

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Wendy Bergstrøm og Bente Fagerthun

Kvalitativ casestudie om endringskapasitet

Hvordan kan ledelsen skape endringskapasitet i egen
organisasjon?

Dato: 24.05.22

Totalt antall sider: 105

Sammendrag

Formålet med forskningsprosjektet har vært å finne ut hvordan skape kapasitet for endring i en organisasjon. Begrepet endringskapasitet er i teorien definert som en kapasitet som gjør at organisasjonen blir både bedre og mer effektiv i forhold til gjennomføringen av endringer. Vi har undersøkt hva ledelsen selv kan gjøre for å øke endringskapasiteten, hvilken strategi som kan bidra og hvilken betydning kulturen i organisasjonen har for endringskapasiteten. Vi belyser dette gjennom følgende problemstilling:

Hvordan kan ledelsen skape endringskapasitet i egen organisasjon?

Forskningsprosjektet har tatt utgangspunkt i en casebasert studie av Momek Group AS, som har vokst mye de siste 10 årene, både i ansatte, omsetning og selskaper, i tillegg til å opprettholde sine konkurransefordeler. For oss er det veldig interessant å se på hvordan ledelsen har gått frem for å få dette til.

Vårt empiriske datagrunnlag baserer seg på 6 semistrukturerte dybdeintervjuer med sentrale ledere i Momek Group AS. Alle var ledere med ulike bakgrunner og ansvarsområder, men satt i ledergruppen sammen. Intervjuene ga oss et bra innblikk i verdier, tankesett, ledelsesfilosofi, kultur og strategiarbeid. I tillegg har vi hatt tilgang på dokumenter som forteller og underbygger hvordan det jobbes med strategi og organisasjonsendringer. Intervjuene og dokumentene danner til sammen datagrunnlaget for våre funn og analyse i oppgaven. Oppgaven bygger på teori innen endringskapasitet, ulike lederstiler, læringsstiler for ledere, strategiske beslutninger og strategisk organisering, organisasjonskultur, og vi har teoretisk sett på hvordan dette påvirker endringskapasiteten i en bedrift. Denne teorien, sammen med intervjuer og annen dokumentasjon, er grunnlaget for vår besvarelse.

Våre funn viser at ledelsen kan påvirke endringskapasiteten gjennom strategiske beslutninger, som igjen påvirker organisasjonskulturen. Ledelsen brukte tidligere erfaringer og valgte sin egen framgangsmåte for implementeringen, men involverte de ansatte tidlig. Tidlig involvering sammen med Momek Group AS sine sterke verdier lyst, mot og ansvar, skapes det en organisasjonskultur hvor alle kan komme med ideer, ta ansvar og gjøre de prosjektene de har lyst til. Strategiske valg som frihet og tillit, korte beslutningsveier og åpne dører påvirker kulturen, gir kortere beslutningsvei som igjen førte til endringskapasitet.

Abstract

The purpose of the research project has been to find out how the management can create capacity for change in his/her own organization. The concept of change capacity is in theory defined as a capacity that makes the organization both better and more efficient in relation to the implementation of changes. We have investigated what the management can do to increase the capacity for change, what strategy can contribute and what impact the culture in the organization has on the capacity for change. We shed light on this through the following research question:

How can the management create change capacity in his/her own organization?

The research project is based on a case-based study by Momek Group AS, which has grown considerably over the past 10 years, both in employees, turnover and companies, in addition to maintaining its competitive advantages. For us, it is very interesting to look at how management has stepped forward to make this happen.

Our empirical data base is based on 6 semi-structured in-depth interviews with key executives of Momek Group AS. All were managers with different backgrounds and responsibilities but sat in the management team together. The interviews gave us a good insight into values, mindset, management philosophy, culture and strategy work. In addition, we have had access to documents that tell and support how strategy and organizational changes are worked on. The interviews and documents together form the data basis for our findings and analysis in the thesis. The thesis is based on theory within change capacity, different management styles, learning styles for managers, strategic decisions and strategic organization, organizational culture, and we have theoretically looked at how this affects the capacity of change in a company. This theory, together with interviews and other documentation, is the basis for our answer.

Our findings show that the management can influence the capacity for change through strategic decisions, which in turn affect the organizational culture. The management used previous experiences and select their own procedure for their implementation but involved the employees early on. Early involvement together with Momek Group AS's strong values of desire, courage and responsibility creates an organizational culture where everyone can come up with ideas, take responsibility and do the projects they want. Strategic choices such as freedom and trust, flat structure and open doors affect the culture, providing shorter decision-making paths that led to capacity for change.

Forord

Med denne masteroppgaven setter vi punktum for det 3-årige deltidsstudiet, MBA i ledelse ved Nord Universitet.

Tre år med samlinger, interessante temaer, dyktige forelesere og flotte studiekamerater har gjort at vi begge føler at vi går styrket ut av studiet. Vi har begge mange års erfaring som ledere, og nå med teoretisk bakgrunn kjenner vi oss tryggere på oss selv, men også på omgivelsene. Vi er overhodet ikke utlært, men vi har en annen forståelse, og flere knagger å bruke videre i arbeidslivet. Faget endringsledelse var et fag som vi begge fant interessant å forske videre på, både fordi det er tidsaktuelt i dagens samfunn, men også fordi det er spennende å se hvilken innvirkning en leder kan ha i forhold til implementering av endringer i en bedrift. På bakgrunn av det ville vi finne ut av hvordan ledere kan skape endringskapasitet i egen organisasjon. Momek Group AS er valgt som casebedrift.

Det har vært tider, spesielt siste året hvor utfordringene har stått i kø og frustrasjonen har vært til å ta og føle på. Samtidig har det vært både lærerikt, givende og veldig interessant. En av årsakene til det er åpenheten og engasjementet til Momek Group. De har vært veldig hjelpsomme, engasjerte og hyggelige mennesker som har delt sin kunnskap med oss, slik at vi fikk nok data til å kunne skrive en fullendt oppgave.

En annen årsak til at vi har kommet i mål er vår veileder Roger Klev, som i sin veiledning har kommet med gode innspill, vært engasjerende, utfordret oss og gitt oss mange nye tanker og ideer.

Takk til Nord Universitet

Mo i Rana/Oslo

Bente Fagerthun og Wendy Bergstrøm

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord	iii
1.0 Innledning.....	1
1.1 Avgrensning.....	2
1.2 Sentrale definisjoner og begrepsavklaringer	2
1.3 Problemstilling og Forskningsspørsmål	3
1.3.1 Problemstilling	3
1.3.2 Forskningsspørsmål.....	3
1.4 Presentasjon av case-bedriften	4
1.5 Oppbygging av oppgaven.....	4
2.0 Teori	5
2.1 Endringskapasitet	5
2.2 Ledelsen	7
2.2.1 Lederstiler.....	8
2.2.2 Positivt lederskap	8
2.2.3 Tvehendig ledelse.....	9
2.2.4 Transformasjonsledelse	11
2.3 Tiltak ledelsen kan gjøre for oppbygging av endringskapasiteten.....	12
2.3.1 Frigjøring av ressurser.....	12
2.3.2 Økning av ressurser	13
2.3.3 Prosjektorganisering.....	14
2.4 Læringsstiler for ledere	15
2.4.1 Endringserfaring.....	15
2.4.2 Tilbakemeldinger	16
2.5 Strategiske beslutninger	17
2.5.1 Kontinuerlig endring	17
2.5.2 Ulike strategiske tilnærminger til endring.....	19
2.5.3 Likheter og ulikheter i de presenterte top-down modellene.....	24
2.6 Bottom-Up.....	24
2.6.1 Lean endringsstrategi	24
2.6.2 Involvering og medvirkning av ansatte	25
2.7 Begrensninger for top-down og bottom-up.....	26
2.8 Strategisk organisering	27
2.8.1 Lærende organisasjoner.....	27
2.8.2 Tvehendig organisasjoner	29

2.9 Organisasjonskultur.....	30
2.9.1 Verdier.....	31
2.9.2 Proaktivitet mot endring.....	32
2.9.3 Endringsvillighet.....	34
2.9.4 Endringsmotstand.....	35
2.10 Lederskap, strategi og organisasjonskultur påvirker endringskapasiteten i en bedrift.	38
3.0 Metode.....	39
3.1 Forskningsdesign.....	39
3.2 Datainnsamling.....	40
3.2.1 Det kvalitative intervjuet.....	41
3.2.2 Dokumentstudier.....	41
3.3 Valg av informanter.....	42
3.4 Gjennomføring av intervjuene.....	43
3.5 Dataanalyse.....	45
3.5.1 Transkribering av data.....	45
3.5.2 Reduksjon av data for analyse.....	45
3.5.3 Analyse av data.....	45
3.6 Validitet og reliabilitet.....	48
3.6.1 Reliabilitet.....	48
3.6.2 Validitet.....	49
3.7 Etske problemstillinger, herunder NSD krav.....	50
4.0 Empiriske funn.....	52
4.1 Historien om Momek.....	52
4.2 Endringskapasitet i Momek.....	54
4.3 Ledelsens tilrettelegging for endringskapasitet.....	55
4.3.1 Ledere som rollemodeller.....	55
4.3.2 Ledere som er villige til å lære.....	56
4.3.3 Praktisk ledelse hos Momek.....	57
4.3.4 Oppsummering funn av ledelsen.....	59
4.4 Strategiske endringer.....	59
4.4.1 Strategi i Momek.....	59
4.4.2 Hvem bestemmer.....	61
4.4.3 Involvering av ansatte.....	61
4.4.4 Momek som en tvehendig og lærende organisasjon.....	63

4.4.5 Oppsummering funn strategiske beslutninger.....	64
4.5 Kultur hos Momek	64
4.5.1 Kjennetegn ved organisasjonskulturen.....	64
4.5.2 Verdier som grunnlaget for veien videre.....	65
4.5.3 De ansatte med på laget.....	65
4.5.4 Stadige endringer kan bety hodebry for visse ansatte	67
4.5.5 Oppsummering funn organisasjonskulturen.....	67
4.6 Oppsummering funn empirien	68
5.0 Drøfting av funn opp mot teori	69
5.1 Vår forståelse av endringskapasitet i Momek	69
5.1.2 Er vår forståelse av endringskapasitet i tråd med etablert forskning?.....	72
5.2 På hvilken måte former strategiske beslutninger bedriftens organisasjonskultur	73
5.2.1 Hvordan skiller våre funn seg ut opp imot den etablerte forskningen på dette området?	76
5.3 På hvilken måte former organisasjonskultur bedriftens endringskapasitet i Momek?... 78	
5.3.1 Er våre funn på dette området i tråd med etablert forskning.....	81
6.0 Avslutning	82
6.1 Konklusjon	82
6.1.1 Hva kan ledelsen gjøre for å påvirke endringskapasiteten?	83
6.1.2 Hvilke strategiske beslutninger kan bidra til å øke endringskapasiteten?.....	83
6.1.3 På hvilken måte kan organisasjonskulturen ha betydning for endringskapasiteten?	83
6.2 Oppsummering	84
7.0 Hva kan være implikasjonene av vår forskning for organisasjoner som ønsker å øke sin endringskapasitet.....	84
7.1 Begrensninger ved studien	85
7.2 Anbefalinger til videre forskning	86
Referanser	iv
Vedlegg	v
Vedlegg 1:.....	v
Vedlegg 2:	vi

1.0 Innledning

Hvorfor er noen organisasjoner dyktige på endringer? Statistikken viser at kun 30% av organisasjonsendringer er vellykket (Groves, 2016). Endring handler hovedsakelig om å tette gapet mellom nåværende situasjon og ønsket situasjon. I dagens marked er dette en situasjon som er pågående, og organisasjoner må håndtere de kontinuerlige endringene i et stadig skiftende miljø (Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq, 2012). «*Endringskapasitet handler om å bli bedre og mer effektiv i gjennomføringen av planlagte omstillinger*» (Meyer & Stensaker, 2020, s. 121). Vi bestemte oss for å undersøke begrepet endringskapasitet fordi det kan gi svar på hvorfor enkelte organisasjoner er dyktige på endringer.

I etablert forskning finner vi mange motsigende og forvirrende fremgangsmåter og teorier om organisasjonsendring. Det er mange personlige meninger, lite empirisk forskning og overfladiske analyser. Det er en mangel på et allment akseptert rammeverk når det kommer til ledelsen og gjennomføringen av en endring. Likevel mener noen forskere at suksessfull ledelse er kritisk for at endring skal bidra til at organisasjonen overlever (Heckmann, Steger & Dowling 2016).

Strategi er helt essensielt for implementeringen av en endring, og det finnes flere ulike strategier en bedrift kan ha (Kotter & Schlesinger, 2013). I litteraturen finnes det både teorier som mener endringen driver seg selv, og teorier hvor det understrekes at nøye forberedelser er viktig. Samtidig kan to forskjellige perspektiver bli funnet. Den ene legger vekt på styring av en organisasjonsendring, mens den andre omhandler en mer organisk prosess som er mer deskriptiv (F. Heldal, personlig kommunikasjon, oktober 2020).

Når det kommer til organisasjonsendringer var det flere paradokser som ble tydelige. For det første dør organisasjoner om de er for stabile, fordi da endres ingenting. Samtidig kan de bli overveldet av forandring om det blir for mange endringer (Burnes, 2004). For det andre kan suksess bidra til enda et paradoks. For med suksess blir organisasjonen eldre og større. Forskningen viser at eldre og større organisasjoner utvikler treghet i kulturen (O'Reilly & Tushman, 1996). Denne balansegangen kan være utfordrende, og kanskje kan endringskapasitet gi en mulighet til å både ha kontinuerlige endringer og samtidig bli større.

1.1 Avgrensning

Denne studien avgrenses til å fokusere på Momek som caseorganisasjon, og vi har kun intervjuet toppledere fra forskjellige avdelinger. Studien handler om Momek sin evne til å skape endringskapasitet, og hvordan ledelsen, strategiske beslutninger og organisasjonskulturen kan bidra til dette. Funnene er et resultat av hva ledelsen sier, og kan ikke generaliseres til hvordan de andre ansatte mener om temaene.

1.2 Sentrale definisjoner og begrepsavklaringer

Vi har valgt å ta med noen definisjoner som bidro til forskningsspørsmålene og kategoriene vi valgte i analysen. De belyser også vår forståelse av hvordan vi har valgt å bygge opp teorien som underbygger vår problemstilling.

1. Endringskapasitet

«Endringskapasitet handler om evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt. Organisasjonens endringskapasitet må ta hensyn til om organisasjonen evner å gjennomføre endringer samtidig som den har fokus på daglig drift. Evnen til å endre seg og samtidig holde fokus på daglig drift avhenger av lederes måte å mobilisere organisasjonen for endring på og å lede selve omstillingen og de ansattes reaksjoner på endringen og etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen» (Meyer & Stensaker, 2020 s.16 & 17).

Denne beskrivelsen av endringskapasitet var med på å skape forskningsspørsmålene. Forståelsen av at endringskapasitet handler om hyppige endringer som skjer kontinuerlig, samtidig som vanlig drift opprettholdes, har vært en grunnpilar gjennom hele prosessen.

2. Ledelsen

I en stadig mer dynamisk verden er det viktig at ledelsen har mellommenneskelige ferdigheter, slik at de kan bidra med å minske motstand (Kotter & Schlesinger, 2013).

Vi benytter oss av dette utsagnet for å finne teori om hvordan ledelsen selv kan bidra med en kapasitet for endring, og gå foran som et godt eksempel.

3. Strategi

Strategi er helt essensielt for implementeringen av en endring (Kotter & Schlesinger, 2013).

Dette utsagnet brukte vi i vår forståelse av hvor viktig strategiske beslutninger kan være i en endringsprosess.

4. Organisasjonskultur

Paradokset med at kulturen både hjelper og hindrer en endring er viktig å forstå for å bygge opp en kapasitet for endring (O'Reilly & Tushman, 1996).

Dette utsagnet av O'Reilly og Tushman (1996) gjorde det klart for oss hvor viktig det er at ledere skaper en kultur som hjelper endringer.

1.3 Problemstilling og Forskningsspørsmål

1.3.1 Problemstilling

I denne studien ønsket vi å forske på om det er en forklaring på hvorfor noen organisasjoner er dyktige på endring. Muligheten kan ligge i å skape en kapasitet for endring i organisasjonen, hvor de håndterer både de kontinuerlige endringene og den daglige driften. Vi kon derfor følgende problemstilling:

Hvordan kan ledelsen skape endringskapasitet i egen organisasjon?

1.3.2 Forskningsspørsmål

Endringskapasitet er et relativt nytt teoretisk konsept for å håndtere endring. Det er derfor flere begreper som trengs å studeres i forhold endringskapasitet (Yasir, Imran, Irshad, Mohamad & Khan, 2016). Når vi har diskutert begrepet endringskapasitet ble det tydelig at ledelsen har mye å si for hvor dyktige organisasjonen var på endringer. Videre kan den strategiske tilnærming organisasjonen tar, ofte være bestemt av ledelsen. De kan ha makt til å rekonstruere en organisasjon fra sentralisert til desentralisert. Bestemme autonomien til de ansatte, og generelt ha mye å si for hvordan prosessene i en endring foregår. Kulturen er også ofte gjennomsyret av hvordan lederen selv er, hvordan de går foran som et eksempel og hvordan de ser på de ansatte. Vi bestemte oss derfor å se på hva ledelsen kan bidra med, og hvordan ledelsen kan velge strategier og påvirke organisasjonskulturen for å skape endringskapasitet.

Vi har på bakgrunn av dette kommet frem til følgende forskningsspørsmål.

- 1. Hva kan ledelsen gjøre for å påvirke endringskapasiteten?*
- 2. Hvilke strategiske beslutninger kan bidra til å øke endringskapasiteten?*
- 3. På hvilken måte kan organisasjonskulturen ha betydning for endringskapasiteten?*

1.4 Presentasjon av case-bedriften

Organisasjonsendring defineres som en forskjell i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjonsenhet (Van de Ven & Sun, 2011). Enheten vi har valgt å forske på i denne oppgaven er Momek.

På hjemmesiden til MOMEK Group kan vi lese at bedriften *«har utviklet seg fra å være en leverandør av vedlikeholdstjenester til den lokale prosessindustrien til å bli en av de største tjenesteleverandørene i Skandinavia for flere industrier som prosessindustri, gruvedrift, akvakultur, infrastruktur, olje & gass, fornybar energi og bygg»* (Momek Group, u.å).

Momek Group er delt inn i 9 datterselskaper, med ulike ansvarsområder. Alt startet med en verktøykasse, en bil og en mann i 1998. Selskapet har gjennomgått mange markedsstyrte endringer. I 2010 omsatte de for omtrent 200 millioner og var ca. 200 ansatte, i 2020 omsatte de for 560 millioner og var 450 ansatte. I dag er de nærmere 500 mennesker ansatt i Momek Group, og målet er fremdeles å utvikle seg, tilpasse seg markedet og ta de mulighetene som byr seg.

1.5 Oppbygging av oppgaven

Denne oppgaven er bygget opp basert på en nysgjerrighet om hvorfor noen organisasjoner er dyktige på endring. I teorien forklarer vi innledningsvis hva som ligger i begrepet endringskapasitet. Deretter fortsetter teorikapittelet i tre deler som er ledelsen, strategiske beslutninger og organisasjonskulturen. Teorikapittelet avsluttes med en modell hvor vi presenterer vår forståelse av hvordan etablert forskning skaper endringskapasitet. I metodekapittelet brukte vi en deduktiv fremgangsmåte, og delte datamengden inn i hovedkategorier og underkategorier. Videre drøfter vi hvordan våre funn sammen med en modell om vår forståelse av endringskapasitet i Momek. I kapittel seks forsøker vi å svare på studiens problemstilling ved å oppsummere og konkludere våre funn under hver av forskningsspørsmålene. I siste kapittel vil vi ha en diskusjon av hva som er implikasjonene av våre funn for andre organisasjoner som ønsker å skape endringskapasitet. I tillegg viser den studiens begrensninger og anbefalinger til videre forskning.

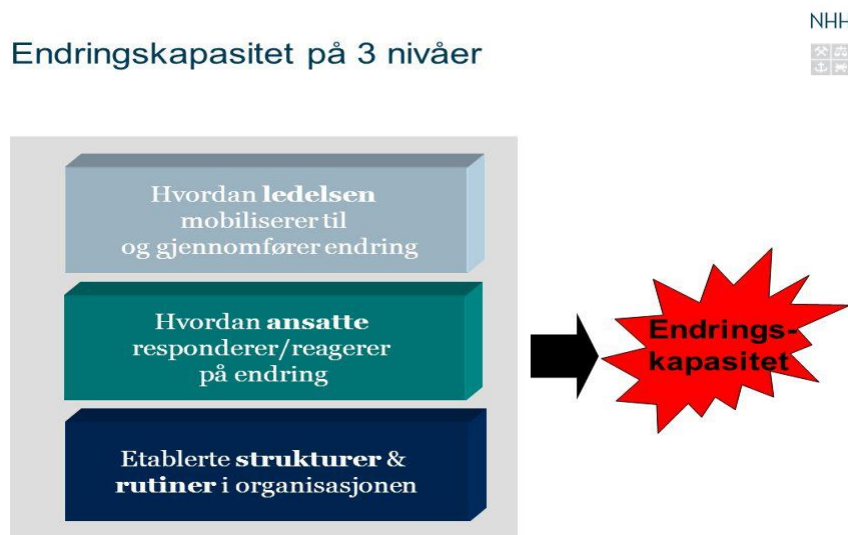
2.0 Teori

2.1 Endringskapasitet

En organisasjon må ha endringskapasitet for å ha langsiktige konkurransefordeler og for å overleve. Endringsinitiativer er vanlig i dagens organisasjoner fordi miljøet er uforutsigbart og er stadig skiftende. På bakgrunn av dette må organisasjoner reagere proaktivt og reaktivt i forhold til omgivelsene (Judge, Hu, Gabrielsson, Talaulicar, Witt, Zattoni, Lopez-Iturriaga, Chen, Shukla, Quttainah, Adegbite, Rivas & Kibler, 2015).

Meyer og Stensaker (2020) definerer endringskapasitet slik: «Endringskapasitet handler om evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt. Organisasjonens endringskapasitet må ta hensyn til om organisasjonen evner å gjennomføre endringer samtidig som den har fokus på daglig drift. Evnen til å endre seg og samtidig holde fokus på daglig drift avhenger av lederes måte å mobilisere organisasjonen for endring på og å lede selve omstillingen og de ansattes reaksjoner på endringen og etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen» (Meyer & Stensaker, 2020 s.16 & 17).

Endringskapasitet brukes gjerne i betydningen av at organisasjoner er i stand til å gjennomføre endringer. I tillegg må tidsaspektet ses på og hvor mye ressurser som må til i omstillingen, samt hvilken betydning dette har for daglig drift, får å kunne si at det er en endringskapasitet i organisasjonen. Evnen til omstilling og samtidig klare å holde fokuset på den daglige driften avhenger i hovedsak av tre ting (Meyer & Stensaker, 2020).



Figur 1: Endringskapasitet (Meyer & Stensaker 2011, s.17)

Modellen viser komponentene i endringskapasitet, og hva som er med på å påvirke.

Ledelsen har stor innvirkning på hvordan organisasjonen klarer å holde fokus på ivaretagelse av daglig drift og samtidig gjennomføre endringer. Det kan være lederens evner og ferdigheter eller om ledelsen har gode systemer og rutiner for endring. Men som modellen viser er reaksjon og responsen til ansatte en viktig brikke i endringskapasiteten til en bedrift. Om endringene som blir innført tar så mye kapasitet at de ansatte ikke klarer å opprettholde daglig drift, er det ikke endringskapasitet. Det samme gjelder hvis ikke ressurser eller kompetanse er på plass. Ledelsens føringer i en endring henger nøye sammen med ansattes respons. Både ansatte og ledelsen påvirker hverandre i en omstilling ved at ledelsens grep i prosessen påvirker de ansattes respons, samtidig som at de ansatte ofte ønsker å påvirke selve omstillingsprosessen. De ansatte kan bidra og være med på å utvikle bedriften ved å lære, mestre og å utvikle sine egne ferdigheter og personlige kapabiliteter (Meyer & Stensaker 2020).

Endringskostnader kan ha stor innvirkning på endringsvillighet, endringskapasitet og endringsdyktighet. Gjennomføring av endringer innebærer gjerne direkte og indirekte endringskostnader som fall i produktivitet, tap i effektivitet, direkte utlegg samt investeringer og et krav om langsiktighet. En del av de direkte kostnader, som direkte utlegg og investeringer, anvendes vanligvis til daglig drift, men som ved endringsprosjekt vil bli tildelt selve prosjektet. For å oppnå endringskapasitet kreves det at ledelsen ivaretar daglig drift, samtidig som endringer gjennomføres. Det innebærer at det er meget viktig å ha oversikt over hvilke kostnader endringen vil bringe (Meyer & Stensaker, 2020). I funnene til Meyer & Stensaker vil spesielt de indirekte kostnadene reduseres etter hvert som bedriften bygger opp sin endringskapasitet.

Indirekte kostnader som fall i produktiviteten og tap i effektivitet, kan ha stor påvirkning på endringstretthet blant ansatte og føre til mindre motivasjon. For å klare å følge med utviklingen kreves det likevel endringer, samtidig som daglig drift ivaretas. I funnene til Meyer og Stensaker vil spesielt de indirekte kostnadene reduseres etter hvert som bedriften bygger opp sin endringskapasitet. Kunsten er å finne balansen, og å finne en måte å opprettholde motivasjonen blant ansatte. Ofte kan mindre motivasjon henge sammen med usikkerhet, dårlig informasjonsflyt, tap av identitet i jobben, uerfarne ledere og at ansatte er trette av alle endringsprosjektene

Som modellen over viser, er ledelsen en viktig ressurs i gjennomføringen av endringer. Ved å koordinere og tilrettelegge for ansatte, samt bidra med problemløsning er det større sjanse for

å opprettholde motivasjonen. Om det motsatte skjer, kan motivasjonen falle, og endringsmotstanden bli større. I store endringsprosesser er det ikke alltid like enkelt for en leder å fokusere som ønsket, da lederen selv blir utfordret på egen arbeidskapasitet. I tillegg til å ivareta ansatte gjennom en endring, skal lederen opprettholde den daglige driften og posisjonere seg i forhold til framtidig drift. En del endringsprosesser resulterer i at lederen blir skiftet ut, og summen av alt dette kan i verste fall gjøre at ivaretagelsen av ansatte blir fortrenget (Meyer & Stensaker, 2020). Det kan derfor virke som om organisasjoner er avhengig av å opparbeide en kapasitet for endring for å ha langsiktige konkurransefordeler og overlevelsessevne.

2.2 Ledelsen

Et viktig spørsmål i denne delen er hvordan ledelsen kan skape endringskapasitet gjennom læring, praksis og lederstiler.

Lederpraksisen har hatt en stor utvikling de siste årene, og siden 1900-tallet har ledelse kontinuerlig blitt omdefinert. Dette har bidratt til flere muligheter for utførelse av forskjellige typer lederskap. I den mer tradisjonelle ordre- og kontroll ledelse står «The Great Man Theory» sentralt, og forskningen konsentrerte seg om spesifikke karaktereregenskaper, også kalt trekkteorien. Etter hvert ble forskningsfokus på lederstil og lederadferd, og fremveksten av en mer positiv orientering kom på 2000-tallet. Når vi har beveget oss fra et industrisamfunn til et kunnskapssamfunn har også forskningens fokus forandret seg. Det er mer oppmerksomhet på hvordan omgivelsene påvirker organisasjonene. Den er en helhetlig organisme, men har også selvstendige individer (Kirkhaug, 2019). Tidligere kunne bedriftene gjerne forholde seg til en og en endring og få tid til å fullføre før de satt i gang med neste. I dag skjer det gjerne flere endringer på samme tid, og det er ikke sikkert de rekker å fullføre før et nytt initieres. Meyer og Stensaker (2020) mener at endringsbildet er mer sammensatt og komplekst enn tidligere. Om mange endringer skjer parallelt, vil det være noen utfordringer knyttet til det tradisjonelle synet på endringer, og forventningene blant ledere og ansatte kan være forskjellige. Ledelsen må ha blikket rettet mot neste mulige endring når en konkret prosess skal planlegges (Meyer & Stensaker, 2020). Hvis lederen skal bruke ulike lederstiler avhengig av endringen er det viktig at lederen benytter seg av den som bidrar til å øke endringskapasiteten. Faglitteraturen har i den siste tiden blitt opptatt av ulike lederstiler, men teorien peker oss i retning av tre stiler som kan bidra til økt endringskapasitet.

2.2.1 Lederstiler

Støtte fra ledere er en av de viktigste faktorene som påvirker de ansatte til å gjøre endringer. Nettopp fordi ledere kan påvirke ved å være eksempler for sine ansatte om hvordan de skal oppnå organisatoriske mål. Dette krever en spesiell type lederskap (Indriastuti & Fachrunnisa, 2021). I en helhetlig sammenheng er det viktig at ledelsen bruker ulike lederstiler avhengig av endringen som skal gjennomføres. Henry Ford sa i sin tid «Jeg leier to hender for å få gjort en jobb, men må akseptere hele personen» (Brochs-Haukedal, 2016).

For å lede en endring må ledelsen vise de ansatte hvordan de skal være. Det er nemlig mer sannsynlig for en organisasjonsendring skal finne sted om ledere også gjennomgår en personlig endring, fra å fortelle til å lære (Kotter, 2012, Weick & Quinn, 1999). I en stadig mer dynamisk verden er det viktig at ledelsen har mellommenneskelige ferdigheter, slik at de kan bidra med å minske motstand (Kotter & Schlesinger, 2013).

2.2.2 Positivt lederskap

«Hensikten med positivt lederskap er å mobilisere den kompetanse, kreativitet og den energien de ansatte har, for på den måten å bidra til å skape en kontinuerlig rekke av konkurransefordeler for bedriften» (Johannessen & Olsen, 2008, s.21).

Positiv ledelse kan være nøkkelen for å tilrettelegge for endringskapasitet i en organisasjon. Fordi effektiv og tillitsfull ledelse kan være gode bidragsyttere for å oppnå dette (Yasir et al., 2016). Mange forskerne mener i dag at positivt lederskap er den nye retningen innen ledelsesfaget. Samtidig trenger fagfeltet mer empirisk bevis på hvor effektiv denne tilnærmingen faktisk er, spesielt når det kommer til organisasjonsendring. Men i litteraturen finnes det også en enighet om at det er mange grunner til å lede positivt.

Ramdasa og Patrick (2018) fant i sin studie at positivt lederskap i en organisasjon kan påvirke effektiviteten til organisasjonen, som igjen kan påvirke endringskapasiteten. Dette fordi positivt lederskap kan påvirke adferd og resultater gjennom tillit, tilfredshet, engasjement og annen kritisk adferd (Ramdasa & Patrick 2018). Verden forandrer seg stadig, og for å takle disse utfordringene og kompleksiteten kreves det håp, motivasjon, fleksibilitet, kreativitet og samhold. Samtidig har ledere ansvar for ikke kun det økonomiske, men også psykologiske, jus og sosiologiske (Cameron, Mora, Leutscher & Calarco, 2011, Avolio & Gardner, 2005). Sentrale begreper innen positivt lederskap er relasjoner, tilgivelse, inspirasjon og respekt. For at en leder skal mestre positivt lederskap må de ha selvinnsikt, gode verdier, være transparente og autentiske og ikke minst ha integritet. Det innebærer at lederen må gi sosial

støtte, tillit og frihet til sine ansatte. Positive ledere fokuserer på styrkene til de ansatte, og hjelper de til å finne sitt potensiale. Motivasjon er en betingelse for å utføre positivt lederskap, og det krever derfor noe av både ansatte og lederen.

Men hvordan skal lederen kunne lede positivt for å lykkes med endringer? Begrepet er komplekst siden lederen må kunne gi frihet, men samtidig opprettholde kontroll. Et hjelpemiddel vil være å bli godt kjent med sine ansatte. De må lede hele mennesket for å bygge opp en gjensidig tillit (Kirkhaug, 2019).

Ledere må lytte, være klar over andres og egne filtre, samt bruke refleksjoner og tilbakemeldinger som verktøy. Gjennom tillit kan samhold og samarbeid forsterkes, og ved kontinuerlige endringer vil dette være en forutsetning for å bli dyktig på endringer. Det virker også til at det er en sammenheng mellom indre motivasjon, som kan påvirkes av positivt lederskap, og kreativitet. Kreativitet vil være en viktig ingrediens for en organisasjons kapasitet til endring (R. Kirkhaug, personlig kommunikasjon, 2020, Kirkhaug, 2019, Johannesen & Olsen, 2008, Ramdasa & Patrick 2018).

