

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn: Siri Martha Melhus

Turid Aas

---

## Hvordan møter ledere motstand hos ansatte ved endrings- og omstillingsprosesser?

---

Dato: 15.05.2023

Totalt antall sider: 83

## Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på vårt studium i strategi og relasjonsledelse ved Nord universitet. Gjennom mange år i arbeidslivet med de erfaringer vi har gjort oss, er vi opptatt av lederrollen og hva som skal til for at ledere skal klare å gjennomføre endringer på en god måte. Det å til enhver tid tilpasse seg endringene, kan være krevende både for ledere og ansatte, og en av «nøkklene» for å tilpasse seg endringen kan være å forstå endringen. Ut fra at vi har mye erfaring innenfor offentlig sektor, ønsket vi å se mer på lederutøvelsen i NAV i denne oppgaven.

Prosessen har vært lærerik, men også krevende. Det har vært perioder der vi har opplevd å være både sliten og lei, men også lange perioder hvor vi har funnet det veldig interessant og artig. Det har vært fint å være to studenter som har skrevet sammen, både fordi det har bidratt til fine refleksjoner og læring. Ikke minst de periodene hvor vi har hjulpet hverandre «opp» når vi har stått fast, og opplevd situasjonen som utfordrende og krevende. Vi har lært veldig mye. Det mest interessante er at vi har funnet at studiet og oppgaven er så nært opp til vårt daglige arbeid, at det har gitt stort læringsutbytte som vi vil ta med oss videre.

Vi er svært takknemlige overfor NAV for å ha gitt oss muligheten til å forske på virksomheten deres, og ønsker å rette en spesiell takk til lederne som har brukt av sin verdifulle tid som intervjupersoner. Deres innsikt og tilbakemeldinger har vært uvurderlige for oppgaven vår. Våre forelesere ved Nord universitet vil vi også takke, for deres engasjement, og for å ha gjort fagene interessante og lærerike. Vi ønsker å rette en spesiell takk til vår veileder, Gunhild Sætren, for hennes uvurderlige støtte og oppmuntring gjennom hele prosessen. Med solid erfaring og en overbevisning om at vi skulle greie dette, har hun alltid stilt opp og svart på våre uendelige spørsmål. Hennes tydelige tilbakemeldinger og sterke engasjement, har vært avgjørende for at vi har kunnet fullføre oppgaven. Til slutt vil vi takke våre tålmodige familier for støtte og oppmuntring gjennom hele prosessen. Uten deres støtte og hjelp, ville det vært vanskelig å fullføre oppgaven.

## Sammendrag

Norge står overfor en stor demografisk utfordring i årene som kommer. Med en aldrende befolkning og færre mennesker i yrkesaktiv alder i forhold til pensjonister, vil det bli stadig mer utfordrende å opprettholde velferdsnivået man er vant til. Dette krever en omstilling og effektivisering av arbeidslivet, og samfunnet som helhet. Det er nødvendig å finne nye måter å jobbe på, og å utnytte teknologiske muligheter for å øke produktiviteten. I denne studien setter vi søkelyset på offentlig sektor, og i særdeleshet hvordan Arbeids- og velferdsetaten (NAV) jobber med omstilling og effektivisering. I den forbindelse søker studien å finne svar på hvordan ledere i NAV jobber med motstand mot endringer, gjennom problemstillingen *Hvordan møter ledere motstand hos ansatte ved endrings- og omstillingsprosesser?*

Studien benyttet seg av et kvalitativt forskningsdesign hvor mellomledere i NAV ble intervjuet for å undersøke deres subjektive oppfatning av temaet. Det ble valgt en induktiv tilnærming, der funnene fra intervjuene var den drivende faktoren for videre analyse. Dataanalysen ble gjennomført ved hjelp av refleksiv tematisk analyse. Dette innebærer å finne og kategorisere temaer, og underliggende betydninger som kommer frem i teksten, og se etter mønstre eller sammenhenger mellom disse temaene.

Gjennom analysefasen utkrystalliserte det seg to hovedtemaer av funn som ble oppfattet som viktig for å håndtere motstand mot endringer. Disse to hovedfunnene var knyttet til «Involvering» og «Psykologisk trygghet». Involvering av ansatte er viktig for å skape en felles forståelse for hva endringene innebærer. Aktiv involvering av ansatte bidrar også til å avdekke eventuell motstand, slik at ledere kan ta tak i dette i en tidlig fase. Psykologisk trygghet i gruppen, øker muligheten for at hvert enkelt individ og gruppen som helhet, kan bidra positivt til endringsprosessene, slik at virksomheten når målene.

## Abstract

Norway is facing a massive demographic challenge in the years to come. The combination of an aging population and less people in working age, will make the welfare society we know today challenging to maintain. To keep today's level of welfare, a change of mindset and increased efficiency in the working life and society, are both necessities. That involves finding new ways to work and utilizing technology to increase efficiency. In this study, the focus is on the public sector, and in particular how the Norwegian Labour and Welfare Administration (NAV) works with restructuring and efficiency. In this context, the study aims to find answers to how managers in the organisation deal with resistance to change, through the research question: *How do leaders address resistance among employees in change and restructuring processes?*

The study employed a qualitative research design where middle managers in NAV were interviewed to investigate their subjective perceptions of the topic. An inductive approach was chosen, where the findings from the interviews drove further analysis. Data analysis was conducted using reflexive thematic analysis. This involves identifying and categorizing themes and underlying meanings that emerge from the text and looking for patterns or connections between these themes.

During the analysis phase, two main findings were highlighted as important to handle resistance to change, namely "Involvement" and "Psychological safety". Involving employees creates a common understanding of what the changes implies. Additionally, getting employees actively involved help uncover potential resistance so that managers can address it at an early stage. As for psychological safety, it increases the chance that both individuals and the group as a whole can have a positive contribution to the change processes and thus make the organisation achieve its goals.

## Innhold

.....	i
Forord .....	ii
Sammendrag .....	iii
Abstract.....	iv
Figur- og tabelloversikt .....	vii
1 Innledning.....	8
1.1 Problemstilling .....	10
1.2 Oppgavens oppbygning .....	11
2 Teoretisk rammeverk.....	12
2.1 Endringsledelse.....	12
2.2 Tillitsbasert ledelse .....	17
2.3 Involvering .....	19
2.4 Motstand .....	22
2.5 Psykologisk trygghet .....	24
2.6 Lærende organisasjoner.....	27
3 Metode.....	29
3.1 Forskningsstrategi og design .....	29
3.2 Litteratursøk .....	30
3.3 En beskrivelse av forskerne.....	30
3.4 Utvalg og rekruttering .....	31
3.5 Datainnsamling.....	32
3.5.1 Intervju .....	32
3.5.2 Revidering .....	33
3.6 Dataanalyse.....	34
3.6.1 Fase 1: Bli kjent med datamaterialet/forberedelser .....	34
3.6.2 Fase 2: Identifisere de første kodene .....	34

3.6.3 Fase 3: Søke etter tema.....	36
3.6.4 Fase 4: Identifisere temaene .....	37
3.6.5 Fase 5: Definere og navngi temaene .....	37
3.6.6 Fase 6: Produsere rapporten .....	38
3.7 Metodisk integritet.....	38
3.7.1 Validitet .....	38
3.7.2 Forskningsetikk .....	40
4 Resultat .....	41
4.1 Kontekst.....	41
4.2 Hovedtema.....	41
4.3 Involvering .....	42
4.3.1 Felles forståelse .....	43
4.3.2 Partssamarbeid.....	45
4.4 Psykologisk trygghet .....	46
4.4.1 Tillit og troverdighet.....	46
4.4.2 Forutsigbarhet og trygghet .....	47
4.4.3 Læring.....	49
5 Drøfting .....	50
5.1 Involvering av ansatte for å redusere eller håndtere motstand .....	51
5.1.1 Informasjon for å skape felles forståelse .....	51
5.1.2 Tid til å skape felles forståelse .....	52
5.1.3 Kommunikasjon for å skape felles forståelse .....	53
5.2 Psykologisk trygghet som viktig faktor for å redusere motstand mot endringer 56	
5.2.1 Tillit og troverdighet.....	56
5.2.2. Læring.....	61
5.3 Implikasjoner og videre forskning.....	63
6 Konklusjon .....	64

Litteraturliste .....	66
Vedlegg.....	72

### **Figur- og tabelloversikt**

Figur 1: Maslow's to grunnleggende behov: trygghet og vekst, med tillatelse hentet fra Amundsen og Kongsvik (2016), se vedlegg 4.....	22
Figur 2: Transkribert intervju kodet i Excel .....	35
Figur 3: Kombiner cellene med samme kode, fra alle intervjuene.....	36
Figur 4: Konverterer tabell til tekst .....	37
Tabell 1: Oversikt over hovedtema med underliggende kategorier .....	42

## 1 Innledning

De senere årene har det vært økende oppmerksomhet i norsk politikk rundt bruken av oljepenger og hvordan vi skal kunne opprettholde velferdsstaten med en aldrende befolkning. Alderssammensetningen i landet medfører at vi de kommende tiårene vil få færre yrkesaktive i forhold til hver pensjonist. Dette vil naturlig nok bidra til økte offentlige utgifter uten at inntektene øker i samme grad. I 2021 jobbet omtrent 1 av 3 av arbeidsstyrken i offentlig sektor. Om lag 60% av fastlands-BNP er offentlige utgifter ifølge perspektivmeldingen 2021 som regjeringen har utarbeidet (Meld. St. 14 (2020-2021)). Dette er noen av mange faktorer som til sammen gjør det helt nødvendig med omstilling i offentlig sektor for at Norge også i årene framover skal være et godt land å bo i med god kvalitet på velferdstjenestene våre.

For å bidra til en effektiv offentlig sektor, peker regjeringen på at utviklings- og innovasjonstakten må økes. Gjennom stortingsmeldingen «en innovativ offentlig sektor» presenterer regjeringen tre hovedprinsipper for innovasjon i offentlig sektor:

- *Politikere og offentlige myndigheter må gi handlingsrom og insentiver til å innovere*
- *Ledere må utvikle kultur og kompetanse for innovasjon, der man har mot til å tenke nytt og lærer av feil og suksesser*
- *Offentlige virksomheter må søke nye former for samarbeid (Meld. St. 30(2019-2020 s. 8))*

Stortingsmeldingen (meld. St. 30(2019-2020)) peker på innovasjon i offentlig sektor som å iverksette noe nytt som innbyggerne i samfunnet har verdi av. Stortingsmeldingen bygger sin forståelse av innovasjon på OECD sin definisjon på innovasjon i offentlig sektor:

*Innovasjon i offentlig sektor kan være en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte. At innovasjonen er ny, betyr at den er ny for den aktuelle virksomheten, den kan likevel være kjent for og iverksatt i andre (Meld. St. 30(2019-2020 s. 13))*

Videre er det et mål for regjeringen å erstatte detaljert mål- og resultatstyring i Staten for å nå ønskede innbygger- og samfunnseffekter. Det skal bidra til større handlingsrom slik at



de som kjenner situasjonen best, får frihet til å bestemme hvordan de vil jobbe for å nå målene. Det er viktig at underliggende virksomheter i Staten har tillit og handlingsrom til hvordan oppgavene best løses, for å kunne innovere (Meld. St. 30(2019-2020)).

Arbeids- og inkluderingsdepartementet har ansvaret for politikken rundt arbeidsmarked, arbeidsmiljø, inkludering, pensjon og velferd, og det er departementet som har ansvar for at blant annet Arbeids- og velferdsetaten (NAV) har kompetanse, kapasitet og evne til å innovere i tråd med regjeringens krav og forventninger. I den forbindelse er det departementet som gir NAV rammer og retningslinjer gjennom instruksjer og tildelingsbrev. NAV betjener årlig 2,8 millioner brukere og forvalter om lag en tredjedel av statsbudsjettet. Etaten har 22000 ansatte hvorav 6500 av disse er ansatt i sine respektive kommuner og jobber primært med sosiale tjenester for innbyggerne i sin kommune. De resterende 15500 er statlige ansatt og jobber med å bistå mennesker med å få og beholde jobben sin samt å bistå arbeidsgivere med å få tak i kvalifisert arbeidskraft. På NAV-kontorene rundt omkring i landet, jobber statlig og kommunalt tilsatte sammen for å finne gode løsninger for innbyggerne i kommunen. I tillegg har NAV ansvaret for mye av det folk flest kjenner best; utbetaling av barnetrygd, alderspensjon, sykepenger med mer (Arbeids- og velferdsetaten (NAV), 2023).

For å levere resultater i tråd med forventningene fra regjering og departement, står NAV midt i store omstillings- og endringsprosesser. Gjennomgående digitalisering av samfunnet gir tilgang til store datamengder og bidrar til at NAV gjennom digitalisering av sine tjenester i større grad kan bidra til digital samhandling mellom mennesker og virksomheter. Dette stiller store krav til kompetanse og omstillingsevne hos ansatte og ledere i etaten. NAV vedtok i 2022 en virksomhetsstrategi som beskriver hvordan man ser for seg den best mulige situasjonen for brukere, arbeidsgivere og samfunnet fram mot 2030. Virksomhetsstrategien - NAV 2030 har 4 ambisjoner og har for det første fokus på at NAV skal bidra til å mobilisere arbeidskraft i et arbeidsliv som er i stor omstilling. For det andre peker virksomhetsstrategien på at NAV skal gi alle innbyggere pengene de har krav på, enkelt og forutsigbart. Den tredje ambisjonen handler om at NAV sine ansatte skal bruke mer tid på å samarbeide om å finne de gode løsningene for de som trenger oss mest og til sist skal NAV

jobbe med den interne organisasjonen for å bli mer effektiv og fremoverlent for at man skal nå samfunnsoppdraget (NAV, 2023).

Virksomhetsstrategien og også omverdensanalysen 2021 (NAV, 2023) som er utarbeidet av NAV skal øke oppmerksomheten på de utfordringene NAV står overfor i årene framover. Omverdensanalysen beskriver de samfunnsmessige trendene framover mot 2035 og hvordan det påvirker NAV. Hovedfunnene i analysen harmonerer med regjeringens beskrivelser i stortingsmelding 30 og handler om at arbeidslivet vil ha en raskere omstillingstakt i årene framover. I tillegg legger analysen vekt på sterkere aldring med de utfordringer det gir med hensyn til å ha tilstrekkelig arbeidskraft innenfor alle sektorer samt i alle regioner av landet. Den raske digitaliseringstakten gir også noen utfordringer framover, men det vil også gi muligheter for et mer effektivt arbeidsliv (NAV, 2023).

Det er forsket mye på omstilling og endringer i virksomheter, og hva som skal til for å gjennomføre endringene på en slik måte at virksomheten oppnår den effekt, de gevinster og mål man setter seg (for eksempel Lewin, 1951; Kotter, 1996; Senge, 1997; Beer & Nohria, 2000; Meyer & Stensaker, 2007; Klev & Levin, 2021). Forskingen har munnet ut i teorier og bøker som beskriver hvordan man skal lykkes med store endringer og omstillinger, som innbefatter gode strategier, planer, involvering av toppledelse, mellomledernivåer og ansatte. Likevel ser vi at mange endringsprosesser mislykkes eller ikke oppnår de ønskede resultater, og ut fra tall vi har funnet, gjelder dette for opp mot 70% av alle planlagte endringsprosesser (Beer & Nohria, 2000). Vi ønsker å se nærmere på hva som gjør at noen endringsprosesser lykkes og andre ikke.

### ***1.1 Problemstilling***

Endringsprosesser involverer ansatte. Vi har sett på hvordan ledere i NAV klarer å få ansatte med seg på å endre arbeidsprosessene slik at de oppnår gevinstrealisering og effektivisering – digital transformasjon. Videre har vi sett på om det oppstår konflikter og motstand i arbeidsmiljøet knyttet til endringer. Det har vært interessant å finne ut hvordan lederne involverer de ansatte, hvordan de legger til rette for medvirkning, om det er åpenhet og om det er legitimt å snakke om motstand. Videre har vi forsøke å få vite mer om hvilket

syn de har på motstand og hvilke konsekvenser motstand kan ha samt hvilke arena og informasjonskanaler de har.

For å konkretisere og avgrense forskningen noe, har vi konsentrert oss om deler av endringsprosessen. Vi har forsket på om ledere opplever motstand til endringene og hvordan de eventuelt håndterer motstand når endringene skal gjennomføres. Motstand er en av de hyppigste utfordringer som ledere møter ved implementering av endringer (Bovey & Hede, 2001). Motstand mot endring kan i mange tilfeller føre til at prosessen tar lengre tid, og at det kan føre til betydelige kostnader for virksomheten (Pardo del Val & Martinez Fuentes, 2003). I noen tilfeller så store kostnader at det man forsøker å vinne med endringen, blir til en utgift uten at målet nås. Det er vesentlig at beslutningen om en endringsprosess tas basert på pålitelige data og bevis i stedet for å stole på instinkt eller erfaring alene. Dette innbefatter en grundig analyse av kostnadene i forbindelse med endringen (Pfeffer & Sutton, 2006).

Vi definerte følgende problemstilling for vår forskning:

*Hvordan møter ledere motstand hos ansatte ved endrings- og omstillingsprosesser*

## ***1.2 Oppgavens oppbygning***

Denne masteroppgaven er bygd opp over fem kapitler. I kapittel en får man et overblikk på grunnlaget for at valget har falt på den problemstillingen som er valgt. I tillegg presenteres selve problemstillingen. I neste kapittel blir den mest relevante litteraturen på området endring og omstilling i arbeidslivet gjennomgått. Særsilt presenteres teorier knyttet til psykologisk trygghet og tillit, samskapt læring samt den norske modellen knyttet til tre-part samarbeid i arbeidslivet. I kapittel tre presenteres arbeidsmetode og det redegjøres for de valgene vi har tatt for å få svar på problemstillingen. I starten på resultatkapittelet vil man få en oversikt over funnene i en tabell som viser hovedtemaene våre med underkategorier som vi beskriver betydningen av. Deretter blir funnene fra analysen beskrevet og understøttet med sitater fra intervjuene. Videre diskuteres vår problemstilling opp mot funn som ble presentert i kapittel fire og det teoretiske rammeverket som ble gjennomgått i kapittel tre. Til slutt søker vi å besvare problemstillingen gjennom en konklusjon.

## 2 Teoretisk rammeverk

For å få svar på problemstillingen, vil vi i dette kapittelet presentere et teoretisk rammeverk som vi vil benytte gjennom oppgaven.

### *2.1 Endringsledelse*

Det finnes flere ulike teorier om endringer i organisasjoner (Lewin, 1951; Kotter, 1996; Bridges & Mitchell, 2000; Meyer & Stensaker, 2007; Klev & Levin, 2021). Vi har valgt å ta utgangspunkt i de tradisjonelle endringsteoriene som er representert ved Lewin (1951) og Kotter (1996). Vi har også støttet oss på nyere forskning innen fagfeltet fra Meyer og Stensaker (2007) Stensaker og Meyer (2012), samt Levin og Klev (2021) som har et utvidet perspektiv på endringer. Det å stå i endringer og synet på hva endringer er, kan vi finne fortolkninger av langt tilbake i tid, helt tilbake til da greske filosofer som Heraklit og Parmenides levde. De hadde også den gang ulike syn på endringer, der Heraklit forfektet at alt syntes å være i forandring og bevegelse, mens Parmenides hevdet det motsatte. Han benektet enhver forandring og mente at enhver endring var en illusjon, og at verden var uforanderlig (Kirk et al., 1983). Dette kan vi dra vekslers på i dagens samfunn. De greske filosofer snakket om endringer i livet, mens vi i dag kan tenke det samme om endringer i organisasjoner. Synet på endringer og endringsprosesser handler om hvordan man forstår organisasjonen. Betrakter man organisasjonen som strukturert med rigide systemer, litt lik det syn som Parmenides sto for, vil man ofte ha en planlagt og styrt endringsprosess. Disse modellene er gjerne ledelsesdrevne prosesser fra toppen av organisasjonen og nedover (top-down) (Stouten et al., 2018). Går man for en mer bevegelig variant der man søker å oppnå endringen gjennom relasjoner, med fokus på menneskene i organisasjonen (Beer & Nohria, 2000), beveger man seg mer i Heraklit-landskapet.

