan, og på direktørplan var det en veldig dårlig leder som vi hadde da. Ehh, aggressiv, sint, lite tro, lite tro på de som ikke var ledere da. Og veldig, veldig kontrollerende på de som var hans mellomledere. Så det var, ehh veldig synd da, for mange av lederne hadde veldig beslutningsvegring da, for de var jo redde...

I den perioden, da var det ingen ledere som turte å si noe mot han. Han ble jo sint. Kunne stå på allmøte her og brøle til enkelte ansatte som stilte han kritiske spørsmål, ikke sant. Det var, det var skikkelig tåpelig. Det er ikke en faktor for å lykkes. Nei, nei, han var, styrte med jernhånd, trodde det gikk...

Disse historiene kan vi relatere til Irgens sitt utsagn; organisasjon og ledelse er ikke et fagområde som er basert på matematikk (Irgens, 2016). For å forstå verden og for å kunne finne svar der det ikke finnes ett, og bare ett svar, trenger vi ulike perspektiv eller ulike "briller" å betrakte verden gjennom. Vi trenger både et instrumentelt blikk og et blikk som fokuserer på mennesker og sosialt samspill, det Irgens (2016) kaller det vitenskapelige øyet og det kunstneriske øyet.

Da den nye Konsernsjefen kom i 2012, ser det ut som det ble en endring. Det kan se ut som Selskapet fikk en ledelse med et verdensbilde som har tro på mennesker, tillit og at utfordringer løses gjennom samhandling i en sosial kontekst. Følgende utsagn ser ut til å støtte dette:

Og så er det jo avgjørende...Eh...Konsernsjefen bare stolte på meg, for han er jo tillitsbasert i seg selv. Han stolte jo på det jeg gjorde, og jeg hadde full backing fra han.

Så jeg hadde fått et veldig sånn, solid og godt inntrykk av Konsernsjefen. Og, ja... For at han var veldig engasjert og de var sponsorer på "Gründerne" og sponsorer i "Entreprenørene" og alle de tinga som jeg synes var veldig viktig...

Og det synes jeg er så interessant...å se liksom krafta i godt lederskap og liksom, ja, strategiske valg, som får betydning, da. Og for min arbeidshverdag, og for min opplevelse med å jobbe i Selskapet,

...Og her er det – vi er en tung materie – vi ansatte asså. Det er ikke noe...man skal ha respekt for hva man har med å gjøre og ha respekt for at det tar tid å gjøre dreininger. Ehh, i hvert fall da... så kom jo Nysjefen inn da. Og han kom jo inn som et friskt pust...

Konsernsjefen står for verdier og handler etter dem. Han gir tillit og har åpenbart endret praksis i Selskapet, og det oppleves som trygt på den ene siden og utviklende på den andre siden. Jim Collins (2001) skriver i sin bok "Good to Great" om Level 5 Executive, etter å ha studert 1435 bedrifter gjennom mange år. "Level5-ledere" beskrives der som ledere som utvikler varig suksess og storhet gjennom en paradoksal blanding av personlig ydmykhet og profesjonell styrke, og som Darwin Smith, CEO i Kimberley-Clark fra 1970 til langt ut på 90-tallet, uttalte da han ble pensjonist: "Jeg sluttet aldri å jobbe for å være kvalifisert for jobben min." (Collins, 2001).

Ledelse er mer enn en leder, og vi fant mange interessante betraktninger om at ledelse i Selskapet dreide mot et konstruktivistisk perspektiv:

...Og ledelse, ja... Nei, altså det er jo de som rydder opp i problemene for det første, og så må du klare å engasjere og det er jo sånn... du slutter jo fordi du ikke liker managementet, og det tror jeg nok stemmer bra. Hvis du har lyst til å jobbe med de folkene, og føler at du deler verdiene med dem så du kan nikke litt når de tar beslutningene, så er det bra...

...men så begynner de jo si noe og peke ut retning og involvere... og jeg tror nok at den økende involveringen, altså ikke bare i min avdeling, men at man begynner å flytte beslutninger nedover, og det har blitt en mer sånn.. mer sånn.. at man spør seg hvorfor skal vi gjøre det sånn?

Så hvorfor skal jeg gjøre det da? Det der er noe som er innprentet fra Nysjefen, ikke sant. Han sier bestandig det at, hva er det han sier da... Hvis du tror at du ikke har lov til å ta en beslutning, så har du helt sikkert lov til å ta den. Ikke sant, for han har sånn tro på oss som jobber her, at, og det sier han fra seksjonsledernivået sitt og helt ut til arbeiderne, hvis du er i tvil om at du har myndighet til å ta en beslutning, så har du lov til å ta den.

Alle disse utsagnene bekrefter det Gotvassli (2015) sier om å lede kunnskapsarbeidere: God ledelse av kunnskapsarbeidere handler om hvordan ledere skaper verdi ved å motivere sine kunnskapsarbeidere gjennom væremåte, beslutninger, målformulering og relasjonell adferd. Som leder må du forstå hva som motiverer, det vil si den komplekse balansen mellom indre og ytre motivasjon (Gotvassli, 2015).

Ledelsens balanse mellom styring og autonomi

I vår analyse har vi, som sagt tidligere, funnet det interessant å se etter motsetningene mellom krav om styring og ønske om autonomi. Vi erfarte at dette også var et sentralt tema i våre historier, selv om vi aldri spurte om styring og handlingsrom.

...Og vi vet at nå må vi rydde opp i kaoset på innsiden, vi sier opp direktører, og du aner ikke hva som skjer hele veien her... men i alle fall, nå må vi bare fullføre og kjøre all dritten vi kan, så får vi bygge selskapet på nytt etterpå...

...men etter hvert ble problemene adressert på en skikkelig måte og det ble ryddet opp og man byttet ut folk som ikke leverte, og for meg ble... Ja, det at Konsernsjefen han tok grep om ting som ikke funket, ble viktig for meg...

(..) Så jeg synes det rett og slett var et veldig, veldig godt strategisk grep av konsernsjefen, som jeg rett og slett er veldig imponert over. Og som gjør at jeg opplever det helt annerledes å jobbe i Selskapet nå enn det jeg gjorde i midten av februar.

Som sagt over, så skriver Collins (2001) at ledelse er en blanding mellom ydmykhet og styrke. Irgens (2016) skriver om handlingsrom og makt. Makt i denne sammenheng forstås

som tilgang til nødvendige ressurser for å kunne utføre en jobb optimalt, ifølge Kanter (Irgens, 2016). Det betyr at både ansatte og ledelsen må ha tilstrekkelig med handlingsrom for å kunne utføre en god jobb. Men en leder trenger også makt over ressursene for å skape produktivitet, og det viser seg at ansatte foretrekker ledere som har makt (ibid). Historiene over understøtter dette.

Om styring blir anerkjent, så er ikke autonomi mindre viktig. Alle utsagnene under handler om autonomi i ulike situasjoner og på ulikt nivå. Det er ingen tvil om at for de vi har snakket med er dette en vesentlig faktor for både egen og selskapets utvikling.

Man trenger ikke for mye formalisme...Hvis du ansetter fornuftige folk så får du fornuftige beslutninger også.

Beslutningsprosessene? De forgikk egentlig ikke... Jeg hadde carte blanche... Ja, jeg vil nesten si det...

Jeg har jo vært heldig hele veien, egentlig da, jeg har fått lov til å sette grenser for hva jeg vil jobbe med og hva jeg ikke vil jobbe med. Jeg har fått muligheter når jeg har rukket opp hånden...

Eller en investering på 2 millioner i løpet av tre år, liksom det er jo egentlig niks og nada i vår sammenheng. Det har... da føles det på meg at... det er like store prosesser med beslutningsnotater herfra til evigheten, sånn og det er møter med den og møter med Controllerapparatet, og ditten og datten og blædi blæ, og sånn og sånn. Og da går det fra å være politisk viktig til å være tungrodd!

Organisasjoner består utelukkende av mennesker, og disse menneskene har hver for seg ulike agendaer og intensjoner, som igjen påvirker de andre når menneskene møtes på kryss og tvers, hevder Stacey (Jørgensen, 2015). Og det er kvaliteten på relasjonene som bestemmer om en organisasjon har den interne kapasiteten for kreativitet og endring (Johannessen S. , 2002). Historiene over illustrerer også at handlingsrom er helt avgjørende for å skape utvikling, og hvilke reaksjoner som kommer når grepet og systemene blir for stramme.

5.2 Betydningen av strategi eller konturene av en plan

...så sa jeg til han: At du må sette en retning. Det er samme hva slags retning du setter, du må sette en retning. Da er det at du får definert hva som liksom er kjernen og hovedfokus og hva som ikke er det...

(Ansatt i Selskapet)

I dette avsnittet vil vi belyse funn i historiene knyttet til betydningen av en plan. Eller strategi som er det forretningsmessige begrepet. Vi ønsker også å bruke ordet retning. I våre historier har vi funnet mange utsagn knyttet til det å ha en tydelig retning å jobbe etter. Selskapet har brukt fem-seks år på å tydeliggjøre sin nye retning og plan. Vi vil se av historiene at perspektivene er forskjellige, men alle har snakket om viktigheten av å være tydelige. Hvor skal vi? Og hvorfor skal vi dit? I tillegg vil vi også trekke frem noen viktige funn knyttet til prosessen og arbeidet som ligger til grunn for den nye retningen.

Nysjefen kom jo inn som et friskt pust, og da hadde jo Konsernsjefen vært her i ca et år. Så han hadde jo da klekt ut hvor han ville hen. Ehh, han er jo ikke der enda, sier han. Jeg snakket med han senest for 14 dager siden, og han begynner å komme dit han ønsker, men han sier jo også, de siste kneppene er jo enda... ja.

...jeg følte at ja, gjennom mange år hadde det satt seg en kultur der det og det og det lå nede i organisasjonen, uten at det var forankret oppover, uten at det faktisk til og med var rasjonelt å gjøre det sånn.

Det er jo en konsekvens av at verden omkring oss endrer seg, og da må vi også endre oss. Og så må vi endre oss kjappere. og der tror jeg nok at den Lean-prosessen har vært den siste biten av omstillingsprosessen. Der du begynner å utfordre interne sannheter også. De sannhetene som du lager selv også.

Kulturen er endret og de ser at... det handler jo om en slags fremtidsbeskrivelse, hvor vi må på vei, og at retningen er tydelig. Jeg tror at det blir mye mer oppfattet som et skritt på veien. Og da har du jo på en måte fått en endringskultur for det det da. Man har klart å

skape en forståelse og en forankring for at dette er nødvendig... og ja, jeg tror at forankringen var helt til stede.

...jeg har sett, skjønner nå hva Konsernsjefen har tenkt. Og jeg ser liksom at han har hatt en fem års plan på det og sånn, og forteller om det. Det har han jo egentlig ikke kunnet fortalt om før. Og så blir jeg utrolig imponert over at det går an, for det er sånn helt fremmed for meg å ha en fem års plan liksom. Ha så mye tålmodighet. (..) men bare, jeg ser liksom, ja konturene av en stor strateg, da.

Strategiarbeid er et mangesidig felt innen organisasjon og ledelse, og det er nok fordi selve strategibegrepet berører menneskets rasjonalitet og mulighet til å forutsi fremtiden (Hernes, 2016). Som vi var inne på i teorikapitlet, da vi redegjorde for kompleksitetsteorien, er det vanskelig for ikke å si umulig å bruke fortiden til å predikere fremtiden. Verden er i konstant bevegelse, og det vil snarere være slik at måten en organisasjon er strukturert på, legger føringer for hvilke strategier som utvikles, og ikke motsatt (ibid). Ut fra utsagnene over kan det se ut som om Selskapet har klart å balansere utvikling, endring og forankring. Organisasjonen beveger seg i takt med bevegelsene i omverdenen, det vil si den er fremvoksende (Mintzberg & Waters, 1985).

Men i praksis vil det ofte være slik at endringer får konsekvenser, som også kan være negative, for de ansatte i en organisasjon. Utsagnene under berører det.

Det har vært litt sånn flau bris, liksom ikke sånn skikkelig medvind, og det har vi aldri forstått hvorfor. Hva er som gjøre at vi aldri får full støtte? (..) Fordi konsernet ønsket å være noe annet. Så det har egentlig blitt litt tydeligere nå da. Og konsernet ønsker nå å være... Eh... det ønsker å være noe mer enn strømsalgsvirksomhet. Og nå... det ønsker å ta miljøperspektivet og samfunnsansvarsperspektivet...

...og det er jo når du ser bakover, så er det jo på et vis en kunnskapsdreining eller et kompetanseskift hvor man ser at man trenger annen type kompetanse for å komme seg videre. Eh ... og det er jo ... man vil jo at konsernet som helhet skal overleve så vi vil jo ikke at de skal tape fart heller...

Vi kan se disse utsagnene i lys av Hernes (2016) sine betraktninger rundt meningssskaping og tilslutning (ibid). Tilslutning er ikke det samme som enighet, for mens enighet er oppfatninger er tilslutning handlinger. Man trenger ikke være enig, men man gir sin tilslutning og er med videre fordi det gir mening i et større bilde (Hernes, 2016).