Å bygge tillit er noe som tar tid, det kan også være en fare for at ledelsen trår over noen personlige grenser for de ansatte. Samtidig vil tillit lette kommunikasjonen, skape åpenhet og motivasjon. Mye av positivt lederskap hviler derfor på lederens adferds repertoar, og hvordan de benytter seg av sin verktøykasse. I denne kassen er det blant annet generelle oppgaver, plikter og funksjoner, redskaper, orienteringer og opptredende. Er en organisasjon bygget opp som et hierarki kan kommunikasjonen bli påvirket, noe som igjen påvirker tillitten mellom leder og ansatt (Kirkhaug, 2019). I en endring krever det at alle ansatte er involverte, noe som igjen krever deres tillit til organisasjonen og ledelsen. Så hvis ledelsen har tillitt hos sine ansatte bidrar de mer aktivt i endringsprosessen, noe som igjen bidrar til endringskapasitet. Det kan være nettopp derfor positiv ledelse er regnet som nøkkelen for god endringskapasitet (Yasir et al., 2016). Det kan derfor virke som om ledere som leder positivt har større muligheter for å utvikle en organisasjon som er dyktig på å endre seg.

2.2.3 Tvehendig ledelse

Ledere som støtter ansatte under endringer må være fleksible ved at de bytter på å støtte både den daglige driften, men også innovasjonsprosessen. For at organisasjonen også skal være suksessfull over en lengre tidsperiode må ledelsen operere tvehendig. Dette for å kunne håndtere både inkrementelle og radikale endringer samtidig (O'Reilly & Tushman, 1996). Gjennom årene har termologien «tvehendig ledelse» blitt forklart ved å bytte mellom ulike

former for lederskapsadferd (Wang, Eva, Newman & Zhou, 2020). Tvehendig ledere er en sjeldent sort. Disse lederne må spille to kamper samtidig. Fokuserer ledelsen kun på en kamp, får de kortvarig gevinst, men er tapere i den langsiktige kampen. Og ikke minst, skal en tvehendig organisasjon få utvikle seg er det viktig at alle i ledelsen støtter dette (O'Reilly & Tushman, 2004, O'Reilly & Tushman, 1996). Mye av forskningen rundt tvehendig ledelse har slått fast at det har positive effekter på individuelle, team- og organisasjonsvariabler. Det er også funnet positive effekter mellom innovativ oppførsel og tvehendig ledelse (Wang et al., 2020).

Vi stiller oss spørsmålet om det er noe en leder kan gjøre for å operere tvehendig? Det som kommer frem i forskningen er at ledelsen må aktivt skape en kultur som kan utvikle og utføre dagens strategier, men også se innovative løsninger for fremtidens konkurranse. Disse lederne omfavner ofte kulturen og forsterker kjerneverdiene til organisasjonen. De unngår arroganse, og de fortsetter å lære av sine konkurrenter. De fremmer variasjoner ved å desentralisere, eliminere byråkrati, oppmuntre til individuelt ansvar, autonomi, eksperimentering og ta risiko (O'Reilly & Tushman, 1996).

Siden disse lederne må spille to kamper samtidig, krever det at de også må ha to lederstiler samtidig. Dette kan føre til stress og rolle tvetydighet blant de ansatte. Og kan resultere både i å forbedre og kvele nyskapende adferd. Dette fordi de forventer at de ansatte skal engasjere seg i de motstridende begrepene utnyttelse og utforskning. Mye av forskningen har vist positive tendenser, men det har vært begrenset forskning gjort på hvordan tvehendig ledelse påvirker innovasjonen. Noe den er designet til å forbedre. I en undersøkelse gjort av 416 ledere og 416 følgere fant forskerne at økt tvehendig ledelse kan føre til økt jobbstress og rolle tvetydighet blant de ansatte. Rolle tvetydighet kan gjøre seg gjeldende når den ansatte må bytte mellom to kognitivt forskjellige oppgaver. I en organisasjon er det vanlig at den ansatte ser til sin leder for klarhet rundt sine arbeidsoppgaver og rolleklarhet. Empirisk forskning har vist at det er en positiv sammenheng mellom rolleklarhet og innovativ adferd (Wang et al., 2020). Noe denne formen for ledelse kan forhindre. De ansatte kan også få en økning i jobbstress da de får krevende situasjoner hvor de må endre adferd, og føler de ikke har kontroll over situasjonen (Wang, Hernandez, Newman, He & Bian, 2016). Doble oppgaver kan også påvirke arbeidskvaliteten og kvaniteten, noe som kan påvirke innovasjonsevnen negativt (Wang et al., 2020).

Det kan se ut som om tvehendig ledelse vil påvirke innovativ oppførsel blant de ansatte positivt. Noe som kan føre til langsiktige konkurransefordeler for organisasjonen ved at de kan komme opp med nye radikale innovasjoner. Samtidig må lederen være obs på at denne type ledelse kan bidra til jobbstress og rolletvetydighet, som igjen kan påvirke innovasjon negativt. Noe ledelsen kan gjøre for å balansere ut dette, er å følge med på om organisasjonen genererer nok innovasjoner som det er, eller om de trenger å generer flere. Og endre sin lederstil etter dette, ved å oppforde til mer innovasjon om det trengs og vice versa. Her trengs det en leder som kan prioritere og kommunisere med sine ansatte, og som også kan forhindre rolletvetydighet. I tillegg kan det være en fordel å ansette medarbeidere som kan multitaske (Wang et al., 2020). Fleksibilitet hos ledelsen blir derfor viktig når vi diskuterer tvehendig ledelse. Det er også viktig at de endrer lederstil etter hva situasjonen har behov for.

2.2.4 Transformasjonsledelse

For at ledelsen skal påvirke sine ansatte til å støtte organisasjonsendringer er det viktig med evnen til transformasjonsledelse. Forskingen støtter også dette ved å definere transformasjonsledelse som ledelsens evne til påvirkning av ansatte. Ved å påvirke kan de ansatte minimere sin egen interesse, og heller se hva som er det beste for organisasjonen (Groves, 2016). En undersøkelse gjort av McKinsey og Company konkluderte med at to tredjedeler av endringsinitiativer mislykkes delvis på grunn av kvaliteten på lederskap og arten av samsvar mellom leders og ansattes verdier under organisasjonsendringer. Et sentralt spørsmål blir derfor hvordan ledelsen greier å påvirke sine ansatte? Grunnen til at dette spørsmålet er viktig er fordi flere analyser har vist hvordan transformasjonslederskap kan ha flere positive effekter blant annet villighet til å endre. Samtidig finnes det svært lite empirisk forskning som forklarer hvordan slike ledere produserer disse kraftige positive effektene. I tillegg har teorien om transformasjonsledelse lenge postulert at endring av ansattes verdier er en primær innflytelsesprosess der slike ledere oppnår sine effekter i organisasjoner. Ledelsen må altså påvirke sine ansatte i den grad at de endrer sine verdier. Verdier spiller en viktig rolle i måten de ansatte oppfatter og støtter eller motstår store organisatoriske endringer (Groves, 2016). Verdier blir her sett på som en av de viktigste faktorene til at ledelsen greier å påvirke sine ansatte til å være effektive i store organisasjonsendringer.

Basert på en empirisk undersøkelse mellom verdier og transformasjonsledelse gjennomført av Schwartz's kan det antas at en organisasjonsendring vil kunne mottas som en trussel eller mulighet basert på de ansattes verdier. For eksempel vil ansatte som verdsetter bevaring og tradisjonelle verdier sannsynligvis tolke organisasjonsendringer som en trussel. Mens

mennesker med høy åpenhet for å endre verdier kan tolke den samme organisatoriske endringen som muligheter for vekst, fornyelse og stimulering. Så hvordan greier ledere som omfavner transformasjonsledelse å endre sine ansattes verdier? Transformasjonsledere er dyktige i å skape verdiladede visjoner som tiltrekker seg tilhengere. De setter kjerneverdiene i sentrum, noe som gjør at de ansatte ofte føler seg tett knyttet til disse verdiene. Hvis den ansatte stoler på og identifiserer seg med transformasjonsledelsen er de også mer åpen for ledelsens verdier hva angår organisasjonsendringen og gir en ekstra innsats for å støtte disse (Groves, 2016). Det kan derfor virke som om transformasjonsledelse er den beste måten å lede på hvis ansatte skal støtte og engasjere seg for organisasjonsendringer.

2.3 Tiltak ledelsen kan gjøre for oppbygging av endringskapasiteten

Meyer og Stensaker (2020), har delt sine tiltak i 3 ulike kategorier. Frigjøring av ressurser, midlertidig økning av ressurser eller utvikling av endringsressursene (Meyer & Stensaker, 2020).

2.3.1 Frigjøring av ressurser

Frigjøring av ressurser kan lette trykket på den daglige driften. Ved at oppgaver enten kan utsettes eller legges bort har de ansatte mer kapasitet til endringer. Mest åpenbart er kanskje å allokere de ressursene bedriften har, enten ved å ta ressurser fra sine faste oppgaver og over til endringsoppgaver, eller at ulike enheter i bedriften får en bestemt oppgave de skal løse på forskjellige måter, og at de i etterkant om alloker ressursene til den enheten som var mest effektiv i problemløsningen (Meyer & Stensaker, 2020). Ved strategiske endringer må ledelsen ta en beslutning om hvilke oppgaver som skal prioriteres, men også hvilke oppgaver som skal bortprioriteres eventuelt saneres. Dette for bedre å sikre gjennomføringen av endringen til riktig tid, samt unngå at daglige oppgaver blir skadelidende og ikke minst verne ansatte, slik at ikke arbeidskapasiteten blir for stor. Å identifisere tidstyvene før endringsprosjektet starter anses som viktig. Tidstyvene er gjerne relatert til daglige driftsoppgaver som ansatte anser som unødvendige og irriterende. Ved å identifisere og utsette/fjerne disse aktivitetene som tar unødvendig mye tid, vil det kunne frigjøres kapasitet og energi til både daglig drift og endringer (Meyer & Stensaker, 2020).

Det finnes flere måter å frigjøre kapasitet på, og et av tiltakene ledelsen kan gjøre er å selektivt inkludere ansatte inn i endringsprosjektene. Ikke for å ekskludere, men heller for å ha nok ressurser til den operative virksomheten i tillegg. Hvem som skal velges, når de skal inkluderes, i fra hvilken avdeling, hvor stor innflytelse de får og hva de får påvirke er faktorer

som må tenkes gjennom på forhånd. I en bedrift med stadig omstillinger, vil det alltid være noen som trives med å gjøre den daglige jobben, mens andre gjerne vil involveres og utfordres. Her som i så mye annet er balansen viktig. Sammensetningen på gruppen som er inkludert i forhold til kapasitet, kunnskap, representasjon av gruppe/avdelinger er hensyn som må tas, og at de personene er med på å skape fremdrift i endringen. Gruppesammensetningen kan også endres underveis, ved at personene som er inkludert kommer inn i den delen av prosjektet hvor de trengs. Alle trenger dermed ikke være med på alt (Meyer & Stensaker, 2020). Vi vil på bakgrunn av hva Meyer og Stensaker (2020) hevde at frigjøring av ressurser vil bidra til større endringskapasitet.

2.3.2 Økning av ressurser

Ved å øke ressurser vil organisasjoner kunne ha en større kapasitet til endring. Meyer og Stensaker (2020) snakker om å tillate overkapasitet i en periode, hvis bedriften har erfaring og økonomisk handlingsrom til dette. For eksempel i en fusjon, hvor effektiviseringen skjer ved nedbemanning, vil en overkapasitet gi mulighet for å opprettholde normal drift samtidig som det jobbes med endringene. Det vil også gi ansatte lenger tid til å finne nye jobber, og dermed en større ro i bedriften i denne perioden. Gevinstuttaket vil komme senere, men muligheten for bedre samarbeid og ivaretagelse av ansatte vil kanskje gi en enda større gevinst på sikt. I tillegg til eller i stedet for kan bedriften øke ressursene ved å bruke konsulenter, vikarer eller tillate overtid. Det er veldig vanlig å benytte overtid i endringsprosjekter, spesielt for topp- og mellomledere som er dypt inne i prosjektene, og som samtidig skal bidra til at bedriften opprettholder daglig drift, motivere sine medarbeidere og holde den totale oversikten. Bli mengden jobb for stor over en lengre periode kan det føre til utbrenthet og sykemeldinger. Samtidig kan det å få være en viktig del av et større prosjekt gi en energiboost og en ekstra vilje til å stå på litt ekstra (Meyer & Stensaker, 2020).

Å innhente vikarer er også en løsning som enkelte benytter seg av, enten for å stabilisere daglig drift, slik at ansatte får deltatt mer i endringsprosjektet, eller for å drive opplæring eller for å erstatte ansatte som velger å slutte tidligere enn planlagt. Til sist vil bruk av konsulenter også være en måte å tillate overkapasitet på. Konsulenten kan hjelpe til med å definere strategiske mål og utfordringer, og de kan hjelpe til med selve implementeringen (Meyer & Stensaker, 2020). Økte ressurser vil derfor også være en mulighet for bedre endringskapasitet.

2.3.3 Prosjektorganisering

Prosjektorganisering kan bidra til å øke endringskapasiteten. I mange omstillingsprosjekter blir det gjort bruk av prosjekter for å lede, styre og gjennomføre endringene. Det kan derfor være fornuftig å skille daglig drift fra det omstillingsrelaterte arbeidet.

Ifølge Meyer og Stensaker (2020) er det tre måter prosjekt kan bidra til endringskapasitet i organisasjoner. For det første bidrar prosjekter til å holde fokus på oppgaven, nettopp fordi de er opprettet for et bestemt mål og i en tidsbegrenset periode. Ved ha en dobbelstruktur i en periode som gjør det mulig å ta beslutninger, samt å opprettholde et bedre fokus, vil det kunne være enklere å oppnå helt spesifikke mål. Prosjektgruppene holder ofte til på utsiden av de etablerte rapporteringslinjene og kan nok lettere få til beslutninger og arenaer for samarbeid som ellers ville være mer utfordrende å få til. Siden prosjekter som regel er noe som kun varer en tidsbegrenset periode, blir de sjelden sett på som en trussel for de andre ansatte. For det andre vil en prosjektorganisering innhente ressurser fra ulike plasser i bedriften, og da vil også de fleste grupperingene være representert i endringsarbeidet. Implementeringen går også ofte både lettere og raskere, og de som bidrar i prosjektene får et bedre perspektiv på helheten. Det gjør at de er enda bedre rustet til å forstå andre deler av organisasjonen, samt at det kan bli enklere å se behovet for nye mulige endringer. Siste måten en prosjektorganisering kan øke endringskapasiteten på er måten det jobbes på. Som nevnt tidligere er prosjekter tidsbegrenset og med klare mål, noe som kan være krevende, men samtidig også både givende og lærerike (Meyer & Stensaker 2020). Meyer og Stensaker (2020) viser til undersøkelser hvor prosjektarbeidere jobber ekstremt mye, men samtidig er fornøyd og positive. Det forutsetter at de som er i prosjektet har en betydning og at resultatene blir tatt til etterretning. Må prosjektarbeiderne jobbe i sine faste stillinger i tillegg til prosjektet, kan det bli for krevende, og følelsen av å bli dratt i flere retninger gir negative opplevelser.

Ved å øke arbeidskapasiteten til individet, øke samarbeidet på tvers av mer etablerte grenser innad i organisasjonen, øke ressursbruken og skape en kultur som gjør det mulig å fatte beslutninger samt ha muligheten til å ha et større fokus, så kan det være med på utvikling av endringskapasiteten på lengre sikt (Meyer & Stensaker, 2020).

Når en bedrift bygger opp endringskapasitet ved å utvikle sine ressurser, er det ulike måter dette kan gjøres på. Erfaring fra tidligere endringssprosesser gjør det lettere å koble historikk med fremtid, og hvis de i tillegg har medarbeidere som også har bygd opp sin endringskompetanse vil dette kunne være til stor hjelp i neste prosjekt. For å opprettholde

motivasjonen kan det likevel være viktig å ikke trekke inn de samme personene i alle prosjektene, med mindre dette er noe den ansatte absolutt ønsker. Det kan også være lurt å passe på at ikke den samme avdelingen hele tiden blir berørt av endringene som gjøres. Ansatte trenger stabilitet og ro i perioder, både for å kunne hente ut gevinster ved allerede gjennomførte endringsprosjekter og for å bygge opp motivasjonen til fremtidige prosjekter. Ledelsen bør også være bevisst rundt valg av neste endringsprosjekt. Hvis det over lengre tid er jobbet med interne prosjekt som blant annet nedbemanning, kan det være en lur ide å heller jobbe mot det eksterne markedet i perioden framover. Å gjennomføre prosjektene helt ut til iverksettelse og bruk er også viktig for motivasjonen, ellers kan det oppleves som det bare er en endring for endringen skyld (Amundsen & Kongsvik, 2019). Til sist er utvikling av systemer, ha struktur og rutiner som kan benyttes om og om igjen bidra positivt inn, med mindre endringene låses i faste mønster. Det er viktig å etablere systemer som er anvendbare til ulike type endringsprosjekter (Meyer & Stensaker, 2020). Prosjekter krever ressurser, både menneskelige og økonomiske, men om ledelsen er villig til å bidra med dette, kan prosjektene bidra til å øke endringskapasiteten.

2.4 Læringsstiler for ledere

Det er ulike læringsstiler ledere kan tilegne seg for å bli dyktigere på endring i fremtiden, og dermed muligheten for å øke kapasiteten for endring i organisasjonen. Mye av denne læringen er uformell og skjer i selve arbeidslivet. I litteraturen er den grunnleggende ideen om læring for en organisasjon når det skjer en handling, de observerer resultatene, og deretter gjentar eller endrer praksisen basert på resultatene (Gong, Zhang & Xia, 2019).

2.4.1 Endringserfaring

Lederens erfaring fra tidligere endringer krever refleksjon for at erfaringen skal regnes som nyttig i kommende endringer. Det vil si at lederen må ta bevisste valg for fremtiden basert på endringer fra fortiden. Et sentralt spørsmål i denne sammenhengen er hvor mye lederen har lært fra tidligere endringer, og hvordan lederen bruker denne erfaringen. Det er flere studier som viser til en positiv sammenheng mellom erfaring og ytelse. Dette forholdet ble allerede analysert av Adam Smith i 1776, hvor han konkluderte med at spesialisering på oppgaver vil føre til at arbeidstakere drar nytte av effektivitetsgevinster, også kjent som fingerferdigheter. Erfaring fører altså til læringsfordeler, men dette var på en tid med mye produktproduksjon og tjenestebaserte driftsprosesser. Dette bærer tidligere forskning preg av, og selv i dag kan mange av de daglige oppgavene i en organisasjon falle under denne kategorien. Når det skal gjennomføres en endring, vil det ikke være nok med kun erfaring. Dette fordi endringer har

lavere nivåer av frekvens og likheter. Det ligger også en vilje bak det å samle sine erfaringer (Anand, Mulotte & Ren, 2015).

Det blir derfor viktig å se på en leders tidligere endringserfaring som mottakere av en endring, fordi dette vil påvirke hvordan lederen selv håndterer endringen. Tidligere erfaringer er ofte gravert i minnet, og denne evnen og tilliten til endring fører til ytterligere endringer. Spesielt erfaring i tidlig alder har større betydning for lederens fremtidige tiltak (Ozawa, 2019).

«Endringserfarne ledere tenker ikke isolert på den endringen de går gjennom der og da, men tar hensyn til at organisasjonen skal overleve på lang sikt og ha motiverte medarbeidere og sannsynligvis også gå gjennom nye store endringer. Langsiktig tekning kommer til utslag både ved å se fremover og bakover i tid» (Meyer & Stensaker, 2020, s.101).

Det kan derfor virke som om endringserfaring kan virke positivt til kommende endringer hvis lederen selv har valgt å akkumulere sin erfaring. Dette argumenteres for fordi en endring ikke er en rutine eller en standardisert prosess som er lik for hver gang. Samtidig vil en moden organisasjon ha flere endringserfaringer enn en ny bedrift vil ha.

2.4.2 Tilbakemeldinger

Tilbakemeldinger kan være nyttig, men også ødeleggende om den ikke blir sendt eller mottatt riktig. I litteraturen går det igjen to begrepsavklaringer på tilbakemeldinger: 1. Tilbakemelding handler om overføring av informasjon til en person eller et team; og 2. Det gjenspeiler atferd, prosesser eller ytelse (Besieux, 2017). På mange arbeidsplasser i dag må mange ansatte selv oppsøke kollegaer eller ledere for å få tilbakemeldinger. Og tilgjengeligheten på tilbakemeldinger har stor innvirkning på om folk greier å lære av erfaring (Sparr, Knipfer, Willems, 2017). Derfor blir tilbakemeldinger, sammen med erfaring en viktig strategi å bruke for ledere som ønsker å samle informasjon om egen utvikling og videre læring. Men det er ikke alltid tilbakemeldinger er like konstruktivt som det er ment å være. Det kan i noen tilfeller til og med være ødeleggende, og konflikter kan oppstå. Dette gjelder spesielt om tilbakemeldingene er vage, generaliserende eller negative. Det gjør de også vanskelig å reflektere over tilbakemeldingen for mottakeren. Det ligger en viss forventning hos mottakeren fra senderen om fremtidige handlinger når noen ber om tilbakemeldinger. Hvis tilbakemeldinger ikke blir tatt med i betraktning kan dette redusere både tillit og manglende vilje til å handle eller iverksette tiltak. Det er derfor viktig for en organisasjon å være klar over at det å gi og motta tilbakemeldinger ofte er ganske vanskelig. Samtidig er tilbakemeldinger sett på som en stor utviklingsmulighet hvis de blir verdsatt.

Tilbakemeldinger trenger selv refleksjon for å åpne opp for vekst og ytelse. Deretter må det utformes en handlingsplan, og til sist en handling. Er dette på plass er det sett på som effektiv tilbakemelding. Og enkeltpersoner kan være mer rustet til å møte raske endringer fordi de både søker og gir informasjon som har stor innvirkning (Besieux, 2017). Ledere kan både gi positive eller negative tilbakemeldinger. Det å gi effektive tilbakemeldinger, både uformelt og formelt, er en viktig del av ledelsen (Shao & Martin, 2019). Studier av ledersferd viser at det å motta nyttig tilbakemeldinger fra ledere kan øke selvtillit og autonomi på jobben. Noe som igjen fører til innovasjon og kreativitet (Lee, Choi & Kang, 2021). Ved effektive tilbakemeldinger kan også ledelsen øke tilhengernes bevissthet om uoverensstemmelser mellom dagens ytelse og forventet ytelse (Shao & Martin, 2019). Når tilbakemeldinger brukes på riktig måte vil de kunne ha en positiv effekt og bidra til læring. Om tilbakemeldingene derimot brukes feil kan de være ødeleggende og skape konflikter.

2.5 Strategiske beslutninger

«Endringsledelse innebærer i videste forstand et systematisk arbeid med å utvikle og omforme ansattes arbeidssituasjon for å kunne nå ønskede strategiske mål» (Klev & Levin s.50, 2021). I en stadig mer dynamisk verden er valg av strategi helt essensielt for implementering av en endring (Kotter & Schlesinger, 2013). Endringer er rundt oss hele tiden. Det foregår på jobben, i samfunnet og personlig. Alle mennesker går mer eller mindre igjennom mislykkede endringer hele tiden. Det er et stort gap mellom ønsket fremtid og nåværende situasjon. Paradokset ligger også i at når mennesker har endret seg for å nå den ønskede fremtiden, er fremtiden forandret når menneskene kommer dit. Det er en prosess hele tiden, uten start eller slutt. Mange forfattere mener også at en endring ikke har en start fordi en endring aldri stopper (Appelbaum et al., 2012). Vi skal derfor i denne delen begynne å forklare hva som ligger i begrepet kontinuerlige endringer. Dette begrepet er relevant da mye av den moderne litteraturen snakker om endringer som en kontinuerlig prosess. Deretter beveger vi oss mer over på hvilke strategiske tilnærminger som har påvirket forskningen rundt endringer. Mye av teorien her fokuserer på en modell med en start og en slutt, mens nyere bidrag omtaler endring som en mer organisk prosess. Vi avslutter med hvilken strategiske strukturer en organisasjon kan innta for å bedre håndtere kontinuerlige endringer, og bli dyktige på disse.

2.5.1 Kontinuerlig endring

Organisasjoner må gjøre det som alltid har blitt gjort for å tilpasse seg på kort sikt. Men de må også gjøre det som aldri er blitt gjort før for å passe inn langsiktig, og disse handlingene kreves samtidig (Soparnot, 2011). Når vi snakker om endringskapasiteten til en organisasjon,

er det nødvendig å håndtere kontinuerlige endringer. Til grunn for dette ligger ideen om at kontinuerlige endringer gjentas, deles, forsterkes og opprettholdes noe som over tid vil produsere endringer som er merkbare. I nyere arbeid er kontrasten mellom episodisk endring og kontinuerlig endring sentral (Weick & Quinn, 1999). Spesielt vil forståelsen av kontinuerlig endring være en viktig bidragsyter for endringskapasitet. Forskjellen mellom episodisk endring og kontinuerlig endringer er at i begrepet kontinuerlig endring er antagelsen om at alt endres hele tiden, mens episodisk endring ses i et mikroperspektiv.

Episodisk endring er endringer som er sjeldne, diskontinuerte og forsettlige. Organisasjoner hvor episodiske endringer er det vanlige kjennetegnes blant annet av at de er opptatt av kortsiktig tilpasning, de har effektivitet som kjerneverdi, sterke normer i subkulturer, samt at der ofte er tette og imitasjon er motivasjonen bak endringen. De mangler en evne til å holde tritt med miljøet rundt, og er drevet av en treghet. Denne type endring følger ofte rekkefølgen til Lewins tre-trinnsmodell unfreezing-movement-refreeze (Weick & Quinn, 1999).

Kontinuerlig endring handler om hvordan små kontinuerlige justeringer kan kumulere og skape betydelige endringer. Disse endringene er pågående, utviklende og kumulative, og er oppdateringer av arbeidsprosesser og sosial praksis. Her er endringene konstante, og organisasjonen er ofte lærende. De bruker praksis over tid for å skape endringene, og det er ingen start eller slutt. De er ofte drevet av et formål. I kontinuerlig endring er kultur sentralt fordi endringer krever tilpasning og dette må bli normen og verdien i organisasjonen.

Sekvensen for kontinuerlig endring følger ofte fryse-rebalansering-unfreeze. Fryse først fordi det gir en synlighet og viser mønstre i det som skjer. Rebalansere vil være en mulighet for å omformulere problemer som muligheter, og unfreeze vil kunne bidra til å gjøre organisasjonene mer fleksible og motstandsdyktige (Weick & Quinn, 1999). Denne rekkefølgen er det motsatte av hva den tradisjonelle forskningen tilskriver prosessen om endring. Det kan virke som om en organisasjon må kunne håndtere kontinuerlige endringer om den skal bli dyktig på endringer. I dette ligger det muligheter for læring ved gjentakelse, og de små inkrementelle endringene vil kunne over tid skape et helt nytt system og kultur. Samtidig kan kapasiteten for en enkelt endring kanskje ha større støtte av de ansatte, og være mer håndgripelig. Det blir viktig for ledere å bygge en solid kultur og velge riktig strategi for å håndtere kontinuerlige endringer, og bli dyktig på dette.

2.5.2 Ulike strategiske tilnærminger til endring

I teorien om strategisk endring finner vi to hovedretninger. Top-down (Ovenfra og ned) tilnærmingen og bottom-up (nedenfra og opp) tilnærming. Top-down er historisk den vanligste formen for lederskap, og er en styrt prosess. Det vil si at modellene ofte er en lineær prosess, og har en normativ tilnærming (Heldal, 2020). Innenfor denne skolen baseres mye av faglitteraturen seg på Kurt Lewin (1951) sin endringsmodell. Her beskriver han endring i tre faser, og fokuserer mest på de organisatoriske endringene. Bridges (2017) skriver også om en overgang i tre faser, men fokuserer mer på indre motivasjon og den menneskelige siden av en overgang. I Kotters åtte-steps modell har han studert hva selskapene som ikke fikk til en vellykket endring gjorde. Og vrei dette til åtte steg for hva en organisasjon måtte gjøre for å få til en vellykket endring (Klev, 2020, 24:03).

Bottom-up endringsledelse beskrives som en deskriptiv tilnærming. Dette er en mye mer organisk prosess, og sammenlignes ofte i litteraturen med en gartnervirksomhet. Ledelsen er gartneren, og her står involvering og medvirkning sentralt (Frode Heldal, personlig kommunikasjon høst 2020, Amundsen & Kongsvik 2019).

2.5.2.1 Top-Down

Ved å ha en rekke prosedyrer er det mulig å oppnå det ønskede resultatet som ønskes av en endring. Ofte er de organisatoriske endringene initiert av toppledelsen, og kommunisert ovenfra og ned (Lüscher & Lewis, 2008, Faupel & Helpap, 2021). I dette avsnittet skal vi derfor ta for oss de mest sentrale modellene innenfor top-down teorien. Grunnen for dette er fordi de har lagt mye av grunnlaget for endringsledelse, og gitt grobunn for videre forskning og utvikling. Mange av de mer tradisjonelle forskerne rundt endring omtaler også muligheten for at flere endringer kan foregå samtidig. Helt til slutt presenterer vi en sammenligningsmodell av Kotter, Lewin og Bridges med likheter og ulikheter.

2.5.2.2 Kotters åtte-steps modell

Før var mottoet «Hvis det ikke er ødelagt, ikke fiks det». I dag, med globalisert økonomi skaper dette både farer og muligheter for alle. Bedrifter må gjøre stadig forbedringer, og ikke bare konkurrere (Kotter, 2012 s.20). Kotters åtte-steps modell baserte seg på hans personlige forretnings- og forskningserfaring, og ble populær for sitt direkte og brukbare format. Kotter hevder at disse åtte trinnene bør følges i rekkefølge, og at det neste trinnet er vanskelig å implementere om ikke trinnet før ble fulgt. Han hevder det er mange som skipper steg fordi de føler seg presset til å fortsette fremover av ulike grunner. Det er vanlig at det er flere små

prosjekter som går samtidig, og da kan ett eller flere av stegene gå igjen i de ulike prosjektene (Kotter, 2012).

Ifølge Kotter er de åtte stegene for å transformere organisasjonen som følger:

1. Skape en kriseforståelse for endring- En forståelse for at endringen haster er helt essensielt for at mennesker skal gi det ekstra som trengs (Kotter, 2012).
2. Skape en tilstrekkelig kraftig veiledende koalisjon. Det er viktig at det i denne gruppen sitter mennesker med formelle titler, informasjon og ekspertise, omdømme og relasjoner, og kapasiteten til lederskap (Kotter, 2012 s. 6). Denne gruppen må være forpliktet til endringen (Kotter, 2012).
3. Formulere en klar visjon. Visjonen spiller en nøkkelrolle for å hjelpe til med å lede, tilpasse og inspirere til handlinger fra et stort antall mennesker. En visjon skaper en retning for fremtiden, og hvor organisasjonen ønsker å være. Uten en visjon kan hver beslutning føre til endeløse debatter, noe som igjen kan føre til konflikter. I mange av de endringene som har vært mislykket, har planer og programmer tatt rollen som visjonen. En visjon skal si noe om hvor planene, målene, metodene etc. skal føre til (Kotter, 2012).
4. Kommunisere visjonen med ulike virkemidler. De ansatte må forstå fordelene med endringen, og de må ha troen på at det går. De som kommuniserer må også handle etter det de sier, og være konsekvente (Kotter, 2012).
5. Fjerne hindringer for å nå visjonen. Noen ganger kan disse blokkeringene kun være i de ansattes hode. Men det kan også være i organisasjonens struktur, ledere som ikke hiver seg på endringen eller bonussystemer som bidrar til at de ansatte velger det gamle systemet. Kotter understreker videre betydningen av myndiggjøring hos de ansatte (Kotter, 2012), og har for denne påstanden bred empirisk støtte.
6. Skape tidlig suksess. Dette er viktig slik at de ansatte kan se at endringen har gitt resultater. Uten dette steget kan det være mange av de ansatte som gir opp, eller blir i verste fall motstandere til endringen. Her må ledelsen aktivt se etter mål som kan nås og belønne de ansatte som når disse målene (Kotter, 2012). Dette kan sette standarden for resten av organisasjonen å etterligne. Kortsiktige gevinster bidrar også til å forsterke endringssynet hos de ansatte ved å fjerne eventuelle hindringer for endring (Appelbaum et al., 2012).
7. Styrke endringene slik at de utløser enda flere endringer. Det er viktig å ikke erklære seier for tidlig. Mens det er viktig å feire små seiere, skal det ikke feires at jobben er

gjort før den har sunket dypt ned i kulturen. Noe som kan ta alt fra 3-10 år (Kotter, 2012). I utgangspunktet må det være nok endringsbasert momentum eller innledende energi for å tillate en transformasjon. For å oppnå dette må endringen ha de ansatte bak seg, og det må derfor være en positiv sammenheng mellom de ansattes forpliktelse til endringen og endringsbasert momentum (Appelbaum et al., 2012).