En av de første stegvise styrte modellene for planlagt endring, presenterte Kurt Lewin (1951) gjennom sin modell: «unfreeze, move and refreeze». Denne modellen beskriver utfordringen som utspiller seg i forholdet mellom de som ønsker endring og alle motkreftene som ønsker å beholde organisasjonen slik den er, og at dette er avgjørende for om man kommer seg gjennom endringene. I det første steget skal organisasjonen “tines” eller “smeltes”. I denne fasen ønsker man å løse opp gamle strukturer, skape engasjement,

involvere og få til en felles forståelse for endringen. I fase to forsøker man å omforme, og i denne fasen skjer selve endringen. Man tar i bruk nye verktøy, endrer arbeidsoppgaver og strukturer, og den nye virkelighet kommer til syne. I tredje og siste fase etableres det nye, man befester den nye virkeligheten og løsningene tas i bruk (Lewin, 1951). Lewins modell ble etter hvert sett på som for bred og upresis og flere forskere jobbet med videreutvikling av Lewin (1951) sin modell. Kotter (1996), beskrev en modell med 8 steg som kan sies å være en videreføring av Lewin sin 3-trinns modell og består av følgende 8 faser for organisatoriske endringer:

1. Skape en følelse av nødvendighet for endring/forståelse for endring
2. Etablere en maktkoalisjon med myndighet til å gjennomføre endringen
3. Utvikle en endringsvisjon og – strategi
4. Kommunisere endringsvisjonen og strategien ned i organisasjonen
5. Fjerne hindringer for å nå visjonen
6. Synliggjøre kortsiktige resultater
7. Endre systemer og atferdsmønstre som ikke samsvarer med visjonen
8. Skape forankring i organisasjonen (Kotter, 1996)

Modellen er basert på erfaringer fra ulike bedrifter, uten å se hen til annen forskning på området. Den er anerkjent, “etterprøvd” og studert av andre forskere. Den har stor oppslutning og er ofte brukt som grunnlag i mange endringsprosesser (Appelbaum et al., 2012). Ved å gjennomføre de åtte trinnene som er beskrevet i modellen vil man øke sannsynligheten for å få til en vellykket endringsprosess. Trinnene baserer seg blant annet på at det er viktig å presentere et behov og nødvendighet for endring, at det skapes en slags kriseforståelse - «A sense of urgency». I tillegg er det viktig å kommunisere visjonen og strategien på en effektiv måte og gjennom dette skape en felles forståelse, involvere og motivere ansatte til å delta i endringsprosessen (Kotter, 1996).

Siden de første stegvise teoriene om endringsledelse ble utviklet, er modellene videreutviklet og tilpasset ulike situasjoner og behov (Appelbaum et al., 2012). Modellene har mange likheter gjennom at en organisasjonsendring betraktes som en rasjonell prosess som

går gjennom ulike faser eller steg. På samme måte ser man at modellene passer for planlagte endringer som bygger på at noen få i organisasjonen, gjerne en leder eller ledergruppe, ønsker å forbedre dagens situasjon. Endringsprosessene er ledelsesdrevne fra toppen av organisasjonen og nedover, gjerne det man kaller top-down tilnærming (Stouten et al., 2018). Det finnes lite empiri på om teoriene har effekt i det virkelige liv (Stouten et al., 2018) eller om de virker likt fra bedrift til bedrift og fra land til land (Hennestad, 2012; Lines, 2012).

Etter hvert er det kommet kritikk mot den tradisjonelle endringsledelsen og om den er relevant i dagens organisasjoner (Appelbaum et al., 2012; Rosenbaum, 2018). Det hevdes at tilnærmingen til endringer kan være for rigide, og at de ikke tar hensyn til de komplekse faktorene som påvirker organisasjoner og endringsprosesser i dag (Rosenbaum, 2018). Forskning viser at lederadferd som fokuserer på utvikling av medarbeiderne gjennom støttende, tydelig og rettferdig ledelse, fører til økt motivasjon og engasjement. En slik lederadferd fører til økt læring og utvikling hos medarbeiderne og er viktig gjennom en endringsprosess (Gottfredson & Aguinis, 2017). Vellykkede endringer krever bred deltakelse og engasjement fra hele organisasjonen gjennom en bottom – up tilnærming. Dette innebærer å involvere ansatte i hele endringsprosessen, slik at prosessen ikke blir kun ledelsesstyrt (Stouten et al., 2018). Teorier som understøtter betydningen av medvirkning fra ansatte og mellomledere, har god gjennomføringsevne i norsk arbeidsliv hvor medvirkning og medbestemmelse er godt innarbeidet både i privat og offentlig sektor (Levin et al., 2012). Det er også internasjonal oppmerksomhet knyttet til at endringsprosesser som virker nedefra og opp, kan gi bedre gjennomføringsevne enn de mer tradisjonelle modellene. Det har ført til at vi har fått nyere utgaver av flere tradisjonelle, kjente teorier (Kotter, 2014; Satell, 2019; Memon, 2021).

Arbeidslivet er i stadig utvikling og behovet for endring og omstilling oppstår for å tilpasse seg de krav som samfunnet og verden stiller. Det er også antagelser om at organisasjoner som på sikt ikke greier å endre seg, ikke vil overleve. På den måten kan man si at endring er en nødvendighet (Stensaker et al., 2002). Slik har det vært til alle tider, men man kan se at behovet for endring og omstilling i de senere årene initieres hyppigere, og at endringstakten skjer raskere (Kotter, 2012; Kotter, 2014; Meyer & Stensaker, 2007). Tidligere ble endringsprosesser ofte utløst med bakgrunn i en nødvendighet eller en krise, der bakteppet

var økonomiske grunner, digital utvikling eller andre forhold som påvirket produksjon eller tjenesteyting. Disse prosessene hadde en oppstart, en gjennomføringsprosess, og som til slutt førte til en slags avslutning der organisasjonen til slutt kom over i en normaltilstand/driftstilstand (Lewin, 1951; Kotter, 1996). I dagens arbeidsliv foregår endringene i en langt raskere takt, og er blitt en del av den daglige driften der flere endringsprosesser foregår samtidig (Meyer & Stensaker, 2007; Stensaker et al., 2002). Dagens organisasjoner kan ikke forholde seg til en og en endring, de må forholde seg til mange endringer som skjer på en og samme tid. Dette utfordrer noe av den etablerte litteraturen og teoriene som beskriver endring og omstillingsprosesser, og ikke minst måten man forholder seg til endringsledelse på. Man kan stille spørsmål ved om man er nødt til å tenke og håndtere endringsprosesser på en annen måte i dagens arbeidsliv enn det Lewin og Kotter beskrev på 1950 og 1990-tallet (Meyer & Stensaker, 2007). Det at endringsprosesser foregår parallelt og samtidig, er hverdagen for mange ledere og arbeidstakere. Sentrale utfordringer som disse organisasjonene står overfor, handler i stor grad om å gjennomføre daglig drift samtidig som det skal iverksettes nye endringer, gjennomføre endringstiltak og sist, men ikke minst greie å gjøre endringsresultatene synlige. Når nye endringer lanseres fortløpende, er det lett å sette søkelys på nye initiativ fremfor eksisterende, og det blir lett slik at noen ansatte stiller spørsmål ved effekten av å gjøre så mange endringer (Meyer & Stensaker, 2007). I denne sammenhengen finnes forskning knyttet til ansattes opplevelser og reaksjoner på det å være under kontinuerlig endring, endringer som i ytterste konsekvens beskrives som «overdreven endring» (Stensaker et al., 2002). Når for mange endringer introduseres over tid er det funn som beskriver ansattes frustrasjon ved at endringsprosesser ikke blir avsluttet og evaluert, man opplever å ha for lite tid til daglig drift og det å ta ut gevinster. Reaksjoner som uttrykkes kan være sinne, redusert jobbtidfredshet, manglende motivasjon og stress, samt fysiske og psykiske problemer. Det vises også til at ansatte opplever usikkerhet knyttet til egen kompetanse og fremtidig arbeidsplass. Reaksjonene og opplevelsene utløser ulike håndteringsmekanismer, som kan sees på som aktive eller passive.

Den vanligste måten å håndtere dette på, er å distansere seg fra endringene, noe litteraturen beskriver som BOHICA (Bend Over Here It Comes Again). Dette beskrives som en passiv måte å håndtere endringer på, og som ofte kan bidra til at endringer ikke gjennomføres som planlagt (Stensaker et al., 2002). Denne håndteringsmåten kan også ha

positive sider, siden ansatte ofte kan greie å opprettholde fokus på daglig drift selv om de distanserer seg fra endringene. En annen håndteringsmåte som kan komme til uttrykk er handlingslammelse. Da oppleves endringen så overveldende at de ikke greier hverken forholde seg til endringsprosessene, eller å opprettholde daglig drift. Det er viktig å påpeke at denne tilstanden ikke er viljestyrt, men at de rett og slett ikke greier å gjennomføre endringene. Et utslag kan da være at den ansatte blir fraværende eller sykemeldt. En mer aktiv måte å håndtere endringene på, som studien viste, var at enkelte sa opp sin stilling eller saboterte endringene. Når endringsprosessen saboteres, får endringsprosessen ofte skylden for alt som går galt, eller at endringsprosessen fremstilles som uviktig, samt at ansatte som bidrar positivt til endringsprosessen blir straffet. Aktive, positive håndteringsmekanismer er når ansatte for eksempel tar endringene som en utfordring, tar styring og initiativ i forhold til endringsprosessen. En noe mindre aktiv håndtering er ansatte som er lojale, følger ordre og beslutninger, men som sliter seg ut. De sliter seg ut fordi det blir for krevende å sette seg inn i alt endringsprosessene innebærer, samtidig som de skal utføre daglig drift. Under slike forhold er det også krevende å være mellomleder, ikke minst fordi det er vanskelig å opprettholde kontinuiteten og framdrift i endringsprosessen, og samtidig ha fokus på daglig drift for å unngå produksjonstap. Det kan være utmattende for leder å opprettholde motivasjon og følge opp ansatte som håndterer endringene på ulikt vis. Endringsprosessene kan derfor etter hvert gi organisatoriske konsekvenser, som også kan føre til resultatmessige konsekvenser for virksomheten. I samme studie ser man på tre tiltak for å unngå overdreven endring, og den ene måten å unngå dette på kan være å forsøke å redusere antall endringer om det er mulig. Det andre som påpekes er viktigheten av å ha et bevisst forhold til kommunikasjonen rundt endringene. At den foregår både enveis og toveis, og med det menes at forvirring og uklarheter ikke alltid kan løses med økt informasjon. Dette med hvordan endringen introduseres og hvordan de avsluttes er også en viktig del av kommunikasjonen. Det tredje tiltaket som studien har kommet frem til handler om å øke ansattes endringskapasitet, som handler om ansattes evne til å tilpasse seg endringer (Stensaker et al., 2002).

Tidligere endringsopplevelser påvirker ansattes reaksjoner på nye endringsprosesser. Positive endringsopplevelser kan føre til økt aksept og engasjement for senere endringer, mens negative endringsopplevelser kan føre til motstand og redusert evne til å tilpasse seg



senere endringer. Positiv endringsopplevelse oppnår man ved å involvere ansatte i endringsprosesser, slik at de kan påvirke og bidra til endringene som skjer. Videre er det viktig å gi støtte og opplæring, anerkjenne ansattes bidrag samt å skape en kultur for endring for å oppnå å gi ansatte positive endringsopplevelser (Stensaker & Meyer, 2012).

For at virksomheter skal kunne tilpasse seg raskere de mange endringene organisasjonen står ovenfor, har Kotter (2014) i boken sin beskrevet en ny modell for organisasjonsstruktur, kalt «dual operating system» (DOS), som består av to parallelle strukturer. En hierarkisk struktur som tar seg av dag-til-dag oppgaver og drift, og en prosjektbasert struktur som fokuserer på innovasjon, kreativitet og endringsledelse. Modellen ble lansert som en respons på det som blir sett på som mangler i den tradisjonelle hierarkiske strukturen, som kan bli for treg og rigid til å håndtere de stadige omskiftingene som skjer i dagens samfunn. Ved å kombinere den hierarkiske og den prosjektbaserte strukturen, kan organisasjonen bli mer fleksibel og tilpasningsdyktig. Det understrekes viktigheten av å ha et sterkt lederskap i begge strukturene for å sikre at organisasjonen fungerer effektivt og koordinert. Modellen har vist seg å være en effektiv måte å håndtere de stadige omskiftingene i dagens samfunn (Kotter, 2014)

## ***2.2 Tillitsbasert ledelse***

Bærebjelken i ledelse av relasjoner handler om tillit, at ledere ikke skal ty til mer makt og kontroll enn nødvendig. Det å klare å jobbe mer tillitsbasert handler om menneskesyn og selvinnsikt hos leder. Leder må trene seg på å stole på ansatte uten å være naiv (Spurkeland, 2015). Tillit innebærer å gi noen makt over en selv og å stole på at de vil bruke denne makten på en positiv måte (Schindler & Thomas, 1993) eller «*viljen til å akseptere sårbarhet, og at man har positive forventninger til den andres handlinger selv om man ikke kan kontrollere den andre parten*» (Mayer et al., 1995, s. 712). Det betyr at når en person stoler på noen, så er det fordi de har positive forventninger til at personens adferd er pålitelig, og de er villig til å være sårbare og avhengige av personen på grunn av den tilliten.

I organisasjoner som har vært vant til å styre og kontrollere ansatte på en mer tradisjonell måte, kan det være en utfordring med tillitsbasert ledelse. Det er viktig å ta hensyn til organisasjonskulturen og historien når man forsøker å implementere tillitsbasert ledelse.

Det krever en bevisst innsats fra ledelsen å bygge tillit og skape en kultur som er preget av åpenhet og samarbeid (Swärd, 2017). Videre er det viktig å være bevisst på at tillitsbasert ledelse ikke er en «quick fix», men at det krever langsiktig innsats og et kontinuerlig arbeid for å lykkes med å bygge tillit og skape en tillitsbasert kultur i organisasjonen (Swärd, 2017; Frei & Morriss, 2020). Tillit er en nøkkelingrediens for å lykkes med endringsprosesser i en organisasjon (Frei & Morriss, 2020). Underveis i prosessen vil det være en risiko for tap av tillit, eller at tillit svekkes (Sverdrup & Stensaker, 2017; Frei & Morriss, 2020). Det vil derfor være viktig å jobbe med tillitsforhold under endringsprosesser, og å gjenopprette tillit for å få lykkes med endringen. I studien som Sverdrup og Stensaker (2017) gjennomførte i 2017, gjorde de en longitudinell studie av en organisasjon som har gjennomgått en fusjon. Der undersøkte de hvordan ledelsen jobbet for å gjenopprette ansattes tillit etter en konfliktfylt endringsprosess. De viser til at tillit kan gjenopprettes gjennom en modell der den “psykologiske kontrakten” og relasjonsdynamikken står sentralt for å gjenopprette balanse. Det refereres til det å reforhandle kontrakts-grunnlaget i forholdet mellom ledelse og ansatte. Troverdighet, rettferdighet og relasjoner er sentrale begreper i denne modellen. Troverdighet i kommunikasjonen, være åpen og ærlig med de ansatte om hva endringen innebærer og hva som forventes av dem. Det å være ærlig i sin kommunikasjon også hvis det oppstår utfordringer underveis i prosessen, og jobbe aktivt for å løse dem. Det å lytte til dem og svare på bekymringer, og følge opp det som blir sagt. Rettferdighet handler om å inkludere de ansatte i endringsprosessen. Åpne opp for mulighet til å gi tilbakemelding, la de bidra i prosessen for kunne påvirke beslutninger som påvirker dem direkte, og sikre at de beslutningene som tas er så rettferdige og balansert som mulig. Relasjoner handler om å bygge opp tillit og styrke (Sverdrup & Stensaker, 2017). Tillit er spesielt viktig når det gjelder endringer som påvirker medarbeidernes arbeidsoppgaver og ansvar, og det er nødvendig å gi de støtte og ressurser for å kunne tilpasse seg endringene på en effektiv måte (Mayer et al., 1995; Frei & Morriss, 2020).

Tillit kan beskrives gjennom de tre delene autentisk, logisk og empatisk som må fungere sammen for å bygge og gjenoppbygge tillit. Med autentisk menes at man er åpen og ærlig og oppfattes som troverdig – jeg er meg selv. Med logisk menes at budskapet er tydelig og godt kommunisert og at det gir mening. Empatisk handler om at jeg som leder bryr meg om deg som ansatt og er opptatt av hva du virkelig mener. Om en av faktorene ikke er til

stede så er tilliten truet. Denne tillitstrekanten mellom autentisk, logisk og empatisk, fokuserer spesielt på betydningen av å skape et miljø der ansatte føler seg sett og verdsatt, og at bidraget deres blir anerkjent gjennom enkle tiltak som å gi ros eller anerkjennelse i møter eller e-poster. Ledere må jobbe med å bygge tillit, inkludert å vise sårbarhet og ydmykhet, holde løfter, være konsekvente i handlingene sine og gi ansatte mulighet til å ta ansvar og vokse i jobben sin. Tillit er en kontinuerlig prosess som krever vedlikehold og pleie over tid (Frei & Morriss, 2020).

### ***2.3 Involvering***

Tillit handler om å involvere ansatte i endringsprosesser for å skape engasjement og støtte for endringen, og for å skape en felles forståelse (Meyer & Stensaker, 2007). Med involvering menes en prosess der ansatte aktivt blir engasjert i å bidra til å forbedre organisasjonens ytelse og effektivitet (Hussain et al., 2018). Ansatte som blir aktivt involvert i endringsprosesser, vil ha større endringskraft enn de som blir holdt utenfor. Det understrekes betydningen av å gi ansatte en følelse av eierskap til endringen, slik at de føler seg motivert til å ta ansvar for å sikre at endringen blir vellykket (Beer & Nohria, 2000). Det er ulike måter å involvere ansatte på, inkludert å gi dem informasjon om endringsprosessen, muligheter til å gi tilbakemeldinger og å komme med ideer samt å involvere dem i beslutningsprosessen (Beer & Nohria, 2000).

Det skilles mellom to hovedtyper involvering – uformell og formell involvering (Glew et al., 1995; Kotter, 2012). Kommunikasjonen er avgjørende for å få alle i organisasjonen til å forstå hvorfor endringen er nødvendig, hva som skal endres og hvordan det vil påvirke dem (Detert & Burris, 2007; Kotter, 2012). Dette kan inkludere både bruk av formell og uformell kommunikasjon (Glew et al., 1995; Kotter, 2012). Uformell involvering foregår gjennom kommunikasjon mellom ansatte og ledere i organisasjonen, og representeres av samtaler og samhandling som oppstår av en mer ikke-planlagt karakter. Formell involvering foregår gjennom deltakelse i formelle møter, arbeidsgrupper og andre etablerte strukturer (Glew et al., 1995; Kotter, 2012).

Et eksempel på en formell involvering, er å etablere en felles kommunikasjonsstrategi for å sikre at alle har tilgang til samme informasjon om endringen, og at budskapet er tydelig

og konsistent. Effektiv kommunikasjon er nødvendig for å sikre at alle i organisasjonen forstår formålet og visjonen med endringen, og hva som forventes av dem i endringsprosessen. Den må tilpasses de ulike interessentgruppene i organisasjonen og skape tydelighet og forutsigbarhet (Stouten et al., 2018). Kommunikasjonsstrategien er en toveis, kontinuerlig prosess og bør inkludere muligheter for tilbakemelding og dialog, slik at ansatte kan stille spørsmål og gi tilbakemeldinger på endringsprosessen (Kotter, 2012; Stouten et al., 2018). Effektiv kommunikasjon kan også innebære å være en «oversetter» av strategier, hva endringen har å si for akkurat denne delen av organisasjonen og for den enkelte (Meyer & Stensaker, 2007).