Under ser vi en annens betraktning rundt den samme situasjonen, som ser saken fra et helt annet perspektiv, men som likefullt gir mening for vedkommende, og som understreker at meningssskaping er et grunnleggende aspekt ved organisering ved at det knytter det individuelle til det kollektive (Hernes, 2016).

...Nå gjør Konsernsjefen noe. Så nå selger Selskapet ut den operative delen av markedsselskapet. Asså selger bort alle kundene, fjerner det som liksom egentlig er liksom er et hinder for innovasjon, i sin eksistens internt i vår organisasjon.

Noe av det vi fant mest interessant er tenkningen og prosessen som ligger i bunnen for de endringsprosessene som har foregått de siste årene og som faktisk gjør at ansatte mener at de endringene som nå har skjedd har en forankring i organisasjonen. Det å ha klart å skape denne forståelsen og forankringen har vært et omfattende og langvarig arbeid. Utsagnene under sier noe om denne prosessen, som startet i 2012:

Så måtte vi begynne å legge på plass en grunntenkning og finne ut hva som gjelder og ikke gjelder. Og det er definert som de tingene vi måtte vite; det vi måtte vite var visjonen vår og hvilke verdier vi hadde.

Av og til er det nødvendig å gå tilbake til spørsmålet om hvorfor vi er her. Hva er denne organisasjonens grunnlag for eksistens? Når verden forandrer seg, må også virksomhetsideer evalueres (Irgens, 2016). Det er viktig å ha et bevisst forhold til hvilken hovedoppgave virksomheten skal ivareta og hva som gir den legitimitet.

Under kommer to utsagn som beskriver ulike faser i endringsprosessen. Det ene utsagnet beskriver en tidlig fase i endringsprosessen, og det andre beskriver hvordan det er mulig for Konsernsjefen å kunngjøre endringer når endringsprosessen er over i en ny fase og fremtidsperspektivet skal forankres i organisasjonen.

Analyserer behovene, og det er utrolig mye systematikk der. Lag god systematikk og følg planen! Bare gå. For du får juling hele tida. Og så... du må være 100 prosent sikker på at du har rett. – Hvordan vet jeg det da? At jeg har rett? Eh... det er... det er magefølelsen! Ja, det er magefølelsen. Intuisjon som sier at dette er riktig. Jeg vet at jeg har rett!

Så historiene... når vi snakker... Når Konsernsjefen står kl halv ni i morgen på allmøtet, så er opphenget her. (Viser til Det Lille Heftet) Noe må få stå i ro!

Irgens (2016) sier at i organisasjoner som opplever stor grad av endring og usikkerhet, kan felles bilder få ekstra stor betydning. I en virkelighet hvor kjente strukturer stadig endres og det blir vanskelig å styre etter regler og detaljerte planer, vil felles bilder kunne skape trygghet, identitet og utviklingsretning (ibid).

Strategi og balansen mellom styring og autonomi

Vi fant også interessante betraktninger knyttet til strategi og retning og motsetningene mellom styring og autonomi. Mintzberg og Waters (1985) kaller det balansen mellom deliberate eller bevisst strategi og emergent eller fremvoksende strategi. De tar høyde for at strategi er prosess, og oppfordrer oss til å forstå at strategier vokser frem i en organisasjon. Balansen mellom handlingsrom og spilleregler er hårfin: For mye regelstyring og formalisering vil redusere de ansattes mulighet til å gjøre en god jobb, men blir det for lite struktur, blir det vanskelig å få til godt samspill. Da svinger det ikke. Dette kalles balansen mellom minimale, men tilstrekkelige strukturer (Irgens, 2016). Dette synet støttes også av Barrett (1998), som sier at du er som en jazzmusiker som skaper respons uten en forhåndsplan og uten visshet om hva resultatet vil bli. Denne formen for improvisasjon kjennetegner de beste profesjonsutøverne, ifølge Schön (2001). Alle utsagnene under berører på ulikt vis balansen mellom autonomi og styring.

Men dette er Selskapet sitt styrende dokument (viser til Det Lille Heftet), her er hovedlinjene... her er resultatet av alle workshoppene og her inni står alt som gjelder.

Men i hvert fall da, i starten (...) ehh, han og Nysjefen gikk jo veldig godt sammen, og det smittet jo av, ikke sant. Og de hadde en klart plan. Hvor de ønsket seg og hvor vi skulle. Hvordan vi på en måte skulle komme dit da. Ehh, de skapte litt ro da...

Ledelsen må jo bestemme retningen, sånn må det jo være, men jeg føler at de har blitt bedre til å kommunisere. Og har på en måte funnet en retning, og innholdet... nå går vi den veien, det blir sagt.

Så det har også vært litt sånn... vi visste jo resultat og så likevel får vi ikke være her, likevel blir vi solgt. Men konsernet ser jo på dette sånn; fordi dere har skapt resultat så er det er en verdi her som det er verdt å ta ut. Så det viser bare ulikt perspektiv fra ledelse til ansatt.

Det er egentlig en umulig oppgave å skape omsetning på 1 milliard i Selskapet de neste fem årene. Så du må ha troa på at du liksom har rammene og sånn. Og så er jeg en person som ønsker å bidra inn, ikke bare liksom sitte å utføre oppgave. Men jeg ønsker jo å bidra og få lov liksom til å være en del av de som jobber med strategi.

5.3 Betydningen av verdier og kultur

... for meg handler dette om å definere spilleregler. For folk som ikke vet hvilke spilleregler som gjelder, blir utrygge. Og folk var ekstremt utrygge.

(Ansatt i Selskapet)

Som tidligere nevnt var Selskapet gjennom en fusjon i 2011, noe som var krevende på både systemnivå og kulturnivå. Det ble viktig å ta grep og gjøre noen viktige valg for å skape ny giv, utvikling og endring i Selskapet. I denne delen vil vi først se på noen funn knyttet til opplevde utfordringer, før vi ser på funn knyttet til den interne prosessen i forbindelse med et kulturprosjekt ble satt i gang og gjennomført på initiativ fra den nye Konsernsjefen, som er omtalt tidligere i dette kapitlet. Til slutt vil vi betrakte noen viktige funn knyttet til betydningen dette kulturprosjektet har hatt for de ansatte i Selskapet.

Jeg hadde aldri jobbet i et konsern, jeg skjønnte ikke produktet og forskjellen på strøm og nett og... helt grønn... Men det jeg skjønnte da jeg kom på innsida og begynte å møte folk det var det at, herregud for et underkommunisert selskap, for et selskap. Vi bygde jo organisasjoner i Utlandet og det var jo så mye spennende som skjedde på innsiden.

En nyansatt som kommer inn i en organisasjon med helt nye "briller" kan se muligheter og historier som ikke blir fortalt. Morgan (2012) sier at ulike perspektiv og bruk av metaforer gir verdifull innsikt i kunsten å forstå hva som foregår i organisasjoner. Perspektivet i Selskapet på denne tiden kan sammenlignes med Morgans maskinmetafor, der en organisasjon blir sammenlignet med en maskin, med alt satt i et bestemt system som virker sammen på en bestemt måte. Og bare en måte (Morgan, 2012).

..Det begynte å gå bra, og så ble det en fusjon med Det Andre Selskapet, eller et oppkjøp og da var vi jo litt spent noen av oss (..) Det var ingen som var klar over hvor stort dette var, og det var ingen som tok høyde for ehh...miljøbiten. Hvor stor miljøforskjell det var i de ansatte og hvordan vi skal spleise sammen det og det er en frukt vi bærer enda den dag i dag asså...

Bevisstheten rundt faktiske ulikheter i tilsynelatende like organisasjoner er viktig, spesielt om de skal fungere sammen. Igjen er Morgans metaforer et godt verktøy til å utvikle evnen til å lese ulike organisasjoner. Morgan kaller dette for diagnostisk lesing der målet er å skaffe seg en så omfattende forståelse som mulig ved hjelp av metaforene og et åpent sinn (Morgan, 2012).

For folk som ikke vet hvilke spilleregler som gjelder, blir utrygge. Og folk var ekstremt utrygge. Hvis du ikke vet hva som er rett og hva som er galt, og hva som gjelder og hva som ikke. Så får du det ikke til.

Så det er jo, ja det var kongstanken til Konsernsjefen da, at han ønsket verdibasert ledelse (...) (tenker). Han sa aldri dette med verdibasert ledelse, men det med å gi tilbake eierskapet.

Så sa Konsernsjefen til meg, at nå skal du bruke tiden din på å bygge en ny kultur, og få dette i hop. Og bare det. Det lille prosjektet... bygge ny kultur... (..) Jeg brukte 2 år! Og det vi startet med var å fortelle alle ansatte at nå kaster vi ut alt vi har. Det er ikke noe som er dette selskapet sitt eller det andre selskapet sitt - nå bygger vi alt på nytt. Blir dere med? Og lager dette på nytt? Og det var egentlig ganske lurt, og så... det skjønte jeg kanskje ikke verdien av... men jeg skjønte, det var nesten flaks, hvor viktig det ble... det at man bestemte seg for en filosofi.

...og så... hvordan skulle jeg angripe dette? Vi måtte ta det skikkelig fra bunnen av, og involvere alle ansatt i Selskapet. Alle ansatte har brukt minimum 8 timer. Det er det minste antall timer. Vi arrangerte sikkert 50 workshops. Så dette har alle vært med og laget.

Og så utdannet vi ambassadører, 35 ambassadører, og som vi hadde et eget opplæringsprogram for. Og de måtte hjelpe til for å få dette i hop. Vi plukket ikke dem som var typiske, de som hadde den høyeste stemmen... men vi prøvde å finne de som folk betror seg til og som folk snakker med. Finne "goingene". Og de fikk en boost, og en kjempeviktig rolle, samtidig som temaet fikk en annen troverdighet.

Alle disse historiene berører viktige funn knyttet til meningsskapning og narrativ som gir mening for ansatte i en organisasjon. Johan Hagel uttrykker det i Hernes sin bok (2016) som at et narrativ gir et nyansert bilde basert på en dyp forståelse for hva det er som driver menneskene som et selskap prøver å nå frem til og hvordan en kan tilfredsstille et udekket behov disse menneskene har (Hernes, 2016). Et narrativ kan mobilisere ressurser fra et bredt spekter av deltagere som kan forsterke innsatsen til virksomheten (ibid).

Det har endret seg mye den siste tiden. Ja, det er jo dette kulturarbeidet som er blitt gjort da. Jeg må jo innrømme at jeg var skeptisk til det i starten, og kanskje ikke så verdien av det, men jeg har innsett at det har en verdi da, men altså... og jeg har innsett at det er ikke bare alle andre, men også meg selv, vi har på en måte gjennomgått en endring

... det som Konsernsjefen har gjort med kulturarbeidet har vært viktig, uten at folk nødvendigvis har tenkt på det som viktig. Jeg har begynt å reflektere litt rundt det... ja, folk ser jo at vi er i samme båt og at vi må samarbeide. For det har vært litt sånn... at man bare tenker på sin arbeidsplass, og så ser man ikke firmaperspektivet her. Nå begynner vi kanskje i større grad å se VI. Jeg som person, avdelingen min og firmaet... hvis vi ikke får dette til å gå rundt, så rammer det alle...

Du tenker at det du har laget selv er bra nok, så du ser ikke behovet for å endre det du selv har laget... At du før har gått på jakt hos andre, men at du kanskje burde gå på jakt i eget terreng også...

Gotvassli (2015) skriver i sin bok om to ulike kulturer: Fragmentert kultur og prestasjonskultur. En fragmentert kultur har lav grad av samspill og samstemthet, mens en prestasjonsorientert kultur har en høy grad av samspill og samstemthet. Han sier videre at en fellesskapskultur ikke er en kultur som har visket ut lederen, men at lederen har en viktig rolle som kulturell arkitekt, for eksempel gjennom bevisst rollemodellering og veiledning (Gotvassli, 2015).

Jeg vil si at jeg er stolt over å jobbe her, Ja, det vil jeg si. Det at vi har bygd vind... det synes jeg er veldig positivt. Det synes jeg betyr noe. (..) Og at du jobber i et selskap som faktisk leverer penger til kommunene... Jeg føler at de verdiene vi er med på å skape, de kommer faktisk mange til gode.

Vi har stått på så innmari for å vinne denne kampen på en ordentlig måte, og når Selskapet opptar så stor del av hjertet, som det gjør hos meg, da blir det en sorg på et vis. Det er mer enn bare business.

Verdiene? Nei, altså... jeg liker jo kanskje modig, men... jeg liker egentlig alle tre. Jeg er litt sånn mot sånt som er lukket, jeg liker at det er åpent... Hvis du er åpen unngår du mistillit, da bygger du tillit.

Stolthet? Altså... jeg har... når jeg går gjennom byen og ser på bygårder og hus over alt, tenker jeg; alle disse leverer vi strøm til. Alle disse er våre kunder. Og da blir jeg stolt. Og så ser jeg folk og lys over alt.