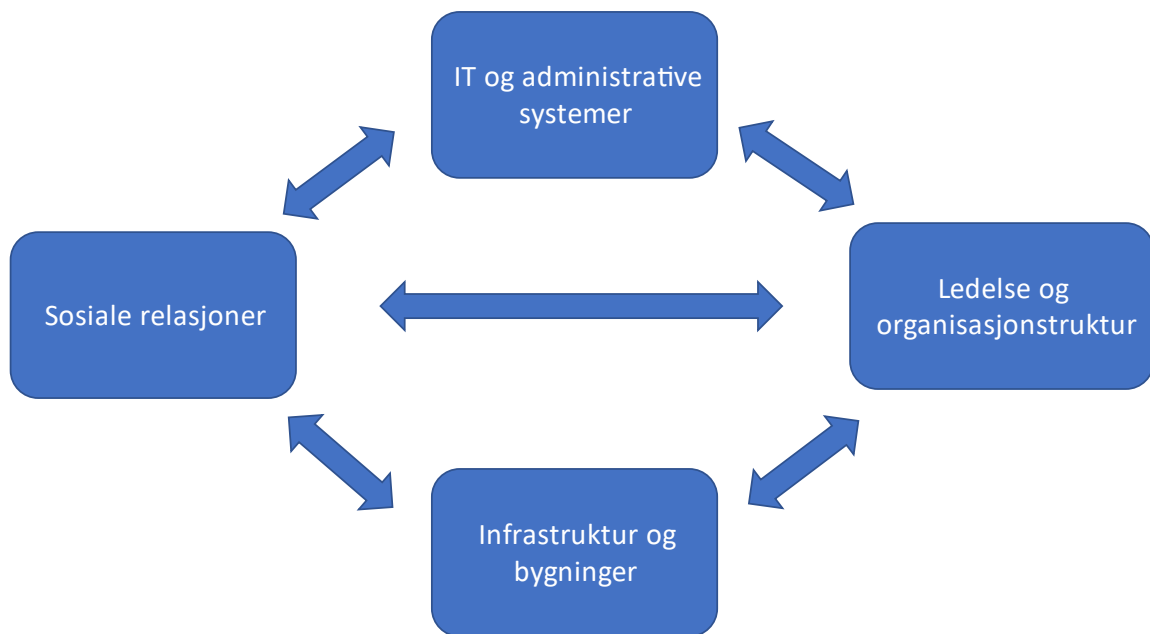
8. Forankre endringen i kulturen. Endringen fester seg bare hvis det blir «måten vi gjør ting på her». Inntil ny atferd er forankret i sosiale normer og felles verdier, er de alltid gjenstand for forringelse så snart presset knyttet til en endringsinnsats fjernes. Det er to faktorer som er viktige for å forankre nye tilnærminger i kulturen. Den første er et bevisst forsøk på å vise folk hvordan spesifikk atferd og holdninger har bidratt til å forbedre ytelsen (Kotter, 2012 s. 14). Det krever også at det går nok tid til at den nye generasjonen med ledere for organisasjonen virkelig personifiserer den nye tilnærmingen. En dårlig avgjørelse på toppen kan ha store ringvirkninger, og ødelegge tiår med endringsinnsats (Kotter, 2012).

2.5.2.3 Bridges

For at det skal være en vellykket overgang må organisasjonen hjelpe menneskene igjennom overgangene. Det kan derfor virke som om Bridges hører til den deskriptive tilnærmingen for endring. Bridges snakker mye om den indre motivasjonen, og har fokus på de mentale endringene. Han fokuserer på den menneskelige siden ved en overgang. Han mener at endringer skal være mindre disruptive og innovative. Allikevel er det mulig å kunne si at også Bridges tilhører den normative skolen (Bridges, 2017, Heldal, 2020). Mye av dette ligger i hans forenklete modell på hvordan en endring skal være, og at organisasjoner må igjennom alle tre fasene. Bridges bruker ordet overgang istedenfor endring. Forandring er situasjonsbestemt. Mens overgangene er psykologisk betinget- en prosess i tre faser som menneskene går igjennom hvor de godtar den nye situasjonen som endringene bringer med. Resultatene avhenger av å få folk til å stoppe å gjøre ting på den gamle måten, og heller gjøre ting på en ny måte. Bridges (2017) mener hovedfokuset er å få folk igjennom overgangene. De tre fasene er 1. ending/loosing/letting go 2. The neutral zone 3. The new beginning s.22-23

1. Den første fasen handler om å få folk til å slippe den gamle måten og identiteten. I denne fasen er det ikke endringene folk motsetter seg, men hva de kommer til å miste

(Bridges, 2017 s.46). De ansatte må hjelpes til å bearbeide hva de eventuelt kommer til å miste, og hvem som mister hva. En endring kan også føre til endringer andre steder i organisasjonen så det er viktig å være obs på dette. Det er viktig å tenke helhetlig. Modellen under viser hvordan avdelinger kan henge sammen.



Figur 2: F. Heldal, personlig kommunikasjon, oktober 2020

Bridges (2017) sier at folk må få lov å slippe nåtiden først. De kan være triste, sinna, sørge og vise andre tegn på en reaksjon, og det er da viktig å respektere dette å gi de tid.

2. Den nøytrale sonen er litt som å være i ingenmannsland, det gamle er borte, men det nye er ikke helt på plass enda. Den nøytrale sonen kan være kaotisk uten system, men det betyr også at den er mer gjestfri til innovative ideer. Sonen er derfor tosidet: først få igjennom folkene og deretter oppmuntre de til kreativitet.
3. I den siste fasen får folkene en ny identitet, ny energi, og en ny mening. Overgang er en prosess hvor folk plugges ut av en gammel verden og inn i en ny, overgang begynner derfor med en slutt og ferdigstilles med en begynnelse.

2.5.2.4 Lewin

Mye av kritikken Lewin har høstet baserer seg på hans ide om at organisasjoner opererer i en stabil tilstand, fungerer kun for småskala prosjekter, ignorerte kraft og politikk og ble top-down drevet. Spesielt hans tre-trinn modell har blitt kritisert for å være for enkel.

Organisasjoner er ikke en enkel isbit som tiner, forandrer seg og fryser igjen. Men en organisasjon er en flytende enhet med mange personligheter og stadiene overlapper hverandre. Denne kritikken ser imidlertid ut til å være en misforståelse, da Lewin selv mente at ting ikke er en statisk affære, men en levende prosess. Endring er ikke en forutsigbar og planlagt flytting, men en kompleks læringsprosess som ikke kan forutsies (Burnes, 2004).

Det er verdt å merke seg at denne modellen ble utviklet for endring av grupper, organisasjoner og samfunnet, og er ikke ment kun til organisasjoner. Lewin mente at for å skape forandring er det ikke nok å kun forstå den interne dynamikken i en gruppe. Medlemmene måtte være engasjerte i og forplikte seg til å endre sin oppførsel. Det var på bakgrunn av dette Lewin utviklet tre-trinns modellen (Burnes, 2004).

Steg 1: Unfreeze. Her er det viktig å skape en forståelse av endringen, og involvere de ansatte for å skape tillit (Heldal, 2020, Burnes, 2004).

Steg 2: Change. Det er i denne fasen endringen skjer, og det er en slags limbo mellom det gamle og det nye. Begge fasene eksisterer samtidig, og dette må det bli gitt aksept for. De ansatte tar i bruk nye måter å jobbe på, samtidig som de har de gamle måtene friskt i minne (Heldal, 2020).

Steg 3: Refreeze. Den nye adferden som skal fryses må til en viss grad være kongruent med resten av atferden, personligheten og miljøet i organisasjonen. Ellers kan det igjen føre til mer misnøye. Denne fasen skal hindre at enkeltpersoner og grupper går tilbake til sin gamle oppførsel. Samtidig krevet den fryste tilstanden endringer i organisasjonskulturen, normer, politikk og praksis (Burnes, 2004). Denne fasen handler om at organisasjonen blir etablert og stabilisert (Heldal, 2020).

2.5.3 Likheter og ulikheter i de presenterte top-down modellene

Kotter	Lewin	Bridges	Likheter	Ulikheter
1. Skape en kriseforståelse 2. Skape en kraftig koalisjon 3. Formulere en klar versjon 4. Kommunisere visjonen	<u>Unfreeze</u> Skape en forståelse for endringen, og involvering av de ansatte for å bygge tillitt.	<u>Endings</u> Slippe gamle måten og identiteten .	Kotter & Lewin: ansatte må forstå behovet for endring Bridges & Lewin: Kommunikasjon og tillit er viktig	Bridges-Hva folk mister
5. Fjerne hindringer for å nå visjonen 6. Skape tidlig suksess 7. Konsolidere endringen	<u>Change</u> Limbo mellom det gamle og det nye.	<u>The Neutral Zone</u> Ingenmannsland, kjernen i overgangen.	Kotter & Bridges: Små mål	Bridges: Innovasjon bør spille en stor rolle
8. Forankre endringen i kulturen	<u>Refreeze</u> Organisasjonen blir etablert og stabilisert (Heldal, 2020).	<u>New Beginnings</u> Ny identitet, ny energi og en ny mening	Bridges og Lewin: Endring er flytende, og usikker hvor man befinner seg. Alle: Forankre endringen	Bridges: Siste fasen følger hjertet og hjernen.

Figur 3: Modell i likheter og ulikheter i top-down

2.6 Bottom-Up

I dette avsnittet tar vi for oss bottom-up tilnærmingen. Den er mye mer medarbeider fokusert og organisk. Essensen er samskapt læring, mellom både ledere, eiere og de ansatte (Heldal, 2020). Klev & Leven (2021) skriver at kollektiv refleksjon og medvirkning har stor betydning på endrings – og utviklingsprosesser (Roger & Leven, 2021). Mange organisasjoner tar i bruk kulturen av agile og lærende organisasjoner for å tilpasse seg de stadige endringene i omgivelsene (Appelbaum et al., 2012). Involvering og medvirkning står sterkt i et demokratisk samfunn som vi har i Norge, og lovverket beskytter og gir ansatte en viss innflytelse i sin egen arbeidshverdag (Amundsen & Kongsvik, 2019, Klev & Levin, 2021).

2.6.1 Lean endringsstrategi

Implementering av Lean strategi krever en kulturell endring i organisasjonen, og er derfor komplekst å innføre. Lean endring handler om å endre hvordan vi tenker på endring. Det grunnleggende i prinsippet Lean er å eliminere bortkastede aktiviteter, noe som til slutt vil øke verdien for et produkt eller tjeneste i kundenes øyne (Barnabè & Giorgino, 2017).

Bhasin og Found (2020) gikk i sin forskning igjennom 1 931 artikler som spenner over 75 forskjellige tidsskrifter på et stort antall Lean-implementeringer. De har på bakgrunn av denne

forskningen trukket noen generaliseringer fra Lean-feil og Lean-suksesser. Noe av det som ble trukket frem var at det ikke er tilstrekkelig å endre kun de tekniske detaljene i en endringsprosess, uten å ta hensyn til hvordan endringene vil påvirke menneskene. Så de som lyktes, implementerte Lean som en filosofi og som et langsiktig strategisk trekk. Det er en systematisk tilnærming til en kontinuerlig forbedring. Det krever også en kulturell endring. Slik kan også de fleste Lean-feil tilskrives den rådende kulturen. På den ene siden i litteraturen finnes Lean som en strategi og politikk som vektlegger verktøy. Mens på den andre siden ses Lean på som en ideologi. I litteraturen blir det antydnet av målet for Lean er å "å eliminere avfall" og å skape et blomstrende og sterkt selskap (Bhasin & Found, 2020, Barnabè & Giorgino, 2017). Lean har også mange fellestrekk med den Agile, hvor de begge hedrer menneskene i organisasjonen. I den agile måten å gjøre ting på er kjernekompetansen avhengig av kunnskapsarbeidere og deres evne til kontinuerlig å lære. De må tilpasse seg raskt, gjenkjenne endringer og utfordringer. Kontinuerlig læring og smidighet blir trukket frem som de primære verktøyene (Kamath, 2020).

Lean kan være krevende på grunn av kravene som blir stilt, spesielt til ledere. Det er høyere stressnivåer og det påvirker utmattelse og fravær (Bhasin og Found, 2020). Samtidig viser det seg at de som greier å innføre Lean strategier kan få langsiktige konkurransefordeler. Dette kan være grunnet ideologen om å bygge sterke organisasjoner hvor kulturen og kontinuerlig læring bidrar til forbedringer.

2.6.2 Involvering og medvirkning av ansatte

Høy grad av involvering i en beslutningsprosess øker sannsynligheten for at medarbeiderne blir fornøyde med løsningen, og det kan øke både kvaliteten og hastigheten på gjennomføringen. Som tidligere nevnt viser forskning at 2/3 av endringsprosessene som gjennomføres, ikke skaper mer verdi for bedriften. Vestergaard (2019) skriver at om de ansatte er involvert i prosess og utvikling, og i tillegg har et eierskap til årsaken med endringen vil det lykkes åtte av ti ganger. Tilnærmingen til endringsprosessen og om ledelsen velger en medarbeiderstyrt prosess, baserer seg ofte på verdimeslige og etiske valg. I en medarbeiderstyrt tilnærming vil ledelsen ha valgt et deltagerdemokratisk ideal, og fundamentet i endringsprosessen vil være reell medvirkning (Klev & Levin, 2021)

Hvis ledelsen og de ansatte løser vanskelige utfordringer sammen, har det stor innflytelse på endringen og muligheten for verdiskaping (Vestergaard, 2019). Vestergaard (2019) sier videre at det å være sammen mot et felles mål, skape engasjement, få eierskap til prosessen og

ikke minst gjøre endringer som oppleves som meningsfulle er viktig for indre motivasjon blant medarbeidere. Vestergaard (2019) nevner også to ulike forskningsbaserte styringsprinsipper som skal bidra til nettopp dette. Inkrementell innovasjon som skal bearbeide evnen til å se muligheter og iverksette ut ifra dem, samt prosessrettferdighet som skal bearbeide tilliten til ledelsen, strategien og kvaliteten på avgjørelsene (Vestergaard, 2019).

Involvering av medarbeidere kvalitet sikrer implementering av strategi og gir medarbeiderne innflytelse og et ansvar for en løsningsutvikling som kan fungere i arbeidshverdagen. Involvering øker motivasjonen, villighet til endringer, samarbeid og moral, egenutvikling og kvaliteten på beslutningene i ledelsen (Vestergaard, 2019).

Utfordringen for ledelsen er å vite når og i hvor stor grad involvering skal skje. Kotter (2008) argumenterer for at involveringsgrad avhenger av selve endringen. Hvilken type er det, hvor omfattende og hvor fort den må gjennomføres. Nødvendigheten av involvering er likevel viktig for å få aksept blant medarbeiderne, og involveringen kan også bidra til økt tilknytning og tilhørighet. Tillit til de ansatte er viktig i de fleste prosessene, også i involvering, og det er viktig at ledelsen selv viser seg som gode rollemodeller ved selv å være endringsvillige (Vestergaard, 2019, Kotter, 2008). Vi har her kun sett på de positive sidene av involvering, men en leder må også være oppmerksom på hvordan involveringen foregår for at den skal være positiv. Blir de ansatte involvert mot deres vilje og det er ingen tillitt eller lederen er en dårlig rollemodell vil involveringen virke mot sin hensikt. Om involveringen derimot er frivillig og tillitsbasert vil den kunne øke både kvaliteten og hastigheten på endringen (Vestergaard, 2019, Kotter, 2008).

2.7 Begrensninger for top-down og bottom-up

Det kan være begrensninger både i og utenfor organisasjonen når de skal gå for den ene eller den andre tilnærmingen. Begrensningen ved den normative tilnærmingen av endring kommer ikke som en overraskelse. Det er problematisk å forsøke en planlagt og lineær prosess på en virkelighet som er kompleks og rotete. Organisasjoner som er for byråkratiske, trege til å endre seg eller for ufleksible kan miste sine konkurransefortrinn (Burnes, 2004). I dagens samfunn har mange ansatte ansvar for sitt eget arbeid. Selvledelse, myndiggjøring og autonomi er sentrale begreper i dagens arbeidsmiljø. Disse verdiene gjør det lettere for en organisasjon å etterleve kundenes behov, og den generelle produktiviteten. Samtidig har denne evolusjonen fra de tradisjonelle verdiene av kontroll og forutsigbarhet gjort, spesielt en

top-down endring, vanskelig å implementere. En organisasjon i dag kan også bestå av mange heterogene grupper, og ulike kulturer. Noe som igjen forsterker hvor kompleks en endring kan være. Modellene fungerer best når ting er statisk. Men det er ikke bedriftene som endrer seg, det er menneskene. Og mennesker er ikke statiske. Endringen begynner ikke kun når planene er satt i gang, men når menneskene er villige til å gjøre noe annerledes.

I Norge er mye tilrettelagt for at de ansatte skal ha noe å si. Men dette er ikke en selvfølge i veldig mange andre land, hvor hierarki står sentralt. Mange av bidragene og faglitteraturen for bottom-up er derfor fra norske og andre vestlige forskere. Vi kunne trenge mer internasjonale bidrag. Ved at endring ses på som en kontinuerlig prosess er den påvirket av kultur, makt og politikk (Burnes, 2004), kan det være mange faktorer som kan forhindre en “bottom-up”-tilnærming. Det kan også bli for tidskrevende å involvere de ansatte på hele prosessen ved en endring. Det kan også bety at når endringen endelig er ferdig, er det allerede for sent fordi det er nye endringer hele tiden. Dette kan igjen gå utover det daglige arbeidet, og at organisasjonen begynner å henge etter. Mange ansatte har heller ikke oversikt over alt som foregår slik som ledelsen kan ha.

2.8 Strategisk organisering

Vi vil i dette avsnittet se om det er en type organisering av organisasjonen som kan øke endringskapasiteten.

2.8.1 Lærende organisasjoner

En lærende organisasjon bruker læring for å utvide kapasiteten til kontinuerlig å skape sin fremtid. Og er den underliggende kilde for strategisk endring. Dette er viktig for å konkurrere i et uforutsigbart og skiftende miljø. Samtidig gjør læringsprosesser det mulig for organisasjoner og utvikle sin kjernekompetanse (Rowden, 2001, Armanious & Padgett, 2021). Den lærende organisasjonen dukker opp i dag for å hjelpe organisasjoner planere og utføre store organisatoriske endringer midt i raske og kaotiske endrede forretningsforhold. En organisasjon må være lærende for at de skal håndtere kontinuerlige endringer i dagens samfunn. Læring i organisasjoner blir også beskrevet som en betydningsfull forutsetning, for å virkeliggjøre operasjonelle endringer (Luscher & Lewis, 2008). I dagens kaotiske forretningsmarked og hvor organisasjonsendringer er komplekse, er ikke tiden inne for å sette klare mål, fikserte planer eller konkrete endringsprogrammer. Organisasjonens kapasitet for å lære underveis kan være dens eneste konkurransefordel. Organisasjonene kan ikke lenger spå fremtiden, så de må skaffe seg en iboende kapasitet for å tilpasse seg uforutsette situasjoner,

lære av egne erfaringer, endre felles tankesett og endre seg fortere, raskere og dypere enn før. Med andre ord, bli en lærende organisasjon (Rowden, 2001, s.11).

Når vi snakker om kapasitet for endring i den lærende organisasjoner vil det være to perspektiver. 1: Har organisasjonen lært, og er det en læringsprosess som øker denne kapasiteten?

Store suksessfulle organisasjoner har flere karaktrestikker som er like, men kanskje den viktigste er at de er lærende organisasjoner. Lærende organisasjoner har som regel disse kjennetegnene: De tilbyr kontinuerlig læringsmuligheter, de bruker læring for å nå deres mål, de sammenligner individuell prestasjon med organisasjonens prestasjon, de fremmer dialog og etterforskning, de omfavner kreativ spenning og de er oppmerksomme på og samhandler med miljøet rundt (Rowden, 2001). Et annet kjennetegn er at de bruker tilbakemeldinger fra markedet for å prestere bedre og bedre (O'Reilly & Tushman, 1996). På den måten kan de være både konkurransedyktige og vokse, til tross for et stadig endrende miljø. Lærende organisasjoner står ikke på sted hvil, men er på stadig jakt etter forbedringer på produkter eller service, eller for å differensiere seg selv fra konkurrentene. De greier dette ved at de kan innovere seg raskere og svare på stadige endringer i miljøet ved å endre seg selv. Det eneste konstante er forandring. Lærende organisasjoner greier også å holde på, tiltrekke, engasjere og motivere de beste ansatte. De ser ofte etter personer som er nysgjerrige, har et åpent sinn og er villige til å lære (Sarder, 2016).

Det andre perspektivet er 2: Har organisasjonen kapasitet til å lære? Organisasjoner er komplekse både når det kommer til det politiske, men også det emosjonelle som foregår. Lærende organisasjoner kan derfor bli et paradoks, fordi det vil på den ene siden være en tro om at alle vil lære og engasjere seg for læring. Mens på den andre siden finnes vaner, motstand og organisasjonens emosjonelle, relasjonelle og politiske struktur å forholde seg til (Vince, 2018). Det er også en fare for at den lærende organisasjonen kun blir et annet quick fix moment for ledere. Det er noe som blir beskrevet hver gang en bedrift har stagnert. Noe som er paradoksalt, da denne nye veien å gå anerkjenner at en plan eller modell ikke fungerer (Rowden, 2001). En stor utfordring i dagens organisasjoner er også tid. Det er knapphet for tid fordi selve jobben som skal blir gjort krever sitt. Det er også en utfordring å bestemme seg for hva som skal læres. Det kan derfor være mange grunner til at en organisasjon ikke har kapasiteten til å lære. Det er vanskelig å se på lærende organisasjoner som alt eller ingenting. Det er viktig å være klar over at den lærende organisasjon ikke fungerer for alle

organisasjonsproblemer ute. Det burde heller beskrives som både og, ved at det høres veldig fornuftig og bra ut å være en lærende organisasjon, men det er ikke alltid i realiteten dette fungerer. Det vil alltid være spenninger mellom teori og praksis, og vi skal være forsiktige med å bruke lærende organisasjoner som et ideal (Vince, 2018, Rowden, 2001). Allikevel ser det ut til at lærende organisasjoner bruker sin opparbeidede kapasitet for å lære som en strategisk trekk for å skape seg en bedre fremtid.

2.8.2 Tvehendig organisasjoner

Ved å etablere seg som en tvehendig organisasjon som koordinerer avdelingene på toppnivået, kan organisasjonen både komme opp med radikale nye innovasjoner og samtidig ta vare på den daglige driften. På denne måten forbedrer organisasjonen endringskapasiteten sin. Et av dagens store dilemmaer for organisasjoner er hvordan de både skal gjøre dagens oppgaver og forbedringer på produkter og service som er ettertraktet i markedet, og samtidig gjøre innovasjoner og radikale endringer som gjør organisasjonen ettertraktet i fremtiden. Dette er en balanse mange organisasjoner sliter med, og mange feiler enten med det ene eller andre. De må altså ha fleksibiliteten ved å kunne utforske nye muligheter, men også kontrollen ved å utnytte dagens evner. Dette er et paradoksperspektiv, og kreves i mange situasjoner i dagens organisasjoner (Parker, 2013). O'Reilly og Tushman (2004) testet ulike teorier i den virkelige verden, og så på hvordan moderne organisasjoner gikk frem for å skape innovasjoner som lå forut deres tid. Samtidig som de greide å opprettholde og forbedre den daglige driften. Det de fant ut var at disse organisasjonene hadde noen viktige sammenfallende trekk og blir kalt tvehendige organisasjoner. Tvehendige organisasjoner skiller mellom deres utforskende avdeling og deres tradisjonelle avdeling. De vil at den utforskende avdelingen skal utvikle sine egne kulturer, prosedyrer og prosesser, men samtidig ha tilgang til eksisterende ressurser ved å koordinere med ledelsen. Ved å skille disse avdelingene kan den tradisjonelle avdelingen bruke sin tid på den daglige driften og inkrementelle forbedringer. Mens den utforskende avdelingen fokuserer på å utforske nye radikale ideer og innovasjoner, og slipper tenke på de daglige gjøremålene. Organisasjoner som er tvehendige er ni ganger mer sannsynlig til å produsere produkter og prosesser som får gjennombrudd i markedet. Tvehendige organisasjoner greier å utnytte nået og utforske fremtiden samtidig (O'Reilly & Tushman, 2004).

Hvorfor er det viktig å håndtere både inkrementelle forbedringer på nåværende operasjon og samtidig kunne gjennomføre radikale innovasjoner? For å overleve i dagens marked må organisasjonen tilfredsstille de kundene som trenger deres tjenester eller produkter.

Organisasjonene må også følge markedet og utvikle produkter som kundene etterspør og behøver. Det er slik de tjener penger, og kan fortsette den daglige driften. Det er derfor viktig med inkrementelle forbedringer for behovene i markedet endrer seg stadig. Samtidig er radikale/disruptive innovasjoner viktige for å sikre seg fremtidige kunder. Finner ikke din organisasjon på den ideen, vil noen andre gjøre det og dekke behovet i markedet. Uten mulighet for å selge varer eller tjenester vil grunnlaget for overlevelse være borte.

Selv om teorien, og O'Reilly og Tushman (2004) favoriserer tvehendige organisasjoner er det også noen fallgruver. Det kan være en viss fare for at organisasjonen disruptiver seg selv. De blir kannibaler. En disruptiv innovasjon er derfor en nyskaping som forstyrrer et eksisterende marked (Christensen, Raynor & McDonald, 2015). En disruptiv innovasjon tar over massemarkedet ved at nåværende selskaper tilfredsstiller sine mest lønnsomme kunder, og det blir derfor et gap mellom hva som tilbys og de virkelige behovene i markedet. Disruptive innovasjoner gjøre eksisterende forretningsmodeller irrelevante (Eksamen innovasjonsledelse), noe som gjør at organisasjoner kan ødelegge for seg selv. Det er også eksempler fra virkeligheten hvor den utforskende og tradisjonelle avdelingen ser på hverandre som konkurrenter. For eksempel kan en innovasjon kreve betydelige ressurser, og de trenger både kapital og de mest talentfulle medarbeiderne fra den andre avdelingen. For at endring kapasiteten også skal fungere med en tvehendig organisasjon er det en ting som må være på plass, og det er en ledelse som forstår og er sensitiv til behovene til begge avdelingene (O'Reilly og Tushman, 2004).

Det kan se ut til at tvehendige organisasjoner har en større kapasitet for endring ved at de kan komme opp med radikale nye innovasjoner, samtidig ta vare på den daglige driften. Dette er basert på sin unike oppbygging med den tradisjonelle avdelingen og den utforskende avdelingen. Begge avdelingene kan da dra nytte av ressursene i organisasjonen, og de får støtte fra toppnivået. De kan også konsentrere seg om sitt felt, og få inspirasjon fra sine medarbeidere. Samtidig kan det bidra til et paradoks fordi inkrementelle endringer vil kunne være lettere for ansatte å forholde seg til enn radikale forandringer. Vi skal derfor i neste del ta for oss hvordan ledelsen kan skape en organisasjonskultur som har kapasitet til å forholde seg til alle typer endringer.

2.9 Organisasjonskultur

Det er ikke de sterkeste organisasjonene som overlever lengst, men de som greier å tilpasse seg endringer i deres miljø. De som tilpasser seg endringer raskt er de som vil fortsette å

vokse og være konkurransedyktige. Det er viktig at de ansatte er klare for å møte organisatoriske endringer. De må være involvert og ha en positiv holding til endring, og ikke minst være forberedt på forhånd (Indriastuti & Fachrunnisa, 2021). Hvordan skal en organisasjon bygge kapasitet for alle typer endring som kan skje kontinuerlig, og som menneskene i organisasjonen støtter?

Kulturen i en organisasjon er nøkkelen til kortvarig gevinst, men blir den ikke håndtert riktig, er kulturen barrieren for langsiktig gevinst. «Å fikse kulturen er den mest kritiske og vanskeligste delen av en organisasjons transformasjon» (O'Reilly & Tushman, 1996 s. 19). Samtidig er det kulturen som kan ha bidratt til suksess i første omgang. Paradokset med at kulturen både hjelper og hindrer en endring er viktig å forstå for å bygge opp en kapasitet for endring (O'Reilly & Tushman, 1996). For at kontinuerlig læring skal skje, må organisasjoner skape en kultur som letter læring (Armanious & Padgett, 2021). Endring i en organisasjon handler om hvordan hver individuell endring bidrar til et kollektivt resultat. Og det er dette kollektive resultatet som til syvende og sist bidrar til en kapasitet for endringer. Kulturen i en organisasjon handler ofte om menneskene. Og for at endringen skal skje må de få menneskene igjennom endringen. Det handler både om organisasjonen, men også den individuelle endringen. Er det ingen individuell endring vil det heller ikke være en organisatorisk endring. Samtidig må det være et organisatorisk rammeverk som hjelper med de nye verdiene, ferdighetene og adferden. Men også at de ansatte får informasjon, motivasjon og de verktøyene de trenger for å endre seg.

2.9.1 Verdier

Verdier har for det meste vært studert på individnivået (Klein, 2021). Men «Organisasjonsverdier spiller en rolle i å bestemme suksessen til endring» (Chiloane-Tsoka, 2013 referert i Indriastuti & Fachrunnisa, 2021 s. 379). En organisasjons verdi kan hjelpe de ansatte til å forstå viktigheten av endringen, og bidra til deres ønske om å delta. Flere studier har vist til organisasjonsverdier har en positiv innvirkning på endringsberedskapen og de ansattes prestasjoner. Organisasjonsverdier kan også hjelpe til å minimere motstand. Dette er spesielt gjeldende om de ansattes verdier og organisasjonens verdier samsvarer med hverandre (Indriastuti & Fachrunnisa, 2021). Verdier kan si noe om hvor en person hører hjemme, og kan også være bestemmende om du vil trives i organisasjonen eller ikke (Drucker, 2005). Verdier gir en følelse av retning, og er det en sammenheng mellom de individuelle verdiene og organisatoriske vil dette bidra til medarbeidertilfredshet, engasjement og omsetningsintensjoner. Verdier er ofte sammensmeltet med andre organisasjonselementer

som kultur, og det er mangelfull forskning på hvordan verdier påvirker organisasjonsendring. Det er derimot forskning som viser at verdier påvirker hvordan endring foregår (Klein, 2021). En tilnærming kan være å ta i bruk en verdisentrert tilnærming til endring. Dette kan spesielt være hjelpende om organisasjoner må endre seg i den grad at det bryter med enten enkeltpersoners eller organisasjonens verdier. Dette har vi i det siste sett flere eksempler av under utbruddet av COVID-19, hvor flere organisasjoner måtte radikalt forandre sine forretningsmodeller eller ha en praksis som utfordret kjerneverdiene. En annen fordel med verdisentrert tilnærming til endring er at den gjør oss i stand til å se på og utforske hvordan individuelle og samfunnsmessige verdier påvirker organisasjonen. Her er blant annet Black Lives Matter-bevegelsen et eksempel som påvirket Johnson & Johnson til å stoppe salg av hudblekingsprodukter (Klein, 2021). Et annet godt eksempel som har vart i noen år er hvordan miljøforkjempere stadig utfordrer olje og gass sektoren og andre utslipp sektorer til å bli mer miljøbevisste. Dette har i den senere tid blitt verdier som mange individuelle personer setter høyt når de skal velge et produkt fremfor et annet, og tvinger organisasjoner til å følge etter. Det samme gjelder verdier som er spesielt utbredt i den vestlige verden som empowerment, autonomi, inkludering og selvbevissthet. Dette har igjen ført til endringer i organisasjonens dynamikk med flatere strukturer, fleksible arbeidstimer og mer frihet og ansvar for den enkelte. Det kan derfor være viktig at ledelsen er klar over hvilken verdier de vil de ansatte skal ha, og hvilken verdier som er gjeldende eksternt for å bruke verdier som en suksessfaktor for endringen.