Betydningen av det å skape en felles forståelse for en endring i organisasjonen må ikke undervurderes. Dette innebærer at ansatte i organisasjonen har en felles forståelse av hva som er målet med endringen og hvorfor den er nødvendig. Hvordan den vil påvirke organisasjonen og den enkeltes hverdag, er en av nøklene for å lykkes med endringsprosessen (Meyer & Stensaker, 2007; Kotter, 1996). Dette kan inkludere bruk av workshops, møter, informasjonsmateriell og andre arenaer der man setter temaet på dagorden. I tillegg må det settes av tid og ressurser for ansatte slik at de skal kunne håndtere endringen i tillegg til de daglige arbeidsoppgavene (Hussain et al., 2018).

Et annet element i den formelle involveringen er trepartssamarbeidet som man i stor grad finner regulert i lov- og avtaleverk (Levin et al., 2012). Kjernen i det norske arbeidslivet på samfunnsnivå i dag, er trepartssamarbeidet mellom arbeidsgivere, arbeidstakere og Staten. Samarbeidet har ført til stor grad av tillit og stabilitet i norsk arbeidsliv og har vært en viktig faktor i den norske modellen for velferd og økonomisk utvikling. Hovedavtalen i Staten beskriver at formålet med den, er å skape godt samarbeidsklima mellom partene på alle nivå i organisasjonen. Hovedavtalen blir sett på som et redskap for omstilling, effektivisering og fornying og er tydelig på at omstillingsarbeid krever at ledere og tillitsvalgte samarbeider i prosesser der endringsarbeid foregår. Gjennom dialog skal både ledere og tillitsvalgte formidle endringsbehov og måter å gjøre endringene på, slik at det blir forstått og akseptert av medarbeiderne. Videre presiseres det viktigheten av å skape nødvendig trygghet og aksept for omstillingen, og at ansatte opplever en størst mulig forutsigbarhet til prosessen (regjeringen, 2022).

Gjennom samarbeidsforsøkene som ble initiert på 60-tallet mellom Landsorganisasjonen i Norge (LO) og Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO), hvor man iverksatte demokratiske organisasjonsformer, så man at dette bidro til å øke arbeidstakernes motivasjon, trivsel og samarbeid på arbeidsplassen, samtidig som produktiviteten økte (Levin et al., 2012). De nye organisasjonsformene var også bedre i stand til å håndtere problemer og konflikter på en mer effektiv måte enn den tradisjonelle byråkratiske organisasjonsformen (Thorsrud & Emery, 1970). Forsøkene bidro til å utvikle seks psykologiske jobbkraav:

1. Behov for innhold og et visst minimum av variasjon
2. Muligheten til å lære noe i jobben
3. Behov for å kunne ta egne beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område
4. Oppleve at du får støtte og respekt på arbeidsplassen
5. Behov for å se sammenheng mellom jobben og samfunnet rundt, slik at man kan se at det man gjør på jobb kan betraktes som nyttig og verdifullt
6. Behov for å se at jobben er forenlig med en ønskelig fremtid (Emery & Thorsrud, 1976)

Jobbkraavene har hatt stor betydning for hvordan Norge har tatt arbeidstakers medvirkning inn i lov- og avtaleverk, blant annet i arbeidsmiljøloven, aksjeloven og hovedavtalen, og representerer hvordan endrings- og omstillingsarbeidet skal gjennomføres i arbeidslivet (Klev & Levin, 2021).

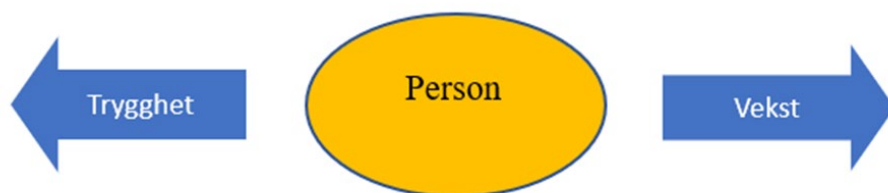
Samarbeidsmodellen har gitt norske bedrifter en konkurransefordel, blant annet gjennom økt produktivitet og innovasjonsevne, samt lavere arbeidskonflikter og stabile arbeidsforhold. Samarbeid og tillit kommer ikke av seg selv, og den norske modellen må vedlikeholdes og utvikles videre for å opprettholde konkurransefortrinnet i fremtiden (Levin et al., 2012). Samarbeid og involvering bidrar til å skape en lærende organisasjonskultur der ansatte deler kunnskap og erfaringer og hvor konflikter kan løses på en mer effektiv måte (Dahl & Irgens, 2022).

Klev og Levin (2021) beskriver den norske samarbeidsmodellen som et bidrag til at også uformell involvering er vanlig i norsk arbeidsliv. Det er uformelle diskusjoner på arbeidsplassen og det oppfattes som enkelt å diskutere på tvers av ulike posisjoner i bedriften

og hvor i hierarkiet man jobber. Det er stor grad av tillit til at ansatte, enten hver for seg eller sammen i selvstendige team, gis tillit og myndighet til å beslutte hvordan arbeidet bør utføres (Klev & Levin, 2021).

## 2.4 Motstand

Motstand mot endringer blir av flere påpekt som en årsak til at mange endringsprosesser mislykkes (Maurer, 1996; Waddell & Sohal, 1998; Amundsen & Kongsvik, 2016). Motstand til endringer bidrar til store kostnader og forsinkelser av hele prosessen, og kan være vanskelig å forutse. Motstand er viktig å ta hensyn til underveis i endringsprosessen (Pardo del Val & Martinez Fuentes, 2003). Under endringsprosesser er det viktig å ha kjennskap til hvordan den enkelte opplever og reagerer på den endringen de blir presentert for. Dette for å kunne møte reaksjonene på en best mulig måte. Motstand er en av de reaksjoner som ofte blir omtalt av forskningslitteraturen i den forbindelse (Amundsen & Kongsvik, 2016). Motstand er noe som kommer til uttrykk når behovet for trygghet blir utfordret. Trygghet er en av menneskets grunnleggende behov, og som individer har vi ulikt behov for trygghet. Under endring og i endringsprosesser vil trygghet være en av de faktorer som vil bli utfordret. Balansen mellom å oppleve trygghet på den ene siden, og å oppleve mulighet for vekst på den andre siden, kan gjenspeile de reaksjoner som måtte komme ved endringer (Maslov, 1968). Vi kan se på dette som et slags «spenn» mellom trygghet og mulighet for vekst, og Maslow (1968) gjengitt i Amundsen og Kongsvik (2016), fremstiller dette dilemma mellom defensive krefter og vekst på følgende måte:



Figur 1: Maslow's to grunnleggende behov: trygghet og vekst, med tillatelse hentet fra Amundsen og Kongsvik (2016), se vedlegg 4

Endringer kan derfor oppleves både som en trussel, men også som en mulighet, og reaksjoner kan komme til uttrykk i et spenn i fra sorg til engasjement og spenning (Amundsen

& Kongsvik, 2016). Motstand mot endringer er en naturlig reaksjon for ansatte, spesielt når endringen truer både jobben og identitet til den ansatte (Ford et al., 2008). Motstand skyldes ofte manglende forståelse for hvorfor endringen er nødvendig, frykt for usikkerhet og tap av kontroll samt motvilje mot å gi slipp på gamle vaner og praksiser (Jacobsen, 1998; Pardo del Val & Martinez Fuentes, 2003). Motstanden kan være et resultat av feil i endringsprosessen, for eksempel når endringene ikke er tilstrekkelig kommunisert i forkant (Ford et al., 2008). For å skape endring, kreves det at man evner å mobilisere ansatte rundt en felles visjon og skape en bevegelse som kan drive endringen. Slik bevegelse bygges gjennom å engasjere og mobilisere de rette ansatte (Satell, 2019). Det kan være viktig å identifisere nøkkelpersoner i en endringsprosess fordi disse personene har en stor innflytelse og makt til å påvirke organisasjonen og kulturen på en positiv måte (Kotter, 2012). Positive nøkkelpersoner kan være en stor støtte og bidra til å få med seg andre på endringen, mens negative nøkkelpersoner kan være motstandere og hindre fremdrift. Det er derfor viktig å identifisere både positive og negative nøkkelpersoner og forstå deres holdninger og synspunkter (Kotter, 2012). For å lykkes med endringene må organisasjonen ta hensyn til ansattes følelser og behov og kommunisere tydelig om hvorfor endringen er nødvendig. Det å belyse hva den vil innebære og å involvere ansatte i planleggingen og implementeringen av endringen, samt å gi ansatte støtte og ressurser til å håndtere endringene kan også være viktige faktorer for å lykkes (Jacobsen, 1998; Rosenbaum et al., 2018). God kommunikasjon og samarbeid mellom ledelsen og de ansatte gjennom hele endringsprosessen bidrar til å skape felles forståelse for endringen. Dette inkluderer det å involvere ansatte i endringsprosessen og å lytte til deres bekymringer og perspektiver (Fernandez og Rainey, 2006). God kommunikasjon handler ikke bare om å spre informasjon, men også om å lytte til ansattes synspunkter og bekymringer og ta hensyn til dem i endringsprosessen (Kotter, 2012). Slik involvering kan bidra til å redusere motstand og øke aksept for endring, samtidig som det kan bidra til å øke ansattes motivasjon og engasjement (Meyer & Stensaker, 2007). Videre kan ansattes kunnskap og ulike perspektiver være avgjørende for å identifisere muligheter og utfordringer knyttet til endringsprosessen (Stouten et al., 2018).

Et annet perspektiv på motstand til endringer kan skyldes en genuin bekymring for organisasjonens ve og vel og en opplevelse av at endringen kan ha negative konsekvenser. Det er viktig å anerkjenne motstand som en verdifull ressurs, og bruke den til å forbedre og

optimalisere endringene de ønsker å gjennomføre. Dette kan inkludere å involvere de ansatte i endringsprosessen, lytte til deres bekymringer og ideer, og bruke deres motstand som en kilde til innsikt og forbedring (Ford & Ford, 2010). Motstand kan være en viktig kilde til informasjon, som bidrar å lære hvordan endringsprosessen kan utvikles til å bli mer vellykket (Piderit, 2000). Ledelsen spiller en viktig rolle i å skape en positiv endringskultur og oppmuntre til medarbeiderdeltagelse. Ledelsen bør være tilgjengelig for å svar på spørsmål og adressere bekymringer fra ansatte underveis i endringsprosessen (Hussain et al., 2018).

Videre finnes det forskning som utfordrer det tradisjonelle synet på motstand mot endring og argumenterer for at ansattes reaksjoner på endringer kan være både positive og negative samtidig. Det blir identifisert tre dimensjoner av ansattes holdninger til endring: kognitiv, emosjonell og atferdsmessig. Den kognitive dimensjonen handler om hva ansatte tenker om endringen, mens den emosjonelle dimensjonen tar for seg ansattes følelser om endringen. Den adferdsmessige dimensjonen fokuserer på hva ansatte gjør i forhold til endringen. Ansattes holdninger til endring kan variere over de ulike dimensjonene og disse kan påvirke hverandre. Det er viktig å anerkjenne og håndtere ambivalens som en naturlig reaksjon på endringer og ikke bare kan avvises som motstand (Piderit, 2000). Måten ledelsen håndterer motstand mot endringer, påvirker ansattes reaksjoner på senere endringer. Positive endringsopplevelser kan føre til økt aksept og engasjement for senere endringer, mens negative endringsopplevelser kan føre til mer motstand og redusert evne til å tilpasse seg senere endringer (Stensaker & Meyer, 2012).

### ***2.5 Psykologisk trygghet***

Psykologisk trygghet kan beskrives som at det i et team er en felles tro på at det er et trygt miljø for å ta risiko i mellommenneskelige forhold. Dette kan beskrives nærmere som at det er tillit og respekt mellom menneskene i teamet på en måte som gjør at ansatte kan snakke og gi uttrykk for sine opplevelser og meninger, uten å risikere at de blir straffet eller avvist av de andre i teamet. Eller at de blir satt i et lys der de blir betraktet som inkompetent eller taper anerkjennelse (Edmondson, 1999). I et team som fremstår med stor grad av psykologisk trygghet, vil de ansatte i teamet oppleve at de kan være seg selv og de vil være interessert i hverandre som de menneskene de er. Det beskrives et slags fravær av sosial risiko, og at man kan samarbeide uten å bli for preget av den sosiale risikoen man må ta i et samarbeid med



andre. Denne troen på at det er trygt å ta mellommenneskelig risiko har en tendens til å bli tatt for gitt for de fleste, slik at det ikke blir gitt oppmerksomhet eller snakket om og diskutert i teamet. Det betyr i praksis at det må skapes rom og muligheter for å sette temaet på dagsorden og at det gjøres forventningsavklaringer og rolleavklaringer i teamet. Psykologisk trygghet i team må ikke forveksles med gruppesamhold (Edmondson, 1999). Forskning har vist at samhold kan redusere viljen til å utfordre andres synspunkter og det å være uenig, noe som er det motsatte av det man ønsker i et team med psykologisk trygghet (Janis, 1982). I denne forskningen kan man antyde at det i teamet er mangel på et klima der det er mulig å ta risiko, og man kan stille spørsmål ved om gjensidig respekt og tillit er til stede i gruppa.

Tillit mellom mennesker og gjensidig respekt er faktorer eller fenomener som mange forskere har sett på som viktig (Golembiewski & McConkie, 1975; Kramer, 1999). Tillit kan beskrives som forventninger man har til andres fremtidige handlinger, som vil være gunstige for ens egne interesser, og som gjør at man er villig til å være sårbar overfor deres handlinger (Mayer et al., 1995; Robinson, 1996).

I et team hvor man er opptatt av psykologisk trygghet, er man avhengig av gjensidig tillit og respekt for at menneskene skal kjenne seg komfortable nok til å være seg selv (Edmondson, 1999). Psykologisk trygghet kan beskrives som en opplevelse av frihet til å være seg selv i samarbeid med andre. Det å kunne si det man føler og opplever blant sine kollega, være ærlig om hvem man er og hva man står for uten at det går ut over relasjonen til kollegene. Psykologisk trygghet må ikke misforståes med “kos og hygge”, men handler om å ha en trygghet som gjør at man presterer, lærer av hverandre og når sine mål gjennom å utnytte ressursene i teamet (Fyhn et al., 2022). Det er også forsket på at det å bygge psykologisk trygghet over tid er viktig, og for å opprettholde psykologisk trygghet i en gruppe, som for eksempel et arbeidsmiljø, kreves det kontinuerlig innsats om man skal greie å opprettholde et klima som reflekterer tillit og trygghet (Fyhn et al., 2022). Artikkelen antyder også at lederskap og teamledelse spiller en viktig rolle i å opprettholde psykologisk trygghet over tid, ved å demonstrere åpenhet, empati og støtte for teammedlemmer og ved å ta ansvar for å løse problemer og konflikter på en konstruktiv måte.

Psykologisk trygghet er et begrep som ikke er nytt, vi finner begrepet blant annet i litteraturen og teoriene til Schein og Bennis på 60-tallet (1965). De hevdet at psykologisk

trygghet var avgjørende for at mennesker skulle kunne være i stand til å endre adferd, og overvinne følelser som skaper forsvar, motstand og læringsangst når de møter organisatoriske endringer som ikke svarer til deres forventninger og forhåpninger. Schein (1993) resonnerer rundt at psykologisk trygghet var viktig, slik at enkeltpersoner skulle stå fritt til å sette søkelys på felles mål fremfor å fokusere på å beskytte seg selv (Schein 1993).

På 90- tallet økte interessen for fenomenet, og noe av det kan skyldes den økte betydningen av læring, utvikling og innovasjon som oppsto i arbeidslivet. Flere forskere, blant annet William Kahn (1990), gjorde nye studier på dette med psykologisk trygghet knyttet til personlig engasjement på jobben. Han så på hvordan psykologisk trygghet påvirket ansattes vilje til å “gå inn i” roller og uttrykke seg kognitivt og emosjonelt, vise engasjement, i stedet for å “koble seg fra”, trekke seg tilbake og forsvare sitt personlige “jag”. Han ville vise at psykologisk trygghet påvirket den enkelte ansattes engasjement og motivasjon i de arbeidsaktiviteter som skulle foregå. Det finnes også studier som viser sammenhenger mellom psykologisk trygghet, ansattes kreativitet, ansattes proaktivitet og informasjonsutveksling (Gong et al., 2012). Der kan man se at psykologisk trygghet fremmer disse egenskapene.

Siden den gang har flere forskere utforsket psykologisk trygghet i arbeidsmiljøer, og Amy Edmondson er en av disse. Det er satt søkelys på viktigheten av psykologisk trygghet knyttet til teamarbeid. Det er vist hvordan psykologisk trygghet påvirker team, slik at de lærer og yter slik at de når mål de har satt seg. Det å kommunisere åpent gjennom å utforske, diskutere og beslutte, er faktorer som er avgjørende for at team skal kunne prestere (Edmondson, 1999). Vi kan i denne sammenhengen se på teamet som et arbeidsmiljø, en enhet eller en avdeling, og at det er viktig å skape psykologisk trygghet i slike arbeidsmiljøer for at de skal kunne fungere godt sammen. Vi kan se på dette i ulike perspektiver - på gruppenivå, men også i et en-til-en- forhold som for eksempel leder –ansatt. Vi kan se på leder- ansatt forholdet som et team, og at psykologisk trygghet vil være en avgjørende faktor for at dette samarbeidet skal fungere (Edmondson, 1999). Vi finner flere studier som viser hvordan psykologisk trygghet påvirker ansatte, ledere og hele arbeidsmiljø. For ansatte kan psykologisk trygghet føre til økt tillit til kollegaer og ledere, bedre kommunikasjon og samarbeid, større grad av åpenhet og innovasjon, samt økt trivsel og jobbtilfredshet. På den andre siden kan manglende psykologisk trygghet føre til redusert motivasjon, engasjement og

ytelse, samt høyere grad av stress, sykefravær og turnover. Ledere som fremmer psykologisk trygghet kan være bedre rustet til å håndtere endringer og utfordringer, og de kan oppleve økt tillit og respekt fra sine ansatte. Manglende psykologisk trygghet kan derimot føre til at leder mister tillit fra ansatte, og at de ikke får den nødvendige tilbakemeldingen og innsikten de trenger for å gjøre gode beslutninger (Edmondson & Lei, 2014). Vi kan også finne en undersøkelse knyttet til to typer endringsorientert ledelse (Detert & Burris, 2007). Funnene i denne studien peker på at det er sammenheng mellom “lederåpenhet” og økt ekstrarolleadferd hos ansatte, og at de ansatte våger å ytre seg, si sin mening uten at det skal utgjøre en risiko, noe som igjen er knyttet til den psykologisk trygghet som ligger i relasjonene.

## ***2.6 Lærende organisasjoner***

Begrepet «lærende organisasjoner» fikk man først kjennskap til på slutten av 1970-tallet, og ble beskrevet som en organisasjon som evner å skape, opprettholde og utvikle en kultur for kontinuerlig læring og utvikling av ansatte for at organisasjonen skal nå sine strategiske mål (Argyris & Schön, 1978, 1996; Pedler et al., 1989). Argyris og Schön (1978, 1996) introduserte begrepene enkelt- og dobbeltkretslæring som to modeller for organisasjonslæring. Enkeltkretslæring refererer til læring, der organisasjonen endrer sin adferd for å takle et spesifikt problem, uten å utfordre sine underliggende antakelser eller verdier. Dobbeltkretslæring innebærer at organisasjonen utfordrer sine antakelser og verdier, samtidig som den lærer å takle det spesifikke problemet. Da vil man ikke bare oppnå å endre adferden, men også den grunnleggende tankegang og kultur. Det argumenteres for at organisasjoner som praktiserer enkeltkretslæring, kan være utsatt for å repetere de samme feilene og problemene. Organisasjoner som praktiserer dobbeltkretslæring, er bedre rustet til å håndtere endringer på en mer effektiv måte, og kan bli bedre i stand til å oppnå suksess på lang sikt (Argyris & Schön, 1978, 1996). Organisasjoner som kontinuerlig utvikler og forbedrer sin evne til å oppnå ønskede resultater, og samtidig skaper en arbeidsplass der medarbeidere kan utvikle seg og lære, kan man kalle en lærende organisasjon (Klev & Levin, 2021). Lærende organisasjoner er viktige for å skape en mer effektiv og produktiv organisasjon i en stadig mer kompleks verden i endring. Organisasjoner som tar i bruk en lærende tilnærming gjennom deltakelse, samarbeid og kunnskapsdeling, oppnår økt kreativitet, innovasjon og bedre evne til å tilpasse seg endringer i samfunnet (Dahl & Irgens,

2021). I Norden kan man dra nytte av den nordiske kulturen for samarbeid og deltakelse i sin læring og utvikling (Dahl & Irgens, 2021). For å skape en kultur for læring og kontinuerlig forbedring i organisasjonen, er det nødvendig å forstå organisasjonen som et komplekst og dynamisk system, hvor alt er sammenkoblet og påvirker hverandre. Systemtenkning er avgjørende for å forstå de komplekse utfordringene organisasjoner står overfor, og å finne bærekraftige løsninger på disse utfordringene (Senge, 1997).