Ja, ja. Som jeg sa til henne også (...). Jeg har ingen kjennskap til verdiene dine, åpen, modig og ansvarlig, sa jeg. Men om du hadde funnet tre helt vilkårlige andre verdier i det selskapet her, så skulle jeg ha klart å relatere meg til de, for jeg ER selskapet her, jeg.

Ja, jeg vil påstå at jeg er veldig, veldig verdidrevet. Kanskje litt til det ekstreme, faktisk. Og det var en av grunnene til at... Og når jeg begynte så opplevde jeg jo at Selskapet var en veldig verdi... at de drev med verdibasert ledelse

Igjen kan vi gå til John Hagel (Hernes, 2016) som sier at en kraftig fortelling trekker folk til seg. Et narrativ gir langsiktige muligheter som det krever vedvarende relasjoner å oppnå, og effektive narrativ kommer ut av kollektiv handling og er ikke bare ord på en side (ibid). Alle historiene over er tydelige funn på akkurat dette.

Verdier og kultur og balansen mellom styring og autonomi

Og så har vi etablert en fin måte å jobbe med tillitsvalgte på, på samme måte som vi jobbet med ansatte. Og vi laget et eget løp med dem, for alle må være på samme nivå. De må forstå det på samme måten. Så nå kjører vi det vi kalles "tillitsdag". Og vi har etablert en veldig god relasjon med dem. Og jeg bruker verdien Åpen i dette arbeidet, og det er samtidig også ganske Modig å gjøre. Sånn at de får informasjon veldig tidlig.

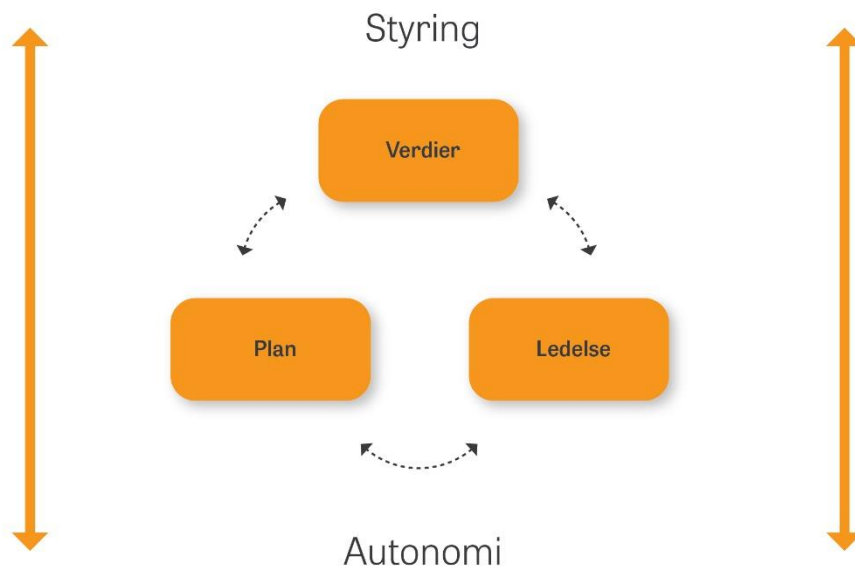
Irgens skriver at medvirkning, beslutningstaking og iverksettelse er av avgjørende betydning for organisasjonsmedlemmers holdning til forandring. Følelsen av å ha bidratt til en vellykket endring gir en eierfølelse til prosessen og det endelige resultatet (Irgens, 2016). I utsagnet over ser vi at medvirkning er satt i system og det pågår kontinuerlig.

Det vi gjør nå, det at vi kan selge Det Ene Selskapet og fusjonere Det Andre Selskapet, omorganisere konsernet og hele (...)systemet vrenger seg, og i hele tatt...Dette er toppstyrt, og et er jo ingen ansatte som vil dette her, men da må vi finne knagger å henge det på, og da bruker jeg Det Lille Heftet. Jo, vi fortsetter å bane vei for (...)satsning, vi er Åpen i prosessene, vi må være Modige nå, og vi må være Ansvarlige og ta disse grepene nå.

Disse historiene kan vi underbygge med Hernes (2016) sine betraktninger knyttet til narrativ; narrativ er mer enn strategi, den rommer også historien bak organiseringen, og mange virksomheter viser til sine kjerneverdier gjennom tidene. Mange ganger kan kjerneverdiene hjelpe organisasjonen til å opprettholde et robust narrativ om seg selv når de må stake ut en ny kurs for fremtiden (Hernes, 2016). I våre funn ser vi tydelig at verdigrunnlaget blir brukt som styringsverktøy, både for retning og utvikling, samt for forankring og gjennomføring.

I denne analysedelen vår har vi redegjort for tre viktige funn i våre historier: Ledelse, plan og verdier. Disse tre delene er i utgangspunktet tre separate faktorene og retninger innen organisasjonsfaget. Ut fra våre funn henger faktorene tett sammen og delene utgjør helheten, og vi forstår helheten ut fra delene, i en balanse mellom styring og autonomi.

I analysen har det vært utfordrende å skille de tre faktorene fra hverandre, for de enkelte historiene kunne handle om både ledelse, plan og verdier alt etter hvilket perspektiv de ble lest ut fra eller hvilken helhet de ble plassert inn i. Figuren under viser en oppsummering av funnene i våre historier.



Figur 8: Oppsummering av funnene i historiene

6. Hva betyr historiene som ble skapt – vår drøfting

6.1 Innledning - vår forforståelse

Nå har vi kommet til oppgavens del der vi som forskere skal drøfte våre funn. Her skal vi gå i dybden både i historiene og teorien, og vi tar med oss det vi har definert som våre hovedfunn i analysedelen inn i denne drøftingsdelen. Hva mener vi at vi har funnet? Hvordan tolker vi disse funnene og hvilken teori mener vi underbygger vår tolkning? Før vi går videre i drøftingen vil vi gjerne reflektere litt rundt vår nysgjerrighet, oss selv som forskere og hvordan vi påvirker arbeidet.

Vi går tilbake til starten av oppgaven og ser på vårt formål med forskningen; hvorfor gjør vi dette? Vår nysgjerrighet rundt organisasjoner og deres evne til å gjennomføre vellykkede endringsprosesser skyldes naturlig nok vår erfaring fra arbeidslivet der vi har sett hvor krevende det er og hvor mange virksomheter som faktisk mislykkes med sine endringsprosesser. Vi har også observert at svært mange heller ikke forstår hvorfor de ikke lykkes. De hadde jo en god plan og et klart mål, likevel fikk ikke organisasjonen eller produktet det løftet som var nødvendig for å komme videre. Samtidig vet vi at det også er noen som får til endring og omstilling, og hva er det de gjør? Dette er utgangspunktet for vår nysgjerrighet.

Som vi sier innledningsvis ønsker vi å finne faktorer som kan gi en økt forståelse for hva det er som skal til for å lykkes med endring. Vår hensikt er ikke å måle noe i statistisk forstand, men å bidra med kunnskap slik at flere kan lykkes.

Vi er klar over at hele denne oppgaven er preget av "oss" og "vår stemme". Som vi har vært inne på tidligere, kunne andre forskere lagt vekt på andre funn enn det vi har eller tolket våre funn på en annen måte. Denne bevisstheten er preget av at vi to, som mennesker og forskere, har en sosialkonstruktivistisk tilnærming til verden og vårt arbeid. De historiene som ble fortalt av de vi intervjuet, ble skapt sammen med oss ut fra de spørsmålene vi stilte. Måten vi stilte spørsmål på og hvordan vi fulgte opp ulike deler av historiene med nye spørsmål eller kommentarer, har betydning for helheten.

Sammen med den grunnleggende nysgjerrigheten for fenomenet, hadde vi også med oss noen antagelser eller fordommer inn i forskningen. Siden vi har et hermeneutisk perspektiv på arbeidet vårt, kaller vi dette en forforståelse, som henger sammen med vår erfaringsbakgrunn og kunnskap vi har fra før. Vi hadde en antagelse om at nedskrevne planer og verdidokumenter hadde liten eller ingen verdi, siden vi begge har erfaring fra å være med å utvikle slik dokumenter, og så gjentatte ganger oppleve at de blir liggende i en skuff uten betydning for verken ledelse eller ansatte. Før vi gikk i gang med arbeidet, hadde vi fått kjennskap til Selskapets Lille hefte, og vår forforståelse var at dette ikke kunne være spesielt viktig i Selskapets endringsarbeid.

Og så får vi følgende historie:

Så historiene... når vi snakker... når Konsernsjefen står kl halv ni i morgen på allmøtet, så er opphenget her (viser frem Det Lille heftet). Ja, hvis vi ikke hadde hatt dette nå, så(..) Noe må få stå i ro!

Konsernsjefen fortalte oss også i et møte, at Det Lille Heftet alltid ligger i innerlomma. All informasjon i allmøter, og til og med i taler, tar utgangspunkt i det som står der. Dette skaper en ny forståelse hos oss, som vi må ta med oss videre i arbeidet. Hermeneutikken fremhever betydningen av å fortolke folks handlinger ut fra et dypere meningsinnhold enn det som er åpenbart innlysende (Thagaard, 2016), og en hermeneutisk tilnærming legger vekt på at det ikke finnes en egentlig sannhet, og at fenomener kan tolkes på flere nivåer. Som vi har beskrevet tidligere i oppgaven vår, er et av de sentrale prinsippene innen hermeneutikken at man forstår helheten ut fra delene, og delene ut fra helheten (ibid). For vår del er dette et viktig grunnperspektiv i den teoretiske delen av oppgaven, og det gir mening ut fra det som er nevnt tidligere, at vi gikk inn i arbeidet med en oppfatning av at en liten del, altså Det Lille Heftet ikke hadde noen særlig betydning, men så viser det seg at den faktisk er en vesentlig del av helheten i Selskapet. Det forstår vi ikke før vi har fått et større bilde å betrakte. Den ene delen er en viktig del av helheten, og vi forstår helheten på en annen måte når vi ser hva den ene delen betyr.

Det hermeneutiske perspektivet er en viktig del av dette drøftingskapitlet. Vi redegjorde for funnene våre i analysekapitlet. I den følgende drøftingen vil funnene bli satt inn i ulike teoretiske perspektiv, og på den måten vil vi kunne besvare vår problemstilling. Ved å se de ulike temaene eller delene i lys av ulike teoretiske perspektiv håper vi å se en større helhet. Ut fra det teoretiske grunnlaget og med inspirasjon fra analysen har vi utledet tre begrep som dette drøftingskapitlet er strukturert etter; Verdensbilde, relasjoner og meningsskapning. Verdensbilde er det grunnleggende utgangspunktet som både deler og helhet fortolkes gjennom.

6.2 Verdensbilde

I begrepet Verdensbilde legger vi både hvordan verden er konstruert for den enkelte person, hvordan den enkelte leser, tolker og tilpasser seg og hva man tror på i en organisasjon. Spørsmålet knyttet til hvordan verden er konstruert og hva man betrakter som virkelighet er, som vi har gjort rede for i kapittel 4.2, i utgangspunktet er vitenskapsteoretisk spørsmål, men vi ser at dette er vesentlig punkt også i et organisasjonsperspektiv.

En leder med et positivistisk og instrumentelt perspektiv på verden vil forholde seg annerledes til menneskene i en organisasjon og til hvilke løsninger som er aktuelle å ta i bruk for å skape endring og utvikling, enn en leder med et konstruktivistisk ståsted. Det samme gjelder for ansatte. Ansatte med positivistisk og instrumentelt perspektiv vil forholde seg på en annen måte til ting som skjer i organisasjonen enn de med et annet syn. Som nevnt i teorikapitlet er det å lese og tolke en situasjon to-veis (Morgan, 2012), og summen av disse to-veis tolkningene blir til slutt organisasjonens verdensbilde. Dette støttes av de historiene vi fikk *"...jeg har innsett at det ikke bare alle andre, men også meg selv, vi har på en måte gjennomgått en endring"*.

Vi har vi fått mange historier knyttet til stolthet over det å være med å bygge en virksomhet som har ett oppdrag som er større enn en selv, og dette er også en del av vår definisjon av

begrepet Verdensbilde. Det å ha evnen til å se seg selv i et større bilde og å bidra inn i en helhet - ett større mål.

Vi har latt oss inspirere av Henrik Ibsens *Kongsemnerne*, når vi skal drøfte Verdensbildet ytterligere, siden det faktisk gir gode perspektiv både på ledelse og visjon. Dette skuespillet handler om lederkonflikten mellom Skule Jarl og Håkon Håkonsson. Der biskop Nikolas har en sentral rolle som Skules rådgiver, eller renkesmed, som er et begrep som har sitt utspring i dette stykket. Det konflikten i stykket handler om, og som Skule Jarl ikke forstår, er hvorfor folk følger Håkon og ikke han selv, siden Håkon er uekte barn og han selv av kongeslekt (Bjartveit, 2015).

Skule Jarl uttaler som følger; *“Håkon har så fast og uryggelig tro på seg selv, - alle hans menn har så fast og uryggelig tro på han...”* (Ibsen, 1991).