2.9.2 Proaktivitet mot endring

For å skape kapasitet for endring er det viktig å bygge opp proaktivitet for endring. Her investeres det noe/bygges noe, istedenfor med motstand som må brytes ned. Ansattes endringsorienterte adferd har i det siste fått mer og mer oppmerksomhet. Mye fordi organisasjoner i dag må forholde seg til et raskt voksende og uforutsigbart miljø. Dette setter proaktiv medarbeideradferd i fokus fordi det kan hjelpe med både organisatorisk tilpasningsevne, men også vekst (Lin, Kao, Chen & Lu, 2015). Spesielt hevder positive psykologiforskere at for å lykkes med organisatorisk endring hvor det er usikre omstendigheter er jobbproaktivitet særlig viktig (Tummers, Kruijen, Vijverberg & Voeselek, 2015). Mye av litteraturen som omhandler proaktiv arbeidsatferd har sett på hvordan enkeltindividet gjennomfører og motiveres til et sett med handlinger som fører til endringer. Men proaktiv arbeidsatferd som tar sikte på å få til endringer i en arbeidsprosess foregår ofte i en sosial kontekst. «Proaktiv arbeidsatferd er en prosess hvor enkeltpersoner gjenkjenner

mulige problemer eller muligheter i arbeidsmiljøet og selvinitierer endring for å få til en bedre fremtidig arbeidssituasjon» (Vough, Bindl & Parker, 2017 s. 1192). Det handler om å forbedre arbeidsprosesser for fremtiden, og innebærer en selvinitiert handling. Det vil ikke si at proaktiv adferd ikke tar tak i eksisterende problemer også, men at endringen ofte er styrt for å legge til rett for en bedre fremtid for organisasjonen. Proaktiv oppførsel er også endringsorientert, det vil si at en «proaktiv medarbeider har til hensikt å endre selv-, medarbeider- eller arbeidskonteksten for å tilpasse seg de forventede endrede forholdene» (Tummers et al., 2015 s. 629)

Et sentralt spørsmål blir hvordan en organisasjon faktisk kan bygge opp proaktivitet? I en undersøkelse som baserte seg på data fra 39 telefonsenteransatte i et energiforsyningsselskap fant de ut av at proaktivitet mot endring kan skje gjennom en proaktivitetsrutine. Med støtte fra ledere og kollegaer kan enkeltindivider i et sosialt konstruert og akseptert handlingsmønster selv initiere og oppnå endringer i arbeidsprosesser. I dette ligger det behovet for hvordan flere ansatte må jobbe sammen for å oppnå bestemte endringer og mål. Enkelt personer må stole og samhandle med andre. Hvordan prosedyrer og rutiner må legges til rette for proaktivitet i organisasjonen (Vough et al., 2017). Som vi tidligere har vært innom i oppgaven gir en endring ringvirkninger i organisasjonen som helhet. Hvis en ansatt unnlater å registrere en vare som solgt i en avdeling vil dette påvirke selgeren og kommende kunde som tror varen er på lager. Dette kan være spesielt tydelig i organisasjoner med standardiserte arbeidsprosedyrer.

Det som kan påvirke de ansattes proaktivitet mest er altså den sosiale konteksten og ledelsen. I litteraturen trekkes transformasjonsledelse, deltakende ledelse og lederstøtte opp som kan virke direkte oppmuntrende på proaktivitet og villigheten de ansatte har til å handle proaktivt. En organisasjon som også har tilrettelagt for proaktiv atferd blant de ansatte kan også i noen tilfeller kompensere for manglende initiativ fra ledelsen. Samtidig er det mange ledere som oppmuntrer til proaktiv atferd, men som vil at det skal bli utført akkurat på samme måte som de selv ville utført endringen. Noe som fører til at også en slik adferd blir standardisert (Vough et al., 2017). Det trengs også mer forskning på hva slags ledeshandlinger som oppmuntrer ansattes proaktivitet (Binyamin & Brender-Ilan, 2017). Forskning har også vist hvor viktig lederspråket er for å motivere de ansatte til å handle proaktivt. Funnene indikerte at hvis «en leder bruker motiverende språk skal de en psykologisk kontekst av meningsfullhet, noe som forbedrer de ansattes vitalitet og i sin tur deres proaktivitet» (Binyamin & Brender-Ilan, 2017 s. 470). Det er også gjort undersøkelser som viser at proaktive individer bygger

relasjoner både med ledelsen og andre ansatte som har fordeler både for individet og organisasjonen. Og dette igjen bidrar ofte til høyere jobbytelse og tilfredshet (Vough et al., 2017).

Samtidig som det er betydelige bevis for hvordan proaktivitet kan ha positive effekter, er det også funnet en mengde bevis på det motsatte. Dette kan gjøre seg spesielt gjeldende hvis individer mangler prososiale verdier. Forventningene for å være proaktiv kan også føre til økt stress, øke spenningen mellom de som er proaktive og de som ikke er det og redusere organisasjonslæring (Parker, Wang & Liao, 2019).

Videre kan vi stille spørsmål om hvordan proaktivitet til endring kan bygges inn i den sosiale konteksten og hos ledelsen i en organisasjon? Det som trekkes frem i litteraturen er en prosess på fire faser: å se for seg, planlegge, vedta og reflektere. Det skal ikke ses på som en engangshandling, men en prosess som foregår hele tiden (Vough et al., 2017). Andre forskere som Grant og Ashford (2008) og Parker et al. (2019) har lignede fremgangsmåter for å oppnå proaktivitet mot endring (Vough et al., 2017). Tummers, Kruyen, Vijverberg og Voesenek (2015) fant i sin forskning ut at jobb autonomi, deltakelse i beslutningstaking og teamarbeid var positivt relatert til proaktivitet. Noe som sannsynliggjør at de ansatte håndterer organisatoriske endringer bedre. I organisasjoner hvor det er ovenfra og ned-implementeringer kan disse tre faktorene reduseres, og det kan påvirke hvor vellykket endring blir (Tummers et al., 2015).

Samtidig er den sosiale konteksten i organisasjoner veldig forskjellig fra bedrift til bedrift. Det kan være store forskjeller i alder, fra land til land og kulturer. Fra standardiserte oppgaver uten mye autonomi blant de ansatte, til kunnskapsbedrifter hvor de ansatte selv bestemmer hva de vil jobbe med. Dette fører til en kompleksitet hvor det i noen bedrifter vil være lettere å tilrettelegge for proaktivitet, enn i andre. Men det virker som det er liten tvil om at det ikke bare er individene i en organisasjon som kan være proaktive, men også hele bedriften som en enhet. Dette fordi handlinger/prosesser i en organisasjon ofte ikke forekommer i et vakuum.

2.9.3 Endringsvillighet

Den ansattes erfaring med tidligere multiple endringer kan bidra til større endringsvillighet og lojalitet. Meyer og Stensaker (2020) beskriver tre forskjellige måter erfaring kan bidra til at den enkelte ansatte får økt endringskapasitet.

- Håndterer usikkerhet bedre
- Følelse av kontroll

- Bevisst sin egen markedsverdi

Erfaring med endringer bidrar til å takle usikkerhet bedre, fordi en del av aspektene er gjenkjennbart fra tidligere endringer. Ansatte er mer forberedt, mer bevisst på de ulike alternativene som kommer, og er samtidig mindre nervøs for utfallet. Dette viser at erfaring kan bygge endringskapasitet. Lojale ansatte fokuserer mer på ting de kan kontrollere, og bruker liten tid på beslutninger som er overordnede og som de ikke like lett kan påvirke. De søker selv den informasjonen de har behov for, noe som gir dem trygghet, kontroll og mestring i en endringsprosess (Meyer & Stensaker, 2020). I tillegg involverer de seg mer aktivt i prosessen, som igjen gir større påvirkningsmuligheter, mer eierskap og bedre kjennskap til endringen. Til sist nevnes evnen til bevissthet for sin egen markedsverdi. Endringsdyktige ansatte er tryggere på egen kompetanse, og er også trygge på at den kompetansen kan brukes i flere deler av organisasjonen og også med nye ledere (Meyer & Stensaker, 2020). Det nevnes to typer reaksjoner hvor den ene reaksjonen er basert på endringsvillighet, mens de andre viser lojale reaksjoner fordi det er det enkleste. Den gruppen som er endringsvillige, føler selv at de mestrer multiple omstillinger, og at enhver ny endring gir dem muligheter. De har en atferd som bidrar i implementeringen, de har positive tanker og følelser knyttet til omstillingen (Meyer & Stensaker, 2020).

Kjennetegn ved lojale medarbeidere er at de beskriver tidligere endringsprosesser som positive. Medarbeidere som er endringstrette og resignert i forhold til endringsprosessen, har naturlig nok mer negative erfaringer som påvirker deres reaksjonsmønstre. Samspillet mellom medarbeidere og ledelse er essensiell for å få de reaksjonsmønstrene som ønskes. Erfaring fra tidligere prosesser er positivt, men ikke entydig med at medarbeiderne blir endringsvillige. Mennesker reagerer ulikt og kan dermed oppfatte en endring på to helt forskjellige måter. I disse prosessene har ledelsen en viktig rolle, selv om lederen ikke alene kan skape en endringskapasitet. Sett fra ledelsesperspektivet er selvsagt lojale reaksjoner positivt, og ansatte som er lojale vil helt klart bidra til endringskapasitet i organisasjonen. Samtidig kan det se ut som at de også endrer sin egen endringskapasitet til det positive (Meyer & Stensaker, 2020).

2.9.4 Endringsmotstand

Bedrifter som stadig endrer seg, vil kunne oppleve motstand fra de ansatte av forskjellige grunner. Det blir derfor viktig å se på hvorfor noen ansatte motsetter seg endring. Kotter og Schlesinger (2013) har gjennom sin forskning av dusinvis av både suksessfulle og mislykkede

endringer i ulike organisasjoner kommet frem til ulike årsaker til motstand blant de ansatte. Forskerne kom frem til at det er fire vanlige årsaker til at folk gir motstand mot en endring. 1. De ønsker ikke å miste noe verdifullt. 2. Misforståelse av endringen og dens implikasjoner. 3. De tror endringen ikke gir mening for organisasjonen, og 4. lav toleranse for endring (Kotter & Schlesinger, 2013). Endringsmotstand og endringskynisme dannes også som regel av menneskers erfaringer eller opplevelser fra tidligere endringer, og gir visse forventninger til neste endring som dukker opp. Det gir ofte et grunnlag for mindre engasjement og innsats inn i endringen (Amundsen & Kongsvik, 2019).

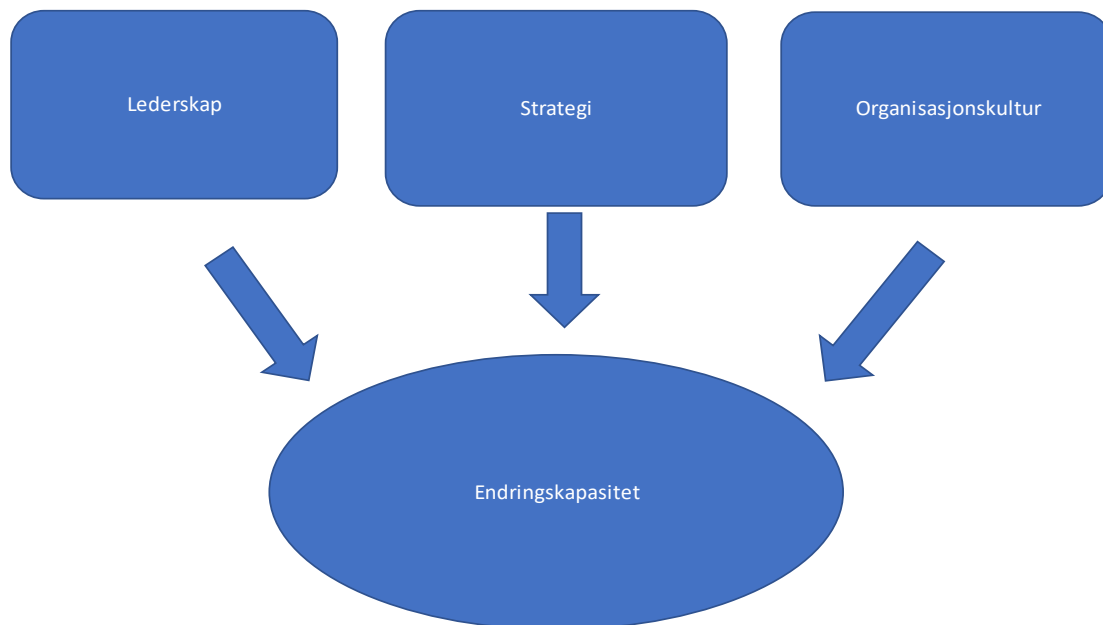
Videre beskriver de fire ulike «arketyper» når det gjelder arbeidstakernes reaksjoner på endringene. Imøtekommende reaksjoner beskrives som konstruktiv men passiv, mens håpefulle reaksjoner er både konstruktiv og aktiv. Ansatte som har disse reaksjonene på endring, er samarbeidsvillige og positiv til gjennomføringen. På motsatt side av skalaen finnes engstelige reaksjoner som beskrives som destruktive, men passiv, og til slutt kyniske reaksjoner som er destruktiv og aktiv. Disse ansatte har ikke særlig tro på endringen og er ikke like samarbeidsvillige (Amundsen & Kongsvik, 2019).

En måte ledelsen kan forstå hvorfor noen av de ansatte motsetter seg endringen er å kjenne sine ansatte. Fordi det er ofte slik at endringstiltak ofte støter på menneskelig motstand, selv de som ses på som positive eller rasjonelle endringer. Mange av lederne er klar over dette, men tar seg ikke tid til å se på hvem som kan motstå endringen og av hvilken grunn (Kotter & Schlesinger, 2013). Amundsen og Kongsvik (2019) viser til to grunnmodeller for å forstå motstand mot endring, behov for trygghet og motstand som motkraft. For de aller fleste vil forutsigbarhet i jobben være viktig, både for at den ansatte slipper å bekymre seg for å miste jobben og sitt eget selvbilde, og for at samhandlingen med kollegaer og samarbeidspartnere skal gå lettere. I motsatt fall kan utrygghet føre til angst og bekymringer. Endring kan også føre til noe positivt, og skape muligheter for utvikling og vekst og gi de ansatte økt kompetanse. Maslow beskriver både trygghet og vekst som to grunnleggende behov, men i hver sin side av skalaen. Hvis vekst er viktigst, kan endringer være et springbrett for utvikling og læring. Hvis derimot trygghet er viktigst vil endringer kunne oppfattes negativt og de ansatte vil kunne yte motstand (Amundsen & Kongsvik, 2019). Andre verktøy en leder kan bruke for å minske motstanden er utdanning og kommunikasjon. Dette er spesielt viktig om motstanden er basert på feilinformasjon. En annet hjelpemiddel kan være å involvere de som gir motstand i endringsprosjektet, tilrettelegging og støtte, det kan gis intensiver, manipulering av f.eks. hvilken informasjon som blir gitt eller eksplisitt eller implisitt tvang.

Det er viktig i et endringsprosjekt at ledelsen tar i bruk flere av disse tilnærmingene, og i forskjellige kombinasjoner (Kotter & Schlesinger, 2013).

Et annet hjelpemiddel for å redusere endringsmotstand kan være å unngå endringsdisrupsjon. Spesielt om organisasjonen ikke er dyktige på endringer i utgangspunktet. Forskningen om endringsmotstand har lenge støttet forestillingen om at de ansatte motstår store organisasjonsendringer på grunn av frykten og angsten forbundet med ekte eller innbilte konsekvenser. Disse konsekvensene kan være tap av makt og/eller verdifulle eiendeler. De ansatte har også investert tid, energi og intellektuelle bidrag i organisasjonen, og er bekymret for å miste dette ved en endring (Groves, 2016). Inkrementelle endringer krever ofte mindre av de ansatte, da dette er små steg videre fra hva de allerede vet og er komfortable med. De kobles ofte med bedriftens ønske om bedre produktivitet. Radikale endringer derimot er ofte drevet av en krise eller en stor mulighet, og det komfortable for de ansatte blir revet bort. Motstand mot endring kan derfor komme av flere årsaker. Men det kan være lettere å innføre små stegvise endringer, enn store radikale endringer. Dette kan derfor bli et paradoks for organisasjoner da endringskapasitet og endringsdisrupsjon kan bli to motsigende variabler som nevnt tidligere. Det vil si at organisasjoner ofte vil øke kapasiteten igjennom disrupsjon, men minske disrupsjonen for å minske motstand. Det er derfor viktig for organisasjoner å ha en innebygd kapasitet for endring, slik at de kan minske endringsmotstand hvis de trenger å gjøre en radikal innovasjon. Som beskrevet over er det forskjellige grunner for endringsmotstand. Det er derfor viktig at ledelsen er klar over dette hvis organisasjonen skal bli dyktige på endring.

2.10 Lederskap, strategi og organisasjonskultur påvirker endringskapasiteten i en bedrift.



Figur 4: Ledelse, strategiske beslutninger og organisasjonskultur påvirker endringskapasiteten i en bedrift.

Vi vil kort oppsummere denne sammenhengen ut ifra argumentasjonen vi har gjennomgått i teorien. En leder kan benytte seg av ulike lederstiler, læringsmetoder og tiltak som positivt kan påvirke endringskapasiteten i organisasjonen. I tillegg kan bedriften bruke strategi ved å velge ulike tilnærminger som top-down og bottom-up, og strategisk bygge opp organisasjonen ved å være lærende og tvehendig. Avhengig av hvilken tilnærming organisasjonen benytter kan dette bidra til å øke endringskapasiteten. For å få til endringer er det også en forutsetning at de ansatte villige er med på endringene. Å bygge en organisasjonskultur der de ansatte raskt tilpasser seg endringer er viktig for å skape endringskapasitet. Ansatte trenger god informasjon, motivasjon i tillegg til verktøy som for eksempel et organisatorisk rammeverk som sier noe om verdier, atferd og ferdigheter for å kunne bidra positivt.

3.0 Metode

Vi vil i denne delen av oppgaven diskutere og gjennomgå valg av metodetilnærmingen og forskningsdesignet som er benyttet i studien. Vi vil argumentere for valgene som er gjort basert på vår problemstilling, og redegjøre for valgt forskningsstrategi, -design og -metode. Det inngår også metodevalg, valg av casebedrift, utvalgsriterier, datainnsamlingsteknikk, analyse og kvalitetsvurderinger. Til slutt er det refleksjoner rundt vår rolle som forskere, oppgavens reliabilitet, validitet og etiske overveielser.

3.1 Forskningsdesign

I denne oppgaven har vi i hovedsak et deduktiv forskningsdesign der målet er å forstå sammenhengen som er etablert gjennom den teoretiske utledningen. Dette er en metode som tar utgangspunkt i en teori og bruker data som samles inn til enten å bekrefte eller avkrefte teorien. Denne tilnærmingen fra teori til empiri kalles deduktiv, og er en utledning fra det generelle til det konkrete (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2021). Vårt formål med denne studien er å prøve å forstå hvordan ledelsen kan skape endringskapasitet i egen organisasjon. Vi har gjort funn i databaser som gir oss et teoretisk grunnlag både innenfor endringskapasitet, men også hvordan ledelsen kan skape dette. Disse teoriene støtter vi oss på videre i prosessen, både under intervjuene og analysen. Denne fremgangsmåten kan gi oss muligheten til å se om det er et gap mellom den etablerte teorien, og hva som foregår i praksis hos Momek. Modellen vi har laget er basert på hva teorien sier i kapittel 2. Hvordan den tilsynelatende virkeligheten er, vil kunne føre til en ny modell ut ifra hvilke funn vi gjør. Videre vil det være hensiktsmessig å velge et intensivt design som forsøker å få frem en mer helhetlig beskrivelse av endringskapasitet (Jacobsen, 2015). Dette er hensiktsmessig fordi det vil skape en dypere forståelse av hvilken betydning ledere har på endringskapasitet både igjennom sine egne lederstiler, organisasjonskultur og strategiske beslutninger. Intensivt design har tydelige sammenhenger med kvalitativ forskningsmetode som også kjennetegnes ved at forskeren graver dypere ned i data fra få enheter. Det er problemstillingen som bestemmer metode, og sett i forhold til vår faller det seg naturlig å bruke en kvalitativ tilnærming. Grunnen til dette er at våre forskningsspørsmål baserer seg mye på lederens egne subjektive synspunkter og opplevelsen av endringene og hvordan de ansatte reagerer. Det kan derfor være komplisert å måle «hvor mye», men heller hvordan og hvorfor. Dataen vi samler inn vil derfor måtte analyseres igjennom tekst, og derfor mener vi kvalitativ metode egner seg best.

Casestudier blir ofte brukt innen intensive forskningsdesign og gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative metoder. I casestudier henter forskeren inn mye informasjon fra få enheter eller caser over kortere eller lengre tid, og egner seg godt når ønsket er å forstå, forklare og beskrive fenomener i en eller flere organisasjoner eller hendelser. Det kjennetegnes ved at forskeren samler inn informasjon gjennom detaljert og omfattende datainnsamling (Johannessen et al., 2021). I vår studie ønsker vi forstå om ledelsen kan skape endringskapasitet igjennom seg selv som leder, strategiske beslutninger og organisasjonskulturen og en enkeltcase studie egner seg derfor godt. Enkeltcasedesign gir oss muligheten til å få en dybdeforståelse av endringskapasitet i Momek, og kan avdekke en forståelse av fenomenet.

3.2 Datainnsamling

Vi valgte å bruke en kvalitativ tilnærming for innhenting av data, gjennom intervjuer med sentrale ledere i Momek. I tillegg har vi brukt tid på å lese gjennom dokumentasjon gjort tilgjengelig for oss, som har vært med på å gi oss en enda bedre ramme for å forstå hvordan ledelsen i Momek kan skape endringskapasiteten. Denne dokumentasjonen er fra strategisamlinger, organisasjonskart og arbeidsdokumenter for en større omorganisering som er gjennomført i organisasjonen. Momek har også en hjemmeside med blant annet videoer og bilder som kan være med å visualisere kulturen i bedriften, motivasjon, og andre elementer.

Planen var å ha fysiske intervju hos Momek med Teams som et tillegg, siden vi er spredt mellom Mo i Rana og Oslo. Pandemien satte en stopper for fysiske intervju, og det ble Teams helt og holdent. Fordelen med Teams to år etter at pandemien startet, er at dette er et verktøy de aller fleste er blitt godt kjent med, og som fungerer bra for vårt formål.

Gjennom intervjuer og innhenting av dokumentasjon hadde vi et ønske om å finne ut hva ledelsen i Momek gjør i sin arbeidshverdag sett i forhold til vår problemstilling. Vi ønsket data om forholdet til ansatte, samhandlingene dem imellom, erfaringer de har og ikke minst deres tolkninger. Mye av det som faktisk foregår greier vi ikke å fange opp. Likevel ga intervjuene, dokumentasjonen og observasjonen under intervjuene oss mye informasjon, og hjalp oss med bedre å forstå hvilken innvirkning ledelsen har på endringskapasitet. Samtidig får vi bare tak i en liten del av hverdagen, og dette må vi være oppmerksomme på.

Virkeligheten består av mange ulike elementer, og vi undersøker i denne oppgaven kun dette fra et leders synspunkt. I tillegg har vi også en oppfatning av virkeligheten gjennom våre individuelle briller, og vi må prøve å formidle resultatene objektivt. Dataene vi samler inn er

konkrete representasjoner fra et lederperspektiv i Momek, men det er viktig å huske på at data ikke nødvendigvis representerer hele virkeligheten (Johannessen et al., 2020).

3.2.1 Det kvalitative intervjuet

“Kvalitative intervjuer er den dominerende formen for datainnsamling i kvalitativ forskning” (Johannessen et al., 2020 s. 105). Spørsmålene er ofte åpne, og informanten skal forklare med egne ord. I intervjuet skal informanten være subjektiv, og vi som forskere må forsøke å avdekke hvordan ledelsen kan skape kapasitet for endring i egen bedrift (Johannessen et al., 2020).

Det ble naturlig for oss å benytte kvalitativ tilnærming for innsamling i data, sett i forhold til vår problemstilling. Vi ønsket gode og fyldige svar på våre spørsmål. Vi ønsket å få høre informantens meninger, oppfatninger, erfaringer, forståelser og refleksjoner. De kvalitative intervjuene ga oss detaljert og inngående informasjon om det vi forsker på. Vi hadde god tilgang på informanter som var villige til å dele, og vi følte at vi klarte å skape en naturlig intervjusituasjon hvor informanten følte seg vel. Ved å bruke kvalitativt intervju kunne vi spille ball frem og tilbake, observere, spørre om følelser og i det hele tatt få et innblikk i den verden vi ønsket å få svar på. I forskjell fra en kvantitativ fremgangsmåte, vil spørsmålene i denne sammenhengen være mer åpne, og intervjuene betegner seg mer som en dialog enn konkrete spørsmål og svar (Johannessen et al., 2020). Vi ønsket at våre informanter skulle formulere seg med egne ord, fortelle sin historie, og vi var ute etter informantens erfaringer og oppfatninger. Svarene vi fikk regnes som empiri eller data til bruk i forskningen. Vi benyttet oss av et semistrukturert intervju, og hadde en intervjuguide som utgangspunkt. Samtalene var uformelle og ikke helt lik fra informant til informant. Vi tilpasset spørsmålene og rekkefølgen i forhold til den enkeltes ståsted, samtidig som vi passet på å dekke hovedkategoriene fra teorien (Johannessen et al., 2020).

3.2.2 Dokumentstudier

Dokumentstudier er undersøkelse av data tilsendt av andre, såkalt sekundærdata (Johannessen et al., 2020). Vi hadde tett e-post kommunikasjon med Momek allerede sommeren '21, og vi har fått tilgang på den dataen vi har ønsket oss hele veien. De har også hatt presentasjoner av bedriften, slik at vi hadde et godt utgangspunkt og verdifull informasjon med oss på veien når vi startet jobben med teori og problemstilling. Strategidokumenter, endringer gjort organisasjonsmessig og dokumenter vedrørende fusjoner er sendt oss per e-post. Sammen med hjemmeside og avisartikler, er dette data som er gjennomlest og funnet veldig støttende

for å forstå Momek bedre, og hvilke tanker som ligger bak selskapet. Dataen vi har fått gjennom intervjuene er helt klart det som er vektlagt tyngst i oppgaven, men sekundærdataen har også vært viktig og hjulpet oss å underbygge primærdataen. Organisasjonskartene, viser store endringer i organiseringen av firmaet de siste 10 årene, med blant annet flere datterselskaper. I tillegg, og som et eksempel har et av datterselskapene Momek Services AS tilført flere administrative avdelinger og mennesker inn under sin paraply sammenlignet med tidligere.

3.3 Valg av informanter

Denne studien følger en kvalitativ forskningsmetode, og prosessen er derfor å velge ut informanter som har mye og relevant informasjon om vår problemstilling. En informant sitter på førstehåndskunnskap om det vi skal forske på, og det er viktig å ha en utvalgsstrategi på hvem vi skal intervjuer. Vi må først tenke på hvilken målgruppe som er relevant for at vi skal få riktig data i forhold til studiens formål. Deretter må vi velge ut personer fra denne målgruppen etter hva som er hensiktsmessig (Johannessen et al., 2020). Siden vår problemstilling vil belyse hvordan ledelsen kan skape endringskapasitet, falt det naturlig å velge personer i ledergruppen som vår målgruppe. Basert på vår problemstilling og forskningsspørsmål fikk vi kontakt med to stykker fra ledergruppen, som jobbet i hvert sitt datterselskap i Momek. Disse to kontaktpersonene har vært tilgjengelig for oss gjennom hele skoleåret, og har gjennom teams møter, telefonsamtaler og e-poster svart på spørsmål vi har hatt om Momek. De har også gitt oss den sekundærdataen vi har bedt om og forklart ting vi har lurt på underveis, spesielt i starten. Denne kontakten har betydd mye for å skaffe oss den informasjonen vi ønsket for vår forskning.

Et sentralt spørsmål videre var hvor mange informanter vi trengte å intervjuer for å få nok data til å belyse vår problemstilling. «En gylden regel er at det bør gjennomføres intervjuer til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon» (Johannessen et al., 2020 s. 74). Dette kalles et datametningspunkt, og i utgangspunktet trenger ikke forskerne å intervjuer flere når dette punktet er nådd. Når det skjer vil naturlig nok variere fra prosjekt til prosjekt, og det er heller ikke sikkert alle når datametningspunktet. Tid, ressurser og hva som er hensiktsmessig spiller inn. En av retningslinjene for kvalitative utvalg er også at det ikke bør være større enn at vi greier å gjennomføre en grundig analyse (Johannessen et al.,2020, Bergstrøm & Fagerthun, 2021 s. 11). Det var derfor viktig for oss å velge ut riktig antall informanter slik at vi hadde nok tid til å analysere dataene. Vi beregnet også litt ekstra tid i tilfelle vi trengte å

gjennomføre flere intervjuer med andre som satt på informasjon som var sentral for vår problemstilling.

Kontaktpersonene våre i Momek valgte ut informantene til oss. Dette på bakgrunn av samtaler og dialog tidlig i fasen, slik at de fikk en oversikt over hva vi ønsket. Utvalget endte opp med fem toppledere for hver sin avdeling i Momek, samt styreleder og gründer. På denne måten ble det en variasjon ut ifra hvor de jobbet, faglig bakgrunn og ansiennitet. En av styrkene ved å velge nøkkelinformanter er at vi fikk innblikk i hva som faktisk er blitt gjort i praksis, og grunnen til dette. Utfordringen i denne studien var å finne informanter med variasjon i kjønn da ledergruppen utelukkende bestod av menn. Dette kan bli sett på som en svakhet ved en for ensartet utvelgelse. Samtidig kan en ledergruppe være lojal ovenfor andre interesser, og virkeligheten og synet deres kan bli presset av dette. Vi var opptatt av at flere av våre informanter skulle være i direkte kontakt med de ansatte i organisasjonen. Dette var også viktig i forhold til vårt ønske om å undersøke hvordan ledelsen kunne påvirke organisasjonskulturen for å skape endringskapasiteten. Flere av informantene hadde tidligere jobbet “på gulvet”, og hadde god kjennskap til hva som rørte seg blant de ansatte.

3.4 Gjennomføring av intervjuene

Vi har valgt å benytte et semistrukturert intervju, noe som betyr at vi overordnet benytter en intervjuguide, men spørsmål, temaer og rekkefølge varierer (Johannessen et al., 2020). Det betydde at vi som forskere måtte sette oss godt inn i temaet vi skulle forske på. Vi har igjennom studienes forløp fått et godt overblikk over teorier innen organisasjonskultur, ledelse og strategiske beslutninger. Vi har også gjennomgått det mest sentrale av forskningen innen endringskapasitet i forkant av intervjuene, og i teorikapittelet. Samtidig har vi igjennom uformelle e-poster og samtaler med nøkkelinformantene og sekundærdata dannet oss en god kjennskap til Momek som organisasjon. Semistrukturerte intervjuer er videre en fleksibel metode som gjør det mulig å få detaljer om komplekse situasjoner som har foregått i praksis. Fordelen er at informanten selv kan si hva han mener er viktigst informasjon rundt det temaet vi er interessert i. Ulempen kan være at det kan være andre temaer som ikke blir tatt opp som også kan være relevant. Samtidig er kvalitative intervjuer ofte tidkrevende, og vi må være oppmerksomme på å skaffe de dataene vi trenger for å svare på vår problemstilling (Bergstrøm & Fagerthun, 2021 s.13).

I kvalitative intervjuer er det ofte ansikt til ansikt kontakt med informanten, og kjemien mellom forsker og informant kan gi utslag på dataen vi får (Johannessen et al., 2020). I

utgangspunktet ønsket vi direkte kontakt med informantene ved å være fysisk på plass i organisasjonen. På grunn av Covid var ikke dette mulig, og alternativet var online intervjuer. Vi gjennomførte Teams intervjuer med video og opptak slik at vi hadde mulighet til å lese av kroppsspråk, ansiktsuttrykk og andre gestikuleringer fra respondenten. På forkant av intervjuene hadde vi satt oss godt inn i hvem vi skulle intervjuer og hvordan det teknologiske fungerte. Vi hadde test intervjuer på hverandre hvor vi så hvordan lys, opptak og lyd fungerte. Vi bestemte oss for hvem som skulle stille spørsmål, og hvem som skulle ta notater og ha en mer observerende rolle.