For å lykkes med å bli en lærende organisasjon, omfatter læring både på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå (Senge, 1997). Det må være rom for å utforske nye ideer, eksperimentere, feile og lære av feil (Kotter 2014). Om et team opplever at det er trygt og man har en gjensidig respekt teammedlemmene mellom, vil ansatte tørre å ta risikoer ved å eksperimentere, feile og jobbe tett sammen med andre. Dette vil bidra til at hele teamet utvikler og forbedrer seg (Edmondson & Mogelof, 2005). Teamet kan også lære og forbedre seg gjennom refleksjon på egen atferd og samarbeidsmåter (Edmondson et al., 2007). Videre er det beskrevet at psykologisk trygghet er viktig for å skape en kultur der ansatte tørr å dele ideer, reflektere over egen praksis og lære av feil (Edmondson & Lei, 2014). Dette viser at læring og utvikling er avhengig av psykologisk trygghet imellom medarbeidere og ledere for å komme til uttrykk.

Samskapt læring er en tilnærming som setter søkelys på hvordan organisasjoner sammen med ansatte samarbeider for å skape kunnskap og innovasjon i en verden i stadige omskiftninger. Samskapt læring tar utgangspunkt i at endring og utvikling er en kontinuerlig prosess og at organisasjoner må tilpasse seg stadig skiftende krav og forventninger fra omgivelsene (Klev & Levin, 2021). Samskapt læring består av tre faser:

- Initiering – å utvikle en felles forståelse av situasjonen og utfordringene som må løses
- Oppstarten av arbeidet – å frembringe ideer og løsninger, og å teste ut disse gjennom praksis og tilbakemeldinger
- Den kontinuerlige læringsspiralen – å innlemme nye ideer og løsninger i organisasjonen i praksis og å evaluere resultatene for å lære av erfaringene

Samskapt læring legger vekt på betydningen av å involvere alle ansatte i endringsprosessen og å skape en kultur for læring og innovasjon (Klev & Levin, 2021).

### 3 Metode

I dette kapitlet presenteres arbeidsmetode og de valg som er gjort underveis for å få svar på problemstillingen. Det vil bli redegjort for valget om å benytte en kvalitativ metode i forskningen, og begrunnelser for dette valget. Videre i kapitlet vil det komme en beskrivelse av hvordan prosessen har forløpt, knyttet til datainnsamlingen, analysen av data, og en presentasjon av de resultater og funn studien har ledet fram til. Til sist vil de forskningsetiske vurderingene som ligger til grunn for forskningen, bli gjennomgått.

#### *3.1 Forskningsstrategi og design*

Hensikten med oppgaven er å bidra med kunnskap og informasjon som kan bidra til å øke forståelsen av den virkelighet og hverdag som mange ledere står i, og gjennom det finne ut hvordan leders håndtering av motstand påvirker endringsprosessene. I denne studien var det ønskelig å belyse lederskapet, og de mekanismer som påvirker motstand og følelser som kommer til uttrykk hos menneskene som står i endringsprosesser. Følelser og reaksjoner som kan komme til uttrykk, og som igjen kan påvirke om NAV når de mål som er satt og ønsket. Problemstillingen knyttes i stor grad til mennesker som gjennom samhandling og kommunikasjon skal ledes mot felles ønsket mål.

Innenfor samfunnsvitenskapelig metode er det vanlig å skille mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode (Kvale & Brinkmann, 2015). En kvalitativ metode handler om at innsamlingen av data gjøres gjennom et fåtall informanter, i motsetning til en kvantitativ metode, der innsamlingen av data foregår gjennom en stor mengde deltakere (Kvale & Brinkmann, 2015). Kvalitativ metode er mye brukt når man ønsker å forstå hvordan og hvorfor mennesker tenker og handler som de gjør, og når man ønsker å gå i dybden for å få tak i detaljene om temaet. Det man ønsker å belyse, er de subjektive opplevelsene og beskrivelsene hos lederne. Å søke en dypere kunnskap om det som foregår relasjonelt mellom mennesker som står i endring, og som igjen vil påvirke framdrift og mål med prosessene (Kvale & Brinkmann, 2015). I denne studien er det valgt et kvalitativt forskningsdesign med individuelle semistrukturerte intervjuer, og refleksiv tematisk analyse som analysemetode.

Utgangspunktet i denne studien er en induktiv tilnærming. For å gjennomføre en induktiv analyse av dataene, må man begynne med å samle inn og registrere data, og deretter identifisere mønstre og temaer som oppstår gjentatte ganger i dataene. Dette kan føre til utvikling av en ny teori eller hypotese, basert på innsikten som er avledet fra dataene (Kvale & Brinkmann, 2015).

### ***3.2 Litteratursøk***

For å finne litteratur som var relevant for problemstillingen, ble det startet med en bred tilnærming, for å finne hvilke teorier som har vært rådende på dette fagfeltet opp igjennom tiden, og fram til nå. De teorier det ble søkt etter i starten handlet om endringer og endringsledelse, organisasjonsteori og organisasjonsutvikling. Etter hvert beveget søket seg over til litteratur som beskrev hva som skjedde med de menneskene og organisasjonene som sto i endringer, og hva som påvirket disse. Det ble også søkt for å finne nyere forskning som kunne gi et bedre bilde av den utviklingen som har skjedd på fagfeltet. Vi har benyttet universitetsbibliotekets søkeportal Oria og søkemotoren Google Scholar for å finne relevant litteratur. Søkeord som ble brukt er: endring og endringsledelse, change management, change leadership, motstand mot endring, motstand mot forandring, resistance, psychological safety, tillit, trust, gjensidig tillit med flere. I tillegg til dette er litteratur fra studieløpet samt litteratur som er blitt anbefalt av fagpersoner/kollega vært til stor nytte. Det var også nyttig med veiledning av bibliotekstjenestene ved Nord universitet, og veileder av oppgaven. Etter hvert ble søket etter relevant litteratur og teorier “smalnet” inn, og for å komme til hovedkilden ble artikler og “reviews” samt referanser benyttet. Vi fikk bekreftet at det finnes en stor mengde forskning og teorier om temaet endringsledelse, samt tilstøtende temaer som knytter seg til begrepet.

### ***3.3 En beskrivelse av forskerne***

Denne oppgaven er slutten på en mastergrad i Strategi og relasjonsledelse ved Nord universitet. Studiet er gjennomført på deltid over 3 år, samtidig med å være i full jobb. En av forskerne har helsefaglig utdannelse, mens den andre har utdannelse innen økonomi og personalarbeid. Begge har lang erfaring fra å jobbe med organisasjoner og mennesker, enten som leder eller som ekstern aktør der man har jobbet inn mot ledere og medarbeidere. I tillegg

har begge vært ansatt i organisasjoner som har gjennomgått større og mindre endringer, og har med dette kjent på kroppen noe av det problemstillingen berører. Gjennom studiet har vi fått ny kunnskap som sammen med lang relevant arbeidserfaring innenfor fagområdet, har gitt oss en dypere forståelse for den komplekse lederrollen. Vi opplever særskilt at lederrollen i NAV er kompleks, i og med at lederen der må operere i spennet mellom to styringslinjer. De skal forholde seg til styringssignaler fra både kommunal og statlig overordnet ledelse, som ikke alltid går i takt. Siden begge har liten eller ingen forskningserfaring har prosessen vært utfordrende og lærerik. Den ene av oss jobber til daglig i HR avdelingen til organisasjonen vi gjør forskningen i, og dette er ikke nødvendigvis ukomplisert. Det kan påvirke intervjusituasjonen både for intervjuer og intervjuperson, fordi det kan ligge antagelser knyttet til informasjon, kunnskap og en slags forforståelse for begge parter. På den annen side, kan det også være faktorer som gir oss innsikt og refleksjon, slik at vi stiller relevante spørsmål. Gjennom våre erfaringer fra yrkeslivet opplever vi temaet som svært interessant, og vi støter til stadighet på slike utfordringer i det daglige.

### ***3.4 Utvalg og rekruttering***

Det ble gjennomført en strategisk utvelgelse der intervjupersonene var mellomledere for omtrent 20 ansatte, og hadde minst to års erfaring som ledere. Strategisk utvelgelse innebærer å identifisere og rekruttere deltakere som har relevant kunnskap og erfaring, og som kan gi innsikt i ulike perspektiver og synspunkter knyttet til temaet som undersøkes (Patton, 2014). Intervjupersonene var geografisk plassert slik at de skulle være fysisk tilgjengelig for den praktiske gjennomføringen. I denne studien ble det valgt å ikke legge vekt på kjønnsforskjeller eller alderssammensetning, fordi problemstillingen er mer knyttet opp mot rollen som leder, enn alder og kjønn. Det ble gjennomført intervju med sju mellomledere i denne studien. Vurderinger som ble gjort underveis, var at dette antallet skulle kunne gi nødvendig, og nok informasjon til å ha et godt grunnlag for analyse. Det var en bevissthet på at det kunne bli behov for å gjennomføre flere intervju, om grunnlaget eller antallet ikke var godt nok. Samtidig måtte man være oppmerksom på det punktet i forskningsprosessen, hvor tilstrekkelig data var samlet inn, til å kunne forstå fenomenet som ble studert. Dette kan beskrives som beskrives som «datametningspunkt (Guest et al., 2020).

Til slutt var det viktig å finne ledere som i en travel hverdag, innenfor en gitt tidsperiode, skulle kunne prioritere tid til dette prosjektet. Før det ble gjort intervjuavtaler med lederne, ble det gjort en avklaring med NAV som organisasjon, slik at nødvendige tillatelser forelå til å gjennomføre forskningsstudiet hos dem. Avtalene med intervjupersonene ble gjort gjennom å sende ut e-post til hver enkelt, og vi fikk positive svar fra alle. På forhånd hadde ledere på nivået over de som skulle intervjues, informert dem om at de ville bli kontaktet. På denne måten var de noe forberedt på det som kom, og at dette var avklart med arbeidsgiver. I e-posten som ble sendt ut til dem, ble det gitt en enkel presentasjon om studien. Det ble også lagt ved en invitasjon i form av et informasjonsskriv som var utarbeidet (vedlegg 2). Der ble det informert om hvordan intervjuet ville foregå rent praktisk, samt et samtykkeskjema for å ivareta personvernet i henhold til søknad og SIKT sine retningslinjer (vedlegg 3).

### ***3.5 Datainnsamling***

Det ble gjennomført sju intervju av mellomledere i NAV i Trøndelag ved bruk av semi-strukturerte intervju. På forhånd var det utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 1) med temaer som kunne følges gjennom intervjuet. Det ble tatt utgangspunkt i fem temaer, og under disse temaene var det forslag til spørsmål som kunne følges for å få utdypet den informasjonen man var ute etter. I intervjuet tilstrebet man å være fleksible i forhold til rekkefølgen på tema/spørsmål, ta det som naturlig kom, slik at intervjuet forløp som en samtale. På forhånd var det utformet åpne spørsmål, der det skulle være rom og frihet for intervjupersonen til å gi utdypende beskrivelser. Interaksjonen mellom intervjuer og intervjuperson blir gjensidig påvirket av hverandre, og er ifølge Kvale og Brinkmann (2015) viktig, for at intervjuet skal gi den informasjon og kunnskap som man er ute etter. I forberedelsesfasen før intervjuene skulle gjennomføres, hadde vi mange refleksjoner og tanker om hvordan det var hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene, og opplevde å være godt forberedt. I tillegg har vi begge erfaring fra våre yrkesliv i å være i samtale/kartleggingssituasjoner med mennesker, noe som kunne være positivt og bidra til å skape trygghet i intervjusituasjonen.

#### ***3.5.1 Intervju***

Intervjuene ble gjennomført ved fysisk oppmøte på intervjupersonens arbeidsplass. Dette var med tanke på å skape en så trygg og komfortabel atmosfære i kjente omgivelser som



mulig, for den vi skulle intervju. Ved oppstart ble det gjort en kort gjennomgang av informasjonsskrivet og samtykkeskjema, slik at man sikret at intervjupersonen fikk en påminnelse om bakgrunnen for intervjuet. Det var satt av en til en og en halv time til hvert intervju. Det ble innledet med en kort presentasjon av oss som intervjuere, slik at vi ble litt kjent med intervjupersonen og vice versa. Dette skulle bidra til å skape en fin atmosfære og relasjon, og bidra til trygghet og tillit i intervjusituasjonen (Kvale & Brinkmann, 2015). Intervjuene ble gjennomført med lydopptak på både diktafon og mobil. Det ble brukt to enheter for å sikre at det ikke oppsto feil eller at man mistet opptaket. Ved oppstart ble det gjort en avklaring på hvem som var hoved-intervjuer, men at intervjuer to kunne komme med utdypende eller oppfølgende spørsmål der det passet. I tillegg ble det tatt noen notater for å sikre både observasjoner, utsagn og beskrivelser som kom fram under intervjuet. Det var ønskelig å legge opp til en samtale/dialog gjennom intervjuet, og startet opp med noen enkle “oppvarmings-spørsmål” som gikk på rollen som mellomleder, hvor mange ansatte vedkommende hadde ansvar for, tidligere arbeidserfaring og hvor lenge vedkommende hadde vært leder. Dette for å både skape en god stemning, og for å bidra til at intervjupersonens tanker og refleksjoner lettere skulle penses inn mot temaet og spørsmålene som kom (Kvale & Brinkmann, 2015).

Avslutningsvis i intervjuet, ble intervjupersonene spurt om det var noe mer de ønsket å føye til. Dette for at intervjupersonen skulle få mulighet til å komme med andre temaer eller gi mer utfyllende informasjon om teamene som hen har tenkt på underveis i intervjuet. Når det formelle intervjuet var ferdig, ble lydopptaket slått av og det ble snakket litt uformelt rundt intervjusituasjonen i tråd med Kvale og Brinkmann (2015) sin beskrivelse av debrief.

### 3.5.2 Revidering

Etter at de to første intervjuene var gjennomført, ble det satt av tid til å evaluere det som var gjort så langt. De to første intervjuene ble transkribert raskt i etterkant av selve intervjuene, og opplevde da at det var hensiktsmessig å endre litt på intervjuteknikken og intervjustilen for å få bedre kvalitet på intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette bidro til at transkriberingen ble mer effektiv og riktig i de neste intervjuene.

### **3.6 Dataanalyse**

Dataene ble analysert i henhold til refleksiv tematisk analyse. Dette er en metode for å identifisere, analysere og rapportere data, og som innebærer å inkludere en refleksiv prosess gjennom hele analysen. Metoden gjennomføres i seks faser. De tre første trinnene involverer å bli kjent med dataene, generere potensielle temaer og gå gjennom temaene for å sikre at de er konsistente og representative for dataene. De tre siste trinnene omhandler å definere og navngi temaene, undersøke og utvikle dem videre, og deretter å rapportere resultatene av analysen (Braun & Clarke, 2022). I det følgende vil en nærmere beskrivelse av hvordan vår analyse ble gjennomført, presenteres gjennom de seks fasene:

#### **3.6.1 Fase 1: Bli kjent med datamaterialet/forberedelser**

Gjennom intervjuene, og senere når lydopptakene blir transkriberte, ble man godt kjent med datamaterialet. Likevel er det naturlig å starte opp analysearbeidet med å gå gjennom de transkriberte intervjuene sammen, dette for å bli enda bedre kjent med materialet. Underveis i intervjuene ble det, i tillegg til lydfilene, tatt noen notater som kunne være starten på et tema eller en sammenheng som man anså som relevant. I denne fasen må forskeren forstå problemstillingen for oppgaven, valg av metode og samle data som skal analyseres (Braun & Clarke, 2022).

#### **3.6.2 Fase 2: Identifisere de første kodene**

I og med at intervjuerne hadde god kjennskap til datamaterialet, og hadde notert noen tema og sammenhenger, var allerede flere interessante tema identifisert i datamaterialet. Likevel ble den valgte metoden fulgt, og hvert enkelt av de transkriberte intervjuene ble systematisk gjennomgått. Intervjuerne gikk gjennom det første intervjuet sammen, linje for linje, og satte koder på innholdet i teksten. Kodene ble på denne måten identifisert gjennom selve teksten i det transkriberte intervjuet (Braun & Clarke, 2022). Deretter ble de resterende intervjuene fordelt mellom intervjuerne og man gikk gjennom hver enkelt linje og kodet all relevant tekst. Ved første gjennomgang av de sju intervjuene, framkom det 38 ulike koder.

I denne studien er det valgt å benytte en metode for å strukturere dataene som involverte Microsoft Excel og Microsoft Word (Ose, 2016). Kodingen ble utført i Excel før dataene ble sortert og overført til en Word-fil. I Word blir teksten strukturert i

hovedkategorier, tema og undertema. Metoden inneholder 10 steg som var enkel å følge gjennom hensiktsmessige screenshots (Ose, 2016). Nedenfor vises først hvordan det transkriberte intervjuet så ut i Excel, etter at all relevant tekst var kodet. Deretter vises prosessen med å kombinere data fra alle intervju med samme kode.

	A	C
1	Intervju 1	Endring er forandring og så er det opplevelse av endring
2	Intervju 1	En annen måte å løse oppgaven på
3	Intervju 1	Kan være veldig forskjellig, det jeg tenker er endring trenger ikke andre å tenke er endring
4	Intervju 1	Fordi det er så normalt, det er hverdagen
5	Intervju 1	jeg har ofte brukt dette her «toget» som et bilde. Det er ikke alle som skal sitte å føre lokomotivet, men de fleste skal sitte på de første vognene. Vi må ikke ha noen som hverken springer etter eller sitter i bakerste vogn og kan risikere å bli helt frakoblet. Og da er det jo litt med dette at alle skal med!
6	Intervju 1	Det å være tydelig på at vi skal
7	Intervju 1	Det er ikke frivillig
8	Intervju 1	Vi skal få til dette i lag
9	Intervju 1	For jeg tror det å være tydelig på det at det ikke er noen vei utenom
10	Intervju 1	det er ikke noen omkamp, det tror jeg er litt sånn viktig
11	Intervju 1	det å være tydelig men samtidig gi uttrykk for at jeg forstår
12	Intervju 1	Og være litt klar på det: Hva er det vi kan gjøre noe med, og hva får vi ikke til å gjøre noe med
13	Intervju 1	Jeg snakker jo mye med mine ansatte
14	Intervju 1	å så lytt og høre på hva er alle frustrasjonene da. Hvorfor kommer det motstand mot det.
15	Intervju 1	nå skal vi ta det ned, vi skal gjøre det til våres eget.
16	Intervju 1	Jeg lar ansatte tro og oppleve at de er med, på en måte er med å bestemme mer enn de faktisk gjør. Så istede for å ta bare liksom de fremoverlente og de beste til å være endringsagenter på akkurat dette, så spurte jeg den som strevde mest.
17	Intervju 1	fikk vedkommende ta aktiv del i den utviklingsprosessen – og ble plutselig fremoverlent, ble pådriver,
18	Intervju 1	Og klart- det å få føle at en betyr noe i en utviklings- og endringsprosess, det er jo viktig!
19	Intervju 1	
20	Intervju 1	jeg snakker med ansatte, og sår de her små frøene: «dette er spennende, kan du ikke se litt mer på dette!
21	Intervju 1	når vi da møtes, så har alle et eierforhold til ting
22	Intervju 1	Men min systematikk går på det at jeg kjenner mine ansatte, og mener jeg vet hva de har behov for, og hvilke knapper jeg skal trykke på
23	Intervju 1	mye fysisk tilstede, og hele tiden ha disse korte – si «small-talks»
24	Intervju 1	«Oi, nå kikker jeg innom bare for å høre hvordan det står til»
25	Intervju 1	Og det handler om at ting oppstår ganske kjapt, og da må jeg være der, jeg må være tilgjengelig og være «på».