Vår Konsernsjef har uttalt at hans viktigste lederegenskaper er *“å tenke langsiktig, og ikke jage etter det som gir gevinst på kort sikt, (..) og å erkjenne at man er en del av noe større som skal fortsette også etter at jeg har lagt inne årene”* (Hansen, 2018). Av dette kan vi tolke at en leder må ha en indre tro på at det de holder på med gir mening, og at oppdraget er større enn seg selv. Personer som er sentrale i å definere mening, vil også etter hvert fremstå som ledere (Hernes, 2016).

Håkon Håkonsson uttaler senere; *“(..) Norge var ett rike, det skal bli ett folk. (..) Det er vervet som Gud har lagt på mine skuldre. Det er gjerningen som skal gjøres av Norges konge nu.”* (Ibsen, 1991).

Her oppstår begrepet *Kongstanke* i Ibsens skuespill, i betydningen storstilt idé eller visjon (Bjartveit, 2015). I våre funn ser vi at tydelig retning betyr mye for å skape både endringsvilje og trygghet. Og en leders evne til å skape sin Kongstanke er avgjørende. Kjernen i *Kongsemnerne* er, og som Hernes blant annet utdyper, så har godt lederskap en viss mystikk over seg, fordi vi ikke kan bli kvitt tanken på hva som gjør at noen mennesker oppnår store ting. Er det noe unikt ved hvordan de er som mennesker, er det noe ved det de gjør, eller er det tilfeldigheter (Hernes, 2016).

Ut fra de historiene vi har fått, med uttalelser som *"jeg fikk carte blanche"* og *"jeg ser konturene av en stor strateg"*, tyder det på at kombinasjonen mellom personlig ydmyket og profesjonell vilje og styrke, det Collins (2001) betegner som Level-5-lederskap, er vesentlig for å lykkes. I dette ligger også troen på et oppdrag som er større enn seg selv og et konstruktivistisk verdensbilde. Hernes (2016) utdyper dette ved å referere til ulike ledelsesfilosofer gjennom flere hundre år, fra italienske Machiavelli, som snakker om ledelse og makt, til kinesiske filosofer som snakker om klokskap, ydmykhet og taktisk smartheit, der det handler om å lære selv og å lære bort, og å lede uten å lede, det vil si å lede uten å bruke ord. Dette handler om å ha en større prosessuell forståelse, der tiden også spiller en viktig rolle. Det handler om å gjøre det riktige til riktig tid, heller enn å hele tiden skulle innfri forventninger (ibid).

Hernes refererer også til Tannenbaum og Schmidt, som har kommet med en nyttig avklaring på spørsmålet om lederskap og forholdet mellom evnen til å få gjennom strategiske endringer og samtidig få med seg de ansatte i prosessen (Hernes, 2016). De skiller mellom autoritet og makt, som en leder utviser på den ene siden, og den grad av frihet som medarbeidere gis på den andre siden, der lederen tar en beslutning og informerer ansatte i den ene enden av skalaen, til at ledere lar medarbeidere operere selvstendig innenfor visse grenser, i den andre enden. Våre funn viser også at denne balansen er en viktig del av det som blir oppfattet som godt lederskap. Historiene våre viser at ledelsen må peke ut en retning, de må rydde opp i ting som ikke fungerer, men den må også gi handlingsrom og frihet. Å ha grunnleggende holdninger der balanse og likevekt er viktig, og der lederen faktisk også ser og vet at det er viktig, er også en del av vår definisjon av Verdensbildet.

Irgens skriver at medvirkning i planlegging, beslutningstaking og iverksetting er av avgjørende betydning for organisasjoners holdning til forandring, og følelsen av å ha bidratt til en vellykket endring gir en eierfølelse til prosessen og det endelige resultatet (Irgens, 2016). Dette henger også sammen med vår definisjon av Verdensbilde, at ledelsen vet at en organisasjon består av folk og disse folkene er din viktigste ressurs som må medvirke for å skape nødvendig utvikling og endring. Våre funn viser også at medvirkning er nødvendig og en stor del av en vellykket endringsprosess, vi har fått historier som sier; *"(..) vi måtte ta det skikkelig fra bunnen av, og involvere alle ansatte i Selskapet."*

Det er gjort mange studier som viser sammenhengene mellom medvirkning og jobbtilfredshet, men det er likevel ikke noen magisk trylleformel (Irgens, 2016). Graden av medvirkning er viktig å balansere og det ideelle er å kunne delta på den nivået man selv ønsker, for å skape medvirkningstilfredshet (ibid). Våre funn sier ikke noe om denne balansen, men vår tolkning er at alle de vi snakket med er svært fornøyde med verdi- og identitetsprosessen som er gjennomført i Selskapet; "(..) nå begynne vi kanskje i større grad å se VI."

Et annet viktig element i vår definisjon av Verdensbilde er evnen til å se ting fra ulike perspektiv og evnen til å forstå at de færreste spørsmål bare har ett riktig svar. Som Morgan sier (2012): Organisasjoner er mange ting på en gang. De er komplekse og mangefasetterte. De er paradoksale. Dette er grunnen til at de utfordringene som ledere møter, er så vanskelige (Morgan, 2012). Å oppdage og mestre forestillingen om at alle organisasjons- og ledelsesteorier er basert på implisitte bilder eller metaforer som inviterer oss til å se, forstå og forestille oss situasjoner på ufullstendige måter, er krevende. Ved at man tilbys måter å se på, oppstår også måter å ikke se på. Utfordringen moderne ledere står overfor, er å bli drevne i kunsten å bruke metaforer: finne egne synsmåter, forstå og skape situasjoner som de skal håndtere (ibid). Morgan gir oss et sett med metaforer som vil gi oss mulighet til å lese en organisasjon med ulike "briller". Som vi fant i våre historier, er bildene på Selskapet mange og ulike; "...en sid-rumpa organisasjon" - "tungrodd og politisk" - "fremtidsrettet" - "ekte og sosialdemokratisk". Poenget med metaforene er å forstå at ingen av disse bildene er helt korrekte eller helt feil. Det avhenger av hvem som ser og i hvilken situasjon bildet oppstår, men metaforene oppfordrer oss til å tenke og handle på nye måter. De utvider vår horisont av innsikt og skaper nye muligheter. I vår forskning har vi funnet at evnen til å ha flere perspektiv på Selskapet ser ut til å skape resultater. De er klar over at de både er stor, tung og politisk, samtidig som de må være fremtidsrettet, innovative og modige for å jobbe mot sin visjon og nå sine mål. Det kan se ut som at navigeringen foregår med ulike briller ut fra hvilket terreng Selskapet er i.

For å gi ytterligere en dimensjon til Verdensbilde og perspektivering, kan vi bringe inn kunsten. Hva ser du når du står foran et bilde av Picasso? Ut fra din forforståelse og dine

fordommer vil du ha en tolkning av bildet som for deg oppfattes som det eneste riktige. Men er dine "briller" det det eneste riktige perspektivet?

Vi har nå drøftet våre funn ut fra begrepet Verdensbilde, og vi mener å ha funnet at ledere med et Verdensbilde som er forankret i konstruktivismen, og som åpner opp for å forstå og bruke andres tolkning vil være bedre i stand til å forstå ulike situasjoner og bruke en ny forståelse til å gjøre nødvendige justeringer. For å få til dette mener vi at interessen for folk er sentral. I denne drøftingsdelen er også begrepet Kongstanke viktig. Det innebærer både troen på et oppdrag som er større enn deg selv, og evnen til å balansere styring og autonomi for å skape engasjement og handling.

6.3 Relasjoner

I denne delen skal vi drøfte funnene våre med bruk av teorier knyttet til relasjonsperspektivet. Etter vår mening har dette perspektivet også sammenheng med Verdensbilde, siden ulike perspektiv og fortolkninger vil gi relasjoner ulik betydning. Ut fra det ståstedet vi har, ser vi på relasjoner som noe som er sosialt konstruert og en forbindelse som oppstår når mennesker møtes, og som gjensidig påvirker hverandre, i den ene eller andre retningen.

I intervjuene ble det skapt mange historier som handlet om folk i Selskapet. De handlet blant annet om samhandling, samarbeid, respekt, en grunnleggende tillit til mennesker, troen på det kollektive og evne til å tilpasse seg endringer i omgivelser. I alle intervjuene var det gjennomgående mye positivt som handlet om folk, enten det var internt i Selskapet eller kunder. Det var mange som uttrykte viktigheten av å ha mange gode kollegaer og flinke folk rundt seg. Historiene har flere utsagn som viser dette, blant annet de følgende: *“Det å få levert strøm til folk, det sitter så hardt det”* og *“... jeg er veldig glad i å utdanne folk, eller ikke utdanne, men veldig glad i å bygge folk da...”* og *“...vi ser jo at vi er i stand til å ansette flinke folk”*. Ut fra disse funnene tolker vi at organisasjonen har en god

relasjonskapital, der det legges vekt på det kollektive og den praktiske anvendelsen av kompetansen (Irgens, 2016).

Det å ha en god relasjonskapital kan synes å være viktig i en verden som stadig blir mer kompleks og er i kontinuerlig endring (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007). I midten av 1990 lanserte Ralph Stacey teorien om Komplekse Responsive Prosesser (CRP), som en reaksjon på den etablerte forestillingen om at organisasjoner kan betraktes som faste systemer og at ledere kan kontrollere og styre det som til enhver tid skjer i organisasjonene (Jørgensen, 2015). Våre historier viser nettopp dette at ledelsen ikke kan styre det som skjer i en organisasjon. Etter en tøff fusjonsprosess: “...systemene gikk i kne...” og “...vi har et komplett kaos på innsiden...” og “...Og vi vet at nå må vi rydde opp i kaoset...”, startet arbeidet med å skape det fremtidige Selskapet. Etter hvert resulterte arbeidet i god vekst og positiv utvikling. Ledelsen tolket de positive og målbare resultatene dit at Selskapet var kommet over den tøffe perioden, noe som ikke var tilfelle. Følgende funn kan underbygge det: “...jeg har kjøpt kake, og vi skal feire med dem også. Feire at nå går det bra, (...) kaka går rett i bøtta og de river ned logoen...”. Dette tolker vi også som en støtte til det Stacey hevder; det at organisasjoner utgjør summen av en mengde menneskelig handlinger gjør at organisasjoners handlinger blir like uforutsigbare som de menneskelige, og at det er dette som gjør organisasjoner til komplekse størrelser (Jørgensen, 2015).

Vi mener vi kan tolke det som at ledelsen, gjennom de siste årene, hele veien har vært bevisste på at organisasjonen er en kompleks størrelse, der endringer skjer kontinuerlig mellom folk. Følgende utsagn viser det: “Men det som vi startet med var å fortelle alle (..) at nå kaster vi ut alt vi har (..) nå starter vi på nytt. Blir dere med? Og lager dette på nytt?” og “...dette har alle vært med å lage» og «...så utdannet vi ambassadører” og “...vi prøvde å finne de menneskene som folk betror seg til, de som folk snakker med. Finne goingene...”

I teorikapittelet gjorde vi rede for viktigheten av at ledere er åpne for ulike fortolkninger av en situasjon, og av å være fleksibel i forhold til og bruke ny kunnskap og innsikt til å vurdere om det er hensiktsmessig å gjøre tilpasninger (Morgan, 2012). En leder med et konstruktivistisk og relasjonelt verdensbilde, antar vi lettere vil kunne navigere og skape endringer enn ledere med et annet fokus og med et annet verdensbilde. I intervjuene vi

hadde fikk vi mange historier som kan tolkes dit at ledelsen i Selskapet har evne til å fortolke gjennom et relasjonelt Verdensbilde, og at de gjør tilpasninger underveis ut fra situasjoner som oppstår. Følgende utsagn viser det:”... *Så sier lederen min; nei, men det er greit, jeg setter deg på et prosjekt i et år jeg nå. Setter en vikar inn i stillingen din, og så gjør du det du kan, kommer deretter tilbake og forbedrer prosessen. Er ikke det artig da?*”

Vi mener også at vi har funn som viser at ledelsen evner å ikke miste det endelige målet av synet selv om de gjør tilpasninger til omgivelsene, og det vil si at de er fremvoksende (Mintzberg & Waters, 1985). Følgende utsagn kan vise det: “*Og så blir jeg utrolig imponert over at det går an, for det er sånn helt fremmet for meg å ha en fem års plan liksom. Ha så mye tålmodighet. (...), jeg ser liksom, ja konturene av en stor strateg, da*”. I møtene vi hadde med Konsernsjefen fikk vi bekreftet at det ble jobbet etter en langsiktig plan og at denne ble tilpasset organisasjonene og realisert i flere mindre biter. Det blir gjort på denne måten for at folk skal ha muligheten til å ta innover seg, ha en forståelse for, og være en del av det som skjer.