Prosessen med intervjuene begynte med et skriv til hver av respondentene med informasjon om hva vi skulle forske på, og hvor lang tid et intervju ville ta. Vi lot respondentene selv velge tidspunkt for intervjuet slik at det ble satt av nok tid til at vi fikk den informasjonen vi søkte (Johannessen et al., 2020). Selve intervjuet foregikk ved at vi hadde kategorisert de ulike temaene vi ville undersøke, og stilte generelle og utdypende spørsmål. For å utdype enkelte temaer eller oppmuntre til mer informasjon brukte vi oppfølgingsspørsmål og viste interesse. Vi var også oppmerksomme på å ikke avbryte informanten under samtalen. Semistrukturerte intervjuer skal minne om en samtale, hvor vi som forskere skal få svar på en problemstilling. Det er derfor viktig at informanten snakker mest, og vi lytter aktivt (Bergstrøm & Fagerthun, 2021s.13).

Intervjuene ble gjennomført i februar måned, og vi sendte ut en skriftlig påminnelse i forkant av hvert intervju. Vi startet med å presentere oss selv og en oppsummering av informasjonsskrivet om studien. I starten på intervjuene snakket vi om samtykke til opptak og bruk av dataene i etterkant, samt rettigheter respondenten har. I tillegg fikk alle respondentene tilsendt empiri med sitat til godkjenning før bruk i oppgaveteksten. Praktisk informasjon som tidsbruk og hvem av oss som skulle være mest aktiv i intervjusituasjonen og hvem som skulle ta notater ble gjennomgått. Vi fikk en muntlig bekreftelse på at det var greit med lyd- og bildeopptak før vi begynte selve opptaket. På denne måten hadde vi mulighet i etterkant til å gjennomgå intervjuene flere ganger. Vi begynte hvert intervju med å spørre litt om deres bakgrunn, for deretter å gå over til de ulike temaene vi skulle ta opp med informanten. Siden vi benyttet et semistrukturert intervju ble spørsmålene stilt i litt ulike rekkefølger ettersom hvilken informasjon respondenten kom med. Vi avsluttet hvert intervju med å spørre om de hadde noe mer de ville dele, og takket for deltagelsen.

3.5 Dataanalyse

3.5.1 Transkribering av data

Under intervjuene tok vi lydopptak, fulgte med kroppsspråk og skrev ned ekstra notater og oppfølgingsspørsmål som ble stilt. Når intervjuene var ferdige transkriberte vi ett og ett intervju, for å unngå å glemme eller blande sammen intervjuene. I transkriberingen lyttet vi til opptakene og skrev ned hvert ord fra både intervjueren og intervjuobjektet.

3.5.2 Reduksjon av data for analyse

Etter transkriberingen hadde vi en stor mengde data, og vi hadde behov for å finne noen sammenhenger i materialet vi hadde foran oss. Denne prosessen kalles for datareduksjon, og var helt nødvendig for denne oppgaven da vi hadde semistrukturerte og uformelle intervjuer. Intervjuguiden vår hadde vi delt opp i kategorier lik teoriinndelingen vår. Dette for å underlette vårt arbeid av materialet i etterkant, samt at vi senere kunne identifisere mønstre i det som ble sagt. Intervjuguiden vår ble derfor et utgangspunkt for en kategorisk inndeling, da den allerede var delt inn i de store kategoriene. Selv om intervjuene var åpne, og ikke alt ble stilt i en bestemt rekkefølge, ga det oss en god oversikt for kategoriseringen. Vi brukte i tillegg til kategorisering og koding, tolkning for hvordan kategoriene kunne henge sammen med begrepet endringskapasitet.

3.5.3 Analyse av data

Når vi hadde redusert datamengden begynte arbeidet med analysen. Analyse betyr å dele opp dataen i temaer, hvor målet er å finne en mening eller et budskap, et mønster i materialet, som gir grunnlag for en konklusjon som skal svare på problemstillingen (Johannessen et al.,2020). I denne oppgaven er vi interessert i å finne ut noe om temaet endringskapasitet, og hvordan dette henger sammen med ledelse, strategiske beslutninger og organisasjonskultur. Analysearbeidet bestod i første omgang av å gå over den reduserte datamengden for å lete etter mønstre og koblinger. For å finne sammenhenger valgte vi som nevnt ovenfor å redusere dataen ved å bruke de grove teoretiske kategoriene som var ledelse, strategiske beslutninger og organisasjonskultur. I all hovedsak ble det brukt en deduktiv tilnærming i vårt analysearbeid.

Vi lagde et dokument hvor vi limte inn teksten fra hvert intervju under hver av kategoriene. På denne måten ble vi kvitt en del tekst som ikke passet under noen av kategoriene eller hadde en sammenheng med endring. Mye av det som ble kuttet ut kom fra åpningsspørsmålene, og handlet om lederens bakgrunn. Videre så vi etter om det var visse

svar som gikk igjen hos hver av respondentene under hver av kategoriene. Disse svarene og sitatene limte vi sammen under hverandre for å tydeligere kunne se mønstre. Vi gikk så gjennom hver av de tre kategoriene for å se om disse hadde en direkte kobling med endringskapasitet. Her benyttet vi oss av hva endringskapasitet begrepet betyr, for så å se om det var en sammenheng i dataene våre. Meyer og Stensaker (2020 s.17) sier følgende: *«evnen til å endre seg og samtidig holde fokus på daglig drift avhenger dermed av lederes måte å mobilisere organisasjonen for endring på og å lede selve omstillingen og de ansattes reaksjoner på endringen og etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen»*. Det var viktig for oss at hver av disse kategoriene hadde en direkte innflytelse på endringskapasitet for å sikre at vi hadde valgt de riktige kategoriene. Under kategorien ledelse fant vi blant annet flere utsagn som omhandlet frihet under ansvar og tillitt til hverandre i ledergruppen. Vi måtte undersøke om dette hadde en forbindelse med Momek sin kapasitet for endringer. Vi lærte gjennom dataene at lederne hadde mye tillit til hverandre kunne de selv initiere endringer, noe som bidro til raskere endringsfart. Dette henger tett sammen med det Meyer og Stensaker (2020) sier, hvor endringskapasitet påvirkes av lederens mobilisering og gjennomføring av endringer. Under kategorien organisasjonskultur lærte vi at verdien lyst hang tett sammen med endringskapasitet ved at de ansatte hadde lyst på arbeidsoppgavene i de nye endringene. Dette bidro til at de ansatte reagerte og responderte positivt på endringene, noe også den teoretiske beskrivelsen av endringskapasitet sier noe om.

Når vi hadde flere direkte linker mellom hver av kategoriene og endringskapasitet, begynte vi å undersøke om kategoriene hang sammen. I eksempelet ovenfor ser vi at ledelsen har mye tillit til hverandre, men funnene gir oss en pekepinn på en ledelse som gir de ansatte frihet, tillit, god informasjon og ansvar. For å undersøke koblinger mellom kategoriene gikk vi i dette eksempelet til organisasjonskultur, og leste teksten og sitatene som ble brukt. Spesielt så vi på svarene på spørsmålene vi hadde om hvordan de ansatte reagerte på de stadige endringene. Her kom det frem at de fleste var villige og positive så lenge ledelsen ga de tid, autonomi i hverdagen på tross av stadige endringer og god informasjon om endringene. Deretter hadde vi et tydelig mønster mellom hver kategori til endringskapasitet, men også funn på at de tre kategoriene arbeidet sammen for å oppnå endringskapasitet. Videre grupperte vi dataen i underkategorier for å se flere tydelige mønstre og sammenhenger. I tabellen nedenfor viser vi hovedkategoriene og underkategoriene som ble brukt.

Hovedkategorier	Ledelse	Strategiske beslutninger	Organisasjonskultur
Underkategorier	Lederstiler Praktiske tiltak Læring	Kontinuerlige endringer Top-down Bottom-up Strategisk organisering	Verdier Proaktivitet Endringsvillighet Endringsmotstand

Figur 5: Inndeling av kategorier

Da dette er en deduktiv tilnærming på analysen brukte vi mange av de teoretiske antagelsene som allerede finnes om endringskapasitet, og hvordan ledere kan bidra til dette. Mange av underkategoriene var derfor allerede satt, men vi testet disse både opp mot hovedkategoriene, sammenheng med hverandre og endringskapasitet. Blant annet så vi hvordan en lederbeslutning om å involvere de ansatte til å komme med egne ideer til endring bidro til en proaktivitet for endring som gjennomsyret mye av organisasjonskulturen. Dette arbeidet bidro også til nye underkategorier som vi ikke hadde tatt høyde for, men som flere av respondentene snakket mye om. Vi kodet det som ble sagt, og underkategoriene tilbakemeldinger og tidligere erfaringer ble til. Kodene vi brukte under erfaring og tilbakemeldinger var «ledere som reflektere over egen rolle» og «tilbakemeldinger i det daglige». Vi så at begge disse underkategoriene hang tett sammen med hverandre, men også når det gjaldt gjennomføringen av kommende endringer. Tre av respondentene trakk frem spesifikke endringer hvor de hadde lært av feil, og som de unngikk i fremtidige endringer. Igjen måtte vi finne en sammenheng om hvordan dette hang sammen med hvordan ledelsen skapte kapasitet for endringer. Vi gikk over svarene vi fikk om hvordan de ansatte håndterte de kontinuerlige endringene under underkategorien endringsvillighet. Her lærte vi at de ansatte var mer positive til endringene ved at ledelsen tok valg som bidro til mange

vellykkede endringer. Ledelsen hadde ufarliggjort endringer, og det var blitt en del av kulturen. Vi lærte også hvordan ledelsen tok strategiske beslutninger om organisering av Momek for å skape en kapasitet for endring. Dette fant vi ved å bruke kategorien ledere og strategiske beslutninger. Beslutningen om å organisere seg tvehendig bidro blant annet til flere endringer ved at de fikk noen som kun fokuserte på innovasjoner, og den daglige driften ble dermed lettere opprettholdt. Analysen resulterte i funn i form av en sammenkobling mellom hver av kategoriene, underkategoriene og endringskapasitet. Dette vil bli presentert mer inngående i det neste kapitlet om empiri og funn.

Vi har en tendens til å ville bekrefte det vi allerede vet teoretisk, så vi var opptatt av å lete etter data som avkreftet eller motsa våre teoretiske antagelser. Her fant vi blant annet at det ikke var en bestemt tilnærming under underkategoriene top-down eller bottom-up som bidro til bedre kapasitet for endringer. Uavhengig om det var ledergruppen som tok beslutningen eller om de ansatte var involvert i beslutningen hadde det ingen betydning for om det var lite motstand blant de ansatte. Og motstand, som teorien viser til, kan skape mindre endringskapasitet. Det er her viktig å være oppmerksom på hvordan ledelsen opptrådte når de ble møtt med motstand, som kan ha en innvirkning på mønsteret ovenfor. Samtidig ble analysen sammenlignet opp mot hva som finnes i teorien, og mye av det ble bekreftet. Men som mønsteret ovenfor viser var det også visse sammenhenger som ikke er bekreftet i teorien.

3.6 Validitet og reliabilitet

Disse to begrepene handler om påliteligheten og gyldigheten til dataene som blir samlet inn, og er et grunnleggende spørsmål i all forskning (Johannessen et al.,2020). I hvor stor grad kan vi stole på at dataene vi har samlet inn er sanne og nøyaktige? (Bergstrøm & Fagerthun, 2021 s. 14).

3.6.1 Reliabilitet

«Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data; hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides» (Johannessen et al.,2020 s. 250). Reliabilitet (påliteligheten) til dataene vi samler inn kan testes for høy reliabilitet eller lav reliabilitet på ulike måter. I kvalitativ forskning kan forskeren være åpen, detaljert og transparent med selve forskningsprosessen for å styrke påliteligheten til dataene. Gjerne gi en casebeskrivelse, og legg vekt på hensiktsmessige kriterier for evalueringen. Forskeren kan også utarbeide en revisjonsprosedyre slik at det er mulig å spore dokumentasjon av data, metoder og avgjørelser

gjennom prosjektet og som inkluderer det endelige resultatet (Johannessen et al.,2020, Bergstrøm & Fagerthun, 2021 s. 15).

Utfordringen, og noe som kan føre til reliabilitetsproblemer er at i kvalitative prosjekter kan det ikke brukes spesifikke metoder for å teste reliabiliteten, fordi datainnsamling styres ofte av samtaler og observasjoner istedenfor spørreskjemaer. I vårt prosjekt er samtaler i form av semistrukturerte intervjuer aktuelt, og hvordan vi samler inn dataene vil være farget av våre forhåndskunnskaper om endringskapasitet (Johannessen et al.,2020). Det er derfor viktig at vi er klar over dette, og forsøker å gjøre tolkningen vår så objektiv som mulig. Vi beskriver våre forhåndskunnskaper som er aktuelle i denne sammenhengen. Spesielt hvilke teoretiske antagelser vi tar med oss inn i studien. Noe kan bli farget av hva vi har lært i løpet av livet og studieforløpet. Reliabiliteten ved dette prosjektet er også utfordret ved at vi kommer nært inn på bedriften og informantene noe som kan påvirke vår objektivitet. Vi vil likevel argumentere for høy reliabilitet fordi prosessen med datainnsamling, analyse og resultat gjøres på en slik måte at andre kan følge samme oppskrift. Spesielt hvis de setter seg inn i teorien og begrepene vi presenterer som viktige forhåndskunnskaper. Vi har også gjort opptak av intervjuene og transkriberingen er ordrett hva som er blitt fortalt (Bergstrøm & Fagerthun, 2021 s. 15).

3.6.2 Validitet

Begrepet validitet betyr gyldighet, og det skilles mellom ulike former for validitet.

Troverdighet (intern validitet) i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens bruk av fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien (Johannessen et al.,2020 s. 250). I vårt prosjekt har vi økt troverdigheten ved at vi har blitt godt kjent med organisasjonen gjennom ett år. På denne måten har vi bygd opp tillit, og blitt godt kjent med konteksten Momek opererer i. Slik kan vi se hva som er relevant og ikke relevant for vår forskning. Vi vil argumentere for god intern validitet i dette prosjektet da vi fikk mulighet til å komme nærme ledelsen i bedriften (Bergstrøm & Fagerthun, 2021 s. 16).

En annen form for validitet handler om resultatene, og kunnskapen, fra vårt forskningsprosjekt kan overføres til lignende fenomener. Dette kalles overførbarhet (ekstern validitet), og handler om at vi kan finne beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som også kan være nyttige på andre områder. Kan lederskapet ha direkte betydning på endringskapasitet i alle sektorer og bransjer? I vårt prosjekt er datainnsamlingen kun fra informanter i Momek, og kunnskapen vi sitter igjen med vil kun være sannheten om det som

skjer i akkurat denne bedriften. For å øke overførbarheten vil vi derfor benytte oss av fylldige og detaljerte beskrivelser om hvordan lederskapet kan skape endringskapasiteten hos Momek. På denne måten kan andre vurdere selv om de kan overføre noe av kunnskapen vi er kommet frem til (Johannessen et al.,2020). Vi anser den eksterne validiteten på dette prosjektet som middels høy fordi det er store forskjeller fra sektor til sektor. Spesielt kan det være vanskelig å ha samme beslutningshierarki i private bedrifter og offentlig bedrifter. Den private næringen står ofte mye friere til å bestemme sine egne strategier, og har færre interessegrupper å forholde seg til enn de offentlige. Samtidig er Momek både en service og industri bedrift noe som gir en bredere overføringsverdi (Bergstrøm & Fagerthun, 2021 s.16).

Det blir også viktig å styrke validiteten ved å være klar over begrepene vi bruker. I vår oppgave er strategi, organisasjonskultur og lederskap viktige begreper i sammenheng med endringskapasitet, og det er viktig å operasjonalisere begrepene slik at vi unngår feiltolkninger. Vi må finne begreper som best mulig uttrykker det vi ønsker å undersøke, og presisere hva begrepet betyr. Som forskere må vi forholde oss bevisste til begreper fordi det viser til betydningen av et språklig uttrykk og avgrenser språklige begreper fra hverandre. Begreper oppfyller ikke kriteriene for hva som er teori, men brukes til utviklingen av teorien (Johannessen et al.,2020 s.29, Bergstrøm & Fagerthun, 2021 s. 17).

3.7 Etiske problemstillinger, herunder NSD krav

Som forsker er det en del juridiske og etiske regler vi må forholde oss til. Etik, forholdet mellom oss og de vi intervjuer, er et viktig aspekt å ha med seg. Hva kan vi gjøre, og hva kan vi ikke gjøre, er spørsmål vi må ta stilling til. Den vi intervjuer har rett til selv å bestemme over sin egen deltagelse, og kan nekte oss informasjon de ikke vil dele. I tillegg må vi være var overfor informasjon som kan skade informanten eller firmaet (Johannessen et al.,2020, Bergstrøm & Fagerthun, 2021 s. 18).

Vi må også forholde oss til behandling av personopplysninger. Personopplysningsloven sier at vi må ha tillatelse, ha en lovlig grunn, behandle informasjon sikkert og ta hensyn til informantene. Hvis de vi intervjuer kan identifiseres skal de også samtykke til å være med i undersøkelsen, og ha fått tilstrekkelig informasjon til å kunne si ja eller nei (Johannessen et al.,2020, Bergstrøm & Fagerthun, 2021 s. 18). Dette har vi vært obs på igjennom hele prosessen, og har forholdt oss til de reglene som er fastsatt av personopplysningsloven.

Til sist må vi også forholde oss til forvaltningsloven, som sier at vi har taushetsplikt overfor informasjon hvor enkeltpersoner kan bli gjenkjent. Dette er en typisk utfordring i kvalitative

undersøkelser, og det kan løses ved å bruke pseudonymer, samt endre på andre opplysninger om personene, som alder, kjønn etc. (Johannessen et al.,2020, Bergstrøm & Fagerthun, 2021 s. 18). Dette har vi forholdt oss til ved å ikke bruke noen kjennetegn ved informanten, vi blant annet skrevet om sitatene som har dialekt.

4.0 Empiriske funn

4.1 Historien om Momek

Momek ble startet litt tilfeldig eller kanskje ikke. Grunder skulle på en utenlandsjobb som ble avlyst grunnet eksterne årsaker, og bestemte seg for heller å starte egen bedrift i stedet for å returnere til gammel jobb. Med en pick-up og en verktøykasse startet eventyret. Han gjorde akkurat samme jobb som før, jobbet som maskinarbeider og industrimekaniker i verkstedbedrifter, men forandringen var at han leide seg selv ut der det var behov. Settingen var givende og veldig gøy. Det var veldig viktig da som nå at arbeidet var lystbetont og at de hadde det gøy på jobb. Han jobbet med lidenskap og fikk etter hvert med seg to andre karer, som han selv anså som veldig dyktige, og aksjeselskapet Mo Mekaniske Verksted ble etablert mai 1998. De jobbet hardt, og en normal arbeidsuke bestod av 6 arbeidsdager. Vedlikehold på dagtid og fakturering på kveldstid. Etter hvert fikk de tak i flere flinke folk, og det ballet på seg. Målet var å bli 6 ansatte, men plutselig var de 30 mennesker, så 40 og i dag er de nesten 500 mennesker i jobb hos Momek Group fordelt på 9 selskaper.

Men før de kom dit. I 2006 startet han og en kompis et lite byggefirma på siden av Mo Mekaniske som het DN Bygg. Kompisen som var tømrer var eneste ansatte i starten, men det ble snart behov for flere tømrere, og de igjen fikk med seg noen flinke betonggutter. I kjølvannet av Momek fulgte det en del andre oppgaver som blant annet elektro og støpning av fundament til stålkonstruksjoner. Dette var starten på et byggefirma, og i 2009 trengtes det folk i administrasjonen og flere ble ansatt. Intensjonen var å etter hvert flytte byggefirmaet inn i Mo Mekaniske som egen bygge divisjon og bygge videre på firmaet der. Samtidig endret Mo Mekaniske profil og ble Momek Group og fikk sin egen logo. Det ble satt engelske navn på de ulike selskapene. Bilene fikk helfoliert reklame, noe som da følte ukjent og som et stort steg å ta i en liten by som Mo i Rana. I dag er det ingen som leer på øyelokket ved helprofilerte biler, men tilbake i 2009 var dette ganske uvanlig. Momek Group var blitt et konsern. Momek brukte en del år på å bygge opp bygge divisjonen, og ble ganske raskt 50-60 ansatte, og hadde både hell og uhell i det arbeidet. De var rundt omkring på mange industribygg, på Lovund, Narvik, Kiruna etc. Nå var Momek Group blitt ca.200 ansatte.

Etter hvert satset Momek tungt på olje og gass, og fikk noen enorme kontrakter som innebar store investeringer i både utstyr, kompetanse og lokaler, og fikk omtrent 50 mennesker ansatt tilknyttet denne satsingen. Det tok ikke så lang tid før oljekrisen slo inn, og Momek måtte omstrukturere i 2015-2016. På tross av krisen var det veldig få som måtte gå, spesielt av de på gulvet. En og annen mellomleder innenfor spesialområder som salg og marked måtte finne

seg noe nytt, ellers fant Momek nye arbeidsoppgaver. I dette tilfellet gjorde de en avtale med en lokal bedrift, Helgeland Plast, som blant annet sveiser skrog til plastbåter, og som ønsket å øke sin produksjon. De trengte hjelp til sveising og Momek hadde ansatte som trengte nye arbeidsoppgaver. Sveiserne til Momek ble opplært til å lage båter i plastmateriale og produksjonen ble flyttet inn på industriparken hvor Momek holder til. I dag lager de 80-100 båter i året, så i stedet for å si opp eller permittere et knippe mennesker som var plate - og sveisearbeider, så ble dem båtbyggere i stedet..

For noen år siden gjorde Momek en satsing i Nord-Sverige, Gällivare, i forbindelse med gruvedrift. Momek startet med en bil, 2 mann og en verktøycontainer som det sto Momek på, og så begynte de å jobbe seg inn i markedet. Intensjonen og oppgaven var å levere til avtalt tid og med god kvalitet. På den måten klarte de å jobbe seg inn, og fikk en stor 5-årig vedlikeholdskontrakt, som nettopp ble fornyet med 5 nye år. 80-100 mann jobber fast i denne gruen i dag. Dette er blitt en solid del av Momek, et marked og en kunde som de aldri har hatt tidligere.

Momek økte etter hvert sin stab ved å kjøpe opp Pumpeteknikk Nord på Melbu, en industrirørleggerbedrift. Ikke alle oppkjøp har vært like enkle, og dette er et av eksemplene, selv om det i dag går veldig bra. Noen sluttet, men flere kom til, og i dag er det 15 ansatte i denne bedriften. Momek Group begynner å bli stor.

Det siste selskapet som skal nevnes er Momek Personell som har en stab på rundt 100 mennesker. De bidrar med rett bemanning til både interne og eksterne prosjekter, og henter først og fremst fagfolk fra Romania, som har sin fremste oppgave med å jobbe med sveising mot oppdrettsanlegg.

Han som startet Momek mener hele bedriften er en videreførsel av hvordan det hele startet. De ser en mulighet og ut fra den prøver de å organisere opp en virksomhet rundt denne muligheten. *«Alt er basert på å se potensialet i menneskene, identifisere de og behovene deres»*. Rekruttering av flinke folk har vært veldig viktig i oppbyggingen av bedriften, og slik vi ser det, også veldig viktig for å videreformidle de verdiene som ligger som en grunnmur hos Momek. *«Kjærligheten for mennesket og potensialet som bor i mennesket er grunnlaget for alt vi holder på med. Og det er klart at hvert menneske liker jo å se og oppleve at noen ser potensialet i dem, og på den måten er vi i gang med en positiv prosess, den er bare positiv og det er bare vinnere i prosessen»*. Ved å se potensialet i hver enkelt ansatt, gi de oppgaver de mestrer og vokser på, samt å se dem, har vært viktig for å få et godt forhold til ansatte. Er

forholdet til den ansatte bra, så tjener Momek penger og de beholder de flinke ansatte lenge. Enkel filosofi, men likevel så vanskelig, kanskje spesielt nå som de er blitt så store. Det ligger stort ansvar hos ledelsen for å følge opp dette. *«Å bygge en reise for et menneske (...), så får du et veldig godt grunnlag for å bygge kultur og oppleve at systemet henger i hop, og hvis alle oppfører seg godt, så får du de relasjonene som starter et ansatte forhold, og det er jo selve fundamentet i en bedrift».*

4.2 Endringskapasitet i Momek

Informantene presenterer Momek som en dynamisk og markedsstyrt bedrift som snur og vender på både organisasjon og personale alt etter hvor inntjeningen er. Bedriften var og er i stadig endring, og i tillegg til markedsstyrte endringer var det derfor også en del omstillinger organisasjonsmessig. Blant alle lederne vi intervjuet var dette en selvfølgelig del av arbeidshverdagen, og noe alle etterstrebet: *«Endringer er viktig for å få en rett koststruktur i Momek. Samme med både fusjoner og fisjoner».* Flere hadde skiftet roller opptil flere ganger, og de bidro der behovet var: *«Min rolle nå, ja jeg må tenke litt etter hva jeg er nå, faen, det var i fjor jeg var prosjektsjef ja, det endres veldig».* Han måtte faktisk tenke seg litt om før han kom på sin egen tittel for øyeblikket. Det både forteller at det er mange endringer, men også at tittel ikke betyr så mye, og det er arbeidsoppgavene som er viktig i denne sammenhengen. Ingen av lederne så på endringene som noe stort eller utfordrende, bare en helt naturlig del av de oppgavene som måtte gjøres. Flere av lederne ble mer oppmerksom på endringsarbeidet gjennom intervjuene vi gjorde, og også hvilken påvirkning de selv hadde på situasjonen, og flere gjorde seg positive refleksjoner underveis i praten. Endringer i forhold til marked og økonomi er ekstremt viktig: *«Organisasjonen er ekstremt dynamisk, og vi må hele tilpasse oss hva markedet har til oss».* *«Endringene er 100% markedsstyrt. Til enhver tid så må vi snu oss til hva markedet etterspør, av kapasiteter og tjenester og kompetanse».*

Endringene som blir gjort i Momek er nødvendige i en konkurranse styrt marked, for å overleve som bedrift, for å vokse som bedrift, og for å bli den beste og mest ettertraktede bedriften i sitt marked. Momek har over de siste årene vokst bredt på den måten at de nå er mange bedrifter i en bedrift, og de kan levere til mange ulike markeder, noe som gir de flere ben å stå på og mulighet for større og komplekse oppdrag. Bedriften jobber hele tiden for å stå sterkere, få flere oppdrag, vokse i omsetning og antall ansatte: *«Vi pusher på for å komme oss videre, vi pusher på for å få organisasjonen til å ta et større ansvar ut i samfunnet og ta større oppgaver».* Endringene som er gjort har også gitt mange nye arbeidsplasser til kommunen, samt en jevn økning i omsetning år for år. Det kommer tydelig frem at det i

Momek er kontinuerlige endringer hele tiden: *«Folk er i konstant endring, så om vi omorganiserer litt eller gjør en endring, så merker de egentlig ikke den store forskjellen»*. Mange av endringene kommer av det eksterne markedet og hva som er etterspørselen, og hvilke oppdrag og prosjekt som kommer inn: *«Våre folk skifter arbeidsplass nesten hver dag, nye prosjekter, nye utfordringer, de jobber utafør uansett, de er i endring hele tiden»*. Momek har også hatt høyt fokus på interne forbedringsprosesser, blant annet HMS, som både skal sikre helse og sikkerhet til den enkelte ansatte, men som også gjenspeiler krav fra markedet. I kjølvannet av dette arbeidet får Momek flere oppdrag til en bedre pris: *«Mye av endringene er markedsstyrt, harde krav fra kundene, blitt stilt krav om HMS, folk rundt vet at når Momek får jobben blir produktet bra. Enkelte jobber kan vi prise høyere fordi kunden vet at resultatet blir bra og sikkerheten er på plass. På grunn av hms har vi fått mer arbeid på grunn av ingen blir skadet på jobb og det er trygt og godt. Gode prosedyrer. Målet er at ingen skal bli skadet og ha helse i behold, men en fantastisk effekt er at vi får mer arbeid»*.

I forbindelse med HMS-arbeidet som ble gjort over en lengre periode, ble det opprettet en egen stilling som hadde dette som hovedfokus. Når denne jobben var ferdig, i den forstand at dette arbeidet nå lå innbakt i rutiner og prosedyrer, og var mer selvgående, fikk HMS-ansvarlig ett nytt ansvar som daglig leder i en annen avdeling: *«En stund var jeg i en fast HMS-stilling, men etter hvert var det ikke behov for det, ble mer selvgående, da gikk jeg ut av den og tok ansvar som daglig leder i en annen avdeling»*. Momek flytter på ansatte slik at driften til enhver tid optimaliseres: *«Heldigvis har vi vært i vekst hele tiden slik at i en down periode kan vi flytte rundt på de ansatte til andre avdelinger»*.

4.3 Ledelsens tilrettelegging for endringskapasitet

4.3.1 Ledere som rollemodeller

Under intervjuene snakket flere av informantene om hverandre på en positiv måte, og det var tydelig at de kjente hverandre godt. Tillit, støttende, sosialt, troen på de ansatte og frihet kom opp til stadighet under intervjuene. Dette var ord de beskrev seg selv med, eller kollegaer i ledergruppen. De var videre opptatt av at Momek skulle kjennetegnes som en organisasjon med flat struktur og frihet under ansvar. *«Det er rom for å hente inn hjelp eller få innspill hvis vi trenger det»*. Holdningene og personlighetstrekkene som ble trukket frem om toppledelsen under intervjuene gjenspeiles også i ledelsesfilosofien som er satt opp som føringer for hvordan ledelsen skulle opptre: *«Ledelsesskikkelser som helter» «Ledelsesfilosofien er tillitt, frihet, trivsel, handlekraft og annerledes»*. *«Lederjobb nr 1 er å skape gode arbeidsplasser og skape god kunde verdi»*. Flere av respondentene trakk frem hvor opptatt de var av å 'walk the

talk', og gå foran som gode eksempler. Blant annet var det ledelsen som først begynte med hjeml for å tydeliggjøre HMS strategien, og for å tydeliggjøre viktigheten av HMS implementeringen. Det er tydelig at respondentene har fokus på hvordan de påvirker folk rundt seg. «*De viktigste kulturbærerne er lederne*». Funnene tyder på en organisasjon som har forankret hvordan ledelsen skal oppføre seg i filosofien sin, og som reflekterer over dette i det daglige. Dette viser seg også i hvordan lederstil de benytter seg av hvor de bytter på tilnærming avhengig av hva situasjonen behøver. «*Det handler om å forstå den virkeligheten man er en del av, og agere ut ifra det*». Dette har de mulighet til da ledergruppen har mye tillitt til hverandre, og de har mulighet til selv å velge hvordan de vil gå foran som gode eksempler. «*Her kan jeg få ansvaret for en stor kalkulering, og det hadde jeg aldri fått før*».

4.3.2 Ledere som er villige til å lære

Funn fra datainnsamlingen viser ledere som er villige til å lære, og bruke ulike verktøy som ressurs for læring. Både tilbakemeldinger og tidligere erfaringer ble trukket frem i denne sammenhengen. Dette viser igjen til en toppledelse som reflekterer over egen rolle, og som er mottakelige for læring. Læring har blitt en del av kulturen, og mye av det skjedde uformelt i det daglige. «*Tilbakemeldinger helt uformelt i den daglige drift, får ros og bekreftelse i det daglige*». Ledelsen gikk aktivt inn for både å gi og få tilbakemeldinger både av hverandre, men også fra ansatte og andre samarbeidspartnere. «*Vi prøver å gi interninfo, tilbakemeldinger i driften når de har gjort en god en jobb, viktig å løfte ansatte fram*». En viktig komponent for å lære var ønsket om å ikke stå på stedet hvil. De hadde fokus på fremtiden, og fulgte hverandre opp. «*Mine ledere er flinke til å se hva vi holder på med og følger med på resultater og hva vi skaper, og gir tilbakemeldinger på dette*». Når prosjektene er vanskelig og det er behov for støtte, får også de samme lederne det med seg. «*Vi har også hatt noen tunge prosjekter der vi også får forståelsen vi trenger*». En annen fortalte at han ga veldig mye ros for den jobben som ble gjort i det daglige, og at det også gjorde muligheten for konstruktiv kritikk lettere, og mer håndterbar for de ansatte. Respekt begge veier var også viktig. «*Så mye ros jeg klarer. Når man jobber sånn her, så går det også an å gi beskjed om at sånn her kan vi ikke gjøre. Jeg føler at det da er mye lettere, man får gjensidig respekt, og den respekten føler jeg er veldig viktig, og ikke misbruke den*».