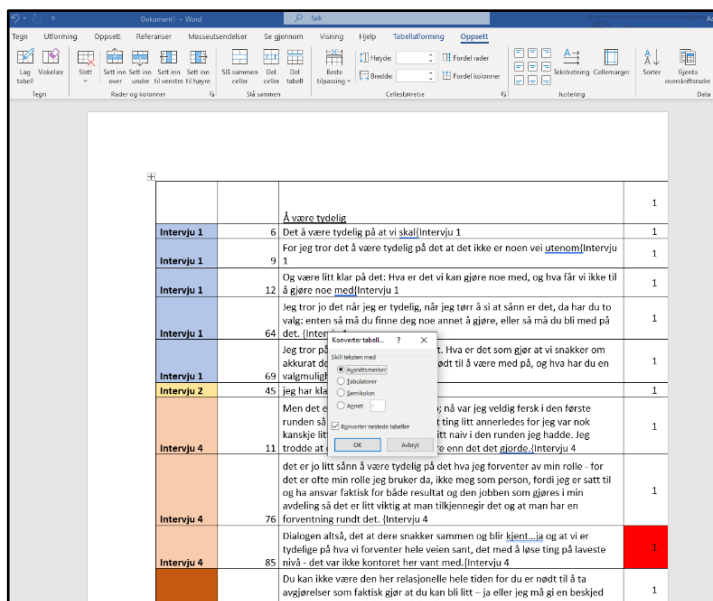
Figur 2: Transkribert intervju kodet i Excel

	A	B	E	F	G
1			Å være tydelig.	1	0
2	Intervju 1	6	Det å være tydelig på at vi skal(Intervju 1	1	1
3	Intervju 1	9	For jeg tror det å være tydelig på det at det ikke er noen vei utenom(Intervju 1	1	1
4	Intervju 1	12	=KJED.SAMMEN(C4;"{";A4)	1	1
5	Intervju 1	64	Jeg tror jo det når jeg er tydelig, når jeg tørr å si at sånn er det, da har du to valg: enten så må du finne deg noe annet å gjøre, eller så må du bli med på det. (Intervju 1	1	1
6	Intervju 1	69	Jeg tror på dette her med tydelighet. Hva er det som gjør at vi snakker om akkurat dette, og hva er det du er nødt til å være med på, og hva har du en valgmulighet på. (Intervju 1	1	1
7	Intervju 2	45	jeg har klart språk (Intervju 2		
8	Intervju 4	11	Men det er klart at det og følg runden så i dag ville jeg nok ha kanskje litt godtroende og kanskje trodde at det gikk seg til mye i det er jo litt sånn å være tydelig det er ofte min rolle jeg bruke og ha ansvar faktisk for både avdeling så det er litt viktig at forventning rundt det. (Intervju 4		
9	Intervju 4	76	Dialogen altså, det at dere snakker tydelige på hva vi forventer her nivå - det var ikke kontoret her		
10	Intervju 4	85	Du kan ikke være den her relatert avgjørrelser som faktisk gjør at du kan bli med deg. (Intervju 4		
11	Intervju 7	42	kommunikasjonen min er veldig sånn basert på menneskelighet men at jeg også kan være veldig tydelig når jeg trenger å være tydelig men det har vært godt å komme i en rolle der jeg faktisk kan være tydelig med	1	1

Figur 3: Kombiner cellene med samme kode, fra alle intervjuene

### 3.6.3 Fase 3: Søke etter tema

Målet med denne fasen er å identifisere mønstre og temaer som går igjen i materialet (Braun & Clarke, 2022). Måten å finne mønstre og tema på i denne studien, var å kode dataene i fase 2, for å se hvilke kategorier som oppsto. Når man var ferdig med første koding, ble alle kodene gjennomgått på nytt. Det ble utarbeidet et tankekart, og man forsøkte å gruppere kodene i kategorier som ble benyttet videre. Ved å bruke metoden til Ose (2016), fikk man til slutt ut et fleksibelt Word-ark, med datamaterialet fordelt i logiske kapitler og underkapitler. Dette ble benyttet videre i arbeidet med å finne hensiktsmessige tema. Nedenfor vises skjermbilde fra prosessen hvor tabellen i Excel konverteres til tekst i Word.



Figur 4: Konverterer tabell til tekst

### 3.6.4 Fase 4: Identifisere temaene

Målet med denne fasen, var å samle kategorier som ble oppdaget i den forrige fasen, for å finne bredere tema. Temaene som velges bør være representative for materialet og være viktige for å besvare forskningsspørsmålet (Braun & Clarke, 2022). Word-arket fra metodikken til Ose (2016) i steg tre, ga et godt utgangspunkt for å finne hvilke hovedtema som utkrystalliserte seg fra analysen. Det ble jobbet fram noen få, abstrakte tema som kunne brukes videre i arbeidet. Det ble brukt mye tid på dette steget der man reflekterte og fant en god sammenheng mellom datamaterialet som var tilgjengelig, og de temaene det ble konkludert med. Det var nødvendig å gå gjennom materialet flere ganger for å utvikle og revidere hovedtemaene til forskerne var fornøyde. Det ble også brukt tid på å diskutere temaene opp mot problemstillingen. Fasen skal brukes til å utvikle og finjustere temaene på en grundig og systematisk måte (Braun & Clarke, 2022).

### 3.6.5 Fase 5: Definere og navngi temaene

I denne fasen skal forskeren definere og beskrive hvert tema i detalj. Dette kan involvere å samle eksempler fra dataene som illustrerer temaene (Braun & Clarke, 2022). Her ble det forsøkt å definere og beskrive hovedtemaene som vi fant i fase fire på en sånn måte at

de viste essensen i temaene. Det var viktig å vise sammenhengen mellom analysene og den problemstillingen som var definert for oppgaven. For å være sikker på sammenhengen mellom problemstillingen og de analysene som ble gjort, var det nødvendig å gå tilbake til datamaterialet for å lese sitater. De sitatene som man mente beskrev temaene best, ble flyttet over i et arbeidsdokument som senere ble brukt til å produsere resultatene. Det ble til slutt utarbeidet en tabell som viste hovedtemaene, de underliggende kategoriene og med en beskrivelse av hver enkelt kategori (se tabell under resultatdelen).

### 3.6.6 Fase 6: Produsere rapporten

Målet med denne fasen er å beskrive hvordan temaene ble identifisert og utviklet. Dette involverer å beskrive kategorisering og analyseprosessen, samt reflektere over funnene og betydningen de har i forhold til forskningsspørsmålet (Braun & Clarke, 2022). Sitatene fra de transkriberte intervjuene som ble funnet relevante i fase fem ble brukt, og beskrev en historie som skulle gi leseren et innblikk i kvaliteten på analysen, og for å vise de temaene og kategoriene som var jobbet fram gjennom dataanalysen.

## 3.7 *Metodisk integritet*

### 3.7.1 Validitet

Validitet i samfunnsvitenskapelig forstand, handler om den metoden man bruker, egner seg til å undersøke det fenomenet som skal undersøkes. Validitet handler om hvor nøyaktig og troverdig forskningen er. For å sikre validitet i forskningen har vi sett hen til Yardley (2000) sine fire prinsipper for å sikre kvalitet i en kvalitativ forskning:

- Sensitivitet til konteksten – handler om at forskerne må være bevisste på sine egne forutinntatte oppfatninger og tolkninger av data. De må også være åpne for å la intervjupersonene tolke og forklare sine egne erfaringer og perspektiver. Det er viktig å ha en kritisk og reflektert tilnærming til konteksten i kvalitativ forskning, og å være åpen for å la intervjupersonene prege intervjuet med sine egne erfaringer og oppfatninger i en større kulturell og sosial sammenheng (Yardley, 2000). I denne studien ble det gjennomført et tidlig litteratursøk, men det ble valgt en induktiv tilnærming. Dette betyr at man ikke gikk inngående inn i teorien i starten. Datainnsamlingen ble påstartet

tidlig og fant parallelt teori på fagområdet. Empirien ble dermed den drivende faktoren gjennom forskningen.

- Forpliktelse og grundighet – handler om at forskerne må være villige til å sette av tid og ressurser for å oppnå grundige og pålitelige resultater. Det er viktig å være grundig i alle faser av forskningsprosessen. Dette inkluderer utvikling av forskningsspørsmål, utvelgelse av intervjupersoner, innsamling og analyse av data og tolkning av funn. Dette krever nøye planlegging og gjennomføring av forskningsprosessen, samt kritisk refleksjon over forskerens egne antakelser og tolkninger av data. En grundig tilnærming til kvalitativ forskning, kan bidra til å øke validiteten og påliteligheten til forskningsresultatene (Yardley, 2000). I denne studien ble analysen av datamaterialet gjennomført i henhold til refleksiv tematisk analyse (Braun & Clarke, 2022), og metodikken ble systematisk fulgt.
- Transparens og koherens – handler om at forskerne må være transparente omkring sin forskningsmetode og resultater, og at de må kunne gi en klar og sammenhengende beskrivelse av sin forskningsprosess og funn. Koherens i kvalitativ forskning innebærer å sikre at forskningsprosessen og resultatene er logisk og sammenhengende (Yardley, 2000). I denne studien er det tilstrebet å gi detaljerte beskrivelser av hvert steg i prosessen. I resultatdelen er det presentert direkte sitater fra intervjupersonene. I tillegg er dokumenter som er benyttet i oppgaven, slik som samtykkeskjema og intervjuguide, lagt ved rapporten.
- Innflytelse og betydning – handler om at forskerne må være oppmerksomme på hvordan forskningen kan påvirke og bidra til å forme praksis innenfor fagfeltet. Det er viktig å identifisere og beskrive betydningen av forskningsresultatene. Dette krever en klar og forståelig kommunikasjon av resultatene, samt en refleksjon over hvordan resultatene kan brukes til å forbedre praksis (Yardley, 2000). I denne oppgaven vil resultatene, diskusjon opp mot relevant litteratur, samt konklusjonen, bli presentert til slutt i oppgaven.

### 3.7.2 Forskningsetikk

Forskningsetikk i kvalitativ forskning handler om å sikre at forskningen er gjennomført på en etisk forsvarlig måte. Det er viktig å vise respekt for deltakernes verdighet og integritet, samt å sørge for at forskningen ikke påfører dem unødvendige risikoer eller skade. Deltakerne må også gi et informert samtykke til å delta i studien. Dette innebærer å gi deltakerne tilstrekkelig med informasjon om forskningsoppgaven, hva som kreves av dem som intervjupersoner, og hva som vil skje med dataene som samles inn (Kvale & Brinkmann, 2015). Som tidligere beskrevet, ble det sendt ut informasjon pr e-post om hvem forskerne var og hva vi ønsket å finne ut mer om, til alle intervjupersonene. Det ble sendt ut et samtykkeskjema hvor det ble informert om hva det innebærer for de å delta i prosjektet, og litt om at det er frivillig å delta. I tillegg ble det informert om personvern og hvordan dataene som ble samlet inn skulle behandles konfidensielt, og i samsvar med personvernregelverket. Det ble også orientert om hvordan datamaterialet ville håndteres etter at prosjektet var avsluttet (se vedlegg 2). Deler av denne informasjonen ble gjentatt rett i forkant av intervjuet for å være trygg på at deltakerne var komfortable med måten dataene ble håndterte på. Søknad til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) om å ta lydopptak av intervjuene ble innvilget.

Det er viktig at forskerne har et bevisst forhold til egen rolle i forskningsprosessen, og at man er åpen for å reflektere over egen praksis og eventuelle etiske utfordringer som kan oppstå (Kvale & Brinkmann, 2015). Gjennom litteratur og tidligere arbeidserfaring, vet vi at våre personlige verdier, holdninger og det teorigrunnlaget som er ervervet gjennom studiet, lett kan påvirke både intervjusituasjonen og det materialet som er jobbet med i etterkant. Gjennom valg av analysemetode, der vi valgte Braun og Clarke (2022) sin metode, refleksiv tematisk analyse, har vi ivaretatt disse faktorene på best mulig måte. I siste instans kan dette påvirke de resultater og drøftinger studien har kommet frem til, og derfor har det vært viktig for oss å stoppe opp gjennom hele prosessen og stille spørsmål til oss selv rundt disse faktorene.



## 4 Resultat

I dette kapitlet vil vi presentere funn som vi har kommet fram til gjennom beskrivelser fra intervjupersonene om hvordan de håndterer endringsprosesser og eventuelt motstand mot de endringene som blir igangsatt. I tråd med refleksiv tematisk analyse har vi behandlet datamaterialet og ut fra dette identifisert to hovedtema som er viktig å ha søkelyset på i endringsprosesser.

### *4.1 Kontekst*

Mellomledere i NAV opplever at de står i små eller store endrings- og utviklingsprosesser hver dag. NAV er inne i store omstillinger når det gjelder digitalisering av tjenestene man yter mot brukerne av NAV. Det forventes fra regjering og departement at digitaliseringen skal bidra til mer effektiv drift og de økonomiske tildelingene til NAV reduseres i tråd med disse forventningene. En mellomleder står midt i «skvisen» mellom endrede rammebetingelser, færre ansatte som skal gjøre like mye og jobben med å bidra til alle ansatte forstår hvorfor det er viktig å jobbe på en annen måte når vi får nye verktøy. Mellomlederne vi snakket med, opplever at dette er en del av hverdagen, og de tenker ikke at de jobber med endringsprosesser, men at det er en naturlig utvikling som de jobber med daglig.

### *4.2 Hovedtema*

I konteksten av at mellomlederne i NAV jobber med endring og utvikling hver dag, viser funn vi har fått, at det er to hovedtema som oppleves som viktigst for våre intervjupersoner som svarer opp vår problemstilling. Det er involvering av både ansatte og medbestemmelsesapparatet i prosessen, samt at det er stor grad av psykologisk trygghet i prosessene. Vi har oppsummert hovedtemaene med underliggende kategorier i en tabell, sammen med en kort beskrivelse av hver kategori.

Tabell 1: Oversikt over hovedtema med underliggende kategorier

Hovedtema	Kategorier	Forklaring på kategorien
Involvering	Felles forståelse	Det å skape felles forståelse for hensikten med endringen. Det er viktig å bruke god tid, skape dialog og refleksjon rundt endringen hos alle ansatte – få alle med
	Partssamarbeid	Det er viktig for leder å involvere tillitsvalgte apparatet i endringsprosesser. Leder bruker denne gruppen som spydspisser og endringsagenter i endringen
Psykologisk trygghet	Tillit og troverdighet	Det oppleves som viktig at leder framstår som tillitsskapende og troverdig i endringsprosesser. Kategorien har fokus på tillit mellom både ledere og ansatte, og kolleger imellom.
	Forutsigbarhet og trygghet	Det oppfattes som relevant at leder er fremstår som rettferdig og forutsigbar, at du som ansatt vet hvor du har lederen din. Forutsigbarhet skaper trygghet hos ansatte
	Læring	Trygghet og tillit i teamet og til ledelsen, bidrar til at man tørr å utfordre det etablerte og utforske nye ideer. Dette fører til utvikling og læring i teamet

### 4.3 Involvering

Det første og mest omtalte temaet vi fant i vår analyse, er involvering. Med involvering menes at ledere og ansatte involveres i endringsprosessen gjennom aktiv deltagelse på ulike måter. Involvering foregår på alle ledernivåer i organisasjonen, fra toppledelse til mellomledere. Involvering skjer også av ansatte gjennom tillitsvalgte og vernetjenesten, på avdelingsnivå og ned til den enkelte ansatte. Mellomlederne i NAV er opptatt av flere aspekter av det å involvere alle ansatte og tillitsvalgte i utvikling og endring. Vi har delt dette hovedtemaet inn i to underkategorier – felles forståelse og samarbeid i medbestemmelsesapparatet (MBA) - og vil beskrive funnene i hver enkelt kategori under.

### 4.3.1 Felles forståelse

Med felles forståelse menes at det kommuniseres og informeres om formålet, og hva man ønsker å oppnå med endringen. Involveringen skjer gjennom både formell og uformell kommunikasjon på alle nivå i organisasjonen - skriftlig og muntlig, via alle kommunikasjonskanaler, i møter, i samtaler og på morgenkaffen. Ved å kommunisere tydelig hva endringen betyr og består av, kan de som er berørt settes i stand til å danne seg et bilde av hva dette handler om for dem i deres arbeidshverdag. Det innebærer også hva dette betyr for organisasjonen, for den avdelingen de tilhører, og for den enkelte ansatte med de roller og oppgaver de skal utføre. Det første elementet som intervjupersonene er opptatt av, er dette med informasjon, og at det er viktig å informere om alt du vet som leder. Gjerne også involvere ansatte i det du som leder ikke har helt kontroll på ennå. Det skaper usikkerhet hos ansatte om de får en opplevelse av at de ikke får all informasjon. Som en av lederne sa:

*«Vær klar og tydelig på at dette er det vi vet – gi informasjon. Ikke la ansatte gå rundt å spekulere på om du holder noe tilbake» Intervju 1*

Det ble påpekt at det ikke er nok å si en ting en gang, det kreves at du har informasjon om endringen på agendaen ofte og hen beskriver det slik:

*«Du kan aldri si ting mange nok ganger. Gjerne om du har sagt det to ganger, si det en gang til. Ikke i samme møte, men vi tar det opp jevnlig» Intervju 4*

Funnene fra analysen viser at mange av intervjupersonene er opptatt av å gjøre endringene forståelig og begripelig for de ansatte. Første steg på å skape forståelse handler om tidlig involvering gjennom informasjon. Deretter er lederne opptatt av å skape gode arenaer for kommunikasjon og dialog rundt endringen. Det at leder bidrar til å sette av tid til å diskutere endringene de står i, og gjennom det bidra til å få ansatte til å forstå hvorfor denne endringen kommer, og hva vi må gjøre for å oppnå ønsket resultat. Noen funn viser at lederne er opptatt av å «ta ned» endringen slik at den ikke oppleves så stor eller at den er uoverkommelig. Intervjupersonene sier blant annet:

*«Når vi sitter i mindre grupper så er det mye lettere å stille spørsmål og det har jeg bevisst rost. Det er bevisst at vi alle er samlet og da går praten» Intervju 5*

*«Det er jo dette med de kontinuerlige endringene, å prøve å ta det ned, tenker jeg så man ikke opplever det som noen store endringer» Intervju 1*

*«Det her med å ha den pedagogiske øvelsen med å prøve å forklare hvorfor vi gjør dette når folk sitter i en veldig trygg hverdag, så bryter vi litt opp i det og gjør det litt mer utrygt, for det er det endring gjør med folk» Intervju 4*

*«Så kan jeg ha en tendens til, på godt og vondt, å forenkle ting. Og det kan det være både plusser og minuser med, at det ikke blir forstått alt. Eller at det faktisk gjør at det blir forstått – den balansegangen der. I alle fall i en endringsprosess, så er det en nøkkel» Intervju 3*

Gjennom vår analyse finner vi at flere av intervjupersonene vi snakket med, hadde et bevisst forhold til hvordan de skal jobbe i avdelingen sin for å møte og eventuelt redusere motstand til endringen som står foran dem. Det er veldig tydelig at lederne bruker tid på å forklare hvorfor endringen kommer nå, og hva endringene skal bidra til. Intervjupersonene beskriver at de kjenner sine ansatte godt og vet ofte hvem som er kritisk til endringer eller hvem som strever med å forstå, eller å skaffe seg nok kunnskap til å endre måten de jobber på. Dette med å kjenne ansatte godt, utnytter de til sin fordel i endringsprosessene. Et interessant funn er at enkelte av lederne bevisst snakker med, og gir ekstra oppmerksomhet til de ansatte som ofte er kritiske til endringene og forsøker å få de med i nøkkelposisjoner knyttet til endringen. Noen sitater som beskriver dette:

*«Det er sånn at hvis du skal få med deg folk må du ta med den største kritikeren også så jeg har hatt det litt i bakhodet noen ganger» Intervju 2*

*«Motstand mot endring det er hvis du ikke har klart å få den som skal være med på endringen til å forstå hvorfor vi gjør det» Intervju nr 5*

*«Jeg har ofte brukt dette toget som et bilde. Det er ikke alle som skal sitte og føre lokomotivet, men de fleste skal sitte på de første vognene. Vi må ikke ha noen som hverken springer etter eller sitter i bakerste vogn og kan risikere å bli helt framkølet. Og da er det litt med dette at alle skal med» Intervju 1*

*«Så i stedet for å ta bare liksom de fremoverlente og de beste til å være endringsagenter på akkurat dette, så spurte jeg den som strevde mest» Intervju 1*

*«vi har forsøkt å bruke dem, og puttet dem i nøkkelroller i sånne prosesser for å la de «skinne» litt, vise overfor de andre at vedkommende faktisk har noe å bidra med her som gagner alle sammen» Intervju nr 3*

#### 4.3.2 Partssamarbeid

Med partssamarbeid menes det samarbeidet som gjennomføres mellom ledelsen og de valgte tillitsvalgte i organisasjonen, og er regulert i lov- og avtaleverket i Norge. De tillitsvalgte er valgte representanter som representerer ansatte i sin fagforening og som har en rolle som mellomledd mellom alle ansatte og ledelsen på en arbeidsplass. Lov- og avtaleverket regulerer det minimumet av involvering som kreves i Norge, men på mange arbeidsplasser som for eksempel i NAV er det gode strukturer for å involvere tillitsvalgte på alle nivå i organisasjonen og ofte går involveringen ut over det som er regulert i lov- og avtaleverk. Våre funn viser at mellomlederne i NAV bruker samarbeidet med tillitsvalgte aktivt. Enkelte ledere bruker partssamarbeid aktivt og bevisst i endringsprosesser, mens andre ikke har nevnt tillitsvalgte i det hele tatt i vårt intervju. Vi spurte ikke direkte om bruken av partssamarbeid i intervjuet, så det at ikke alle har beskrevet dette som viktig i endringsprosesser, behøver ikke å bety at de ikke syns det er viktig. De har bare ikke tenkt på det i vårt intervju. Flere ledere beskriver at de bruker lokalt medbestemmelsesapparat (MBA) som en diskusjonspartner tidlig i prosessene for å få innspill i prosessen. De beskriver partssamarbeidet *«som et lokomotiv i omstilling» Intervju 4*. De tillitsvalgte er tett på ansatte i arbeidshverdagen og er viktige bidragsytere for å skape forståelse og være endringsagenter i miljøet. Intervjupersonene sier blant annet:

*«Vi i ledergruppen er ærlige i MBA og til fagutviklerne på at dette er det vi må forholde oss til. Hvordan skal vi løse dette sammen. Det opplever jeg har funket ganske bra her» Intervju 6*

*«Vi har et velfungerende MBA her, velfungerende tillitsvalgte, som også er med på å trekke lasset. Både på å informere og skape forståelse» Intervju nr 3*

*«Det er viktig at vi prøver å få den felles forståelsen i kontoret gjennom MBA fordi det er ambassadørene i forhold til behovet for endring» Intervju 4*

*«Det er ikke skummelt å dele det med MBA at vi skal i gang med noen endringer og hvordan vi tenker. Uten at vi har fasiten» Intervju 7*

Vi syns det siste sitatet beskriver godt at ledere benytter partssamarbeidet før de som ledere helt vet hva endringen innebærer. På den måten får de tillitsvalgte med på leders tanker og er involvert veldig tidlig i prosessen.

#### **4.4 Psykologisk trygghet**

Det andre hovedtemaet som går igjen i våre funn er ledernes fokus på det skal være et arbeidsmiljø som er preget av psykologisk trygghet. Gjennom å ha tillit til dem som ledere, og at det skapes grunnleggende tillit i arbeidsmiljøet der gleder, sorger, uenighet og kritikk kan deles, mener de det kan bidra til gode endringsprosesser og utvikling. Intervjupersonene er opptatt av at de skal fremstå troverdige og forutsigbare overfor sine ansatte i alt de gjør, men ikke minst i endrings- og utviklingsprosesser, for å lykkes. Vi trekker sammen alt det intervjupersonene sa om dette til et hovedtema knyttet til psykologisk trygghet. Vi har tre kategorier – tillit og troverdighet, forutsigbarhet og trygghet samt læring - under hovedtemaet som vi vil beskrive nærmere i dette avsnittet.

##### **4.4.1 Tillit og troverdighet**

Med tillit og troverdighet menes i denne sammenhengen, opplevelsen av at man kan stole på lederen sin, og sine kolleger. I endringsprosesser oppfattes det som særlig viktig at leder er troverdig i sin kommunikasjon med ansatte, slik at ord og handling samsvarer. Det er flere av intervjupersonene som beskriver at de ønsker å være faglig oppdatert for at ansatte skal ha tillit til dem. Lederne tenker at det er lettere å sette i gang en endringsprosess når ansatte stoler på at lederen vet hva hen snakker om. God faglig innsikt bidrar til at det er lettere å snakke med ansatte som strever med endringene og en leder sier hen kan tillate seg mer, være tydeligere og mer direkte fordi *«at de opplever at jeg vet hva jeg snakker om» Intervju 1*. Et annet sitat som er relevante rundt denne tematikken er:

*«så tenker jeg at det er viktig at jeg vet hva de står i, kjenner faget og kan være en diskusjonspartner» Intervju 1*

Intervjupersonene er opptatt av at ansatte skal ha tillit til dem. Funn fra vår analyse viser at dette er noe lederne tar på alvor og som de jobber med hele veien. Lederne uttrykker at tillit er et viktig element generelt for å kunne gjøre en god jobb som leder, uavhengig av hva man jobber med. I tillegg er lederne opptatt av at når de har tillit, er det lettere å få med ansatte på for eksempel endringsprosesser. En av lederne vi intervjuet var beskrevet at tillit er noe hen må jobbe med kontinuerlig og sier at *«hvis du først har fått tillit, så må du hele veien gjøre deg fortjent til å fortsatt ha tillit» Intervju 4*. Her er noen flere eksempler på sitater fra intervjupersonene våre:

*«Den psykologiske tryggheten handler veldig mye om tillit og når vi gjør endringer så er det klart at det med tillit er essensielt hvis man skal få med folk» Intervju 4*

*«hvis vi ikke har tillit så vil man vanskelig få endret noen» Intervju 4*

*«grunnlaget for å jobbe slik det er jo lagt tidligere. Det nytter ikke å komme inn å jobbe på den måten der hvis du ikke framstår som troverdig og at ansatte har tillit til deg» Intervju 1*

Vi ser også av funnene at lederne utøver tillitsbasert ledelse i møte med sine ansatte og gjennom det motiverer til at ansatte skal gjøre gode, selvstendige vurderinger. Som en sa: *«gi tillit og støtte slik at de skal klare seg selv, jeg bruker å si at jeg stoler på de vurderingene du som ansatt gjør» Intervju 2*.

#### 4.4.2 Forutsigbarhet og trygghet

Med forutsigbarhet og trygghet menes at det er trygghet rundt hva som forventes av den enkelte medarbeider og leder. At det er planer, struktur og systemer som bidrar til å avklare roller og oppgaver, samt at det legges til rette for dialog og relasjonsbygging slik at gode arbeidsmiljø kan skapes. Det handler også om en trygghet for at regler og lovverk blir fulgt, at rettigheter blir ivaretatt og at det utøves en viss rettferdighet. Lederne vi har intervjuet, var opptatt av å skape et forutsigbart arbeidsmiljø der alle ansatte opplevde at det var trygt og godt å være. Funnene viser at lederne både har fokus på at kollegene seg imellom

er godt kjent med hverandre, og at alle ansatte var trygge på lederen sin. Intervjupersonene var tydelig på at gjennom forutsigbarhet og trygghet, var det større mulighet for å gjennomføre endringer uten at det oppsto for mye motstand til endringene. På den annen side ser lederne at motstand kan være utviklende og positivt for å få frem alle sider av en sak. Det er viktig med stor grad av trygghet i gruppa for at ansatte skal tørre å ta opp elementer som kan bli sett på som kritisk. Funnene viser at lederne ser at dette er viktig for at kontoret skal lykkes best mulig med endringene. En av intervjupersonene reflekterte rundt at hen ledet to team som hadde veldig ulik grad av psykologisk trygghet i gruppen. I teamet med stor grad av psykologisk trygghet «møter du den tøffeste motstanden fordi de tørr det» Intervju 4 og da opplevde også lederen at det teamet jobbet best med endringer. Andre ledere vi intervjuet sa blant annet:

*«og det ser man i mange sammenhenger, når noen først tørr å stille det dumme spørsmålet som de selv sier, så er det mange som er glad for å få svaret» Intervju nr 5*

*«Meningsytring er viktig, og da er det viktig at det er såpass til takhøyde at du kan si hva du mener, at du tørr det» Intervju 1*

Sitatene viser at intervjupersonene har mye fokus på å utvikle teamet sammen. Likevel ser vi et annet tema som trer tydelig fram i vår analyse. Hvis de opplever at enkelte ansatte sliter med å mestre endringene så ønsker de å bidra slik at hver enkelt ansatt får muligheten til å lykkes i endringsprosessen. Lederne har ulike måter for å få med seg ansatte og syns delvis det er en krevende lederoppgave å få med seg alle på endringene. Som en intervjuperson sa: «Jeg må jo hjelpe dem på veien da, sant. Og hvordan man gjør det, kan jo variere fra person til person det, så jeg vet ikke om jeg har noe fasitsvar på det. Dette er en kjempeutfordring som jeg kjenner på i hverdagen» Intervju nr 3.

Videre er lederne opptatt av å ta ansatte på alvor og ikke avfeie enkeltansattes bekymringer som bagateller eller uvesentligheter. Intervjupersonene sier blant annet:

*«så skal du ta de på alvor når de uttrykker sin bekymring. Du skal ikke bare avfeie dem med at dette er bare tull» Intervju 1* eller *«Det er viktig at vi som ledere, i forbindelse med endring, skjønner at opplevelsen til den enkelte ansatte, den er reell» Intervju 1.*



#### 4.4.3 Læring

Med læring i denne sammenheng, mener vi hvordan man ved å oppleve å ha et trygt og tillitsfullt arbeidsmiljø i teamet eller på avdelingen, kan oppnå at ansatte i større grad tørr å utfordre det etablerte og komme med nye ideer. I en gruppe med stor grad av psykologisk trygghet, er det trygt å utforske nye ideer, teste ut og gjøre feil, slik at man kan lære av de feil man gjør. En endringsprosess, enten det er snakk om å endre arbeidsmåter, eller en omorganisering der strukturer endres, skaper mye usikkerhet i gruppen. Ansatte kan bli usikre på hvilke arbeidsoppgaver de har i framtiden og hvordan oppgavene skal utføres, og det kan medføre utrygghet. Analysen vår viser at intervjupersonene er opptatt av å skape arbeidsmiljø som er godt kjent med hverandre. Et arbeidsmiljø som stoler på hverandre og som tørr å stille spørsmål og utfordre hverandre. Slike miljø bidrar til at det er enklere å jobbe med nye eller endrede oppgaver og bruke gruppen som læringsarena. En intervjuperson sier at *«Vi jobber jo med dette og dess bedre vi har relasjonen, dess bedre de kjenner hverandre, jo lettere er det å stille spørsmål» Intervju nr 5*. Et annet eksempel på sitat er:

*«for når vi diskuterer og stiller spørsmål til hverandres tenking, da lærer vi begge to eller hele faggruppa» Intervju 1*

Intervjupersonene fokuserer også på sin rolle som leder og at ansatte skal være trygge på leder slik at leder kan utfordre hver enkelt ansatt i større grad, som for eksempel en sier: *«så på en måte er det verdifullt at folk reagerer og bremser litt, for da kan du spørre dem» Intervju 7*.

Funnene viser også at intervjupersonene gjerne bruker skepsis og motstand mot endring som noe positivt og som kan bidra til utvikling og læring i gruppen. Som en av informantene sier til oss *«jeg sier at motstand er gaven som gjør at vi beveger oss framover og oppover» Intervju 4* og *«Noen ganger så er det motstand som gjør at vi får de geniale løsningene fordi at det er noen som faktisk har en bedre tanke enn meg selv» Intervju 4*

Sitatene viser at lederne vi har intervjuet, bruker motstand som noe positivt, noe som bidrar til at gruppen som helhet utvikler seg og kommer litt lenger enn om alle hadde vært enig fra starten av endringsprosessen. I intervjuene fikk vi inntrykk av at disse lederne er godt kjent med sine ansatte. De er leder for mellom 15 – 22 ansatte og jobber sammen med ansatte

hver dag. At de kjenner sine ansatte så godt gjør at de er i stand til å balansere dette med positiv motstand mot ansatte som «alltid» er kritiske og som de må håndtere på en annen måte slik at energien i gruppen ikke drepes av kritiske enkeltansatte.

## 5 Drøfting

I Norge bidrar alderssammensetningen på befolkningen til at det blir færre og færre yrkesaktive for hver pensjonist i ti-årene vi går inn i. Denne utviklingen innebærer blant annet at offentlig sektor må drives mer effektivt enn i dag for å frigjøre arbeidskraft til andre sektorer. Regjeringen har i perspektivmeldingen fra 2021 lagt opp til en offentlig sektor som skal innovere og utvikle seg raskere enn man har vært vant til (meld. St. 14 (2020-2021)). Ansatte og ledere i NAV, som er en stor virksomhet i offentlig sektor, opplever at utviklingen skjer raskere og raskere også på grunn av digitaliseringstakten. I denne studien har vi forsøkt å finne ut mer om hvordan mellomledere og ansatte i NAV håndterer endringene og søker å finne svar på problemsstillingen: *hvordan møter ledere motstand hos ansatte i endrings- og omstillingsprosesser*. Gjennom analyse av datamaterialet som ble presentert i kapittel 4 fant vi to hovedfunn som pekte seg ut som viktige, for å redusere eller håndtere motstand mot endringer. Det første hovedfunnet hadde fokus på involvering av ansatte i endringsprosessene. Det var særlig to kategorier av involvering som kom fram i funnene. For det første handlet det om å skape en felles forståelse for endringen, og den andre kategorien handlet om den formelle involveringen av tillitsvalgte gjennom prosessen. Det andre hovedfunnet var knyttet til psykologisk trygghet. Det utkrystalliserte seg tre kategorier under hovedfunn psykologisk trygghet. Den ene kategorien omhandlet tillit og troverdighet. Funnene viser at det er viktig for ansatte at leder er til å stole på. Det samme gjelder funnene i kategorien forutsigbarhet og trygghet, som handlet om at ansatte må kjenne seg trygge på lederen sin, og til sine kollegaer. Den tredje kategorien under hovedfunn psykologisk trygghet, handlet om læring. Når ansatte opplever det som trygt og kjenner på stor grad av tillit i teamet, er det lettere å prøve og feile, noe som igjen kan bidra til utvikling og læring. Vår problemstilling vil i dette kapittelet bli

drøftet opp mot funnene i resultatdelen og relevant teori som ble presentert i kapittel to. Vi vil til slutt oppsummere og komme frem til en konklusjon, som presenteres i kapittel 6.

### ***5.1 Involvering av ansatte for å redusere eller håndtere motstand***

Involvering er, ifølge litteratur på endringsledelse, svært viktig, og blir beskrevet av mange forskere på fagfeltet (Beer & Nohria, 2000; Meyer & Stensaker, 2007; Appelbaum et al., 2012; Stouten et al., 2018). Første steg i en endringsprosess for å skape forståelse for formålet med endringen, er å gi ansatte informasjon og å involvere dem på en sann måte at det skapes engasjement for endringene som er forespeilet (Lewin, 1951; Kotter, 1996; Beer & Nohria, 2000). Våre funn i kategorien «felles forståelse» samsvarer godt med litteraturen på dette området, og viser at lederne er opptatt av å informere sine ansatte om det som skjer av endringer i organisasjonen, gjerne tidlig i prosessen. De informerer ansatte også om de selv ikke har full kontroll på endringene og de konsekvensene endringene medfører for ansatte. Det oppfattes som bedre å informere om alt de vet, enn å forsøke å holde noe tilbake i påvente av at man selv skal ha en mer fullstendig informasjon. Det å unnlate å informere, kan fort oppfattes som at noe holdes tilbake, at det skjer ting i kulissene som ansatte ikke får ta del i. Det kan skape usikkerhet, noe man søker å unngå fordi det kan skade endringsprosessen. I litteraturen finner vi forskning som sier at ansatte som blir aktivt involvert gjennom blant annet informasjon, vil ha en større endringskraft og ta eierskap til prosessen, enn de som holdes utenfor (Beer & Nohria, 2000). Dette kan også ha betydning for å nå målene for endringene, gjennom at leder bidrar til en kultur for åpenhet og samarbeid allerede fra starten av endringsprosessen (Stouten et al., 2018).

#### **5.1.1 Informasjon for å skape felles forståelse**

Involvering handler både om de formelle prosessene som foregår i partssamarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte, formelle møter på avdelinga sammen med alle ansatte, og gjennom samtaler og samhandling av mer uformell karakter (Glew et al., 1995; Kotter, 2012). Det kommer fram i funnene fra hovedtemaet «involvering», at lederne bruker partssamarbeidet til å gi informasjon til de tillitsvalgte tidlig i endringsprosessen. Det at lederne er bevisste på bruken av de tillitsvalgte i endringsprosesser, kan være et ledd i å håndtere eller redusere eventuell motstand. De beskriver de tillitsvalgte som et lokomotiv i endringsprosessen som jobber tett sammen med alle ansatte til daglig og som kjenner de

ansatte godt. Gjennom arbeidsdagen fanger gjerne de tillitsvalgte opp synspunkter og holdninger på endringene fra de ansatte, og kan ta med seg synspunkter til ledelsen i de formelle medbestemmelsesmøtene. På den måten blir de tillitsvalgte ansattes «redskap» som gir mulighet til å påvirke prosessen. Det formelle partssamarbeidet er godt innarbeidet i det norske arbeidslivet gjennom lov- og avtaleverk, og har over tid ført til et godt samarbeidsklima mellom partene i arbeidslivet (Levin et al., 2012). På samme måte finner man igjen den uformelle involveringen som beskrives i litteraturen som unikt i det norske arbeidslivet, hvor det oppfattes som enkelt å ha uformelle diskusjoner på arbeidsplassen på tvers av ulike posisjoner og roller i organisasjonen (Klev & Levin, 2021). Funnene viser at det foregår uformell prat mellom tillitsvalgte og ansatte i løpet av arbeidsdagen. Lederne beskriver tillitsvalgts apparatet som velfungerende, og at de er med på dra lasset når endringer skal gjennomføres. Hovedavtalen i Staten er redskapet som brukes for å sikre at ledere og tillitsvalgte samarbeider både om å formidle endringsbehov til de ansatte, og også om hvordan endringene skal gjennomføres. Dette bidrar til å skape forståelse og aksept hos alle ansatte (regjeringen, 2022). Våre funn viser at samarbeidet fungerer i tråd med intensjonen i lov- og avtaleverk og at lederne bevisst bruker tillitsvalgte som gode ambassadører for endringene ute i arbeidsmiljøet.