Hvordan vi samhandler og forholder oss til folk på, har også sammenheng med personers Verdensbilde, som vi nevnte innledningsvis til dette kapittelet. Personer med et positivistisk syn på verden vil ha et annet syn på betydningen av menneskelig påvirkning og interaksjon enn mennesker med et konstruktivistisk verdensbilde. Organisasjonsfaget har i flere tiår vært preget av et positivistisk ståsted der måling og kontroll har vært sett på som en positiv ledelsesform. I følge Irgens (2016) skyldes dette at det har vært et overtall av ingeniører og økonomer som har dominert faget både innenfor utdanningssystemet og som ledere i organisasjoner.

I intervjuene våre fikk vi historier som viser at ingeniører historisk sett har vært dominerende i dette Selskapet: “*Det var en organisasjon som besto av direktører fra Universitetet, alle hadde gått i samme kullet, og det var en fin “gutteklubben grei”. Der alle kom fra den ene linjen (..) altså ...ingeniører. De var i midten av 50-årene, og de hadde aldri hatt en som meg i ledelsen*”. Ser vi utsagnet over i sammenheng med dette “...og før Konsernsjefen kom var vi ikke verdistyrte. Da var vi ingeniørstyrte og regelstyrte...”, kan vi tolke at det før 2012 var en ledergruppe som var preget av et positivistisk ståsted, der

målbare størrelser og kontroll var det som preget ledelsesformen, og overflatestrukturer var fremtredende, der blant annet verdier lett kan overses. Dette ble nærmere beskrevet i teorikapitlet.

Vi kan også anta at de hadde en instrumentell tilnærming, også kalt det vitenskapelige øyet eller maskinperspektivet (Irgens, 2016). Det vitenskapelige øyet reduserer en kompleks virkelighet til et rasjonelt og nøytralt beslutningsgrunnlag (Irgens & Wennes, 2014). Hvis vi bare bruker det vitenskapelige perspektivet for å forstå virkeligheten, blir vi enøyde, ifølge Cassirer. Han beskriver kunst eller tolkningsperspektivet, som en forståelsesform som er spesielt egnet til å utfylle den vitenskapsteoretiske forståelsesformen (ibid). Som vi gjorde rede for i teorikapitlet retter det vitenskapelige perspektivet seg mot en objektiv virkelighet, mens tolkningsperspektivet fokuserer på betydningen av at den sosiale virkeligheten konstrueres av mennesker i samspill (Irgens & Wennes, 2014). Lærer vi oss å kombinere de to øynene vil vi bli gode praktikere, eller gode håndverkere, der vi balanserer kunnskap både fra det vitenskapelige og det fortolkende perspektivet (Irgens, 2016).



Figur 9: Praktisk ledelse mellom kunst og vitenskap (Irgens, 2016)

Våre funn kan tyde på at organisasjonen har vært gjennom en utvikling der det før 2012 var det vitenskapelige øyet som var det sterkeste, og at dette også ble brukt gjennom en endringsprosess i 2012, noe følgende uttalelse viser: “...og vi nedbemanner med 67 personer. Kjører en tøff prosess, men veldig god prosess. Ryddig. Kjemperryddig. Helt linet

opp.” Det som er det interessante med dette funnet etter vår mening, er at det i gjennomføringen av denne nødvendige omorganiseringsprosessen ligger en tydelig bevissthet om at det er nødvendig å ha en instrumentell tilnærming i denne situasjonen. Av dette kan det hevdes at det gjennomføres en prosess med en fortolkning og handlinger som viser at ledelsen har et relasjonelt perspektiv og er gode praktikere.

I innføringen og gjennomføringen av verdi- og identitetsprosessen kan det se ut som det var en god praktisk forståelse for at det var viktig å bruke det fortolkende perspektiv, for å få med seg folk og for å sikre en vellykket implementering. Vi opplever at vår tolkning støttes med følgende utsagn: “...og så... hvordan skulle jeg angripe dette? Vi måtte ta det skikkelig fra bunnen av, og involvere alle ansatt i Selskapet.” og “...alle ansatte har brukt minimum 8 timer. Det er det minste antall timer.” og “...vi arrangerte sikkert 50 workshops. Så dette har alle vært med og laget.” Ut fra disse funnene kan vi tolke det slik at folkene og lederne i organisasjonen er gode til å fortolke hvilket øye som skal brukes i ulike situasjoner i endringsprosessen. Videre skal vi drøfte hvilken betydning det har om man er god til å fortolke eller ikke.

I teorikapitlet gjorde vi rede for viktigheten av å kunne lese og forstå det som skjer i en organisasjon, slik at man får gjort de nødvendige tilpasningene, selv om det ikke står nedskrevet i en plan (Morgan, 2012). Det kan se ut som noen mennesker har bedre evne til raskt å fortolke og forstå slike situasjoner. I Irgens (2016) er dette kjennetegn på eksperter. I tillegg til at de er bedre på fortolkning har de også flere handlingsalternativer i de situasjonene de står i. Dette støttes også av Schön (2001) som i sin beskrivelse av de beste praktikerne bruker begrepet kunst, da de benytter en form for reflektert improvisasjon eller praksis når de står overfor situasjoner som avviker fra det som er planlagt. Ut fra historiene vi fikk kan det tolkes slik at man har tatt innover seg nødvendigheten av å tolke og gjøre tilpasninger underveis. Et utsagn som støtter dette er: “...jeg arrangerte et møte i måneden. Der hørte jeg på lyden, stemningen, hvordan går det, hva snakker de om, ja...”.

Funnene i våre historier støttes også av uttalelsen nedenfor som er fra Konsernsjefen:

“Dersom du skal lede dette Selskapet inn i en fremtid der teknologiskiftet gjør at også en tradisjonsrik bransje som vår vil bli utsatt for store endringer, så er tilpasningsdyktighet tvingende nødvendig” (Hansen, 2018).

Denne uttalelsen viser også at Konsernsjefen er klar over at omgivelsene endrer seg og at det får betydning for virksomheten. At folkene i organisasjonen er klar over det samme, kom også frem i intervjuene: *“...det er jo en konsekvens av at verden omkring oss endrer seg og da må vi også endre oss. Og så må vi endre oss kjappere..”* Det at hele organisasjonen har en forståelse av viktigheten av å endre seg, viser også at relasjonskapitalen er høy og at samhandling mellom kollegaer på alle nivå gjør at det er en omforent forståelse av virkeligheten.

At en organisasjon klarer å omstille seg fra en industriell til en kunnskapsbasert økonomi, der endringer er hyppige og til dels kontinuerlige (Irgens, 2016), er også noe som vi definerer som relasjonell eller fortolkende kompetanse. I tillegg møter organisasjoner også i økende grad komplekse omgivelser, drevet i hovedsak av globalisering og teknologisk utvikling. I slike omgivelser er kompetanseutvikling og evnen til endring en grunnleggende egenskap for at organisasjoner skal overleve (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007). I slike omgivelser oppstår det noe som kalles dynamisk kompleksitet. Tilstanden oppstår når vi opplever dynamikk og kompleksitet på samme tid (Irgens, 2016). Siden vi fortsatt jobber ut fra et mekanisk og instrumentelt perspektiv, der kompleksiteten ikke forandrer seg mens vi prøver å få oversikt, byr det på store utfordringer for oss når vi forsøker å forstå dynamisk kompleksitet på samme måte som vi gjør med statisk detaljkompleksitet (ibid). For å forstå denne kompleksiteten er det viktig å forskyve fokuset fra enkeltobjekter til relasjoner, i en verden som består av sammenvevde mønstre og ikke løsrevne objekter. Dette er et systemisk og prosessuelt syn på verden der det legges vekt på å forstå relasjoner (Irgens, 2016). Vi mener at Selskapet har tatt innover seg dette og aktivt brukt kjerneverdiene i kommunikasjonen og samhandlingen, og på denne måten skapt forståelse for de endringen som skal gjennomføres. Følgende utsagn viser dette: *“... det har*

vært åpenhet på at vi må endre retning og at konsernet, verden og energibransjen er i endring, eh... og det har vært åpenhet på at det kjøres strategiprojekter...”.

Lederskap er en relasjonell størrelse, ifølge Bjartveit (2015). I teorikapitlet utdypet vi hva kunnskapsledelse er både fra et strukturelt og et sosiokulturelt perspektiv. Vi nevnte også at kunnskapsledelse ikke bare er forbeholdt formelle ledere i en kunnskapsorganisasjon. Det er i dagen samfunn viktig å benytte seg av det fortolkende og relasjonelle perspektivet på kunnskapsledelse hvis organisasjonen har preg av å være en kunnskapsorganisasjon (Irgens, 2016). Selskapet vi har forsket på mener vi er en kunnskapsorganisasjon da organisasjonen er avhengig av ansattes kunnskap og kunnskapen hos de ansatte er et konkurransemoment i forhold til andre virksomheter (ibid). Følgende utsagn støtter denne tolkningen: *“...vi har altså...vi hadde 23 000 kunder før vi fusjonerte (..) og vi har plukket alle kunder etter det en for en (..) vi har i praksis plukket 40 000 kunder da...”.*

Selv om kunnskapsledelse og kunnskapsutvikling ikke eksplisitt kom frem som begrep i intervjuene mener vi likevel at vi fått klare indikasjoner på at de menneskelige ressursene i Selskapet blir verdsatt, og at det jobbes bevisst og systematisk med å utvikle både den organisatoriske kunnskapen og fagkunnskapen. Dette støttes av uttalelser som: *“...jeg har fått muligheter når jeg har rukket opp hånden...”* og *“Vi gjør ikke feil – vi lærer”* og *“...vi er indre motiverte og vi er relasjonsorienterte...”* og *“..nå er det...bygd innenfra og nedefra.”* Vi mener også at Selskapet har utviklet sine folk slik at det bedrives relasjonell kunnskapsledelse på flere nivå og ikke bare av de som er formelle ledere. Dette kom frem i intervjuene vi hadde og det var tydelig at folk satt pris på den kompetansen og personligheten til kollegaene de hadde rundt seg. Følgende uttalelser støtter denne antagelsen: *"goingene" - "flinke folk" - "bauta"*. Det å beskrive sine kollegaer på en slik måte mener vi er en styrke for en organisasjon som er i en omstillingsprosess og viser at det er en stor verdi i relasjonskapitalen i organisasjonen.

Vi har også gjort funn som viser at begrep som “magefølelse” og “intuisjon” har hatt stor betydning i gjennomføringen av verdi- og identitetsprosessen. Vi fikk følgende uttalelse: *“...lag god systematikk og følg planen. Bare gå. For du får “juling” hele tida. Og så må du vite at du har 100% rett. Og hvordan vet jeg det... eh...det er...det er magefølelsen!*

Ja, det er magefølelsen. Intuisjonen som sier at det er riktig.” I teorikapitlet vårt blir denne kunnskapsformen omtalt som den tredje vei, og det er en form for kompetanse som ikke lar seg måle og som i stor grad er erfaringsbasert (Gotvassli, 2015). Vår antagelse er at denne kunnskapsformen var svært viktig for gjennomføringen av endringsprosessen i Selskapet. Dessverre er det en kunnskapsform som ikke har samme anerkjennelse som den målbare, eksplisitte kunnskapen, og derfor er det ofte utfordrende i en organisasjon å argumentere for at “intuisjonen min sier at dette er riktig”. Det krever tillit og gode relasjoner, og evnen til å se ting fra flere perspektiv.

Relasjonskapitalen og tilhørigheten som er skapt gjør også at de som direkte er berørt og som må ta konsekvensen av endringen aksepterer det som blir gjort. *"Vi har stått på så innmari for å vinne denne kampen på en ordentlig måte, og når selskapet opptar så stor del av hjertet, som det gjør hos meg, da bli det en sorg på et vis. Det er mer enn bare business."* Som vi drøftet tidligere i dette kapitlet kan Selskapet defineres som en kunnskapsorganisasjon med kunnskapsarbeidere. En av de tingene som fremholdes som god ledelse og som gir motivasjon til kunnskapsmedarbeidere, er autonomi. Vi har en rekke funn på at medarbeidere i Selskapet, selv om de er i en omfattende endringsprosess, har stort handlingsrom og at de får muligheter til å utvikle seg hvis de ønsker det. Dette mener vi er en viktig styrke for organisasjonen, og viser at ledelsen er gode praktikere og viser et solid relasjonelt ledelseshåndverk: *"Hvis du tror du ikke har lov til å ta en beslutning, så har du sikkert lov til å ta den. Ikke sant, for han har sånn tro på oss som jobber her (...) Ja, for den ene prosenten som de tar feil da, det er verd det."*

I en verden som blir stadig mer kompleks og der endringer forventes å skje i et stadig hurtigere tempo, er det viktig å forstå at det er folk det handler om og at folk finner trivsel og trygghet i situasjoner hvor man kan lære noe nytt. Folk trives i en “på kanten av kaos”-tilstand (Johannessen S. , 2002). Dette er en av de grunnleggende antagelsen i oppgaven vår, og for oss henger relasjonsperspektivet også sammen med begrepet Verdensbildet. Det er nødvendig for en leder å ha en konstruktivistisk tilnærming til virkeligheten for å forstå fullt ut at det er folk med alle sine følelser det handler om. Det handler om å utvikle de menneskelige ressursene i organisasjonen for å utvikle den nødvendige relasjonskapitalen som vil være grunnlaget for å ha nødvendig båndbredde på endringskunnskapen.