Et annet funn var hvordan tidligere mislykkede endringer ble brukt som læring for hvordan de skulle unngå dette i fremtiden. Det nevnes blant annet hvordan de har brukt denne erfaringen til å vurdere endringene de skal i gang med på et litt dypere plan. «*Det er en ting som jeg har lært, det er lett å tenke at det her er så enkelt, for at man kanskje ikke har satt seg godt nok*

inn i det og bare sett på de positive sidene. Men etter en stund lærer man seg også å se på de kritiske tingene, hva er det som kan gå gærent, selv om alt ser så lurt ut når man sitter med planen framfor seg». Så selv om Momek har gjennomført mange vellykkede endringer, har de lært av tidligere endringer. Spesielt var det en tidligere endring som ble tatt opp av flere av respondentene. «De ville at vi skulle bli olje og gass selskap i nord. Og det kunne jo slått rett veien. Vi rustet oss opp bra, lært masse og fikk de rette prosedyrene innenfor det markedet og alt, men plutselig ble det veldig lite med oppdrag, og det er jo litt dumt når flesteparten i Momek er klar og rustet for olje - og gass, og så er det ingenting som skjer de neste årene. Da har vi bare en ting å gjøre, og det er å snu oss de andre veiene. Det er på en måte veldig lærerikt, det der kommer vi ikke til å gjøre igjen. Vi kan godt holde på med olje og gass, men vi kommer ikke til å snu hele selskapet til en retning». I forbindelse med denne endringen satset de alt på olje og gass, og selskapet ble veldig snevert og utsatt på grunn av endringer i omgivelsene rundt. Av dette har de lært hvor viktig det er å ha flere bein å stå på. Noe som gjenspeiles i deres daglige drift, hvor de stadig åpner nye selskaper og øker sine konkurransefordeler i ulike markeder og sektorer. De hadde også problemer når de skulle kjøpe opp en virksomhet i Sverige, og hadde undervurdert den kulturelle forskjellen «Vi prøvde å utvide aktiviteten i Sverige i Momin, ved å kjøpe opp en virksomhet, men når du prøver å utvikle noe sjøl og har din egen kultur, og tar med deg den norske kulturen over så er det en ting. Men når du skal mikse en annen kultur en helt annen plass i et annet land, så blir det fort kulturkræsje, og den opplevde vi. Det var mye styr i den overgangen». Dette jobbet de aktivt med i etterkant for å ordne opp blant annet ved å ha mye tilstedeværelse av ledelsen og snakke mye med de ansatte. Oppkjøpet ble av respondentene beskrevet som veldig lærerikt og er i dag meget vellykket.

4.3.3 Praktisk ledelse hos Momek

Når en bedrift er i konstant endring, er det viktig å se på hva som gjøres for å opprettholde daglig drift. I intervjuene med Momek kom det fram at på tross av multiple endringer og høy endringstakt er daglig drift høyt prioritert og bærekraften i selskapet: «Den daglige driften blir så dominerende i det her at det ikke er et stort problem, men det kan jo fort bli det hvis man ikke følger med på det». Selv om daglig drift er dominerende gjør Momek også en del tiltak for å sikre at dette er mulig, blant annet ved å frigjøre ressurser. Funn viser at bestemte avdelinger eller deler av avdelingen hos Momek får i oppgave å jobbe med nye oppgaver, mens resten fortsetter med den daglige driften. «Vi deler litt på oppgavene. Og så at man tør å gi oppgaven til noe andre, at man ikke på død og liv skal sitte med alt selv. Hvert område

har sin områdeleder som egentlig ivaretar den daglige driften. De som er områdeledere følger opp den daglige driften, følger opp jobbene og medarbeiderne og verkstedet og det der, dem er jo ikke med i ledermøter eller omstrukturering. De blir tatt med på et senere tidspunkt, så de berøres ikke i starten».

Men det er likevel ikke bare rett fram, endringer krever planlegging og kan til tider være utfordrende. Mye skjer samtidig, og i en bedrift som Momek hvor endringer er en del av arbeidshverdagen, selv om ikke alle prosessene fører fram: *«Kan være utfordrende når det er mange interne ting som skjer i bedriften, så det er jo å ha klart i tankene på hvem som gjør hva (...) Du kan jo ha interne prosesser som starter som kanskje ikke var nødvendig likevel, men det må være noe som styrer hva som skal gjøres og ikke».*

Noen avdelinger passer på å ha overkapasitet, samtidig som de benytter prosjektorganisering slik at de kan jobbe godt med det de holder på med. *«Hvis vi har to prosjekt som går, så vil jeg helst ha tre prosjektledere. Ønsker hele tiden å ha en eller to i overkapasitet. Og har vi en prosjektleder som ikke har arbeid har vi nok av internprosjekter å ta tak i. Nok kapasitet er trikset for å holde driften i gang».* Dette gjør dem rustet til å ta på seg nye oppdrag eller gjennomføre endringer uten at det går utover den daglige driften.

Momek har vokst mye de siste årene, og det krever mye av ledelsen å ivareta ansatte, samtidig som omsetningen skal øke. Et funn i denne sammenhengen er at enkelte avdelinger jobber med en to-leder-modell, som gir overkapasitet og mulighet til å ivareta flere oppgaver:

«Vi skal ha styrken til en stor bedrift, men følelsen av en liten bedrift. Da vi var mindre var det lettere å se folk, og folk får mer medbestemmelse, og hvis folk bare føler at de er en brikke i systemet, da detter motivasjonen litt. Folk er enig i at det er bra å ha styrken til en stor bedrift, men klare å holde på følelsen av å være en liten bedrift. Det er veldig viktig at folk greier å identifisere seg med bedriften. Det er en fare hvis vi blir veldig store og begynner å behandle folk som brikker i et spill, og de finner seg selv i en bemanningsplan, de må ha en annen tilknytning som er sterkere. Krever mye av lederskapet, men vi har greid dette på grunn av hvordan vi er organisert med to ledere. Vi har tid til å prate med folk. Vi reflekterte over det her om dagen, at nå omsetter vi mer enn hva vi gjorde for noen år siden, i tillegg til bedre bruttofortjeneste, men vi jobber på en annen måte, vi springer ikke i ring og lysene er ikke på i kontorene til seint på kvelden, vi jobber ganske så bærekraftig, sunt og greit sånn stort sett alle».

4.3.4 Oppsummering funn av ledelsen

Ledelsen er bevisste på hva som kreves for både å ivareta daglig drift, samtidig som de er rustet for de endringene som kreves i markedet. Vi finner at det er høy tillit til ledelsen i bedriften og at de med den tillitten også får ansvaret for å ta de valgene de mener er riktig. Høy tillit og ansvar bidrar til kortere og raskere beslutninger, noe som igjen bidrar til høyere endringstakt. Vi ser at de bruker overkapasitet, to-leder rollen og frigjøring av ressurser for å opprettholde daglige drift, samtidig som de er i gang med nye prosjekt. Lederne har ulike erfaringer og respondentene har brukt sin tidligere erfaring i nyere endringer. De har alle eksempler på tidligere endringer de har lært mye av, og er som organisasjon opptatt av å ha god kompetanse i hus.

4.4 Strategiske endringer

4.4.1 Strategi i Momek

I Momek har de strategisamlinger hvert år i juni, og det legges som regel strategier i hvert datterselskap. Dette kan også gi endringer i Momek Groups overordnet strategi. På disse samlingene blir ulike tiltaksplaner gjennomgått. Det er spesielt tre store strategisamlinger som har gitt mange av føringene i dag, og som omhandler de største endringene. I disse strategimøtene gjennomgås blant annet situasjonsanalyser, økonomiske mål og nøkkelfaktorer, nye verdier osv. De har ikke bare en enkelt strategi, men ledelsesstrategi, forretningsmodell strategi, produkt/ tjeneste strategi og prosess strategi. «*Strategi er en prosess for utvikling av bedriften mot et motiverende mål som differensierer oss fra konkurrentene*».

Nedenfor er et bilde av hvordan de jobber med ideer på en strategisamling hvor hovedfokuset var å komme sammen for å lage en HMS-tiltaksplan. På denne samlingen var også alle mellomledere til stede, og involvert i prosessen.

BAKGRUNN:

Enighet på Røssøya om ny HMS satsing!



Figur 6: Strategisamling (Røssøya, 2012)

Under intervjuene ble det tydelig at lederne i noen av avdelingene hadde noen fremgangsmåter og prosesser når de skulle igangsette en ny endring. «Vi har prosesser hvis det er prosjekt så skal du gå gjennom en sjekklister, no bid/bid, om du skal by på det her, om vi skal gå inn i prosjektet». «Skal du gjøre en omstilling eller endring må du ha en strategi eller en plan. F eks hva er målene med denne endringen».

I andre avdelinger var ikke lederne like opptatt av å følge bestemte prosesser. «Vi har ingen prosedyrer vi følger, bruker ledergruppen i stor grad, bruker markedsapparatet vi har, pålagt tariff osv. Har de ansatte inne til diskusjon, men ingen protokoller vi følger. Høre hva folk kunne tenkt seg, setter seg ned, prater, bruker telefonen, hva kan folk tenke seg, det går utrolig fort, men ikke nødvendigvis en styrt prosess fra A til Å, hvor man i ettertid kan se hva som ble gjort». Denne forskjellen kan tyde på at det ikke er en overordnet strategiprosess i Momek, men lederen velger selv hvordan de vil jobbe med endringen. De har ikke en enkel fremgangsmåte når de skal i gang med en endring. Samtidig kommer det frem av sekundærdataen at strategi er viktig for Momek overordnet ved at de har strategisamlinger hvert år. Det er derimot ikke lagt til grunn en bestemt prosess de bruker for hver endring. Dette henger godt sammen med funnene vi fant i forrige avsnitt, hvor en flat struktur og mye tillit førte til at lederen selv kunne bestemme hvilken tilnæringsmåte de ville bruke i endringer. Funnene tyder derfor på at lederne bruker ulike strategiske fremgangsmåter avhengig av hvilken avdeling og hvilken endring det er snakk om.

4.4.2 Hvem bestemmer

Ovenfor ble det tydelig hvordan fremgangsmåtene for endringer differensierte avhengig av hvilken leder vi snakket med. Men det var i midlertidig stor enighet blant samtlige respondenter om hvor viktig toppledelsen er i begynnelsen av en endring. «*De fleste av disse prosessene foregår i ledergruppen hvor man diskuterer og har åpne forum i ledergruppen*». Momek er en bedrift hvor mange av endringene kommer ovenfra, og bestemmes der. «*Ja, det diskuteres der også konkluderes det der*». Samtidig står de sammen om endringene, og bruker hverandre som sparringspartnere. «*Når vi gjør endringer og skal gjøre endringer, så er det ofte en grunn til endringen, at ting ikke helt fungerer som det skulle. Så blir vi enige i ledergruppen at nå må vi gjøre en endring*». «*Noen av ideene tar vi opp og diskuterer, vi bruker ofte månedsmøtene, der vi rapporterer økonomi tel å se på utfordringer også i selskapet, og spiller ball med konsernledelsen, føler selv han har mange muligheter for å komme med ideer, blir hørt og står egentlig veldig fritt og legger strategier selv og legger disse frem for styret og konsernledelsen, og vi kan bli utfordret, men det er veldig sjelden vi får nei*». Dette tyder på at frihet under ansvar for ledergruppen står veldig sterkt, og at de fleste endringene blir initiert av toppledelsen. Samtidig var det tydelig at ledelsen var opptatt av innspill fra de ansatte etter at endringen hadde blitt bestemt «*respondent 1 har i mange tilfeller tatt en og en prat så han får synspunkter fra alle*». Funnene fra sekundærdataen viser også hva målet for en stor organisasjonsendring de skulle jobbe skulle bidra til at beslutninger kunne bli tatt raskere «*Forslag til organisasjonsendringer for 2009: En flatere organisasjon med tempo og beslutningskraft*». Funnene viser at de fleste endringene blir tatt av toppledelsen, og de bestemmer selv når de ønsker å involvere de ansatte. Strategien som er lagt til grunn for en flat struktur viser til et ønske om å holde følge i dagens endringstakt ved at beslutninger skal kunne tas raskere.

4.4.3 Involvering av ansatte

I et informasjonsskriv som ble gitt ut til de ansatte i organisasjonen angående en stor organisasjonsendring ble det både i skrivet, vedlagt pressemelding og i en video som ble laget hvorfor denne endringen trengs, og hva som var målet. De ansatte fikk også invitasjon til en gjennomgang av det som skulle skje på Teams-møte. Det kan derfor virke som om de ansatte blir godt informert om endringer, men det blir ofte kommunisert fra ledergruppen og nedover. Dette funnet viser en top-down-styrt prosess hvor ledergruppen har blitt enig om en endring som deretter iverksettes i bedriften uten at ansatte i utgangspunktet har hatt en medvirkende part. Samtidig har vi funn som viser hvor viktig det var for ledelsen å involvere de ansatte. I

flere av endringsprosessene som er gjennomført er ansatte i Momek bidragsyttere med sitt syn, sin kompetanse og sine ideer. Ledelsen ønsket å involvere, og ville også at ansatte selv skulle involvere seg. *«Ansatte er med ja, jaja. Det beste er jo hvis de selv klarer å finne ut hva de trenger, vår jobb er kanskje å stille de rette spørsmålene, hva trenger dere, sånn her er kravet, men hva trenger du for at du skal få det til».*

Vi finner også at det i tillegg ble jobbet ganske systematisk med å få ansatte til selv å involvere seg ved å legge til rette, stille spørsmål, få ansatte til selv å ta ansvar for eget arbeid, og også avdelingens arbeid. Ansatte blir målt og avdelingen blir målt, og i Momek er det en prestasjonsfremmende kultur hvor de ansatte ønsker å legge inn fakturerbare timer, og bidra til at bedriften går godt. *«Lederne må spørre de rette spørsmålene om hva som må være på plass, mens de ansatte skal selv bestemme hvordan. Mellomledere blir det satt store krav til, ekstra lønn betyr forbilde som kultur ansvar osv».* Alt blir ikke lagt i hendene til de ansatte, men ledelsen opplever at når ansatte selv tar ansvar for egne kalkyler og jobbsituasjon, så fikk de mer eierskap og gikk sjelden i minus. *«Tar helt ansvar for egne prosjekter, og kalkylene lager de selv. De har en slags matrise som viser når folk blir ledige i prosjektene. Det er natt og dag når de regner sjøl, for da kan du være sikker på at de skal nå den kalkylen, men før var det feil med kalkylen hvis det ikke gikk som forventet. Sånn er det ikke lenger».*

Ledelsen ønsket å være til støtte og hjelp om det var behov, men ønsket å gi frihet. *«Vi kan godt sette opp budsjettet og si at det her er kravet, men hvordan de kommer dit er egentlig opp til dem. Gi de samme frihet som jeg føler at jeg har».* Ledelsen hadde et klart ønske om at ansatte selv skulle kjenne på mestring og medbestemmelse, og vårt inntrykk var at dette var godt innarbeidet. I kjølvannet av denne friheten kom det også opp ideer fra ansatte, og da ble det lagt til rette for at de skulle få prøve seg selv, noe som skapte et stort engasjement. *«Noen var interessert i å jobbe mot privatmarkedet, og da har de fått sin egen kontoserie, og fått muligheten til å hente oppdrag sjøl, og gi priser, og tid til å jobbe med det. Fungerer veldig godt, spennende for dem, og vi får med oss hvordan det går. Vi ser på resultatene hver måned sammen med dem, første måneden gikk i pluss og det er jo helt fantastisk».*

Proessen i endringsarbeidet ble nevnt av flere, og de var opptatt av at dette skulle gjøres skikkelig. I endringsprosesser initiert fra toppledelsen ble det understreket at det var veldig viktig at de ansatte forstod behovet for endringen og situasjonen. Eneste måten å få dette til på en god måte var ved informasjon. En av informantene sier dette: *«Det ville vært det viktigste for meg og gå i dialog og kommunisert slik at alle visste hvorfor».*

Andre måter ledelsen jobbet med involvering var å jobbe mot mellomledernivå, og få de til å ikke bare forstå endringen, men også bruke eksemplets makt ved å være gode rollemodeller og eksempler. På den måten er det lettere å implementere endringene. *«Vi har jo også tatt tak i de som er litt voksen og har vært i bedriften en stund, og forklart at eksemplets makt ikke bare gjelder topplederne. Alle som har erfaring, har et ansvar. Akkurat nå skal vi jobbe en del med byggeledernivået, som er de som har vært ute i 10-15 år, og påse at de har de verktøyene de trenger for den jobben».*

Helt til slutt kan bruk av intern facebook-side, som styres like mye eller mer fra ansatte, også nevnes som en stor grad av involvering og engasjement. Siden blir brukt daglig og opptil flere ganger om dagen. Ansatte legger ut bilder fra hvor de er på jobb, litt action, litt samhold, kontrakter som er vunnet, nye oppdrag som skal starte, etc. *«Vi har en felles Facebook side til internt bruk hvor vi daglig skriver flere statuser. Det kan være ansatte som legger ut bilder og forteller hvor de er, eller hvis vi har vunnet en jobb, eller HMS, eller hva som helst egentlig».* På denne måten involveres alle i det som skjer, og selv i en stor bedrift er det mulig å ha litt oversikt over alt som skjer, og kanskje kjenne på en felles stolthet. Funnene viser til en ovenfra og ned styrt prosess, men hvor involvering og ideer fra de ansatte står sterkt når endringen er bestemt.

4.4.4 Momek som en tvehendig og lærende organisasjon

«Ser vi en mulighet så tar vi den og prøver å organisere opp en virksomhet rundt den». Som følge av Momek sitt ønske om å ha flere bein å stå på har de løftet ut mye av produktutviklingen i et annet selskap, Momek Invest. Slik har de mulighet til å effektivisere innovasjonsprosessen, og kan utvikle nye produkter. Momek Invest finansierer og søker ekstern finansiering, for så å kjøre prosjektene separat fra den daglige driften. En av grunnene er *«Må passe på at vi har nok kapasitet til å jobbe med innovasjon, slik at det ikke blir på samme måte som før at man blir presset mellom drift og innovasjon».* Mange av de nye produktutviklingene er initiert ved at de har organisert seg som en tvehendig organisasjon. Og de har tydelige resultater på hvor viktig dette er for å overleve i dagens marked.

Samtidig som de har en egen avdeling som kun jobber med innovasjon, har de også en struktur innad i organisasjonen som legger til rette for læring. Funnene tyder på at det ikke bare er ledelsen som er villige til å lære, men alle i organisasjonen skal ha muligheten til å utvikle seg. Kontinuerlig læring og kursing av de ansatte står sentralt. Blant annet har et av forretningsmålene å opparbeide et system for kontinuerlig kompetanseheving. *«Vi jo et*

ganske stort kursbudsjett, og de som vil kursen får. Vi går inn og støtter og det blir jo den enkeltes kompetanse som blir løftet, det er jo den enkelte som eier kompetansen, men vi får jo bruk den så lenge de er her».

4.4.5 Oppsummering funn strategiske beslutninger

Funnene viser tydelig hvordan ledelsen selv kan velge hvordan fremgangsmåte de vil benytte i endringer. Dette ble sett på som helt naturlig fordi lederne kjenner sine egne avdelinger og marked best. Det som i midlertidig ble tydelig var hvordan alle endringene bestemmes av toppledelsen, og er sånn sett en top-down preget prosess. Samtidig var samtlige respondenter opptatt av at de ansatte skulle involveres og få komme med ideer etter at endringen var vedtatt. Ledelsen lot de ansatte bruke god tid på implementering, og de fikk ta den tiden de trengte for å omfavne endringen. Ledelsen var også opptatt av at de ansatte skulle forstå viktigheten og behovet for endringene. Dette gjorde de ved å ha dialog og komme med informasjonsskriv til sine ansatte. Ledelsen var generelt opptatt av strategi, og har tatt flere viktige strategiske beslutninger. Blant annet har de organisert seg tvehendig slik at en del av Momek kun kan fokusere på innovasjoner, og ta ut risikoen av den daglige driften ved at de søker ekstern finansiering. De setter også læring og kompetanse høyt og vil at den enkelte skal lære mest mulig slik at de har mulighet til å bidra mer. Dette gjør de ved å ha et høyt kursbudsjett, og lar ansatte ta ansvar for prosjekter slik at de utvikler seg.

4.5 Kultur hos Momek

4.5.1 Kjennetegn ved organisasjonskulturen

Funnene fra sekundærdataene viser til hvordan Momek ønsker at de ansatte skal se på sin arbeidsplass som det beste stedet å være ansatt. Sammen med funnene fra intervjuene er det liten tvil om at de ansatte er kjernen i Momek. Beskrivende sitater som «*Momek er til for de ansatte*» og «*Momek har fokus på arbeidsmiljø-har et bra arbeidsmiljø*» og «*Kjærligheten for mennesket og potensialet som bor i mennesket er grunnlaget for alt vi holder på med*». tyder på hvor viktig de ansatte er for organisasjonen. Respondentene beskriver en kultur hvor ledelsen har tette relasjoner til de ansatte, og er gode på velferd. De har bygget opp denne relasjonen ved å bruke mye tid på det sosiale utenfor jobben. De har blant annet vært på mange utenlandsturer, samlinger og hyggelige lag sammen. «*Nå til fredag så blir det ølsmaking i kantina med Gjærverket og litt tapas som Kreo har ordnet og så kjører vi det fredager framover nå til alle som har lyst til å være med på det, har fått deltatt*».

Et annet sentralt funn hos kulturen i Momek var den korte beslutningsveien, og at de har greid å etablere en kultur hvor det er åpent helt opp til toppledelsen. Funn fra sekundærdata viser til et mål som ble tatt opp på en strategisamling i 2009 hvor alle ansvarlige også hadde ansvaret for de som jobbet på prosjektet. «*Områdeansvarlig skal vite alt som skjer i sitt område, både med tanke på kundefokus, kostnader, inntekter og mental helse til ALLE ansatte som er i ditt område. Viktigste oppgave 2009 innenfor alle områder: 0 skader*». Dette tyder på en ledelse som bryr seg om at sine ansatte skal ha det bra, både fysisk og psykisk.

4.5.2 Verdier som grunnlaget for veien videre

Verdiene “*lyst, mot og ansvar*” ble av alle informantene sett på som svært viktige for hva som driver organisasjonen fremover. De var styrende i det daglige arbeidet, og la grunnlaget for hvilket prosjekt de skulle ta på seg. Samstemt beskrev de hva disse verdiene hadde av betydning, og det ble tydelig hvordan de formet kulturen. Det er lagt ned mye arbeid i kjennskapen rundt verdiene blant annet har de en intern video hvor verdiene blir forklart og gjennomgått.

«Hvis vi ikke har lyst på det prosjektet, kommer vi sikkert ikke å gjøre en god jobb selv.

Verdien LYST står sterkt! Mot, ansvar: Legge til rette for at de ansatte skal lykkes, og når de lykkes, så lykkes vi og bedriften. Alle som har lyst til å ta ansvar får lov til det, det er alltid jobber som krever ansvar, og de får også tillegg for det, men da krever vi at de tar det ansvaret. Det å ta ansvar, det bruker vi i dag, og mot også, det ligger litt i DNA-et vårt».

«Kjerneverdiene med lyst, mot og ansvar, og spesielt det første har ekstremt betydning. Har du egentlig ikke lyst til det du holder på med så blir det ikke bra. Lysten må være der, og er selve bærebjelken til alt».

Det var tydelig at verdiene også står sterkt når de skulle i gang med nye prosjekter og endringer. «*Jeg har jo lyst til det jeg holder på med, og jeg føler at jeg har et mot til å ta ansvar for det jeg jobber med og de prosjektene jeg har*». Ved at de ansatte og ledelsen har mulighet til selv å velge hvilke endringer de vil jobbe med bidrar dette til mer eierskap og aktiv involvering i endringen som igjen bidrar til endringsvillighet og proaktivitet.

4.5.3 De ansatte med på laget

Som følge av at de ansatte er kjernen i Momek, gjenspeiles dette også i at de ansattes tør å komme med initiativ. Ledelsen opererer med en “*åpen dør*”, hvor de ansatte kan komme med ideer og forbedringer. Flere av respondentene virket entusiastiske når de ansatte selv kom og banket på. «*Det applauderer vi, alle sånne innspill er jo helt digg, vi løfter det fram og*

diskuterer det». «Vi har alle mulighet for å komme med ideer. Det er det beste jeg vet, og det skjer ofte. Elsker om en ansatt kommer til meg med en ide om endring. Da prater vi om det, også blir vi enige om hvordan vi skal ta dette videre».

En ansatt hadde en ide om å jobbe mot privatmarkedet, og da fikk han muligheten til å prøve seg. Ledelsen fulgte med, støttet ved behov, men ga den ansatte muligheten og ansvaret til å teste ut ideen og bidra til inntjening.

«Noen var interessert i å jobbe mot privatmarkedet, og da har de fått sin egen kontoserie, og fått muligheten til å hente oppdrag sjøl, og gi priser, og tid til å jobbe med det. Fungerer veldig godt, spennende for dem, vi får med oss hvordan det går. Vi ser på resultatene hver måned, første måneden gikk i pluss og det er jo helt fantastisk».

Dette funnet viser at Momek jobber aktivt med å involvere de ansatte, gi de ansvar og mulighet for både å komme med ideer, men også å teste de ut. Samtidig følges det med i bakgrunnen, og støttes ved behov.

For å få de ansatte med på laget har ledelsen jobbet for å ufarliggjøre endringer. De har en ærlig fremtoning, og vet hvor viktige det er å ha konkurransefortrinn. *«Så det der med at man har greid å få en kultur på at det er ikke farlig med omstilling, man kan ikke sitte og tviholde på min posisjon min jobb her og nå, det markedet vi lever i svinger, og vi drar etter der det er gode kunder og marked. Sitter vi passive i båten, så hadde det vært kroken på døra».*

I tillegg til disse verdiene stod også prestasjonskulturen sterkt. De var opptatt av resultater, og *«Jeg føler at vi er på et vinnerlag og det må alle vite»* viser til et ønske om godt samhold og felles ambisjoner. Mange av lederne i Momek har jobbet seg oppover i selskapet, og viser du deg frem kan du nå langt. *«Dem som rekker opp handa i Momek og sei at dem har lyst til å gjøre noe mer, da det er ikke sånn at du får høre at du ikke har papirer til det».*

De er opptatt av mennesker som er villige til å arbeide hardt for å nå mål, og som da får mye ansvar. Har du mye ansvar får du også mye støtte fra resten av ledelsen. *«Vi bytter aldri ut en prosjektleder, verste som fins er at du har et prosjekt som ikke fungerer og så bytter du ut prosjektlederen, det blir aldri bra. Du må heller støtte og sørg for at han kommer seg gjennom det».* I denne forbindelsen ble også strukturen trukket inn som et viktig kulturelement. *«Vi har veldig høy grad av tillit under ansvar, de får gjøre mye, og vi setter ikke folk i en boks. De har stor grad av frihet under ansvar og mange gode prosesser der vi diskuterer veldig, veldig åpent. Bedriften er helt åpen».*

Vi finner at ledelsen har tillit til de ansatte og at de ønsker de ansatte med på laget. Ledelsen jobber aktivt med å involvere, og ved å gi ansvar til den ansatte som eier en ide, vil det kunne bidra til mer eierskap for endringen.

4.5.4 Stadige endringer kan bety hodebry for visse ansatte

Det er flere funn som viser hvor viktig de ansatte er, og det er viktig hvordan de forholder seg til endringene som blir gjort. Samtidig er respondentene klar over begrensningene noen ansatte viser når det kommer til endringene som blir gjort. Motstand for endring kan komme av mye endringer, endringer ansatte ikke skjønner behovet for eller kanskje er uenig i.

«I starten er folk ofte litt skeptisk, men etter hvert blir det bedre, når det blir bevist at endringen gjør det bedre og bedre». «Hvis det er en veldig stor endring, så er det klart at det er vanskelig, det kan ta tid før den er bra, men som regel gjør man ikke det der før det kreves, man endrer ikke bare for å endre, men som regel blir det bedre når man endrer».

«Det hender når vi endrer at det blir litt tungt for noen, du går i fra en stilling til noe annet, kanskje må du ned i lønn for at ansvaret er mindre. Sånne ting kan definitivt gå hardt innpå noen og henge igjen som gjør at de kan bli forbannet på systemet. Det kan skje».

Endring beskrives av ledelsen som en prosess som tar tid, og hvis strategien er lagt og endringen skal gjennomføres, må den jobbes med. Dette gjelder både de som motsetter seg endringen, og de som er villige med på den. I intervjuet fikk vi høre om situasjoner der ikke alt alltid gikk greit, men hvor prosessen likevel ikke stoppet opp. *«Alle applauderer ikke alt til enhver tid, det skjer ikke. Men kan ikke la enkeltmenneske få lov å stoppe sånne prosesser for tydelig. Man tar folk med på råd, og danner en ny struktur og så jobber man videre ut ifra det, og da er mitt inntrykk at vi ikke behøver å rushe ting så voldsomt, du vil ikke få et menneske til å endre atferd i løpet av fire uker, men du kan få det til i løpet av 6 mnd. eller 12 mnd., må bare la tiden gå. Og da oppleves ikke endringen så sterkt».* En av lederne har også sine egne refleksjoner av hvordan for mange endringer kan påvirke de ansatte. *«Vi har av og til trått litt for hardt på gassen og tatt konsekvensene av det».* Når de ansatte motsetter seg endringene, blir de tatt seriøst og lederne er opptatte av å skape en dialog. Dette hadde i flere endringer hindret videre motstand. I bunnen ligger ønsket om at alle ansatte skal ha lyst til å gjøre det de holder på med.

4.5.5 Oppsummering funn organisasjonskulturen

Funnene gjort i sekundærdata og under intervjuene skaper et tydelig bilde av en organisasjon som bryr seg om de ansatte. De har skapt verdier som gjennomsyrrer kulturen, og som er med

på å skape eierskap og involveringer i endringer. Opplever de motstand mot en endring, tar de tak i dette raskt ved å skape dialog og gi de ansatte forståelsen av hvorfor endringen er nødvendig. Ledelsen har vært bevisst på å skape en kultur med korte beslutningsveier noe som fører til økt endringstempo i organisasjonen.

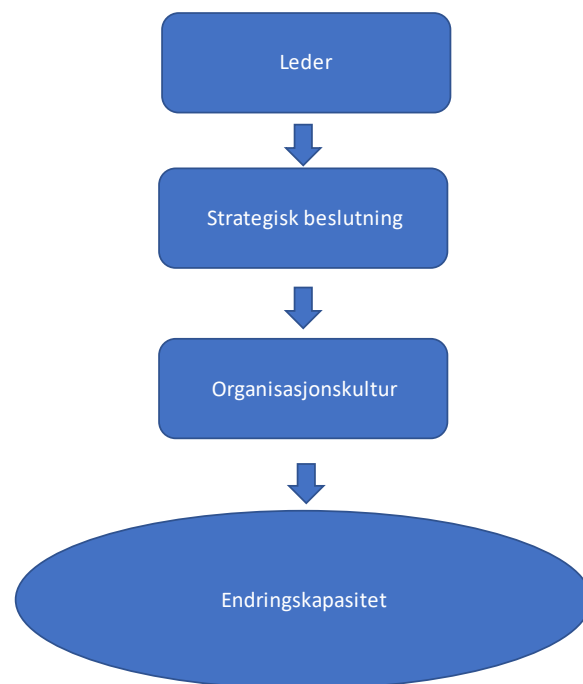
4.6 Oppsummering funn empirien

Funn fra vår undersøkelse viser en dynamisk bedrift som hele tiden prøver å tilpasse seg markedet, samtidig som de drifter det daglige arbeidet. Endringer i Momek framstår som noe som bare er der. Det er en helt vanlig del av en arbeidsdag, arbeidsuke, arbeidsår, og som ikke lenger legges så mye merke til. De har små kontinuerlige endringer hele tiden, og de store endringene som er gjort framstår av ledelsen som helt nødvendige i dagens konkurransemarked. Det er ledelsen som bestemmer og implementerer endringene, og de kan selv velge hvilken fremgangsmåte de ønsker å bruke. Samtlige respondenter var klar i sin tale om viktigheten av å involvere de ansatte etter hvert, og høre deres synspunkt og ideer. Her står verdiene sterkt ved at de ansatte skal ha lyst på arbeidsoppgaven, og de kan få ansvar for endringen om de har lyst og mot til det. Ledelsen brukte dialoger, informasjonsskriv og andre publiseringer for å synliggjøre behovet for endringene. De forstod også at en endring tar tid. Ledelsen jobbet aktivt med praktiske tiltak som å ha overkapasitet for å kunne si ja til flest mulige jobber, og samtidig kunne opprettholde den daglige driften. Ledelsen setter av tid og energi for å bli kjent med de ansatte, og applauderer ideer. De har tatt en beslutning om å ha en flat organisasjon for å ha et høyt endringstempo. Ledelsen bruker tilbakemeldinger og egen erfaring hyppig for å ta de beste beslutningene i det daglige. De har mye tillit til hverandre og de ansatte, og opererer med en åpen dør. De lagt til rette for produktutvikling og læring i organisasjonen, og mange av de overordene målene er forankret gjennom strategier.