### 5.1.2 Tid til å skape felles forståelse

Funn i vår studie under kategorien «felles forståelse», viser at man lytter til ansatte og tar deres perspektiver på alvor. Det blir satt av tid til at ansatte får stille spørsmål, og til å ta diskusjonen sammen med sine kolleger og sin leder. Dette responderer godt med forskningen fra Hussein et al. (2018) som beskriver at det er et vesentlig ledd i å skape forståelse for endringen, at det blir satt av tilstrekkelig med tid til å reflektere over endringene. Det at temaet blir satt på dagsorden i ulike sammenhenger, og at det skapes arenaer for at ansatte skal tørre å stille spørsmål og bidra i dialogen, er nødvendig (Hussain et al., 2018). Noe av det som kan være utfordrende i endringsprosesser er nettopp dette dilemmaet eller skvisen som lederne og organisasjonen står i, det å finne tid i en travel arbeidshverdag. Våre funn viser at de lederne vi har intervjuet, greier å stå denne skvisen til en viss grad. Dette er i tråd med det forskningen viser kan være avgjørende for å redusere motstand, og lykkes med å implementere ønsket endring. Det å kombinere de endringene de står i med den daglige drift kan være krevende viser forskningen til Stensaker (2002). Det å ha tid til å skape felles

forståelse, og ha en dialog rundt endringsprosessen, samtidig med at daglig drift og produksjon skal opprettholdes (Stensaker et al., 2002). Det kan i den sammenheng også dras veksler til en modell som Kotter (2014) har beskrevet. En modell som han har kalt “dual operating systems”. Den kan bidra til en systematisk tilnærming til endringen, og handler om organisasjonsstruktur. Der beskrives det at større endringer og omstillingsprosesser kan tas ut fra den ordinære driftsorganisasjonen, og at det opprettes en prosjektorganisering. Man mener dette vil gi en mer fleksibel og tilpasningsdyktig tilnærming for de ansatte som står i endringene, og som samtidig kan bidra til mer strukturert og strategisk tilnærming til kommunikasjon og dialog om endringen (Kotter, 2014).

### 5.1.3 Kommunikasjon for å skape felles forståelse

For at et team eller en avdeling skal prestere, er det vesentlig at kommunikasjonen foregår åpent gjennom å utforske, diskutere og beslutte. I den sammenhengen er det også viktig å ha med seg perspektivet om at det må skapes rom og mulighet for å stille spørsmål og ha refleksjon rundt målet med endringen. Dette er en av nøklene for å skape en felles forståelse (Edmondson, 1999) og samsvarer med viktige funn i kategorien «felles forståelse», hvor ledere bevisst forsøker å «ta ned» endringen og gjøre den til noe som er overkommelig og gjennomførbart. Det å kommunisere til ansatte at dette skal vi få til sammen, og at endringene er noe de har gjort tidligere, anses relevant. I våre funn legges det vekt på at informasjonen må repeteres gjentatte ganger, både til den enkelte ansatte, men også i felles møter på avdelingen, via e-post og gjennom intern kommunikasjon. Dette understøttes av litteraturen som sier at det kan være viktig med ulike former for involvering i organisasjonen, både uformelt og formelt og at det å gjenta budskapet er viktig for å skape felles forståelse (Glew et al., 1995; Kotter, 2012). Videre er det nødvendig å ha systematisk tilnærming til informasjon og kommunikasjon rundt endringsprosesser, slik at alle ansatte blir involvert i prosessen. Litteraturen beskriver at det er vesentlig å ha en god plan og en kommunikasjonsstrategi for å sikre lik informasjon til alle. Dette som et ledd i å skape engasjement til å delta i prosessen, skape forutsigbarhet og samtidig redusere usikkerhet (Glew et al., 1995; Kotter, 2012). Selv om resultatene under kategorien «felles forståelse» viser at ansatte aktivt involveres i endringene gjennom kommunikasjon og dialog, er det lite spor av funn på at det jobbes systematisk, eller at det blir utarbeidet en kommunikasjonsstrategi. Dette sier noe om at det ikke er en systematisk tilnærming til

endringsprosessen, gjennom for eksempel en kommunikasjonsplan. Litteraturen beskriver at en kommunikasjonsstrategi er avgjørende for å få alle i organisasjonen til å forstå hvorfor endringen er nødvendig, hva som skal endres og hvordan det vil påvirke ansatte (Kotter, 2012).

Et interessant funn i vår analyse fra kategorien «felles forståelse», er at ansatte som ofte oppfattes som kritiske til endringer, settes i nøkkelposisjoner. Dette kommer fra en sammenheng der man er opptatt av å få alle ansatte med på endringen, og å gi ekstra oppmerksomhet til de som oppleves som kritiske. Her viser funnene at lederne utøver en praktisk tilnærming som svarer på vår problemstilling. Det er ulike årsaker til at ansatte oppleves som kritiske. Det kan være at de er usikre på om de vil mestre endringene med den kompetansen de innehar, eller det kan handle om at ansatte har vært med på mange prosesser som ligner, og som ikke har ført til noen resultater. Det at enkelte ansatte opplever at tidligere endringer ikke har ført til noe, kan bidra til håndteringsmekanismer som ikke er så hensiktsmessige for prosessen, noe Stensaker (2002) beskriver som BOHICA. Det at lederne sier at alle ansatte skal med, og at ansatte som er kritiske til endringen settes i nøkkelposisjoner, forteller oss at dette er ledere som ser sine ansatte. Et sitat fra dette funnet er en leder som sier:

*«Jeg har ofte brukt dette toget som et bilde. Det er ikke alle som skal sitte og føre lokomotivet, men de fleste skal sitte på de første vognene. Vi må ikke ha noen som hverken springer etter eller sitter i bakerste vogn og kan risikere å bli helt frakoblet. Og da er det litt med dette at alle skal med»*

Lederne tillater på en måte ikke at medarbeidere «kobler seg fra» endringsprosessen, adferd som beskrives av Kahn sin forskning på 90- tallet (Kahn, 1990). Lederne sier de kjenner sin ansatte godt, slik at de ser hvem som har behov for å følges ekstra opp, og i enkelte situasjoner finner de det riktig å sette dem i nøkkelposisjoner. Når vi vet at håndteringsmekanismer, som det å distansere (BOHICA) seg fra endringsprosessen, kan være den strategien enkelte velger, vil det være veldig nyttig å ta tak i dette. Nyttig slik at den motstanden dette oppleves som, kan snues fra å være passiv til å bli aktiv (Stensaker, 2002). Litteraturen skiller mellom positive og negative nøkkelpersoner, og fremhever at det er viktig å finne de positive nøkkelpersonene som kan bidra til å få andre med seg på endringen. De

negative nøkkelpersonene, kan på den annen side bidra til å hindre fremdrift (Kotter, 2012). De positive nøkkelpersonene beskrives i våre funn blant annet som de tillitsvalgte i partssamarbeidet. De blir fremhevet som spydspisser og viktig for framdriften i endringsprosessen, i tråd med det forskningen viser. Samtidig har vi også funn i vår studie som tyder på at det er negative nøkkelpersoner som settes i sentrale posisjoner. Funn i kategorien «felles forståelse» viser at ansatte som oppleves kritisk, settes i posisjoner hvor de kan «skinne litt», og vise andre i teamet at også de kan bidra. Det er i tråd med noe av den forskningen vi finner på dette området, forskning som utfordrer Kotter (2012) sitt syn på de negative nøkkelpersonene. I litteratur fra Ford og Ford (2010) finner vi belegg for at de som oppfattes som negative, kan være en verdifull ressurs som kan bidra til å forbedre og optimalisere endringene, om man lytter og tar ansattes bekymringer på alvor (Ford & Ford, 2010). Det er en fordel om leder forstår at motstand fra ansatte er en reaksjon som er naturlig, og som gjerne kommer til uttrykk når formålet med endringene ikke kommuniseres godt nok. Videre kan motstand oppstå fordi ansatte opplever at jobben de har, står i fare (Ford et al., 2008). Litteraturen beskriver også at det er naturlig at reaksjonene fra ansatte kan variere, mellom å være både positiv og negativ til endringen på samme tid. I stedet for at disse ansatte blir sett på som hindringer for å lykkes med endringene, er det viktig for leder å forstå de ulike reaksjonene, slik at man kan ta ut potensialet som ligger i dem (Piderit, 2000). Vi har funn som harmonerer med denne litteraturen og som viser at medarbeiderne blir sett av sin leder. Fordi lederne kjenner sine ansatte godt, og vet hvilke reaksjonsmønstre som kan komme til uttrykk fra tidligere endringer, er det enklere for dem å håndtere og ta tak i dette. De blir fulgt tett opp med samtaler, og gitt støtte og opplæring, noe som setter dem bedre i stand til å bidra positivt i endringsprosessen. Med denne anerkjennelsen kan man kanskje snu den største kritikeren til å bli en medspiller i endringsprosessen (Frei & Morriss, 2020). Det er viktig å påpeke at det å lytte til ansatte, og ta deres perspektiv på alvor, ikke er det samme som at deres synspunkter blir akseptert eller implementert i endringsprosessen. En leder har ansvar for å ta beslutningen basert på en helhetlig vurdering av organisasjonens behov og mål (Kotter 1996). Vi har funn fra kategorien «felles forståelse» som understøtter at ledere er bevisst på å balansere ansattes perspektiver med andre faktorer som påvirker beslutningene som skal tas.

## ***5.2 Psykologisk trygghet som viktig faktor for å redusere motstand mot endringer***

Et av hovedfunnene i vår studie viser at psykologisk trygghet kan bidra til å redusere motstand i endringsprosesser. Litteraturen sier at psykologisk trygghet kan beskrives med begrep som tillit og trygghet i teamet, eller mellom de individene som skal samhandle. Dette foregår på en slik måte at meninger og opplevelser kan uttrykkes uten å risikere tap av annerkjennelse, bli straffet eller oppleve å bli oppfattet som inkompetent (Edmondson, 1999).

### **5.2.1 Tillit og troverdighet**

Våre funn fra kategori «tillit og troverdighet» viser at lederne var opptatt av tillitsforholdet mellom dem som ledere og ansattgruppa, og at tillit var grunnlaget for å kunne gjøre en god jobb som leder, spesielt når endringer skal gjennomføres. Dette understøttes av litteratur og forskning på området som sier at tillit innebærer å gi noen andre en slags makt over en selv, og at man kan stole på at denne makten blir brukt på en positiv måte. Det handler også om en gjensidig respekt (Golembiewski & Mc Conkie, 1975; Kramer, 1999, Schindler & Thomas, 1993). Tillit er ekstra viktig når man forsøker å få til endringer, noe som ble forsket på så tidlig som på 60- tallet (Schein, 1993). Denne forskningen viser til at tillitsforholdet mellom mennesker kan være avgjørende for å kunne være i stand til å endre adferd, og overvinne følelser som skaper motstand og angst når de møter organisatoriske endringer. Dette samsvarer godt med funnene i denne kategorien, som viser at lederne gir uttrykk for at den grunnleggende tillit må være til stede hvis man skal få med seg ansatte på endringer. I endringsprosesser vil ulike håndteringsmekanismer som representerer motstand komme til uttrykk. Alt fra passive til aktive måter å forholde seg til endringen på, er noe en leder vil måtte håndtere (Stensaker et al., 2002). For å møte og håndtere denne motstanden på en måte som kan lede både ansatte og endringsprosessen videre, kan man gå ut fra at det vil være enklere å få gjennomført dette med en høy grad av tillit som grunnlag, enn om tillitsforholdet er dårlig mellom ansatte og leder (Sverdrup & Stensaker, 2017). Funnene som beskriver dette er fra kategori «tillit og troverdighet», der blant annet ledere sier at tillit er essensielt om man skal få med folk på endring.

Videre viser våre funn fra kategori “tillit og troverdighet” at lederne var opptatt av å skape et arbeidsmiljø preget av psykologisk trygghet, der det skulle være trygt å uttrykke sine opplevelser og følelser. Det beskrives relasjoner som tåler at man utfordrer hverandre som



kolleger, og også mellom leder og ansatt, slik teorien til Sverdrup og Stensaker (2017) beskriver. Funnene viser også at det å oppnå psykologisk trygghet og et tillitsfullt forhold til hverandre i arbeidsmiljøet, er noe man må jobbe med over tid. Dette er noe som ikke kommer av seg selv, men som de jobber med kontinuerlig på ulike måter i arbeidshverdagen. Lederne mente de kunne utfordre de ansatte mer, og de ville tåle den utryggheten som endringen skapte bedre, om det lå et tillitsforhold i bunnen. De beskrev at tillit var noe som man hele tiden måtte gjøre seg fortjent til å fortsatt ha. Dette understøttes i teori både fra Swärd (2017) og Frei og Morris (2020) som sier at det kreves en bevisst innsats og et langsiktig arbeid fra ledelsen, for å skape en kultur som er preget av tillit og åpenhet. Videre viser forskning at psykologisk trygghet og tillit mellom ledelse og medarbeidere er noe man må jobbe med kontinuerlig for å lykkes med endringer (Fyhn et al., 2022). Funnene fra kategori «felles forståelse» viser at enkelte ansatte strevde med å mestre de utfordringene som endringen medførte, eller var kritiske til selve endringen. Det ble brukt mye tid på å trygge alle ansatte gjennom prosessen. Vår studie viste også at man hadde samtaler med enkeltpersoner som uttrykte usikkerhet og bekymring rundt situasjonen. Funnene beskriver en slags bevissthet fra ledernes side, om at de aktivt ønsket utfordre sine medarbeidere gjennom å fremstå som troverdige og tydelige, men samtidig vise omsorg og forståelse. Lederne utfordrer ansatte som synes endringene er krevende, gjennom at de stiller spørsmål og er nysgjerrige på hvordan den ansatte tenker og opplever situasjonen. På den måten oppnår de å bruke motstanden som en kilde til innsikt og forbedring i endringsprosessen (Ford & Ford, 2010). Fordi at ansatte vet at lederne vil dem godt, at det ikke foreligger en «skjult agenda» bak endringene, kan lederne utfordre og få til en refleksjon som kan bidra til å åpne opp for en utvikling eller endring. Dette finner man støtte for i forskningen til Edmondson (1999) om psykologisk trygghet, som sier at det er trygt å ta mellommenneskelig risiko, og at man kan uttrykke sine følelser og meninger. Dette kan for enkelte gi nok trygghet til at de endrer tankesett, holdninger og adferd, som igjen kan utløse at motstand reduseres, og at de bidrar mer positivt til endringen (Schein, 1993). Om tilliten er fraværende fra medarbeiders side, vil det kanskje føre til økt motstand, energi-lekkasjer, og negative følelser som redusert motivasjon og negativt stress. I verste fall kan mangel på tillit føre til sykefravær eller ansatte som sier opp (Edmondson og Lei, 2014; Stensaker et al., 2002). Det kan også oppstå en situasjon der negative følelser og adferd sprer seg til resten av teamet slik at det oppstår en

slags ukultur. Da vil både endringsprosess og de ordinære arbeidsoppgavene som skal utføres påvirkes i negativ retning (Edmondson, 1999).

For å skape tillit, og for at ansatte skal oppleve en slags trygghet for at lederne ikke misbruker sin makt, må de vise dette både gjennom ord og handling (Schindler & Thomas, 1993). Funnene i kategori «felles forståelse» viser at lederne var opptatt av å kjenne sine ansatte godt, gjennom å være bevisst på å skape relasjoner til dem. At dette er klokt kan vi finne støtte for i litteratur som beskriver at relasjoner mellom ledere og medarbeidere er viktig for tillitsforholdet (Spurkeland, 2015; Frei & Morriss, 2020; Edmondson og Lei, 2014). Dette ble beskrevet med eksempler som å være til stede på morgenkaffen, delta i småprat, og ha enkeltvis samtaler med dem, det litteraturen beskriver som uformell involvering (Glew et al., 1995; Kotter, 2012). Samtalene og småpraten kunne handle om fag, men også tema av mer privat karakter. Lederne var også opptatt av å dele ting om seg selv, for å gjennom det, «by på seg selv» for å fremstå som mer åpen. Det at du som leder viser av din sårbarhet, at du kan ta feil, at du byr på deg selv og er åpen, vil ofte være tillitsvekkende (Swärd, 2017). I tillegg er det studier som påpeker at det er en sammenheng mellom lederåpenhet og at ansatte våger å ytre seg, gi tilbakemeldinger og bidra til arbeidsfellesskapet (Detert & Burris, 2007). Det er alltid viktig i et arbeidsmiljø, men ekstra viktig under endringer fordi man kan oppleve å bli utfordret. Dette samsvarer med funn fra kategorien «forutsigbarhet og trygghet», som omhandler at det må være stor takhøyde for meningsytringer. Dette kan man også se paralleller til i Edmondsons (1999) forskning på psykologisk trygghet, der relasjoner skal være preget av å ha en åpen dialog. Det er samtidig viktig å påpeke at psykologisk trygghet ikke må forveksles med samhold eller fellesskapsfølelsen man kan ha i et team eller gruppe. Forskning har vist at gruppesamhold kan redusere viljen til å være kritisk og eller å utfordre kollega i teamet. Dette er det motsatte av det man ønsker i en relasjon der man er psykologisk trygg. I relasjoner der man er psykologisk trygg er man ikke redd for å utfordre eller å uttrykke at man er uenig (Janis, 1982; Edmondson, 1999).

I kategorien «forutsigbarhet og trygghet» har vi funn som viser at ledere opplever ansatte som reagerer veldig forskjellig på endringer, og at de forsøker å fange opp disse ulikhetene. Lederne ønsker å hjelpe medarbeiderne på veien til å håndtere dette, noe som kan være gunstig i endringsprosesser hvis man ser på dette som en slags motstand. Ved å hjelpe

og støtte medarbeidere som opplever endringene som utfordrende, kan leder bidra til å skape positive endringsopplevelser. Dette er viktig når vi finner forskning som beskriver at positive endringsopplevelser, kan føre til økt aksept og engasjement for senere endringer. Dette kan bidra til å få til en mer vellykket prosess ved neste endring eller omstilling, altså når man står i kontinuerlig endring (Stensaker & Meyer, 2012). Noen medarbeidere har behov for trygghet og kan se på endringen som en form for trussel, mens andre kanskje ser på endringen som mulighet for vekst og utvikling. Dette er to personlighetstyper som beskrives i litteraturen (Maslow, 1968; Amundsen & Kongsvik, 2016). Som leder vil det være viktig å vise overfor ansatte at de kan ha tillit til at du ivaretar begge personlighetstyper og deres behov. Dess bedre en som leder kjenner sine ansatte, jo bedre kan man balansere behovet for støtte, trygghet og forutsigbarhet på den ene siden, og utfordre de som trenger det på den andre siden (Amundsen & Kongsvik, 2016).

Troverdighet var et begrep som gikk igjen i våre funn og som ble satt i sammenheng med tillit. Lederne opplevde at for å oppnå tillit blant ansatte måtte de også framstå som troverdig. Med troverdig mente de at ved å holde seg faglig oppdatert og ha kompetanse på de områdene som endringen berørte, kunne de øke forståelsen for det medarbeiderne sto i. At dette er klokt, finner vi belegg for i litteraturen hos Detert og Burris (2007), som fremhever at ansatte kan oppleve økt psykologisk trygghet hvis de oppfatter at deres ledere er pålitelige, ærlige og transparente i sin kommunikasjon. Dette er også i tråd med Frei og Morriss (2020) sin tillitstrekkant, som sier at alle disse faktorene må være til stede om man skal oppnå tillit og troverdighet. Det å framstå som troverdig i overføringen av budskapet til medarbeiderne vil være avgjørende for å få gjennomført endringen som er ønsket (Hussein et al., 2018), og vil svare opp noe av det vi spør etter i vår problemstilling. Dette vil også avhenge av om lederen selv er blitt nok involvert i endringsprosessen av ledernivået over seg. Det at endringen, med de strategier og mål som ledernivået over har initiert, er godt nok kommunisert og forstått av mellomleder, vil være av stor betydningen for om vedkommende greier å framstå som troverdig overfor sine medarbeidere (Meyer & Stensaker, 2007). Om lederen selv ser nødvendigheten for endringen, og har tro på det som skal endres, er det enklere å legge fram budskapet på en troverdig måte. Man vil da som leder i større grad oppleve å stå stødigere i det å åpne opp for spørsmål, og møte en eventuell kritikk. I tillegg har man kanskje en større mulighet til å «oversette budskapet» på en god og forståelig måte, og stille de riktige

spørsmålene for å skape refleksjon (Meyer & Stensaker, 2007; Sverdrup & Stensaker, 2017). Gjennom å gi en god oversettelse av budskapet vil man fremstå som troverdig, og formidler en trygghet for at dette er den riktige retningen å gå via språk og handling. Men hva når endringene er av en slik karakter at leder selv ikke ønsker eller forstår, og så skal videreformidle dette til ansatte. Man kan stille spørsmål ved om man da greier å «oversette» budskapet på en forståelig måte, og om man vil fremstå som troverdig. I våre funn kom det fram at denne problemstillingen var noe som opplevdes som krevende for lederne. Det var lite klare svar eller «fasit» på hvordan man skulle løse det å stå i «spennet» mellom krav og ønsker om endringer fra toppledelse, og hvordan «oversette» dette til medarbeidernes arbeidshverdag. Kan vi da gjennom de teorier vi finner om tillit og psykologisk trygghet, stille spørsmål ved om leders tillit til sine overordnede og sin organisasjon er til stede? Det nærmeste «svaret» man kommer til, vil vel være at leder må søke mer informasjon og refleksjon sammen med de som har initiert endringen, slik at de kan fremstå som mer troverdig i møte med sine medarbeidere. Det vil i alle fall være en viktig “nøkkel” at leder greier å formidle budskap om endringer på en troverdig måte, for at de skal lykkes. Og hvis tillitsforholdet blir tynnslitt, jobbe bevisst og hardt for å gjenopprette tillit (Meyer & Stensaker, 2007; Sverdrup & Stensaker, 2017).