I dette kapitlet har vi drøftet våre funn med bruk av teori fra relasjonsperspektivet. Ut fra dette perspektivet mener vi at Selskapet er en organisasjon som på alle nivå er opptatt av folk og derigjennom utvikler en stor relasjonell kapital. De jobber på alle nivå i organisasjonen med en relasjonell kompetanse som gjør at de kan balansere bruk av både det instrumentelle og det kunstneriske perspektivet, altså det to-øyde blikket. Vi mener også at de bruker relasjonell kompetanse når de avviker fra planen og strategien, men samtidig klarer å holde fast på det langsiktige målet.

6.4 Meningsskaping

Våre historier viser mange funn knyttet til kultur og verdier, og vi skal drøfte dette nærmere i lys av teori knyttet til begrepet meningsskaping. Meningsskaping henger også sammen med vårt begrep Verdensbilde, både ut fra filosofisk ståsted og evnen til å perspektivere. Ditt Verdensbilde har også betydning for bevisstheten rundt meningsskaping som prosess og det å se hva som faktisk gir mening. I et hermeneutisk perspektiv er det vesentlig å forstå at mening er både helhet og del, og det forstås i en sammenheng.

Begrepet meningsskaping handler i denne sammenhengen om det å søke mening. Det er noe grunnleggende menneskelig i det å jobbe med noe som gir mening og som er betydningsfullt. Meningsskaping har også en kollektiv dimensjon, ved at individet handler i samsvar med det større bildet, og opplever det å være en del av et større fellesskap og tilslutte seg det med sin energi (Hernes, 2016). I våre historier har vi uttalelser som "*...jeg ser hus med lys over alt. Alle disse er våre kunder. Da blir jeg så stolt*" og "*...det at vi har bygd vind, det synes jeg er veldig positivt. Det betyr noe i forhold til klima...*" Dette er uttrykk for at de opplever jobben sin som meningsfull i et større bilde, og de skaper noe sammen med resten av organisasjonen og samfunnet forøvrig.

I tillegg er det også tydelig at kollektivet i seg selv, altså kollegaer og selve organisasjonen gir mening for de vi snakket med. Det oppleves rett og slett en meningsfullt å jobbe sammen med kollegaene: "*...jeg elsker at liksom, at nettselskapet og alle folka som er der, montørene*

og liksom at det er så spenn i folk, og sånn type ting (..) og så blir jeg veldig stolt når, ja... blir litt sånn... det er veldig mye flinke folk i Selskapet." Nettopp det relasjonelle er grundig drøftet i forrige del, men dette er også en vesentlig del av meningsskapning i lys av den kollektive dimensjonen. Og det er også noe av det vi mener er et svært viktig funn; det handler om menneskene i organisasjonen, eller folk, som vi gjerne vil kalle det, og det å se og forstå at det er folk som får ting til å skje. Enten det skal utvikles ny teknologi, nye energiløsninger eller skapes et godt kreativt miljø.

Meningsskapning er handlingsorientert, og tar utgangspunkt i at vi handler på spesielle måter fordi det gir mening for oss. Geertz (Hernes, 2016), som vi også har referert til tidligere, har uttalt at samfunnet er skapt av menneskers behov for å skape mening i sin hverdag, og det er meningen som skapes som skiller ulike sosiale grupper fra hverandre. Derfor må vi forstå hvilke mønstre for handling som gir mening dersom vi skal undersøke eller påvirke et sosialt system (Hernes, 2016). Vi har fått historier som sier at "*...det vi startet med var å fortelle alle ansatte at nå kaster vi ut alt vi har, og begynner på nytt."*

Denne historien viser at Selskapet måtte starte med blanke ark for å kunne rydde opp internt etter en krevende fusjon. Det kunne ikke være igjen noe, verken systemer eller symboler, fra noen av de to fusjonerte selskapene. Prosessen som fulgte måtte gi mening for alle ansatte i begge selskapene, og resultatet av prosessen måtte gi mening i et fremtidig perspektiv. Dette er, slik vi tolker det, en modig beslutning, både fordi det er svært ressurskrevende i form av tid og penger, men det kreves også kompetanse og tålmodighet. Vår antagelse her er derfor at ledelsen i Selskapet evner å se virksomheten og utfordringene ut fra flere perspektiv; de forstår at det må skapes ny mening, og de forstår at den må skapes i fellesskap med alle ansatte, altså hele kollektivet, men de forstår også at det må en ryddig og systematisk prosess til for å få det til.

Irgens (2016) sier at det ikke er formelle beslutninger og styringsdokumenter som er viktigst, men prosessen av meningsskapning der disse blir mottatt og fortolket av de ansatte. Det er da de virkelig avgjørende beslutninger blir tatt. Selskapet gjennomførte i 2018 en ny omfattende omorganisering og etter denne prosessen fikk vi også flere interessante uttalelser som er relevante i lys av Irgens sine betraktninger; "*... ja, jeg tror at forankringen var helt*

til stede" og "... jeg skjønner at dette må gjøres, jeg skjønner det sånn rasjonelt..." Vi tolker dette som at til dels dramatiske endringer gir mening og det blir fortolket på en positiv måte ut fra at endringen er riktig i et fremtidsperspektiv, selv om det kan gjøre vondt i et personlig perspektiv. Det betyr etter vår mening at den kollektive prosessen vi beskrev i forrige avsnitt gir avkastning fordi den er solid forankret.

Rammeverket for meningsskaping som er beskrevet av Hernes (2016) består av fire elementer; samhandling, samhandlingsmønstre, tilslutning og narrativ, og mellom disse elementene går pilene i begge retninger. Helhetsforståelsen ligger i at dette er en kontinuerlig prosess. Se Figur 2. Uttalelsene vi har referert over gir også mening i lys av begrepet tilslutning, som ikke er det samme som enighet. For mens enighet består av oppfatninger, består tilslutning av handlinger. Det er umulig å være enige om alt, og vi mennesker går med på å gjøre mye som vi ikke nødvendigvis er enige om, ut fra en oppfatning om at alt samarbeid vil bryte sammen dersom vi ikke gjør det. Tilslutning utelukke ikke enighet, men det forutsetter det ikke (Hernes, 2016). Selv om flere av de vi snakket med ikke var enige i omorganiseringen, gav de likevel sin tilslutning; *"... det er jo ingen ansatte som vil dette her..."* og *"...vi skal bane vei for energisatsninger, og vi må være ansvarlige å ta disse grepene nå..."*. Vi ser at de velger å være med å jobbe videre mot nye felles mål, fordi det gir mening i et større bilde og fordi de vet at endring er en kontinuerlig prosess. Det gir mening.

Evnen til å tilslutte seg vil, etter vår antagelse, kunne variere etter hvor man er i organisasjonen, men våre funn viser at forståelsen for omorganiseringen går gjennom hele organisasjonen fra konsernledelse til montøren; *"... så derfor er vi ikke bekymret. Og det stopper jo ikke her (..) så vi driver jo på og endrer hele tiden, ikke sant. I en naturlig endring, så nå er det kjempeartig."*

I det følgende vil vi drøfte våre funn i lys av begrepet narrativ, som er et viktig element i rammeverket for meningsskaping. Et narrativ er et større bilde som sier noe om hva organiseringen sikter mot. Et narrativ kan romme flere ting; det kan romme en strategi, men det rommer også historien bak organiseringen (Hernes, 2016). Alle de vi snakket med i Selskapet hadde sterke historier knyttet til stolthet over Selskapet og den verdien som

Selskapet bidrar med til samfunnet. Som vi var inne på i innledningen av dette drøftingskapitlet, oppdaget vi at Selskapets Lille Hefte hadde stor betydning for de vi snakket med. Heftet rommer både fortid, nåtid og fremtid, og Selskapets kjerneverdier har fått stor plass, og som Hernes (2016) sier kan kjerneverdiene være til god hjelp i det å opprettholde et robust narrativ om virksomheten, når kursen for fremtiden skal stakes ut. Hernes sier også at narrativ gir mening på to måter; den ene måten er at narrativ består av bestanddeler og koplinger mellom bestanddelene som folk i og utenfor organisasjonen kan se er det som gjør organisasjonen spesiell. Den andre måten et narrativ gir mening på, er ved å angi en utvikling over tid. I følge Hagel (Hernes, 2016) vil også et sterkt narrativ trekke folk til seg da ryktet sprer seg raskt fra de som allerede er en del av fortellingen.

Følgende uttalelser fra Konsernsjefen uttrykker en stor bevissthet rundt Selskapet sitt narrativ eller historie; *"Eid av trøndere, er et slagord vi ofte bruker. I det ligger det en tankegang om at merverdiskapningen som skjer i konsernet skal komme regionen til gode. Til syvende og sist er det kundene - næringslivet og den jevne trønder - som vi jobber for. Akkurat det skal vi aldri glemme."* (Hansen, 2018).

Han uttaler i tillegg at *"... å se det som er skapt av generasjoner før oss, samtidig som vi ser det som ligger foran oss (..) klarer man å formidle dette tankesettet gjennom hele organisasjonene og utad til kunder, eiere og beslutningstagere er man kommet langt på vei."* (ibid).

Vi kan også se disse uttalelsene i lys av organisasjonsteoretikeren Barbara Czarniawska (Hernes, 2016). Hun skriver at et narrativ er gjennomgripende for organisasjonsprosesser og gir spesiell mening knyttet til den gitte organisasjon. Hennes poeng er at narrativ er allestedsnærværende og nødvendig for organisering. Czarniawska (ibid) hevder i tillegg at det er svært vanskelig å organisere uten et narrativ. Årsaken til det er at narrativ gir mening til handling, og et narrativ hjelper et individ å se meningen med sin handling i forhold til det fellesskap individet hører hjemme i (Hernes, 2016). Dette kan forklare hvorfor våre historier viser at ansatte gir sin tilslutning til den nye organiseringen i Selskapet. Selskapet har etablert et større bilde, et narrativ, som er så sterkt at det sitter i de ansatte og gir mening, selv når det er utfordrende for den enkelte ansatte.

Vi fikk historier fra de vi intervjuet som innholdsmessig er identiske med Konsernsjefens uttalelser: "...og at du jobber i et selskap som faktisk leverer penger til kommunene... Jeg føler at de verdiene vi er med på å skape, de kommer faktisk mange til gode" (Hansen, 2018). Ordlyden er annerledes, men innholdet er det samme. Det bekrefter igjen at Selskapets narrativ er en del av individet, og det gir mening og retning for handling. Som vi var inne på tidligere i denne drøftingsdelen, oppleves både Selskapets oppdrag og kollektivet som meningsfullt, og det tydelige narrative som er utviklet tar opp i seg både historien til Selskapet, virksomhetsideen, fremtidsambisjonen og det individuelle ansvaret inn i kollektivet. Vår antagelse er at denne tydeligheten har avgjørende betydning for tilslutningen.

Vi har tidligere vært inne på *Kongsemnerne* av Henrik Ibsen (1991), og vi ser at det faktisk er en relevant referanse også i forhold til meningsskaping og narrativ. Håkon Håkonsson klarte å skape et så sterkt bilde av sitt oppdrag, altså Kongstanken, at alle hans menn fulgte han med en sterk tro på at de ville lykkes. Skule Jarl forsto ikke hva som gjorde at folket hadde så stor tro på Håkon, siden han kun hadde tro på sin egen fortrefelighet og ingen Kongstanke.

I det følgende vil vi drøfte våre funn i lys av teorier knyttet til organisasjonskultur, for det henger også sammen med det å skape mening i en organisasjon slik vi ser det. Kulturen er en del av det som kan gi mening eller faktisk også det stikk motsatte. Vi har fått historier som forteller om begge deler, og i tillegg noe om Selskapet sin omfattende verdi- og identitetsprosess etter 2012, og vår tolkning er at både selve prosessen og resultatet av prosessen er viktig for de resultatene Selskapet oppnår i dag. Følgende uttalelse sier noe om dette: "... ja, det er jo dette kulturarbeidet som er blitt gjort da (..) jeg har innsett at det har en verdi da...".

Edgar Schein utviklet i 1985 en kulturmodell bestående av tre nivåer; artefakter, verdier og grunnleggende antagelser. Etter den tid har det kommet andre fortolkninger til, og Majken Schultz kaller Schein sin kulturmodell for funksjonalistisk, siden han fremstiller kultur som noe man har og som kan ledes (Hernes, 2016). Schultz har foreslått et symbolsk og fortolkende syn på organisasjonskultur, noe som gir rom for individuelle og kollektive

fortolkninger, hvor meningsskapingen står i sentrum. Hun mener også at kulturen, i et symbolsk og fortolkende perspektiv, er måten verden forstår organisasjonen på, både gjennom handlinger og ord. Kulturen blir selve limet som gir mening til det sosiale, og som kan uttrykkes på ulike måter (Hernes, 2016). Våre historier viser at "verden" utenfor Selskapet har et inntrykk og en forståelse av hva det står for: *"... for de var sponsorer av "Gründerne" og "Entreprenørene" og alle de tinga jeg synes var viktig (..) og jeg hadde fått et veldig sånn positivt inntrykk av Konsernsjefen..."*. Hvordan verden forstår en virksomhet omtales også som omdømme, og organisasjoner med en sterk organisasjonskultur oppnår ofte godt omdømme. Selskapets omdømme vakte vår nysgjerrighet blant annet ved at vi hadde hørt at flere ønsket å få jobb der.