5.0 Drøfting av funn opp mot teori

5.1 Vår forståelse av endringskapasitet i Momek

De empiriske funnene har gjort at vi har endret vår forståelse av sammenhengen mellom ledelsen, strategiske beslutninger og organisasjonskultur på endringskapasitet som presentert i modellen fra teorikapittelet. Der presenterte vi en modell hvor endringskapasiteten ble påvirket av de tre delene individuelt. Ut ifra våre empiriske funn har vi derimot kommet frem til en annen modell over vår forståelse for endringskapasitet i Momek. Endringskapasitet i vår modell er formet av ledelsen gjennom å ta strategiske beslutninger som påvirker organisasjonskulturen, samtidig som de opprettholder den daglige driften. For å få en forståelse av hva endringskapasitet er i Momek har vi valgt å presentere og drøfte følgende modell i dette kapittelet:



Figur 7: Vår forståelse av endringskapasitet i Momek

For å ha endringskapasitet må Momek greie å gjennomføre multiple endringer for å sikre seg lønnsomhet på sikt, men også ha fokus på den daglige driften (Meyer & Stensaker, 2020). Fra vår kvalitative forskning fant vi ut hvor viktig ledelsen var i denne sammenhengen.

Innledningsvis begynte vi denne studien med å si hvor kritisk suksessfull ledelse er for at endringen skal bidra til at organisasjonen overlever (Heckmann et al., 2015). Dette viste seg å stemme basert på våre empiriske funn. Det var de som hadde makten til å ta de rette strategiske beslutningene som kan påvirke organisasjonskulturen og videre endringskapasiteten.

Etablert forskning viser hvor viktig det er å opprettholde den daglige driften samtidig som det foregår kontinuerlige endringer. Vi vil derfor begynne med å diskutere hvordan ledelsen har opprettholdt den daglige driften i Momek, samtidig som de har kontinuerlige endringer. Grunnen til at vi begynner å diskutere dette er fordi det er en byggestein for å skape endringskapasitet i egen organisasjon. Frigjøring av ressurser, utvikling av endringsressurser eller midlertidig økning av ressurser nevnes av Meyer og Stensaker (2020) som effektive tiltak for å bygge opp endringskapasiteten og gode verktøy for å håndtere endringer. Disse tiltakene er viktig for å klare å opprettholde daglig drift samtidig som kapasiteten til endringer opprettholdes (Meyer & Stensaker, 2020). Hos Momek kom det fram at den daglige driften er høyt prioritert, og veldig dominerende i avgjørelsene som blir tatt. Samtidig har bedriften multiple endringer og kan vise til en høy endringstakt, så tiltak for å håndtere dette er viktig. Hvis bedriften har mulighet i form av økonomi og erfaring, er overkapasitet i perioder et verktøy for å håndtere endringer og øke endringskapasiteten (Meyer & Stensaker, 2020). Momek bruker overkapasitet for å håndtere en del av endringsprosjektene. Overkapasitet gjør at det til enhver tid er nok folk til både daglig drift og eventuelle nye prosjekter som må tas tak i. Blant annet ble det sagt at hvis de har to prosjekter gående har de tilgang på tre prosjektledere. Momek har hele tiden en prosjektleder i overkapasitet, slik at de til enhver tid er rigget for nye oppdrag. I de periodene hvor det ikke er nye prosjekt på gang, er det alltid andre oppgaver som kan tas tak i. Dette gjør at Momek i større grad har kapasitet til å møte nye utfordringer og gjør bedriften sterkere i forhold til ny utvikling. Noen datterselskap har en to-leder-modell, noe som også gir overkapasitet på ledernivå og dermed også mulighet til å håndtere flere oppgaver.

Ledelsen tok også valget med å organisere seg tvehendig for å lettere kunne opprettholde den daglige driften. Informantene var opptatt av at de ikke skulle fokusere kun på innovasjoner eller det daglige arbeidet, de måtte greie å gjøre begge deler. Tvehendige bedrifter forklares i teorien som organisasjoner som greier å utnytte nået og utforske fremtiden samtidig (O'Reilly & Tushman, 2004). På to år har Momeks tvehendige avdeling hatt 12 nye prosjekter og satsninger, og disse prosjektene og satsningene har ikke påvirket den daglige driften. I teorien er en av fordelene ved å ha en tvehendig avdeling muligheten for å koordinere eksisterende ressurser med ledelsen, men ha sine egne prosedyrer og prosesser (O'Reilly & Tushman, 2004). Av våre funn har ledelsen i Momek stor støtte og tillit av de andre i ledergruppen. Samtidig har den tvehendige avdelingen finansiert seg eksternt, og bruker nye samarbeidspartnere der de selv mangler kompetanse. Dette har bidratt til flere vellykkede

muligheter for alle Momek sine avdelinger. Blant annet har de fått til en aksjesparing program for de ansatte, og den tvehendige avdelingen har selv gått inn og hjulpet med finansiering for utvikling av produkter i de andre avdelingene.

Samtidig som det er viktig å opprettholde den daglige driften, er det på den andre siden viktig at ledelsen evner å ta de riktige strategiske beslutningene som bidrar til å skape endringskapasitet. Spørsmålet vi stiller oss videre i diskusjonen er derfor hvordan ledelsen greier å ta de riktige beslutningene. Våre funn viser hvordan valgene som var tatt i en endringsprosess ofte var formet av tidligere erfaringer. Vi ser at i etablert forskning er det flere studier som viser til en positiv sammenheng mellom erfaring og ytelse. Men det er samtidig viktig at det ligger en vilje bak det å bruke sine tidligere erfaringer (Anand et al., 2015, Meyer & Stensaker, 2020). Funn fra vår forskning viste ledere som både hadde vilje og brukte sine tidligere erfaringer i kommende endringer. Flere av respondentene nevnte at Momek hadde en prestasjonskultur, og dette bidro til en villighet til å prestere. Samtidig kom det frem hvordan tidligere mislykkede endringer påvirket hvordan ledelsen gikk frem i kommende endringer. Dette viser hvordan de brukte sine tidligere erfaringer for å unngå samme feil som tidligere.

Av våre funn avdekket vi også ledere som var villige til å lære, og som tok med seg både positive og negative erfaringer i det videre arbeidet. I den tidligere nevnte olje - og gass krisen hvor Momek måtte tenke annerledes for å slippe å si opp ansatte, snudde de helt om og gikk inn i et samarbeid med en lokal bedrift og sveiserne ble båtbyggere i stedet. Dette ble etter hvert en permanent endring, og selv om alt gikk bra, var det en stor lærdom å ta med seg. Skal bedrifter som Momek være i forsetet tror vi evnen og villigheten til å lære av tidligere erfaringer er essensiell. Rowden (2001) og Armanious og Padgett (2021) sier at en lærende organisasjon bruker nettopp læring for å bidra til økt kapasitet og for å selv kunne være med å skape fremtiden (Rowden, 2001, Armanious & Padgett, 2021). Vi vil anta at en av årsakene til at ledelsen hadde mulighet til å bruke tidligere endringer som lærdom er fordi Momek er en moden bedrift. De har gjennomgått mange endringer opp igjennom, og mange av lederne har jobbet i Momek i flere år. I etablert forskning forklares det hvordan modne organisasjoner som har hatt suksess blir eldre og større, og kan utvikle treghet i kulturen (O'Reilly & Tushman, 1996). Våre funn peker i en retning av ledere som har brukt denne modenheten av organisasjonen til sin fordel, ved at de har lært av tidligere endringserfaringer. De har også tatt beslutningen om kortere beslutningsvei noe som kan forhindre tregheten i kulturen. Sammen med erfaringer og lærdom brukte også ledelsen tilbakemeldinger aktivt i hverdagen.

De både ga og fikk tilbakemeldinger uformelt i det daglige. Sparr, Kniper og Willams (2017) sier at hvor ofte du får tilbakemeldinger vil påvirke læringsutbytte (Sparr et al., 2017). Vi kan se at uformelle tilbakemeldinger i Momek kan forsterkes ved at de alle hadde sterke relasjoner til hverandre. De kjente hverandre godt, noe som gjorde at de kunne være ærlige.

Ulike tiltak som overkapasitet og prosjektorganisering sammen med erfaringer, lærdom og tilbakemeldinger vil vi anta er noe av grunnene til at ledelsen greier å håndtere det daglige arbeidet samtidig som det foregår kontinuerlige endringer i Momek.

5.1.2 Er vår forståelse av endringskapasitet i tråd med etablert forskning?

Vi ser at vår forståelse av endringskapasitet på bakgrunn av vår forskning henger sammen med etablert teori på flere punkter. Blant annet viktigheten av å benytte egen erfaring, bruke lærdom og tilbakemeldinger for å kunne ta de strategiske valgene som kan bidra til at en organisasjon blir dyktig på endring. Samtidig som de kan bruke ulike tiltak som overkapasitet og organisere seg tvehendig for å opprettholde den daglige driften.

Det kan derimot se ut som om vår forståelse av endringskapasitet skiller seg fra teorien på et viktig punkt. Vår forskning og modell viser hvordan ledelsen skaper endringskapasitet gjennom å ta strategiske valg som påvirker organisasjonskulturen. Etablert forskning derimot viser til en direkte sammenheng mellom ledelsen og organisasjonskulturen for å skape endringskapasitet. Samtidig finner vi noe forskning som viser til at det er strategi innblandet, ved at Meyer og Stensaker (2020) sier det er ledernes grep i prosessen som påvirker de ansatte og at ansatte selv ønsker å påvirke (Meyer & Stensaker, 2020). Men i all hovedsak fokuserer den etablerte forskningen på hvor viktig det er at ledelsen har mellommenneskelige ferdigheter, slik at de kan bidra med å minske motstand. Vi finner også mye om hvordan ulike lederstiler kan påvirke de ansatte for å øke endringskapasiteten gjennom å bruke positivt lederskap og transformasjonsledelse (Groves, 2016, Meyer & Stensaker, 2020, Kotter & Schlesinger, 2013). Våre informanter hadde også mange av trekkene som nevnes i teorien som tillit og frihet, men det vi fant ut var at ledelsen hadde tatt et strategisk valg om å forankre hvordan lederen skulle opptre. Vi tror samtidig at vi ikke kan utelukke at hvordan lederens personlighet direkte vil kunne påvirke de ansatte. Blant annet kan en leder som er smilende, oppmuntrende og glad kanskje lettere gi ros til de ansatte. De ansatte kan dermed føle at de gjør en god jobb. Derimot har vi ingen empiriske funn fra vår forskning som viser hvordan ledelsen direkte påvirket de ansatte som har betydning for endringskapasiteten, da vi kun intervjuet ledelsen.

I dette avsnittet har vi diskutert hvordan ledelsen evner å håndtere den daglige driften samtidig som kontinuerlige endringer for å skape endringskapasitet. Men som det tydelig vises må ledelsen ta strategiske valg som igjen påvirker organisasjonskulturen. Dette skal vi diskutere nærmere i neste avsnitt.

5.2 På hvilken måte former strategiske beslutninger bedriftens organisasjonskultur

De strategiske beslutningene som blir tatt har som hensikt å påvirke de ansatte til å bli vant med kontinuerlige endringer. Om en organisasjon ønsker kapasitet for endring, er de helt avhengige av de ansatte håndterer kontinuerlige endringer (O'Reilly & Tushman, 1996). I dette avsnittet ønsker vi å drøfte sammenhengen mellom strategiske valg og organisasjonskulturen når målet er endringskapasitet.

Våre informanter gjorde mange endringsvalg, uten nødvendigvis å tenke på det som strategiske valg. Det som i midlertidig ble klart gjennom sekundærdataen er hvor viktig strategiske valg var, og hvordan de i visse tilfeller påvirket organisasjonskulturen. Spesielt var det noen funn vi bet oss merke i når det gjaldt hvilke valg som til syvende og sist kunne bidra til å skape endringskapasitet. Empirisk fant vi ut hvor viktig forankring av verdiene var. I tidligere studier har det blitt understreket hvor viktig verdier er i måten ansatte oppfatter og støtter eller motstår store organisatoriske endringer (Groves, 2016). I Momek har ledelsen tatt den strategiske beslutningen om å forankre «lyst, mot og ansvar» på en strategisamling i 2009. De har også laget videoer som forklarer hva disse verdiene betyr for organisasjonen. Disse strategiske valgene har bidratt til at disse verdiene gjennomsyrrer hverdagen. Flere av våre informanter påpekte at verdiene er som DNA'et i Momek. Forskningen viser til at verdier gir en følelse av retning, og er det en sammenheng mellom de individuelle verdiene og organisatoriske vil dette bidra til medarbeidertilfredshet, engasjement og omsetningsintensjoner (Klein, 2021). Verdiene «lyst, mot og ansvar» ser vi på som verdier som kan være veldig personlige og menneskelige. Menneskene kan kjenne seg igjen i de på det personlige plan. Dette kan være en av grunnene til at disse verdiene har vært en suksess i Momek, og er blitt en del av organisasjonskulturen. Det er også verdier organisasjonen vil leve etter, og det kan bli en god synergi mellom de individuelle og organisatoriske verdiene. Ofte har organisasjoner også verdier for hvordan de vil fremstå i markedet og blant kunder, som for eksempel «service, miljø og bærekraftighet», noe som kan gjøre det vanskeligere for de ansatte og kjenne seg igjen i verdiene. Det er også rimelig å tenke seg at disse verdiene har bidratt til prestasjonskulturen i Momek. På den andre siden kan prestasjonskulturen føre til at både ledere og ansatte blir presset for hardt, og blir stressa av å skulle prestere hele tiden.

Informantene sa også i intervjuene at alle hadde høye forventninger til seg selv og andre. En fare fremover kan derfor være utbrente ansatte. Samtidig har Momek strategisk satt seg mål om at organisasjonen skal ta vare på sine ansatte både mentalt og fysisk. Dette kan være en balansegang Momek burde være oppmerksom på ved å følge begge de strategiske valgene som drøftet ovenfor, og hvordan disse valgene påvirker de ansatte.

Ledelsen har tatt det strategiske valget om å gå foran som gode rollemodeller, og ledelsesfilosofien som nedsatt handler om å gi tillit, frihet og trivsel. Hvis ledelsen har tillit hos sine ansatte bidrar de mer aktivt i endringsprosessen (Yasir et al., 2016). Tillit spiller derfor en viktig rolle når målet er endringskapasitet. Lederne vi intervjuet hadde mye frihet til å ta de valgene de selv ønsket i en endring, og de ønsket også at de ansatte skulle få samme mulighet til tillit og frihet. Denne friheten ble også synlig når informantene snakket om ulike prosesser i endringer. Lederne hadde mulighet selv til å velge fremgangsmåte, avhengig av hvilken avdeling og hva endringen krevde. Alle informantene involverte også de ansatte på et tidspunkt, selv om beslutningen om endringene ble tatt av ledergruppen. Blant annet fikk flere ansatte ansvar for egne endringsprosjekter. I den etablerte teorien blir det snakket om en medarbeiderstyrt tilnærming som handler om reel medvirkning fra ansatte i en endringsprosess (Klev & Levin, 2021). Ved at ledelsen er opptatt av å ha gode relasjoner med sine ansatte, både gjennom tilbakemeldinger og sosiale happenings kan dette ha bidratt til at ansatte føler seg mer involvert enn hva teorien antar ved en ovenfra og ned styrt prosess. Mulighetene for at de ansatte skal kunne si sin mening om en endring vil være større siden ledelsen opererer med en åpen dør. Informantene sa de elsket når ansatte kom med egne ideer, noe som tyder på at ansatte faktisk tør å komme med egne ideer. I Momek er det vanskelig å påstå at ansatte har en reel medvirkning ut ifra informasjonen vi fikk om at alle beslutningene ble tatt av ledergruppen. Det vil uansett være naturlig å tenke at siden de ansatte viste proaktivitet ved å komme med egne ideer vil dette kunne ha en positiv påvirkning på organisasjonskulturen, og dermed endringskapasiteten.

Et annet strategisk valg som har påvirket organisasjonskulturen er valget om en flatere organisasjon og kortere beslutningsvei. Informantene fortalte om en organisasjon hvor alle har muligheten til å komme å snakke med ledelsen, og de opererte med åpne dører. Ved å korte ned beslutningstiden vil organisasjon bli mer dynamisk, og på denne måten endre seg raskt om behovet er til stede. Vi ser at i dagens samfunn er dette et klart konkurransefortrinn. Det viste seg blant annet hvordan bedrifter omstilte seg når Covid-19 slo ut. For eksempel kunne treningsentre som kom på banen med online videoer fortsette å tjene penger. Eller hvor

viktig online arbeidsverktøy som Teams har blitt. Det vi i midlertidig fant fra våre empiriske funn var et lite gap mellom hva som strategisk hadde blitt valgt om korte beslutningsveier og lite hierarki, og hva som faktisk skjedde i virkeligheten. Selv om ledelsen selv mener det er lite hierarki, er vi usikre på om de ansatte føler det samme, spesielt med tanke på at alle beslutningene blir tatt av toppledelsen. Uavhengig av dette gapet kan vi anta at en dynamisk organisasjon med raske beslutninger tatt av ledelsen vil kunne påvirke organisasjonskulturen ved at de har mulighet til å følge med i konkurransesituasjonen. Dette kan igjen ha positive assosiasjoner til endringer både utad i markedet, men også for de ansatte.

Momek har også tatt den strategiske beslutningen om å organisere seg tvehendig, og organisasjoner som er tvehendige har ni ganger mer sannsynlighet for å produsere produkter og prosesser som får gjennombrudd i markedet (O'Reilly & Tushman, 2004). På 2 år har den tvehendige avdelingen i Momek hatt 12 nye prosjekter og satsninger. Samtidig sier våre informanter at de slipper å enten fokusere på innovasjoner eller den daglige driften, men har mulighet til å drive med begge. Dette er et viktig utgangspunkt for å ha endringskapasitet (Meyer & Stensvik, 2020). Tvehendig organisering, og ledere som ønsker å ufarliggjøre endringer kan bidra til en organisasjonskultur som blir positivt innstilt til videre endringer. De har muligheten til å gi medarbeiderne vellykkede erfaringer med kontinuerlige endringer, noe som igjen kan føre til mindre endringsmotstand (Amundsen & Kongsvik, 2019).

Samtidig var det også tydelig at Momek som organisasjon var opptatt av vekst, noe som ble kommunisert til de ansatte gjennom diverse medier. Blant annet har de gått ut i aviser, gjennom sosiale medier og i sine strategiske dokumenter hvor målet tydelig er vekst. De har blant annet satt spesifikke finansielle mål de skal nå gjennom kontinuerlige vekst av organisasjonen på ulike plan. Maslow beskriver både vekst og trygghet som to grunnleggende behov, men de er på hver sin side av skalaen. Vekst kan være et springbrett til utvikling og læring, og bidra med å øke kompetansen (Amundsen & Kongsvik, 2019). Ut ifra sekundærdataen fant vi et stort kursbudsjett, og dette ble også bekreftet av informantene. De var opptatt av at de ansatte skulle få utvikle seg, og at Momek skulle ha kompetente folk. En av de ansatte jobbet seg opp fra å være lærling til nå å sitte i ledergruppen. For organisasjonskulturen vil disse strategiske valgene om kursbudsjett og utvikling kunne bidra til mer engasjerte og lojale medarbeidere. Samtidig er det viktig å tenke på at noen mennesker er mest opptatt av trygghet. For disse vil en slik vekst og stadige endringer kunne påvirke endringstakten negativt (Amundsen & Kongsvik, 2019). I våre intervjuer kom det frem at noen måtte ned i stilling eller bytte arbeidsplass på grunn av endringer. Hadde vi intervjuet de

ansatte er det mulig at flere slike meninger hadde kommet frem. Ut ifra våre empiriske funn virket ønsket om økt vekst å ha en positiv innvirkning på organisasjonskulturen fordi det gir muligheten for ledelsen og ansatte å oppleve flere endringer de kan dra erfaring fra.

Ettersom flere av disse strategiske beslutningene påvirket de ansatte til å håndtere kontinuerlige endringer bedre, vil vi si at organisasjonskulturen blir formet av de strategiske valgene som har som mål å skape endringskapasitet.

5.2.1 Hvordan skiller våre funn seg ut opp imot den etablerte forskningen på dette området?

Om vi derimot sammenligner våre funn opp imot etablert forskning kan det se ut som om det er noen klare skiller. Det er spesielt et funn som er overraskende når det kommer til å skape endringskapasitet gjennom strategiske beslutninger. I teorien kan det se ut til at en organisasjon enten kan velge en top-down tilnærming eller en bottom-up-tilnærming. Og når det kommer til temaet endringskapasitet som vi er ute etter, kan det i etablert forskning virke som om en bottom-up-tilnærming kan være mest hensiktsmessig fordi de blant annet setter involvering av ansatte høyt, og er mer organisk i forhold til type endring (Vestergaard, 2019). Dette ser vi på som et veldig svart/hvitt perspektiv, og virkeligheten er mye mer kompleks. Hvis vi ser på hva en bottom-up-tilnærming behøver, kan vi stille oss spørsmålet om det er den rette tilnærmingen for alle bedrifter og uavhengig av endringen. På den siden kan dette være hensiktsmessig for noen organisasjoner, spesielt om det er små kunnskapsbedrifter. Her kan det være flere som har kunnskapen og oversikten over hva organisasjonen behøver for å være konkurransedyktige. Spesielt i Norge og andre vestlige land har selvledelse, autonomi og involvering fått en stor plass i forskningen de siste årene. Men vi kan stille oss spørsmålet hvor hensiktsmessig bottom-up er i store bedrifter med flere hundre ansatte. For det første er det ikke alltid at de som jobber på «gulvet» har all informasjonen. Når vi spurte om involvering fra våre informanter kom dette opp som et tema. For eksempel kan det være at mekanikeren ikke ser eller er interessert i hvordan konkurransebildet innen fornybare prosesser har utviklet seg de siste årene. I tillegg kan hver beslutning ta mye lengre tid hvis alle ansatte skulle bli involvert i hver endring. En av hensiktene med å skape endringskapasitet handler om å endre seg raskt og kontinuerlig, og da vil vi si at tid er en viktig faktor. Av vår forskning var det funn på at Momek brukte en blanding av disse to tilnærmingene. Skal vi sammenligne det med teorien kan vi si de begynner endringene fra et ovenfra og ned perspektiv, og beveger seg deretter mer inn på nedenfra og opp utover i endringsprosessen. Vi har som sagt tidligere ikke intervjuet de ansatte, det er derfor vanskelig

å drøfte hvor involverte i prosessen de ansatte følte de var. Vi har derfor ikke nok funn til å drøfte skillene mellom bottom-up forskningen og våre funn. Samtidig har vi tydelige empiriske funn på hvordan Momek samsvarer med top-down forskningen hvor beslutningene blir tatt fra ledelsen. Vi har derfor valgt å drøfte disse skillene videre i dette avsnittet.

I forskning av den mer tradisjonelle tilnærmingen er det ofte lineære modeller som alle har forskjellige steg eller trinn. Spesielt Kotter (2012) mener at disse stegene bør følges i rekkefølge. Mens andre forskere mener at det ikke er noen garanti for suksess selv om alle trinnene følges. Tilpassing og bruk av ulike modeller avhenger av endringen som skal gjennomføres (Appelbaum et al., 2012). De tradisjonelle forskerne på området påpeker også at flere endringer kan foregå samtidig, og bedriften vil være på ulike steg i de ulike endringene (Kotter, 2012, Bridges 2017). En endring kan være i første fase hos Bridges (2017) som handler om å gi slipp på sin identitet, mens det i en annen endring handler om å fryse sin nye identitet (Bridges, 2017). Det at man kan være i ulike faser kan virke forvirrende for de ansatte. Vi er usikre på om alle ansatte greier å holde følge med hvilket trinn de er i de forskjellige endringene, spesielt i dagens marked hvor endringer skjer hele tiden. I vår forskning fant vi at Momek ikke fulgte en trinnvis prosess i endringer. Her er det ledelsen som gjør det på sin måte. Slik virket det som om de kjørte en mer organisk prosess, hvor lederne valgte den fremgangsmåten som passet for sin avdeling og type endring. Likevel fant vi at Momek hadde visse likehetstrekk med noen av modellene. Det første trinnet hos Kotter handler om å skape en kriseforståelse for endring (Kotter, 2012). Dette bekreftes også av Lewin sin tre trinns modell hvor det første steget også handler om å skape en forståelse av endringen, og involvere de ansatte for å skape tillit (Heldal, 2020, Burnes, 2004). Dette er også i tråd med våre funn. Lederne vi intervjuet var alle opptatt av at de ansatte skulle forstå behovet for endringen. Dette var uavhengig av hvilken avdeling de jobbet for. Videre viser våre funn at Momek er opptatt av å kommunisere endringene til de ansatte, noe som henger mye sammen med det å skape en forståelse for endringen. Momek lager ofte forklaringsvideoer og informasjonsskriv til sine ansatte. Dette bekreftes også av Kotter (2012), hvor steg fire handler om å kommunisere visjonen med ulike virkemidler. De ansatte må forstå fordelene med endringen, og de må ha troen på at det går. De som kommuniserer må også handle etter det de sier, og være konsekvente (Kotter, 2012). Selv om Momek følger disse stegene, om enn ikke i riktig rekkefølge, kan dette være en av grunnene til lite motstand mot endringene i Momek. Kotter og Schlesinger (2013) mener en av grunnene til at ansatte

motsetter seg endringer er nettopp en misforståelse av endringen og dens implikasjoner (Kotter & Schlesinger, 2013).

I Lewins, Bridges og Kotter sine modeller handler det i siste steg/fase å forankre endringene i kulturen. Dette resulterer i at for at en ny endring skal tre i kraft, må de igjen begynne i første fase for å redusere forankringen fra den forrige endringen. Hvis vi sammenligner en bedrift for 100 år siden, og i dag er det ganske store forskjeller. For 100 år siden vil det være mer naturlig å tenke seg en mer statisk bedrift med mindre konkurranse. Nå må en bedrift endre seg i et mye raskere tempo enn tidligere grunnet ny teknologi, større nettverk og dermed mer konkurranse. Spørsmålet vi stiller oss er hvor hensiktsmessig det er å forankre en endring i dagens samfunn hvor mange endringer foregår hele tiden. Det kan virke som en tidkrevende prosess, og forvirrende for de ansatte. Dette spriker også fra våre funn hvor det ikke var satt av noen ressurser for å forankre endringene. Samtidig ser vi på det som hensiktsmessig å forankre endringene som kan skape langsiktige konkurransefordeler. I Momek kan en slik endring være implementering av den nye HMS satsingen. Dette førte blant annet til færre ulykker og informantene mente selv at dette førte til at andre så på Momek som en mer seriøs aktør.

I dette avsnittet valgte vi å fokusere på skillene mellom forskningen innen top-down tilnærmingen og våre empiriske funn. Det kom frem at det er noen likheter, men også ulikheter. Ut ifra våre funn har Momek valgt en top-down styrt prosess til å begynne med, men deretter beveget seg litt bort i fra modellene den opprinnelige forskningen presenterer.

5.3 På hvilken måte former organisasjonskultur bedriftens endringskapasitet i Momek?

I tidligere avsnitt har vi drøftet hvordan strategiske beslutninger former organisasjonskulturen i Momek. Det vi fant ut var hvordan de strategiske beslutningene som ble tatt om verdiene, ledere som rollemodeller, ønsket om vekst, organisere seg tvehendig og kortere beslutningsvei har påvirket organisasjonskulturen. I dette avsnittet vil vi drøfte hvordan organisasjonskulturen former endringskapasiteten i Momek. For å ha endringskapasitet er det viktig at Momek håndterer de kontinuerlige endringene som foregår (Meyer & Stensaker, 2020). Hvordan organisasjonskulturen påvirker endringskapasiteten er siste steget i vår modell, og vil si noe hvordan endringskapasitet kan skapes i Momek. Det er derfor viktig for oss å kunne se en sammenheng mellom disse to for senere å kunne komme med en konklusjon på vår problemstilling.

Først er naturlig å diskutere om det faktisk er kontinuerlige endringer i organisasjonskulturen hos Momek. Forskningen sier at de organisasjonene som klarer å tilpasse seg markedet vil overleve lengst, være konkurransedyktige og oppleve vekst (Indriastuti & Fachrunnisa, 2021). Ved at de har organisert seg tvehendig og har et ønske om vekst har dette formet organisasjonskulturen hvor endringer er blitt vanlig. Endringer er så vanlig og dagligdags i Momek at flere av våre informanter ikke tenkte på det som endringer før de ble intervjuet. Momek har blant annet hatt store organisasjonsendringer, etablert seg i nye markeder og land, rekruttert mange ansatte, hatt nye produktutviklinger og satsninger og nye samarbeidspartnere. Det er naturlig å tenke at ønsket om og viljen til vekst, og at de har organisert seg tvehendig gir de muligheten til å ha mange kontinuerlige endringer fremover. Spørsmålet videre er hvordan organisasjonskulturen er blitt lagt til rette for å håndtere disse endringene for å skape endringskapasitet.

Ved at Momek har valgt å ha en kort beslutningsvei kan dette bidra til høyere endringstempo. Det er også viktig for en organisasjon som ønsker endringskapasitet på lang sikt å skape en kultur som gjør det mulig å fatte beslutninger raskere og ha et større fokus (Meyer & Stensaker, 2020). En av grunnen til at Momek har muligheten til å legge til rette for korte beslutningsveier kan være fordi de er en privat bedrift. De hadde også høy tillit til hverandre i ledergruppen, noe som ga de mye frihet. Det kom frem flere ganger under intervjuene hvor viktig det var for fremgangen i endringsprosessene at lederen selv hadde mulighet til å ta en beslutning. Det førte til at ting skjedde raskere og de kom fortere i gang med endringen. Et høyt endringstempo er viktig når det er snakk om kontinuerlige endringer fordi disse endringene er pågående med ingen start eller slutt (Weick & Quinn, 1999). Samtidig har korte beslutningsveier ført til et høyt arbeidstempo i Momek. Dette kan være utfordrende for lederne og ansatte. Blant annet førte det til at dagene og ukene kunne være uforutsigbare. De måtte regne med å bytte arbeidsplass og stillinger. En informant nevnte et konkret eksempel på en ansatt som hadde i lengre tid fått mye ansvar og ny stilling i forbindelse med et endringsprosjekt. Når endringen var ferdig, gikk den ansatte tilbake til den tidligere stillingen og dermed også ned i lønn. Selv om dette kan være nødvendig for at organisasjonen skal kunne håndtere kontinuerlige endringer, ser vi også hvordan dette kan virke frustrerende for de ansatte. Blant annet kan det være naturlig å tillegge seg en annen livsstil når lønnen økes, samtidig som en stilling kan være viktig for en persons identitet. Den ansattes tidligere erfaringer med endringer har noe å si for både lojalitet og endringsvilligheten (Meyer & Stensaker, 2011). Opplever de ansatte stadig å måtte gå ned i lønn eller skifte stilling kan det

dermed skape mindre endringsvillighet. Det kan derfor være viktig for Momek å være obs på hvordan det høye endringstempoet påvirker de ansatte. Det kan også være en ide å ha samtaler med de ansatte som blir påvirket av endringene, slik at det ikke kommer som en overraskelse.

Slik vi tolker våre funn har verdiene mye å si for hvordan organisasjonskulturen håndterer de kontinuerlige endringene og derfor bidrar til å skape endringskapasitet i Momek. Alle lederne vi intervjuet hadde verdiene i ryggmargen, og vi opplevde de som sterke og etablerte verdier. Organisasjonsverdier kan bidra til at de ansatte får en bedre forståelse av endringen, og øke ønsket om å bidra (Indriastuti & Fachrunnisa, 2021). Dette ble tydelig når de forklarte hvordan verdiene utspilte seg i en endringsprosess. Når en ny endring kom på bordet kunne lederen rekke opp hånda og å ha mot til å si at den har lyst på endringen, og deretter ta ansvar for at endringen ble gjennomført. Det er naturlig å anta at lysten bidro til mer motivasjon og arbeidsinnsats. Ansvar for endringen kan bidra til mer eierskap og dermed gi et bedre slutt resultat. Når bare 30% av endringer er vellykket, er denne lysten og ansvaret viktig for gjennomføringen (Groves, 2016). Lederne forklarte under intervjuene hvor viktig det var at lysten for endringer skulle være til stede for at resultatene skulle bli bra nettopp fordi du ønsker å prestere bedre. Vi vil derfor anta at Momek sine organisasjonsverdier bidrar til å skape en kapasitet for endring. Dette støttes også av etablert forskning som sier at organisasjonsverdier spiller en rolle i å bestemme suksessen til endring (Indriastuti & Fachrunnisa, 2021). Vi vil også tro at hvis du har lyktes med en endringsprosess og dermed føler på mestring, vil dette øke lysten til å ta på seg ansvaret for andre endringer. Det er naturlig å anta at dette vil skape en positiv ringvirkning i organisasjonen.

Våre funn viser ledere som levde ut verdiene, og sammen med strategier som er forankret om at ledere skal gå foran som gode rollemodeller påvirket dette endringskapasiteten positivt ved å skape proaktivitet i endringer. Proaktivitet er av forskere bekreftet som viktig for å få til endring. Involvering og initiering til endring av ansatte kan bedre arbeidsplassen (Vough et al., 2017). I vår empiri fant vi ut at samtlige respondenter oppmuntret til proaktivitet blant de ansatte. Blant annet applauderte de når de ansatte selv kom med ideer, og de ble involvert i endringen om de ønsket det. De fikk også muligheten til å kjøre egne endringsprosjekter hvis de hadde en ide som kunne bidra til noe positivt. I denne fasen fikk de den støtten og hjelpen de trengte, men hadde selv ansvar for gjennomførelsen. Dette igjen er koblet til verdiene i Momek. Det er naturlig å anta at når et initiativ applauderes av ledelsen er det enklere for de ansatte å være proaktive i endringer. Vi ser at det å få lov til å gjennomføre egne ideer kan bidra til at kunnskapen løftes, mestringsfølelsen øker, samholdet blir bedre og tillitten mellom

ledelsen og den ansatte blir sterkere. Tummers, Kruyen, Vijverberg og Voesenek (2015) påpeker i sin forskning at deltakelse i beslutninger og samarbeid gjorde proaktivitet positivt relatert (Tummers et al., 2015). Vi mener at proaktivitet er spesielt viktig i kontinuerlige endringer. Annen forskning mener også at for at en bedrift skal klare å tilpasse seg endringer i markedet, må de ansatte ha en positiv holdning til omstillinger samt involvering seg (Indriastuti & Fachrunnisa, 2021). På den andre siden ser vi at en organisasjons ønske om proaktivitet kan føre til stress for de som ikke er proaktive av natur. Det er en kjent sak at endringer og det ukjente kan være vanskelig for mange, og de som trives best med daglige rutiner. Forskningen sier at forventningene om at du som ansatt skal være proaktiv, kan føre til økte spenninger og stress mellom de som involverer seg og de som ikke gjør det, samt at det kan redusere organisasjonslæringen (Parker et al., 2019). Samtidig tror vi at mangfoldet i en bedrift kan ses på som en styrke. Hvis alle skal komme med ideer kan det bidra til å senke endringstempoet fordi det blir for mange kokker. I motsatt fall, om ingen skulle komme med ideer, kan dette også bidra til et redusert endringstempo fordi ingen har noen klar vei videre. Endringskapasitet handler jo nettopp om å både håndtere daglig drift og kontinuerlige endringer (Meyer & Stensaker, 2020).

5.3.1 Er våre funn på dette området i tråd med etablert forskning

Når vi ser på etablert forskning om organisasjonskultur og sammenhengen med endringskapasitet handler denne mye om hvordan endringsmostand skal håndteres. Endringsmotstand dannes som regel av menneskers erfaringer eller opplevelser fra tidligere endringer, og gir visse forventninger til neste endring som dukker opp. Det gir ofte et grunnlag for mindre engasjement og innsats inn i endringen (Amundsen & Kongsvik, 2019). Samtidig påpeker Meyer og Stensaker (2020) at erfaringene de ansatte har med tidligere multiple endringer kan bidra til større kapasitet for endring ved at de ansatte håndterer usikkerhet bedre, har mer kontroll og blir klar over sin egen markedsverdi. Har ansatte vært gjennom flere endringer er de som regel bedre forberedt, vet hva som kommer, og er ikke like redd for resultatet (Meyer & Stensaker, 2020). Tidligere forskning påpeker derfor hvor viktig tidligere erfaringer er for endringsmotstand. I og med at Momek har kontinuerlige endringer og er en moden bedrift som har gjennomgått mange endringer, kan det være viktig å være obs på hvordan motstand oppstår. Informantene våre mener de har klart å få en organisasjonskultur hvor endring ikke er farlig, og hvor hver enkel ikke trengte å sitte å tviholde på posisjonen sin. Markedet endrer seg, og det er viktig for ledelsen at Momek følger med ellers vil folk bli arbeidsløse. Ledelsen mente de ansatte var forberedt på å være mobile i

nye endringer fordi de forstod behovet for å være konkurransedyktige for å overleve. Det er viktig å poengtere at vi ikke har noen empiriske funn fra de ansatte på hvordan de opplever endringene. Det er derfor usikkert hvor stor rolle endringsmotstand spiller hos Momek når det kommer til å skape endringskapasitet. Det vi i midlertidig fant var noen strategier som ble brukt av ledelsen for å minske motstanden. Blant annet ga de grundig informasjon om hvorfor endringene var nødvendige. De var også klar over at en endringsprosess kan ta tid for de ansatte å bearbeide. Denne erfaringen har de tatt med seg fra tidligere endringer hvor de selv beskriver at de nok tråkket litt for hardt på gassen. Ledelsen tar motstand seriøst, og ønsker ved kommunikasjon å løse utfordringene slik at de som ikke har omfavnet endringen også ser viktigheten av det som skjer, og etter hvert selv får lyst til å bidra.

Det kan derfor virke som om endringskapasiteten blir påvirket av organisasjonskulturen gjennom mulighetene for å ta raske beslutninger som påvirker endringstempoet. Verdiene gjennomsyrrer også organisasjonskulturen som fører til flere vellykkede endringer på grunn av lysten og ansvaret for endringen. Ved at ledelsen går foran som gode rollemodeller og applauderer ideer fra de ansatte kan dette føre til mer proaktivitet, som igjen kan føre til høyere endringstakt.

6.0 Avslutning

I dette kapitlet forsøker vi å komme med en konklusjon som besvarer studiens problemstilling gjennom forskningsspørsmålene.

6.1 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å se hvordan ledelsen kan skape endringskapasitet i egen organisasjon. Vi har sett på sammenhenger mellom ledelsen, strategiske beslutninger og organisasjonskulturen. Gjennom studien har vi forsøkt å besvare følgende problemstilling

Hvordan kan ledelsen skape endringskapasitet i egen organisasjon?

For å forsøke å besvare problemstillingen har vi fulgt oppgavens rammeverk med hensikt på å svare på følgende forskningsspørsmål:

Hva kan ledelsen gjøre for å påvirke endringskapasiteten?

Hvilke strategiske beslutninger kan bidra til å øke endringskapasiteten?

På hvilken måte kan organisasjonskulturen ha betydning for endringskapasiteten?

På bakgrunn av litteraturen vi har presentert, våre empiriske funn og vår drøfting vil vi nå forsøke å svare på våre forskningsspørsmål.

6.1.1 Hva kan ledelsen gjøre for å påvirke endringskapasiteten?

Denne studien indikerer hvor viktig ledelsen er for å skape endringskapasitet i egen organisasjon. Funnene viser til ledere som må ha en vilje til å lære av sine tidligere erfaringer når det kommer til hvordan de gjennomfører endringer. Denne erfaringen brukte de blant annet til å vite når de skulle involvere de ansatte, og hvordan prosessen i endringen skulle foregå. Videre brukte ledelsen i Momek overkapasitet i form av flere prosjektledere og to-leder modellen for å håndtere både den daglige driften, men også de kontinuerlige endringene. Samtidig er det viktig å understreke hvor viktig tillit og frihet bidro til involvering og applaudering av ideer fra de ansatte. Funn viser hvordan flere av de ansatte var involverte i endringsprosessene noe som bidro til mer proaktivitet til endringer. Det gjorde også at lederne kunne ta beslutninger på egenhånd noe som førte til at de kom fortere i gang med endringene.

6.1.2 Hvilke strategiske beslutninger kan bidra til å øke endringskapasiteten?

Når vi går tilbake fra funnene om hvilket strategiske beslutninger som bidro til å øke endringskapasiteten i Momek, mener vi at forankring av verdiene ble bevist som en viktig faktor i denne studien. Videre indikerer vår forskning at å ha en organisasjon med korte beslutningsveier førte til en mer dynamisk og fleksibel organisasjon. Sammen med å organisere seg tvehendig som førte til flere satsninger og produkter bidro dette til at Momek hadde kontinuerlige endringer. Til slutt vil vi påpeke at ved å ha kontinuerlige endringer har ledelsen og de ansatte muligheten til å få flere erfaringer, og de kan ta med denne lærdommen inn i fremtiden. Gode erfaringer fra tidligere endringer vil også kunne minske endringsmotstanden, noe som er i tråd med etablert forskning.

6.1.3 På hvilken måte kan organisasjonskulturen ha betydning for endringskapasiteten?

Når vi skal si noe om hvordan organisasjonskulturen har betydning for endringskapasiteten, må vi trekke inn funnene fra de to forrige forskningsspørsmålene. Dette ser vi på som naturlig da våre funn om endringskapasitet i Momek viser hvordan ledelsen tar strategiske valg som påvirker organisasjonskulturen. Organisasjonskulturen i Momek er dynamisk og fleksibel ved at de har lagt til rette for et høyt endringstempo. Dette gjør at de har muligheten til å endre seg raskt etter hvordan konkurransebildet ser ut og hva markedet etterspør. De har også en kultur hvor ledelsen skal gå foran som rollemodeller som førte til proaktivitet og engasjement rundt

endringene. Vi mener videre vi kan konkludere med at verdien «mot» bidro til proaktivitet, verdien «lyst» bidro til mer motivasjon og arbeidsinnsats og verdien «ansvar» bidro til eierskap. Til slutt førte disse verdiene til sammen flere suksessfulle endringer for Momek. Som en siste tanke kan vi konkludere med at alle disse forskningsspørsmålene og funnene bygger på hverandre for å skape endringskapasitet i Momek. Og sammen besvarer de hvordan ledelsen kan skape endringskapasitet i egen organisasjon.

6.2 Oppsummering

Denne studien har økt vår forståelse av hvordan endringskapasitet kan skapes i en organisasjon. Våre innblikk viser en organisasjon hvor ledelsen tar strategiske valg som påvirker organisasjonskulturen og videre skaper endringskapasitet. Funnene belyser også hvordan Momek opprettholder den daglige driften samtidig som de håndterer de kontinuerlige endringene. Ledelsen bruker overkapasitet og en to-leder-modell for å opprettholde den daglige driften. Samtidig skaper kortere beslutningsvei og den tvehendig avdelingen muligheten for kontinuerlige endringer ved at endringstempoet øker. Disse blir håndtert av organisasjonskulturen ved at ledelsen brukte sin erfaring for å ta de strategiske valgene om å forankre verdiene og gå foran som gode rollemodeller for å skape proaktivitet og endringsvillighet.

7.0 Hva kan være implikasjonene av vår forskning for organisasjoner som ønsker å øke sin endringskapasitet.

Studiens funn viser hvor viktig sammenhengen mellom ledelsen, strategiske beslutninger og organisasjonskulturen er for endringskapasiteten. For andre organisasjoner som ønsker å øke sin endringskapasitet vil det derfor være viktig å være klar over dette, og vite hvor viktig ledelsens betydning er. Det er de som er utgangspunktet for muligheten til å skape endringskapasitet. Det kan derfor være fornuftig å rekruttere ledere som er villige til å lære av tidligere erfaringer, og har visse egenskaper som påvirker de rundt til å være proaktive og endringsvillige. Dette kan være, men ikke begrenset til, egenskaper som tillit, gi frihet, åpenhet og selvinnsikt. Andre organisasjoner bør være bevisst på hvilke strategiske beslutninger som kan ha betydning for deres organisasjonskultur. Her kan det være store forskjeller på hvor moden og satt kulturen i organisasjonen er. Mange organisasjoner kan også ha ulike subkulturer eller operere med kulturforskjeller. En synergi mellom de ansattes verdier og organisasjonsverdiene kan spille en viktig rolle for å kunne øke endringskapasiteten. Studien viser samtidig hvor viktig det er å opprettholde den daglige driften ved å bruke ulike tiltak. Hvilke tiltak som kan være til hjelp avhenger hva slags

endringer og bransje det er snakk om. Det kan også være fornuftig å ikke binde seg til en fremgangsmåte i endringsprosesser, men bruke den tilnærmingen endringen behøver. I noen type endringer kan det være ønskelig at de ansatte er involverte, mens det i andre endringer ikke er behov for like mye involvering. Det er uansett viktig at de ansatte er med på endringene da det ofte er de som skal utføre jobben. Det er derfor viktig å kommunisere med de ansatte hvorfor det er behov for endringen. Samtidig vil vi gjøre ledere i andre organisasjoner oppmerksom på at disse funnene gjelder kun muligheten for å skape endringskapasitet. Strategiske beslutninger er ikke svaret for alt, og ledelsen må kunne balansere hvor strategi vil fungere og hvor det ikke vil fungere.

7.1 Begrensninger ved studien

Først og fremst tenker vi at begrensninger ved studien omhandler metodiske valg. Vi har brukt kvalitative intervjuer av ledelsen i bedriften som hovedkilde for vår datainnsamling, i tillegg til sekundærdata som interne og eksterne dokumenter. Ved å intervjuer ansatte i tillegg til ledelsen, samt gjennomføre observasjoner i bedriften ville vi antagelig fått et mer nyansert bilde av organisasjonskulturen og ledelsespraksisen. Tids- og ressursbegrensninger, samt pandemien vi har vært gjennom gjorde at det ikke ble reelle valg i vår studie. En annen begrensning kan være at vi i denne studien teoretisk og empirisk kun har fokusert på tre deler; ledelsen, strategiske beslutninger og organisasjonskulturen. Endringskapasitet omhandler mange temaer, og mye som kan påvirke dette. I deltidsstudier hvor vi som studenter jobber full tid i tillegg, må oppgaven og teorien begrenses til det som er mulig og det vi har ressurser til. Hadde vi konsentrert oss om annen forskning eller stilt andre spørsmål er det naturlig å anta at vi hadde fått andre funn å drøfte.

En annen begrensning er at vi kun har studert en bedrift. Bedriften er privat eid, og i norsk sammenheng ganske stor. En mulighet kunne vært og forsket på en mindre bedrift i en annen bransje for å sette de opp mot hverandre.

Konteksten og miljøet rundt Momek kan prege det empiriske materialet. Momek har hatt stor vekst, og selv om de har hatt noen endringsutfordringer underveis, viser det totale bildet at det skjer mye positivt rundt bedriften. Det utrettes mye i lokalsamfunnet, og Momek er stadig i avisen med nye innovasjoner, nye oppkjøp, planlagt utbygging og ulike samarbeid. Selv om ledelsen nok kjenner på prestasjonskulturen og arbeidspresset, er Momek inne i en positiv bølge, som kan påvirke respondentenes svar slik vi ser det.

Vi vil til slutt påpeke en begrensning ved vår modell over vår forståelse av endringskapasitet i Momek. Det er ikke slik at når ledelsen har tatt en strategisk beslutning som påvirker organisasjonskulturen så skapes det endringskapasitet. Dette er en prosess som går igjen og igjen, akkurat som endringer er kontinuerlige.

7.2 Anbefalinger til videre forskning

Ett givende år er over, og forskning på endringskapasitet har vært både spennende og givende. Endringskapasitet er et begrep mange bedrifter i dagens samfunn på ett eller annet hvis må forholde seg til. Utviklingen raser av gårde på så mange felt, og vil man henge med krever det mye av både ledere og ansatte for å balansere daglig drift og utvikling på samme tid. Vi har forsket på endringer i en organisasjon som for oss framsto proaktiv og spennende. Momek er i vinden og har oppnådd mye de siste 10 årene. Det å få lov å bli kjent med, og å prøve å finne ut hva det er de gjør for å lykkes i et endringsperspektiv har vært veldig lærerikt, men også utfordrende. Ifølge Groves (2016) lykkes kun 30 % av bedriftene med endringer. Det er dyster lesning når utviklingen skjer såpass fort som den gjør i dag (Appelbaum et al., 2012).

Når det gjelder anbefalinger til videre studier, tenker vi at en studie av de ansatte ville være en naturlig forlengelse. Ansattes syn på ledelsen, på kulturen i bedriften og ikke minst hva de tenker om alle endringene som skjer, vil gi et enda mer nyansert og balansert bilde. Spesielt et dypdykk i kulturen relatert til endringsprosesser kunne være interessant. Momek har avdelinger i flere land, og har kjøpt opp andre bedrifter, fusjonert og fisjonert. Å intervju de som har vært med i denne prosessen kunne kanskje gi oss et nytt perspektiv som hadde vært spennende å forske på. Videre har Momek spesialisert seg innenfor flere fagfelt, og har en bred fagkunnskap. Det kunne derfor vært interessant og forsket på hvordan denne organiseringen og differensierte kunnskapen påvirker endringskapasiteten.

I denne studien har vi hatt utgangspunkt i de positive sidene ved endringer, men det ville også vært interessant å se de negative konsekvensene ved å ha kontinuerlige endringer. Hvordan dette påvirker organisasjonen og de ansatte. I etablert teori snakkes det mye om endringsmotstand, men det differensieres ikke noe særlig i teorien om det er fra episodiske eller kontinuerlige endringer. Dette ville derfor vært en annen vinkling, og veldig relevant i og med at kontinuerlige endringer sannsynligvis er noe vi alle må bli vant med.

Referanser

Appelbaum, S.H., Habashy, S., Malo, J-L. & Shafiq, H. (2012). "Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model". *The journal of Management Development*, (31)8, 764-782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>

Amundsen O. & Kongsvik T. (2019). *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis* (2.utg.), 2.opplag. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Anand J., Mulotte L. & Ren C.R. (2015). Does experience imply learning. *Strategic Management Journal*, 37(7), 1395-1412. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1002/smj.2401>

Armanious, M. & Padgett, J.D. (2021). Agile learning strategies to compete in an uncertain business environment. *Journal of Workplace Learning*, 33(8), 635-647. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1108/JWL-11-2020-0181>

Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development. Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership quarterly*, 16(3), 315 – 338. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

Barnabè, F. & Giorgino, M.C. (2017). Practicing Lean strategy: Hoshin Kanri and X-Matrix in a healthcare-centered simulation. *The TQM Journal*, 29(4), 590-609. <https://www-emerald-com.ezproxy.nord.no/insight/content/doi/10.1108/TQM-07-2016-0057/full/html>

Bergstrøm, W. & Fagerthun, B. (2021). Kvalitativ casestudie om hvordan lederskapet kan bidra til vekst i en organisasjon. Obligatorisk arbeidskrav ME303E. Nord Universitet.

Besieux, T. (2017). Why I hate feedback: Anchoring effective feedback within organizations. *Business Horizons*, 60(4), 435-439. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1016/j.bushor.2017.03.001>

Bhasin, S. & Found, P. (2021). Management Decision. *Emerald Publishing Limited*, 59(3), 568-585.

Binyamin, G., & Brender-Ilan, Y. (2018). Leaders's language and employee proactivity: Enhancing psychological meaningfulness and vitality. *European Management Journal*, 36(4), 463–473. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1016/j.emj.2017.09.004>

Bridges, W. (2017). *Managing transitions: making the most of change*, (4utg.). John Murray Press.

Brochs-Haukedal, W. (2016). *Arbeids og leder psykologi* (8.utg.). Bergen: Cappelen Damm.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>

Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M. (2011). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266–308. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.nord.no/doi/pdf/10.1177/0021886310395514>

Christensen, C.M., Raynor M. & McDonald,R. (2015). What is disruptive innovation?. *Harvard Business School Publishing*. [What Is Disruptive Innovation? \(hbr.org\)](https://hbr.org/What-Is-Disruptive-Innovation/)

Drucker, P.F. (2005). *Managing Yourself: Managing Oneself*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/>

Drønne, M. (2020). *Positivt Lederskap*. (utg.1). Oslo: Gyldendal.

Gong, Y., Zhang, Y. & Xia, J. (2019). Do firms learn more from small or big successes and failures? A test of the outcome-based feedback learning perspective. *Journal of management*, 45(3), 1034-1056. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1177%2F0149206316687641>

Heckmann, N., Steger, T., Dowling, M. (2016). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of business research*, 69(2), 777-784. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1016/j.jbusres.2015.07.012>

Faupel, S. & Helpap, S. (2021). Top management`s communication and employees`commitment to change: the role of perceived procedural fairness and past change experience. *The Journal of applied behavioral science*, 57(2), 204-232. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1177%2F0021886320979646>

Groves, K.S. (2016). Testing a Moderated Mediation Model of Transformational Leadership, Values, and Organization Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 35-48. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1177%2F1548051816662614>

Heldal, F. (2020, 30. september). Hva er endringsledelse? Hentet fra <https://innovativeteams.no>

Indriastuti, D. & Fachrunnisa, O. (2021). Achieving Organizational Change: Preparing Individuals to Change and their Impact on Performance. *Public Organization Review*, Springer, 21(3), 377-391. <https://link-springer-com.ezproxy.nord.no/article/10.1007/s11115-020-00494-1>

Jacobsen, D.I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: *Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, (3.utg.). Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannssen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4.utg.). Abstrakt forlag AS.

Johannessen, J-A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap* (utg.3). Bergen: Fagbokforlaget.

Judge, W.Q., Hu, H.W., Gabrielsson, J., Talaulicar, T., Witt, M.A., Zattoni, A., López-Iturriaga, F., Chen, J.J., Shukla, D., Quttainah, M., Adegbite, E., Luis Rivas, J. & Kibler, B. (2015). Configurations of Capacity for Change in Entrepreneurial Threshold Firms: Imprinting and Strategic Choice Perspectives. *Journal of management studies*, 52(4), 506-530. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1111/joms.12121>

Kamath, S. (2020). *The Influence of Agile Ways of Working on Change Capacity. A case study exploring organizational agility in practice*. [Masteroppgave]. Norwegian School of Economics. [Exploring Strategic Agility \(nhh.no\)](https://www.nhh.no)

Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap person og funksjon* (utg.2). Oslo Universitetsforlaget.

Kotter, J.P. (2008). *A sense of urgency*. Harvard Business Press.

Kotter, J.P. (2012). *Leading Change. With a New Preface by the Author*. Harvard Business Review Press.

Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (2013). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Preview*, 86(7-8), 130-162.

Klein, J. (2021). Reflecting backward to project forward: refocusing on values in organizational change. *The Journal of applied behavioral science*, 57(4), 421-427. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1177%2F00218863211033097>

Klev, R. (2020, 24.september) Forandring som praksis. (Audio Podcast). Hentet fra <https://soundcloud.com/frode-heldal/roger-klev-24092020-2008>

Klev R. & Levin M. (2021). *Forandring som praksis* (3.utg.). Fagbokforlaget.

Lee, W.R.; Choi, S.B.; Kang, S.-W. (2021). How Leaders' Positive Feedback Influences Employees' Innovative Behavior: The Mediating Role of Voice Behavior and Job Autonomy. *Sustainability; Basel*, 13(4), 1-13. <https://doi.org/10.3390/su13041901>

Lin, C., Kao, Y., Chen, Y. & Lu, S. (2015). Fostering Change-Oriented Behaviors: A Broaden-and-Build Model. *Journal of Business and Psychology*, 31(3), 399-414. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9417-6>

Lüscher, L.S. & Lewis, M.W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox. *The Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240. <https://www.jstor.org/stable/20159506>

Meyer C.B & Stensaker I.G (2020). *Endringskapasitet* (4.opplag). Fagbokforlaget.

O'Reilly, C.A & Tushman, M.L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*. [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/O%C3%86Reilly%20&%20Tushman%20\(2004\).pdf](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/O%C3%86Reilly%20&%20Tushman%20(2004).pdf)

Ozawa, K. (2020). Managers' experiences as recipients: impact on organizational change. *Emerald Publishing Limited*, 33(1), 143-156. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2018-0137>

Momek. (u.å). Hjemmeside. Hentet 15.mai 2022 fra <https://www.momek.no/>

Parker, S.K. (2013). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual review of psychology*, 65(1), 661-691. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1146/annurev-psych-010213-115208>

Parker, S.K., Wang, Y. & Liao, J. (2019). When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 6(1), 221-248. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015302>

Ramdasa, S.K. & Patrick, H.A. (2018). Driving performance through positive leadership. *Journal of positive management*, 9(3), 17-33.

<https://doi.org/10.12775/JPM.2018.146>

Rowden, R.W. (2001). The Learning Organization and Strategic Change: Quarterly Journal. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 66(3), 11-16. <https://www-proquest-com.ezproxy.nord.no/docview/231253620?pq-origsite=primo&accountid=26469>

Sarder, R. (2016). Building an innovative learning organization. A framework to build a smarter workforce, adapt to change, and drive growth. *John Wiley & Sons, Incorporated*,. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.nord.no/lib/nord/detail.action?docID=4337387>.

Shao, B. & Martin, L. (2020). “I know your intention is good, but I still feel bad”: Cultural divergence and convergence in the effect of leader`s angry feedback. *Personal review*, 49(8), 1591-1606. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0502>

Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 640-661. <https://doi.org/10.1108/095348111111158903>

Sparr, J. L., Knipfer, K., & Willems, F. (2017). How leaders can get the most out of formal training: The significance of feedback-seeking and reflection as informal learning behaviors. *Human Resource Development Quarterly*, 28(1), 29–54. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1002/hrdq.21263>

Tummers, L., Kruijen, P.M., Vijverberg, D.M. & Voesenek, T.J: (2015). Connecting HRM and change management: the importance of proactivity and vitality. *Emerald Publishing*, 28(4), 627-640. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0220>

Tushman, M.L & O'Reilly, C.A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8. <https://web.mit.edu/>

Yasir, M., Imran, R., Irshad, M., Mohamad, N., Khan, M. (2016). Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity: Evidence From Non-Profit Organizations. *SAGE Publishing*, 6(4), 215824401667539. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1177%2F2158244016675396>

Van De Ven, A.H. & Sun, K. (2011). Breakdowns in implementing models of organization change. *Academy of management perspectives*, 25(3), 58-74.

<https://www.jstor.org/stable/23045051>

Vestergaard B. (2019). Involverende endringsledelse. *Få medarbejderne med deg*. Cappelen Damm Akademisk.

Vince, R. (2018). The learning organization as paradox: Being for the learning organization also means being against it. *The learning organization*, 25(4), 273-280.

<https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1108/TLO-08-2017-0083>

Vough, H.C., Bindl, U.K., & Parker, S.K. (2017). Proactivity routines: The role of social processes in how employees self-initiate change. *Human relations*, 70(10), 1191-1246.

<https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1177%2F0018726716686819>

Wang, S., Eva, N., Newman, A., & Zhou, H. (2020). A double-edged sword: the effects of ambidextrous leadership on follower innovative behaviors. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(4), 1305-1326. <https://rdcu.be/cOdYk>

Wang, W., Hernandez, I., Newman, D., He, J., Bian, J. (2016). Twitter Analysis: Studying US Weekly Trends in Work Stress and Emotion. *Applied psychology*, 65(2), 355-378. <https://doi.org/10.1111/apps.12065>

Vedlegg 1

Intervjuguide

- o Kan du fortelle litt om deg selv og din rolle i bedriften?
- o Kan du beskrive hvordan en typisk arbeidshverdag ser ut for deg?

Kultur:

- o Hva tenker du er spesielt med Momek? Hva er forskjellig med å jobbe her kontra din forrige arbeidsplass?
- o Kan du forklare hvordan Momek bidrar til at du får en utvikling i din profesjonelle karriere?
- o Hvordan feirer dere når dere har oppnådd et mål?
- o Kan du fortelle litt om samarbeidet med andre avdelinger og kollegaer?
- o Kan du si litt om verdiene til Momek, hvordan forhold du har til dem, og hvordan de etterleves i arbeidshverdagen?

Endring:

- o Hvis vi spør deg endringer i bedriften; hvilken eller hvilke endringer tenker du først på da? Fortell om denne/disse.
- o Syns de ansatte at det er helt greit, med den variasjonen og de endringene som er?
- o Kan du forklare konkret hvordan du har jobbet med en endring? Var det bestemte prosesser eller prosedyrer du måtte følge? Hva var målet for endringen?
- o Hva opplever du er grunnen til de fleste endringene som har foregått de siste året?
- o Føler du at alle endringene i Momek har vært nødvendige? Hvorfor?
- o Tror du de ansatte tenker det samme?
- o Hvordan føler du de ansatte takler endringsprosessene i bedriften? Kan du gi meg noen eksempler.
- o Hvordan involverer du de i en endring?
- o Hvis det hadde oppstått en uenighet eller splittelse rundt en spesifikk endring, hvordan ville du gått frem for å løse det?
- o Har du noen gang opplevd en splittelse eller uenighet rundt noe? Husker du spesifikt hva som skjedde?
- o Har dere gjort en feil under en endring som dere har gjort annerledes neste gang?

Lederpraksis:

- o Hva ville du gjort hvis det kom opp en ide om en endring? F.eks en ide om en ny samarbeidspartner eller en ide om effektivisering.
- o Har du mulighet til å komme med ideer i avdelingen du jobber? Hvis ja, hvordan gikk du frem for at ideen skulle bli kjent?
- o Hvordan får både du og din sjef tilbakemeldinger? Tilfeldig? Medarbeidersamtaler? Kontinuerlig?
- o Hvordan gir du tilbakemeldinger til dine ansatte?
- o Hvordan involverer de de ansatte i et endringsprosjekt?
- o Hvordan og hvem motiverer du for å oppnå mål som er satt? Hvordan blir du motivert?

MÅL av endringskapasitet:

- o Hvordan greier dere å opprettholde den daglige driften samtidig som dere gjennomgår endringer?

Andre spørsmål:

- o Er det noe annet du har lyst å fortelle om Momek, som vi ikke har vært innom?

Vedlegg 2

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan kan ledere benytte seg av de interne ressursene i bedriften for å oppnå organisk vekst»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan ledere kan bidra til økt vekst i bedriften. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med dette prosjektet er å se på hvordan ledelsen i Momek direkte kan bruke sine interne ressurser for å oppnå organisk vekst. Det vil bli sett nærmere på lederskapet som helhet, og hvilket ressurser de har tilgjengelig.

Problemstilling: Hvordan kan ledere benytte seg av de interne ressursene i bedriften for å oppnå organisk vekst?

Forskningsspørsmål:

Hvilke faktorer bidrar til økt vekst? Hvordan kan ledere tilrettelegge for vekst? Hvor viktig er innovasjon for vekst? Hvilken lederstil passer i de ulike vekstperiodene? Har ledergruppen hatt en strategi for vekst? Hvordan kan ledere motivere sine ansatte?

Dette forskningsprosjektet er en del av et Masterstudie.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget for å delta er gjort med tanke på de som jobber i den aktuelle bedriften. Det er frivillig å svare på spørsmål. Det er ca 10-15 personer som mottar henvendelse om å delta i prosjektet. Vi har fått tilgang til de aktuelle personene ved å spørre bedriften selv igjennom e-mail.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du svarer på noen spørsmål. Det vil ta ca 45 minutter. Spørsmålene inneholder interne prosesser om hvordan lederskapet bidrar til organisk vekst. Hvordan de motiverer sine ansatte. Hvor mye innovasjon bidrar til vekst. Hvilken strategi bruker bedriften for vekst. Hvor viktig er verdier og kultur i bedriften. Dine svar vil bli registrert elektronisk.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Bente Fagerthun, Wendy Bergstrøm (studenter), samt veileder Roger Klev og Nord Universitet vil ha tilgang til dataene som blir samlet.

Navn og andre kontaktopplysninger vil vi erstatte med en kode som lagres på en egen liste adskilt fra de øvrige dataene.

Deltakerne i dette prosjektet vil ikke kunne bli gjenkjent i noen annet publikasjon.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 01.05.2022. Personopplysningene og opptakene fra video og lyd vil ved denne datoen slettet.

Dine rettigheter

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

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,

å få rettet personopplysninger om deg,

å få slettet personopplysninger om deg, og

å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Nord Universitet ved Roger Klev e-mail: roger.klev@nord.no. Og Wendy Bergstrøm e-mail: wendybergstrom@gmail.com og Bente Fagerthun e-mail: bfagerthun@gmail.com

Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, personvernombud@nord.no tlf: 74022750

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

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Roger Klev

(Forsker/veileder)

Bente Fagerthun

(Student)

Wendy Bergstrøm

(Student)

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan kan ledere benytte sine ressurser for å oppnå organisk vekst*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)