Majken Schultz hevder også at hva som oppleves som kulturelt betinget, altså det som er meningsskapende, også vil variere avhengig av hvor man er i organisasjonen. Hun hevder også at kultur ikke kan ledes, kanskje dyrkes, men ikke ledes. Ledere kan påvirke kulturen, men en kultur kan ikke ene og alene tilskrives en leder. Mening skapes lokalt og er primært handlingsbasert. Schultz anser at ledere og ledelse handler gjennom prosesser som koples an til andre prosesser i det store nøstet som er i en organisasjon (Hernes, 2016).

Våre funn viser at ledelsen i Selskapet forsto at de måtte gjennom en omfattende verdi- og identitetsprosess etter fusjonen, slik vi har drøftet tidligere, noe følgende historie viser: *"...det handlet om å definere spilleregler. For folk som ikke vet hvilke spilleregler som gjelder, blir utrygge."* Det å faktisk innse at man har en organisasjon som ikke har et solid fundament, er også ganske modig. Det å bruke tid på å snakke med folk og faktisk fange opp slike signaler er et viktig funn i våre historier, slik vi ser det. Igjen handler det om det relasjonelle, det som skjer mellom folk og som skal gi energi til å skape noe nytt. Uten en ledelse som er interessert i folk og som faktisk har kompetanse til å fange opp og foredle signalene, vil ikke slike prosesser bli satt i gang. For som Irgens (2016) sier: Ledere som ikke får tak i ansattes fortellinger om bedriften, vil være avskåret fra viktig kunnskap. Ledere som ikke tar del i den løpende praten blant ansatte, makter ikke å utvikle organisasjonskulturen i den retningen de ønsker. Det gjør derimot ledere som deltar, lytter og tar del i småpraten blant ansatte ute i organisasjonen.

"...vi arrangerte sikkert 50 workshops. Så dette har alle vært med og laget" og "så utdannet vi ambassadører, 35 ambassadører (..) og de måtte hjelpe til for å få dette i hop". Her har alle vært med og jobbet i prosessen og mening er skapt lokalt i organisasjonen. Det var ikke en lederstyrt prosess som ble vedtatt og innført. Vår antagelse er derfor at prosessen i seg selv var viktig siden den ble gjennomført internt og lokalt uten konsulenter, og dermed ble eierskapet og forankringen solid. Det at prosessen ble gjennomført på denne måten, henger sammen med den relasjonelle kompetansen som vi mener å ha funnet i Selskapet.

Som tidligere nevnt, gjennomførte selskapet en omfattende omorganisering i 2018, og vår antagelse er at verdi- og identitetsprosessen har vært av stor betydning for hvordan denne omorganiseringen ble mottatt i organisasjonen. Vi har fått historier som; "...man har klart å skape en forståelse og en forankring for at dette er nødvendig... og ja, jeg tror at forankringen var helt til stede." Dette gir også mening i lys av at endring dreier seg om skrittvis fornyelse. Arbeid pågår, folk jobber med det de kan, samtidig som det dukker opp muligheter for at ting blir annerledes. Dette er ikke i seg selv en kulturforandring, men ut fra ideen om at kultur er meningsskapning, som kan finne sted på mange forskjellige nivåer, er det likevel kulturforandring i en viss forstand (Hernes, 2016). Uttalelsen, "...jeg er veldig glad for denne endringen. Det gav meg en stor, stor energiboost", viser at endring for enkelte oppleves som en kulturforandring. Det de tror på blir satt ut i livet, og det gir mening.

Verdier er en viktig del av en organisasjonskultur og Irgens (2016) skriver at i dynamiske organisasjoner får verdier en viktig rolle. Når forutsetningene stadig endrer seg og virksomheten blir mindre programmerbar, kan fellesverdier være et samlende element som skaper en opplevelse av kontinuitet og trygghet (ibid). Våre historier viser tydelig at Selskapets verdier er forankret i organisasjonen. Som vi har nevnt tidligere snakket alle om verdiene uten at vi spurte om verdier da vi intervjuet de ansatte. Som følgende historie viser har verdiene betydning i endringsprosessen: "...vi skal bane vei for ny energisatsning, vi er åpne i prosessene, og vi må være Modige nå (..) vi må være Ansvarlige nå og ta disse grepene...". I lys av Irgens sine betraktninger over, gir dette mening – verdier skaper trygghet i det store bildet, og som vi var inne på tidligere i drøftingen, hadde Selskapet en utrygg organisasjon tidligere, som nå har en ramme eller et fundament og forholde seg til.

Verdiene er forankret og de gir mening og forklaring til endringene som skjer. Vi har fått historier som sier at *“...ingen ansatte vil dette her, men da må vi finne knagger å henge det på, og da bruker vi verdiene og Det Lille Heftet.”* Endring betyr selvfølgelig også at for noen ansatte er dette dramatisk, selv om forankring og forståelse er tilstede. Vår tolkning er at Selskapet raskere vil komme opp i “marsjfart” igjen fordi de slipper å bruke all energi på å forklare og forsvare endringene, og det er en viktig faktor i det å lykkes med endring og omstilling, slik vi ser det.

Irgens (2016) refererer til Collins sin forskning om hva som kjennetegner virksomheter som utvikler seg fra brukbare til svært gode, og det var jordnære, pragmatiske, langsiktige prosesser der ansatte og ledere hadde forpliktet seg til et engasjement til et ideologisk rammeverk de trodde på og som holdt over lang tid. Våre historier gir mening i lys av denne betraktningen; Selskapets Lille Hefte som oppsummerer alt virksomheten tror på og jobber etter, er forankret hos de ansatte. De tror på ambisjonen og verdiene gir mening og de blir brukt i det daglige arbeidet. Store og små beslutninger tas på dette grunnlaget. *“...så historiene... når vi snakker... når Konsernsjefen står på allmøtet i morgen, så er opphenget her (viser til Det Lille Hefte)”*.

I denne delen av drøftingen har vi sett våre historier i lys av begrepet meningskaping. For oss er det en av våre grunnleggende antagelser i denne oppgaven; meningskaping er en viktig del av det å lede en organisasjon. Som Hernes (2016) sier; hva meningskaping betyr for ledelse og organisasjon er det meget viktig for en leder å tenke gjennom, fordi det berører selve det filosofiske grunnlaget du som leder står på.

For oss henger derfor meningskaping sammen med begrepet Verdensbilde, som vi drøftet i starten av dette kapitlet. Hva tror du på i et filosofisk perspektiv? Hvilket forhold har du til oppdraget i virksomheten? Hva er din Kongstanke? Hva betyr folkene i organisasjonen? Er du i hele tatt interessert i folk? Har du evnen til å se utfordringer fra flere perspektiv? Alle disse spørsmålene er det viktig for en leder å tenke grundig gjennom for å være bedre rustet til å utvikle endringsforståelse og endringskompetanse i sin organisasjon.

De tre temaene i denne drøftingsdelen er drøftet ut fra ulike teoretiske perspektiv, og vi har bevisst brukt sitater fra analysen til å underbygge koplingen mellom teorien og historiene våre. Noen sitater og situasjoner er beskrevet flere ganger, i ulike perspektiv og det er gjort bevisst for å synliggjøre at ting henger sammen og for å understreke viktigheten av å se med ulike briller.

7. Dette har vi kommet frem til

Vi har nå kommet til avslutningen på denne oppgaven, og vi skal oppsummere våre funn og konkludere. Ut fra analysen og drøftingen vi har gjort skal vi se om vi har lykket i å finne svar på vår problemstilling og vårt forskningsspørsmål.

7.1 Våre hovedfunn

Våre historier viser at arbeidssituasjonen til de ansatte har endret seg betydelig i løpet av de siste fem årene. Endringene beskrives som både kontinuerlige og i store sprang, og de har omfattet både organisasjon, marked og produkt. Vi fant at det er tre faktorer som har betydning for hvordan endringene og arbeidssituasjonen oppleves:

Ledelse handler om engasjement, tillit, verdier, plan og strategi. I tillegg kan evnen til å rydde opp, ta avgjørelser og gå videre være viktig.

Plan og strategi handler om både om tydelighet og det å sette en retning for at alle skal vite hvor virksomheten skal. Det handler også om forankring av planen i fellesskapet og fellesskapets evne til å jobbe i takt mot et felles mål.

Verdier og kultur handler om spilleregler, retning og viktigheten av å tro på noe felles; å ha et felles verdigrunnlag som beslutninger blir forankret i og som også er tydelige i det daglige arbeidet. Noe må få stå i ro og være stabilt, når verden ellers er i bevegelse.

Alle disse tre faktorene analyserte vi i lys av autonomi og styring; balansen mellom regler og handlingsrom. Dette går igjen i våre historier og handler om at noen må gå foran og rydde opp og skape retning, samtidig som folk har behov for å ha tilstrekkelig med handlingsrom og føle at de har tillit til å løse sine arbeidsoppgaver innen egendefinerte rammer.

Disse tre faktorene ledelse, plan og verdier, i en balanse mellom styrings og autonomi, er faktorer som har betydning for hvordan endring oppleves i vår case. Det blir derfor svaret på vårt forskningsspørsmål.

Ut fra vårt teoretiske grunnlag og etter inspirasjon og innsikt fra våre funn, utviklet vi tre begrep som drøftingsdelen er strukturert etter:

- Verdensbilde
- Relasjoner
- Meningsskapning

I drøftingen av begrepet Verdensbilde mener vi å ha funnet at ledere med et Verdensbilde som er forankret i konstruktivismen, med en grunnleggende tro på folk og som åpner opp for å forstå og bruke andres tolkning vil være bedre i stand til å forstå ulike situasjoner og bruke den nye forståelsen til å gjøre nødvendige justeringer uten å miste av synet retningen og det langsiktige målet. Vi har introdusert begrepet Kongstanken som et sentralt bilde på det å se oppdraget som noe større enn en selv.

I drøftingen av relasjoner ser vi at i en verden som blir stadig mer kompleks og der endringer forventes å skje i et stadig hurtigere tempo, er det viktig å forstå at det er folk det handler om og at folk finner trivsel og trygghet i situasjoner hvor man kan lære noe nytt. Organisasjoner som på alle nivå jobber med en relasjonell kompetanse der de balanserer bruk av både det instrumentelle og det kunstneriske perspektivet, altså det to-øyde blikket, har større endringsevne. Det er nødvendig for ledelsen å ha en konstruktivistisk tilnærming til virkeligheten for å forstå fullt ut viktigheten av folk. Gjennom dette henger relasjoner også sammen med Verdensbildet.

Meningsskapning er en viktig del av det å lede en organisasjon. Det er noe grunnleggende menneskelig i det å søke mening. Mening skapes gjennom tydelige historier eller narrativ som gir mening og som folk gir sin tilslutning til. Tydelige verdier og organisasjonskultur er også viktig i meningsskapingsprosessen. Meningsskapning er relatert til begrepet Verdensbilde, gjennom det konstruktivistiske perspektivet.

7.2 Konklusjon

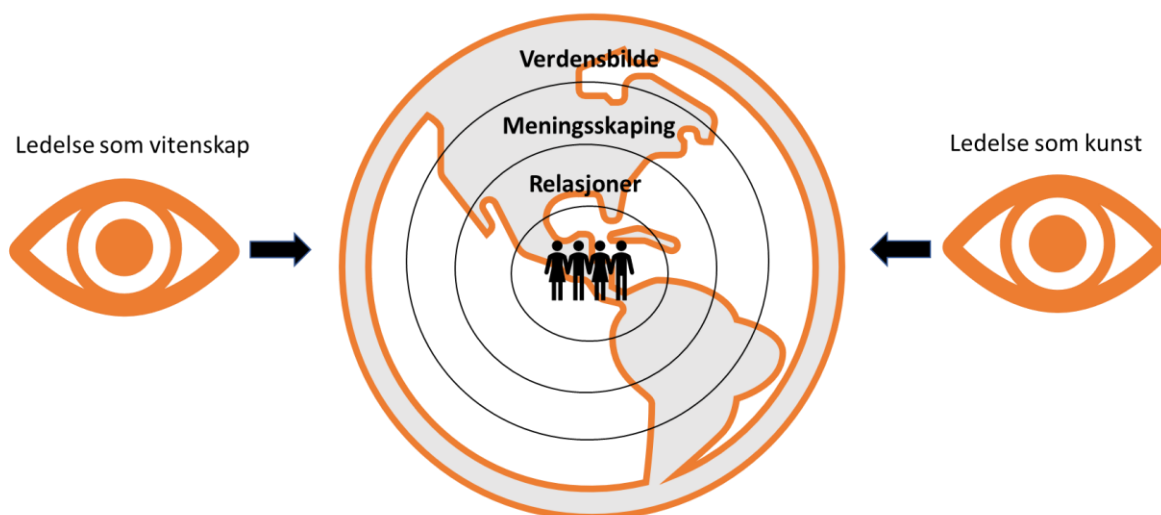
Vår problemstilling stiller følgende spørsmål;

Hva er det som gjør at noen virksomheter lykkes med endring og omstilling?

Vårt svar er;

Virksomheter har større mulighet til å lykkes dersom ledelsen har et konstruktivistisk ståsted, og fullt ut tar inn over seg at endring handler om folk og relasjoner mellom folk. Betydningen av å ha en plan og retning og formidle denne er viktig, samt evnen til å balansere det vitenskapelige og det kunstneriske øyet i endringsarbeidet.

Sagt på en annen måte vil du ha større mulighet for å lykkes hvis, du har et Verdensbilde der du tror på at det finnes flere riktige svar, du trenger å være oppriktig interessert i folk, du tror på at oppdraget ditt er større enn deg selv, altså en Kongstanke og du evner å se etter løsninger med ulike briller. Figuren gir en illustrasjon på vårt svar på problemstillingen.



Figur 10: Figur som illustrerer vårt svar på problemstillingen

7.3 Avsluttende refleksjoner

Vi ønsker å avslutte denne oppgaven med noen refleksjoner som kanskje også kan inspirere andre til videre forskning innen temaet endring og omstilling. Vår forskning viser at vi ikke har funnet en enkelt faktor som viser hvorfor noen lykkes med endring og omstilling. Snarere er svaret sammensatt og komplekst. Det vi imidlertid har funnet er at en leders filosofiske ståsted, eller Verdensbilde er sentralt, og at det handler om folk og relasjoner mellom folk.

I dette perspektivet blir endring krevende, fordi, som Stacey sier i Djøfbladet: *“Organisationer utdømmes av dette interplay mellom mennesker, og når organisationer utvikler sig, så foregår det ikke på baggrund af forkromede omstillingsstrategier. Men som et resultat af alle de her, små iterative skridt, som er resultatet af den menneskelige interaktion, der hele tiden udspiller sig, når vi med vores forskellige dagsordener mødes med andre, som vi påvirker, og som påvirker os tilbage.”* (Jørgensen, 2015).

Ut fra vår forskning er Stacey sitt perspektiv både riktig og viktig. Ser vi det imidlertid i lys av Kjell Arne Røvik, professor ved Universitetet i Tromsø, sin forskning har dagens organisasjoner et helt annet fokus:

“Mens det i 1980-årene og et stykke utover i 1990-årene var en til dels betydelig interesse for ledelse, tyder våre data på en klart avtakende interesse for emnet utover i begynnelsen av det nye hundreåret. Fra siste halvdel av 1990-årene kan man observere en tyngdeforskyvning fra ledelse og i retning av økende vektlegging av planmessig design av formell organisasjonsstruktur med det formålet å øke organisasjoners styringskapasitet.” (Røvik, 2016).

Vår refleksjon blir derfor at dette kan forklare hvorfor så mange virksomheter ikke lykkes med endring, siden det kan se ut som de fleste kun har fokus på målinger og programmerbare modeller, og for lite fokus på ledelse, relasjoner og folk. Vi tillater oss derfor å sitere Steinar Bjartveit, en av våre inspirasjonskilder, som mener at flere leder bør stille seg selv følgende spørsmål: *“Hvorfor skal noen la seg lede av deg?”* (Bjartveit, 2015).

Referanser

- Amabile, T. M. (1998). How to kill Creativity. *Harvard Business Review*, 77-87.
- Bach, d. (2018, Januar 13). *E24.no*. Retrieved from Endelig digitalisert: Kodaks blockchain-
øyeblikk: <https://e24.no/digital/knekt-av-digitalkameraet-naa-kaster-kodak-seg-paa-digitaliseringen/24227841>
- Barrett, F. J. (1998, September-Oktober). Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning. *Organization Science*, pp. 605-622.
- Bjartveit, S. (2015, April 7). *BI Business Review: Kongstanken - Hvorfor vil du være leder?* Retrieved from BI Business Review: bi.no (august 2018): <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/04/kongstanken---hvorfors-vil-du-vare-leder/>
- Bolmann, L. G., & Deal, T. E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Czarniawska, B. (2003). Forbidden Knowledge - Organization Theory in Times of Transition. *Sage Publications*, 253-365.
- Enova. (2018, August 9). *Enova.no*. Retrieved from Om Enova: <https://www.enova.no/om-enova/>
- Gotvassli, K. A. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hansen, J.-A. (2018, Nr. 3). Kraftkaren. *Midtpunkt*, pp. 24-27.
- Haug, S. H. (2004). *Lær å fly! - 437 sitater om kreativitet*. Oslo: Stig og Stein Idelaboratorium AS.

-
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Hovdal, K. A. (2017, August 28. og 29.). *nord.no*. Retrieved from Master i kunnskapsledelse 2016-2018: MKL 220 - samling 1: Undervisningsfoiler 28. og 29. august 2017 rev: https://nord.instructure.com/courses/4496/pages/mkl220-samling-1?module_item_id=15045
- Ibsen, H. (1991). *Samlede Verker*. Oslo: Den Norske Bokklubben AS.
- Irgens, E. (2016). *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, E., & Wennes, G. (2014). *Kunnskapsarbeid-om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Intrudoksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johannessen, S. (2002, Januar). Å skape orden i kaos: ledelse og utvikling i en kompleks verden. *Magma*.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations-og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Jørgensen, A. S. (2015, Mars 11). Moderne ledelse er en illusion. *Djøfbladet*, pp. 1-7.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Krogh, T. (2014). *Hermeneutikk - Om å forstå og fortolke*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Kvålshaugen, R. (2016, Desember 14). *BI Business Review: Å lykkes med strategisk endring*. Retrieved from BI Business Review: *bi.no* (august 2018): <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/12/a-lykkes-med-strategisk-endring/>

-
- Mintzberg, H. (1987). *Crafting Strategy*. *Harvar Business Review*, 66-75.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985, Jul-Sep). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, pp. 257-272.
- Morgan, G. (2012). *Organisasjonsbilder*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Oslo Business forum. (Hentet: 2018, August 10). *obforum.no*. Retrieved from Endringsledelse er vanskelig av kun én årsak: <https://www.obforum.no/lederskap/endringsledelse-er-vanskelig-av-en-arsak>
- Oslo Business Forum. (Hentet: 2018, August 10). *obforum.no*. Retrieved from Hva betyr det at en endringsprosess er mislykket?: <https://www.obforum.no/lederskap/hva-betyr-det-at-en-endringsprosess-er-mislykket>
- Reiten, E., Bjella, K., & Sjørgard, L. (2014). *Et bedre organisert strømnett*. Oslo: Regjeringen. Retrieved Oktober 2016, from <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Mottok-rapport-om-bedre-organisering-av-stromnettet/id758336/>
- Rennemo, Ø. (2016, Januar 27). *nord.no*. Retrieved from Master i kunnskapsledelse 2016-2018: MKL 110 - samling 1: Veiviser til vitenskapsteori: <file:///C:/Users/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/28CGF74V/Veiviser%20til%20vitenskapsteori.pdf>
- Røvik, K. A. (2016). *Trender og translasjoner - Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Unversitetsforlaget AS.
- Schön, D. A. (2001). *Den Reflekterende Praktiker - Hvordan professionelle tænker når de arbejder*. Århus: Klim.
- Simons, H. (2009). *Case Study Reasearch in Practice*. London: SAGE Publications Ltd.
- Steinsholt, K., & Sommero, H. (2006). *Improvisasjon - Kunsten å sette seg selv på spill*. Oslo: Damm Forslag.

Thagaard, T. (2016). *Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitativ metode*. Oslo: Fagbokforlaget.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 298-318.

von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2016). *Slik skapes kunnskap*. Oslo: Cappelen Damm.

Wikipedia. (2018, Juli 30). *en.wikipedia.org*. Retrieved from Michael Polanyi: https://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Polanyi

Åsvoll, H. (2017, Mars 13). Forelesning MKL 210 - samling 2. *Egne notater*. Trondheim.

Vedlegg

Vedlegg 1: Kvittring: Vurdering fra NSD

Vedlegg 2: Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave med samtykkeerklæring

Vedlegg 3: Intervjuguide

VEDLEGG 1



Håvard Åsvoll
Universitetsalleen 11
8026 BODØ

Vår dato: 13.04.2018 Vår ref: 59624 / 3 / LH

Deres dato:

Deres ref:

Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 05.03.2018 for prosjektet:

59624 Hvorfor lykkes noen organisasjoner med endring og innovasjon?

Behandlingsansvarlig Nord universitet, ved institusjonens øverste leder

Daglig ansvarlig Håvard Åsvoll

Student Merete Wist Adde

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2

- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endrings skjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 29.08.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Marianne Høgetveit Myhren

Lise Aasen Haveraaen

Kontaktperson: Lise Aasen Haveraaen tlf: 55 58 21 19 / Lise.Haveraaen@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Merete Wist Adde, merete.w.adde@student.nord.no

VEDLEGG 2

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med Masteroppgave.

Vi er to studenter som tar Master i Kunnskapsledelse, og som skal avslutte studiet med en masteroppgave våren 2018. Studiet er samlingsbasert og gjennomføres i et samarbeide mellom Nord Universitet og NTNU Handelshøyskolen. Hvis du ønsker det finner du mer informasjon om studiet her: <https://www.nord.no/no/studier/kunnskapsledelse-master#!>

I denne masteroppgaven er vi er nysgjerrige på følgende:

Hva er det som gjør at noen virksomheter lykkes med omstilling og innovasjon?

Vi er nysgjerrige på dette fordi vi ønsker å bidra til en dypere forståelse og kunnskap om organisasjoners endringsarbeid og se om vi kan finne momenter som kan bidra til at noen flere lykkes med sitt endringsarbeid.

Selskapet har de siste årene vært gjennom en omfattende omstillingsprosess. Vi ønsker å finne ut mer om hvordan ansatte opplever denne omstillingsprosessen og sin arbeidssituasjon. Vi ønsker å skrive en relevant oppgave som kan være nyttig for Selskapet i fremtiden.

Vi vil intervju 6 ansatte, med ulik ansiennitet og bakgrunn og som er på ulikt organisatorisk nivå i Selskapet. Vi vil stille spørsmål om erfaringer, opplevelser og meninger som gir rom for beskrivelser og refleksjon om hvordan man opplever sin arbeidshverdag. Vi vil ta opp samtalen på diktafon og ta notater undervegs. Samtalen vil vare i maks 1,5 time.

Vi har fått ditt navn av Konsernsjefen, og håper du er villig til å gi oss litt av din tid. Opplysningene vi får vil bli behandlet konfidensielt, men det er mulig at du indirekte vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Alle samtaler og opplysninger slettes etter at oppgaven er levert 29. august 2018.

Dersom du vil være med på dette intervjuet er det fint om du signerer samtykkeerklæringen og returnerer den til oss.

Hvis du har spørsmål om dette kan du ta kontakt med en av oss på telefon 957 63 004/ 913 72 263 eller epost merete.wist.adde@trondelag-teater.no/ ebl@avito.no.

Du kan også kontakte vår veileder, Førsteamanuensis Håvard Åsvoll ved Nord Universitet, telefon: 416 77 664.

Med vennlig hilsen

Eva Beate Lien

Merete Wist Adde

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt dette skrevet og er villig til å delta i studien

Signatur_____

Telefon_____

VEDLEGG 3

Intervjuguide

Navn:

Dato:

1. Innledning

Innramming av intervjuet: Presentasjon av oss og oppgaven (formål, hva vi er nysgjerrig på)

Samtykkeerklæring

2. Presentasjon av den som intervjues

Stilling:

Ansiennitet:

Utdanning/antall år:

3. Hovedhistorie

Kan du fortelle oss om hvordan arbeidssituasjonen din har utviklet seg de siste fem årene/siden du har startet

4. Støttespørsmål (spørre om dette hvis behov)

- A. Hvordan vil du beskrive utviklingsarbeidet i Selskapet?
- B. Når viktig beslutninger skal tas, kan du beskrive beslutningsprosessen og på hvilket grunnlag beslutningen blir tatt?

Stikkord: Intuisjon – rutiner – mandat?

- C. Sett ut fra ditt perspektiv kan du fortelle oss på hvilken måte informasjon og kunnskap/løsninger deles?
- D. Kan du beskrive samarbeidsformer og møtestrukturer i Selskapet?
- E. Kan du beskrive den ene situasjonen der du var aller mest stolt over å jobbe i Selskapet?
- F. På hvilken måte fikk du utnyttet kompetansen din i situasjonen?
- G. Kan du fortelle hva Selskapets «Lille Hefte» betyr for deg i det daglige arbeidet?