Funnene fra vår studie viser også at det er viktig med stor grad av trygghet i arbeidsmiljøet og i teamene som skal jobbe sammen, for at de skal best mulig skal lykkes med endringene. Det at medarbeiderne skal tørre å ta opp elementer som kan bli sett på som kritisk. Dette samsvarer med forskningen til både Amy Edmondson (1999) og Bård Fyhn (2022) om psykologisk trygghet. I våre funn reflekterte lederne rundt to team som hadde veldig ulik grad av psykologisk trygghet, og at disse fremsto som veldig forskjellige. I teamet med størst psykologisk trygghet opplevde ledere at de møtte den tøffeste motstanden, og begrep som «takhøyde» og «meningsytring» var noe de som ledere satte pris på. I det andre teamet gjorde de stort sett det de ble bedt om, eller gav liten respons på endringen, var passive. I disse to tilfellene kan man si at stor takhøyde og meningsytringer ble oppfattet som en kilde til innsikt og forbedring, og at medarbeiderne bidro til å utvikle endringsprosessen. Dette viser at motstand også kan anerkjennes som en ressurs, og at man bruker dette til å optimalisere endringsprosessen (Ford & Ford, 2010). Dette funnet viser også at ved å tørre å uttrykke de følelsene man sitter med, stille spørsmål, få korrigerert og utdypet den forståelsen

man har fått, vil bidra til en opplevelse av å bli hørt. Lederne hadde en tanke om at de ønsket å ta de ansattes på alvor, og ikke avfeie den enkelte medarbeiders bekymring som bagateller eller uvesentligheter. Hvis lederperspektivet på motstand er knyttet til noe utviklende og positivt, og den psykologiske tryggheten er til stede, vil forhold ved endringen belyses på en måte som de kanskje ikke har oppdaget enda, eller det kan bidra til å gi rom for justering (Piderit, 2000). Dette er et eksempel på at psykologisk trygghet bidrar til å møte motstand som noe positivt og utviklende for endringsprosessen.

### 5.2.2. Læring

I organisasjoner som er i stadig endring for å tilpasse seg samfunnsutviklingen, er det viktig å ha en lærende tilnærming, for å bidra til økt kreativitet og innovasjon blant ansatte (Dahl & Irgens, 2021). Dette kan bidra til å utvikle organisasjonen, både produksjonsmessig og økonomisk, slik at den endrer seg i takt med samfunnsutviklingen og opprettholder sin konkurransekraft (Beer & Nohria, 2000). Læring foregår både hos den enkelte ansatte, i teamet eller på avdelingsnivå samt for hele organisasjonen (Senge, 1997). Det må være rom for å komme med nye tanker og prøve ut nye ideer, gjøre feil og lære av feil (Kotter, 2014). Våre funn i kategorien «Læring» viser at lederne er opptatt av at ansatte i et team skal bli godt kjent, bygge gode relasjoner, slik at det blant annet blir lettere å skape rom for meningsutvekslinger. Gjennom å diskutere og stille spørsmål til hverandres meninger i teamet, «lærer vi alle litt mer», er gjerne vinklingen i vår studie. Dette samsvarer godt med litteratur på området som sier at om teamet opplever stor grad av trygghet i gruppen, vil de utfordre seg selv og ta større risiko ved å teste ut nye ideer, innrømme feil og lære av sine feil (Edmondson & Mogelof, 2005). Videre kan dette påvirke hele teamet, slik at det utvikler og forbedrer seg, og som igjen kan være positivt for å redusere eventuell motstand til endringene (Edmondson et al., 2007).

Psykologisk trygghet i seg selv er viktig for å åpne opp for kritiske refleksjoner, for å stille spørsmål, og at man kan se på åpenhet og trygge arbeidsmiljø som utviklende for endringsprosessen. Man kan også ta dette ett steg videre, ved at den psykologiske tryggheten ikke bare er utviklende for endringsprosessen, men at dette kan bidra til at endringen går over til å gjøre organisasjonen til en lærende organisasjon. Man snakker da om at endringene bidrar til å utvikle en kultur for kontinuerlig læring, både av medarbeidere og organisasjonen som

helhet (Pedler et al., 1989). Dette kan videre relateres til Argyris og Schön (1978) sine tanker knyttet til dobbelkretslæring, hvor man ikke bare endrer for å håndtere et særskilt problem, men at organisasjonen også endrer tankesettet og kulturen for endring – dobbelkretslæring. Funnene viser mer at de bruker ansatte og teamene de jobber i, for å løse den endringen de står i akkurat nå, mer enn at det bidrar til en kultur for endring. Det kan fremstå som noe tilfeldig. I vår studie har vi ikke funn som tyder på at lederne er systematiske og strategiske for å utvikle en lærende organisasjon slik Senge (1997) beskriver i «The fifth discipline». Han peker på viktigheten av å se organisasjonen og omverden i et helhetsperspektiv, for å utvikle en lærende organisasjon. Det samme finner vi i teori om samskapt læring, som tar utgangspunkt i at læring og utvikling er en prosess som foregår kontinuerlig for å kunne tilpasse seg stadige endringer i samfunnet (Klev & Levin, 2021).

Funn fra kategori «Læring» viser at lederne bruker den skepsis og motstand mot endringen som er i gruppen, til noe positivt og som bidrar til læring og utvikling. De legger vekt på at de som ledere ønsker å legge til rette for at medarbeiderne skal tørre å ta risiko, ved å feile og prøve nye ting. Lederne uttrykker at motstand er «gaven» som gjør at man beveger seg fremover og som bidrar til de geniale løsningene. Det viser at synet på motstand oppfattes som positivt og velkomment, og som et bidrag til å skape læring og utvikling. Vi finner igjen dette i litteraturen som sier at gjennom trygge rammer og psykologisk trygghet, kan man utvikle kreativitet og læring i gruppen (Edmondson, 1999; Gong et al., 2012). Dette støttes også av litteratur som sier at en slik lederadferd som fokuserer på utvikling av medarbeiderne gjennom støttende, tydelig og rettferdig ledelse er viktig i endringsprosesser (Gottfredson & Aguinis, 2017). Funnene harmonerer også godt med Emery og Thorsrud (1976) sine psykologiske jobbkraav. Der beskrives viktige faktorer som må være til stede for ansattes trivsel og utvikling. To av disse faktorene viser til ansattes mulighet for å lære noe i jobben sin og behovet for innhold og variasjon. Det å gi ansatte muligheter, og å være en del av en lærende organisasjon, kan i seg selv være et ledd i å beholde arbeidstakere. Det handler også om rekruttering gjennom å være en attraktiv arbeidsplass, noe som er spesielt viktig når vi vet at det i samfunnet kommer til å mangle arbeidskraft fremover (Meld. St. 14 (2020-2021); nav, 2023). I motsatt fall, vil det i et arbeidsmiljø med liten grad av psykologisk trygghet, med lite muligheter for læring og utvikling, være økt sjanse for høyere grad av stress, sykefravær og

turnover (Edmondson & Lei, 2014). Det er faktorer som ikke bidrar til å være attraktive arbeidsplasser.

### ***5.3 Implikasjoner og videre forskning***

Vi mener funnene kan være interessant for mellomledere i NAV, men også for ledere generelt. Interessant fordi funnene viser at det er nyttig for alle ledere å være bevisst på sin rolle som leder, og at deres måte å tilnærme seg og gjennomføre endringsprosesser på, vil være med å påvirke resultatet. Med det mener vi, måten det legges til rette for involvering av ansatte på, at det skapes rom og mulighet for dialog og refleksjon, at det aktivt jobbes med å skape psykologisk trygghet i arbeidsmiljøet, og at dette gjøres på en planmessig og systematisk måte. Dette er faktorer som vil være med å påvirke endringsprosessen på en positiv eller negativ måte, avhengig av i hvor stor grad leder er bevisst sin rolle og arbeider strategisk med disse forholdene.

Formålet med denne studien var å finne ut mer om hvordan ledere håndterer motstand i endringsprosesser, og vi har to hovedfunn som sier noe om dette. Men, på grunn av oppgavens begrensninger, har vi i denne studien kun studert mellomlederperspektivet. Vi har ikke gått nærmere inn på medarbeiderens opplevelser av hvordan motstand kommer til uttrykk. Dette er noe man kan forske videre på, det å studere samme problemstilling ut fra medarbeiderens perspektiv og opplevelser, og deres syn på hvordan motstand blir håndtert. Overordnet ledelse kan også være et perspektiv man kan utforske. For eksempel om toppledelsen har en mer strukturert og strategisk tilnærming til å håndtere motstand enn det mellomlederne i vår studie ga uttrykk for. Videre kan det være interessant å studere mer inngående, vårt funn som omhandler psykologisk trygghet. Det å forske mer detaljert på hvordan lederne rent praktisk jobber, både strategisk og operativt, for å skape et arbeidsmiljø preget av psykologisk trygghet. Vi har også tanker om at det ville ha vært nyttig og spennende å gjennomføre en større studie. En studie der man kunne ha sett på hele NAV, og om det er kulturelle forskjeller i ulike deler av landet, fra store til små NAV-enheter, eller om sammensetning av kompetanse påvirker hvordan ledere håndterer motstand.

Videre har vi et siste forslag til videre forskning, som utløses av ett av funnene i denne studien. Funnet viser at lederne setter de kritiske ansatte i nøkkelposisjoner for å få de med på

endringen. Om dette er avgjørende for resultatet av endringsprosessene, slik at de når målene for endringen, det vet vi ikke. Dette er et område vi gjerne skulle ha gått i dybden på, og forsket mer på.

## 6 Konklusjon

Hensikten med denne studien har vært å finne ut mer om hvordan ledere møter og håndterer motstand, når den avdelingen de leder gjennomfører endringer og omstillinger. Studien har belyst hvordan motstand har kommet til uttrykk hos ansatte, og hvordan den er tatt imot og håndtert av lederne. Det har gitt oss et innblikk i ledernes syn på motstand, og hvilke tanker de har om hva som øker og reduserer motstand i endringsprosessene, samt hvordan de håndterer dette. De to viktigste funnene, bekrefter mye av det den allerede etablerte forskningen sier.

Det ene funnet er at involvering av ansatte i endringsprosessen er svært viktig. Involvering er viktig for å skape forståelse for hvorfor man må endre, hvilke reaksjoner som utløses, og hvordan en leder kan møte og håndtere dette på best mulig måte. En interessant side ved dette funnet, er at lederne har god erfaring med å sette de største kritikerne til endringen, i nøkkelposisjoner for endringsprosessen. Dette er en spennende håndtering av motstand, og som NAV- lederne gjerne kan anvende mer systematisk og strategisk i sine endringsprosesser.

Det andre hovedfunnet handler om at psykologisk trygghet i teamet eller i arbeidsmiljøet, er en viktig faktor for å gjennomføre endringsprosesser på en god måte. Funnet viser at lederne har stort fokus på å skape et psykologisk trygt miljø og muligheter for læring, gjennom å være tilgjengelig og ha en åpen dialog med sine medarbeidere. Likevel fremstår ikke lederne som systematisk og strategisk i sin tilnærming, men er opptatt av å kjenne sine ansatte godt, og kommunisere at endringene er små og gjennomførbare. I et arbeidsmiljø eller team som oppleves som psykologisk trygt, vil det være muligheter for å utvikle en kultur for kontinuerlig læring. Dette vil være viktig for NAV med de endringer og



omstillinger de står foran i årene som kommer. Leders innsats for å skape et klima der det er psykologisk trygt, vil alltid være viktig i et arbeidsmiljø, men ekstra viktig når endringer skal gjennomføres, nettopp fordi det muliggjør håndtering av følelser som kommer opp under slike forhold.

## Litteraturliste

- Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme: og kunsten å skape god endringspraksis*. Gyldendal akademisk.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management development*, 31(8), 764-782.
- Argyris, C., & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley.
- Argyris, C. & D.A. Schön. (1996). *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard business review*, 78(3), 133-141.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization development journal*, 22(8), 372-382.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3.
- Bridges, W., & Mitchell, S. (2000). Leading transition: A new model for change. *Leader to leader*, 16(3), 30-36.
- Dahl, T., & Irgens, E. J. (2022). Organizational learning the Nordic way: learning through participation. *The Learning Organization*, (ahead-of-print).
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C., Dillon, J. R., & Roloff, K. S. (2007). Three perspectives on team learning: Outcome improvement, task mastery, and group process. *Academy of Management Annals*, 1(1), 269-314.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.

- Edmondson, A. C., & Mogelof, J. P. (2005). Explaining psychological safety in innovation teams. In L. Thompson, & H. Choi (Eds.), *Creativity and innovation in organizations* (pp. 109–136). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Press.
- Emery, F. & Thorsrud, E. (1976). *Democracy at work. The report of the Norwegian industrial democracy program.*
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public administration review*, 66(2), 168-176.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational dynamics*, 39(1), 24-36.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management Review*, 33(2), 362-377.
- Frei, F. X., & Morriss, A. (2020). Begin with trust. *Harvard Business Review*, 98(3), 112-121.
- Fyhn, B., Bang, H., Sverdrup, T. E., & Schei, V. (2022). Safe Among the Unsafe: Psychological Safety Climate Strength Matters for Team Performance. *Small Group Research*, 10464964221121273.
- Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (1995). Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management*, 21(3), 395-421
- Golembiewski, R. T., & McConkie, M. (1975). The centrality of interpersonal trust in group processes. *Theories of group processes*, 131(1), 131-185.
- Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M., & Huang, J. C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611-1633.
- Gottfredson, R. K., & Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 558-591.
- Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PloS one*, 15(5), e0232076.
- Hennestad, B. (2012). *Endringsledelse og Sticky culture: Å lede endring med kulturell bevissthet.*

- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127.
- Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma*, 1(1), 9-25.
- Janis, I. (1982). *Groupthink*. 2d ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kirk, G. S., Raven, J. E., & Schofield, M. (1983). *The presocratic philosophers: A critical history with a selection of texts*. Cambridge University Press.
- Klev, R., Levin, M., & Klev, R. (2021). *Forandring som praksis: Endring og utvikling som samskapt læring* (3. utgave).
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world* (Boston, MA, Harvard Business School Press).
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J. E., & Øyum, L. (2012). Demokrati i arbeidslivet. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn. *Magma-Journal of Economics and Management*, 15(4), 20-23.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.).
- Lines, R. (2012). En dåre kan spørre.... *Magma*, 8(12), 16-60.
- Maslow, A.H. (1968): *Toward a psychology of being* (2. utgave). Princeton: D. Van Nostrand Company Inc.
- Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *The Journal for Quality and Participation*, 19(3), 56.

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Meld. St. 14 (2020-2021). *Perspektivmelding*. Finansdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20202021/id2834218/>
- Meld. St. 30 (2019-2020). *En innovativ offentlig sektor – kultur, ledelse og kompetanse*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>
- Memon, F. A. (2021). Improving Employee's Engagement in Change: Reassessing Kurt Lewin's Model. *City University Research Journal*, 11(1).
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2007). Managing multiple change processes: Challenges and intervention techniques. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2007, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- NAV. (2023, 3. mars) Hva er NAV? <https://www.nav.no/hva-er-nav>
- Ose, S. O. (2016). Using Excel and Word to structure qualitative data. *Journal of Applied Social Science*, 10(2), 147-162.
- Pardo del Val, M., & Martinez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management decision*, 41(2), 148-155.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage Publications.
- Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1989). The learning company. *Studies in continuing education*, 11(2), 91-101.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Evidence-based management. *Harvard Business Review*, 84(1), 62.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Regjeringen. (2022, 20. desember). *Hovedavtalen i Staten*.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hovedavtalen-i-staten/id2952431/>
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.

- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature reviews. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286-303.
- Satell, G. (2019). *Cascades: How to Create a Movement that Drives Transformational Change: How to Create a Movement that Drives Transformational Change*. McGraw Hill Professional.
- Schein, E. H. (1993). SMR forum: How can organizations learn faster.
- Schein, E., & Bennis, W. G. (1965). Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach. New York: JohnWiley and Sons. *Inc. Search in.*
- Schindler, P. L., & Thomas, C. C. (1993). The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological Reports*, 73(2), 563-573.
- Senge, P. M. (1997). The fifth discipline. *Measuring business excellence*, 1(3), 46-51.
- Spurkeland, J. (2015). *Tilpasset ledelse: kunsten å lede et mangfold av individer*. Universitetsforlaget.
- Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*.
- Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J., & Haueng, A. C. (2002). Når endringer tar overhånd. *Beta*, 16(2), 13-25.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- Sverdrup, T. E., & Stensaker, I. G. (2018). Restoring trust in the context of strategic change. *Strategic Organization*, 16(4), 401-428.
- Swärd, A. (2017). Kontroll er bra-tillit bedre? Fagbokforlaget i samarbeid med Econa.
- Thorsrud, E., & Emery, F. E., Arbeidsforskningsinstituttene, Tavistock Institute of Human Relations, & Institutt for industriell miljøforskning. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon: eksperimenter i industrielt demokrati* (Ny utgave, Vol. 2, p. 240). Tanum.
- Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, 36(8), 543-548.

Yardley, L. (2000). Dilemmas in qualitative health research. *Psychology and health*, 15(2), 215-228.

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vedlegg 3: Søknad til NSD - Sikt

Vedlegg 4: Godkjenning fra Amundsen og Kongsvik



## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Intervjuguide

Ramme for intervju; fra 1 - 1,5 time, litt om problemstillinga vår

#### Innledende spørsmål:

Hvilken rolle har du i din enhet?

Hvor lenge har du hatt den rollen?

Hvor mange ansatte er du leder for?

#### Ledelse og endring

Hva legger du i begrepet endring?

Har du som leder hatt delvis eller helt ansvar for endringsprosesser de siste 2 år?

- Har du et eksempel?
- Hva har endringene gått ut på?
- På hvilken måte er de ansatte gjort kjent med og vet hensikt og mål med endringen?
- Hvordan har du gått frem gjennom endringsprosessen?
- Har du/din enhet nådd målene for endringsprosessen?

Hva tenker du er viktig å legge vekt på i endringsprosesser?

Hva har du lykkes med mener du?

Er det noe du vil gjøre annerledes neste gang du skal gjennomføre en endring?

#### Ledelse og motstand

Hvilke utfordringer har du møtt på underveis i endringsprosessen? (utfordringer som vi tenker på er de reaksjoner, følelser, adferd som kommer til uttrykk hos ansatte ved endring)

- Hva mener du er årsaken til utfordringene?
- Oppsto det utfordringer underveis som du ikke hadde forventet?
- Hvordan har du håndtert utfordringene?
- Hva tror du har vært viktig for at du/dere har løst utfordringene?

Hva legger du i motstand mot endringer? Hvordan har du jobbet med motstand?

(passivitet, likegyldighet, demonstrativ, krass/sint/frustrert, engasjement, kritisk)

Hvordan ser du på motstand, hva tenker du om det? Påvirker dette framdrift i prosessen og hvordan resultatet blir?

Hvordan får man fram at det er en eventuell motstand i arbeidsmiljøet?

- Hvordan blir det tatt i mot av ansatte?
- Hvordan håndterer du som leder motstanden?
- Hvilke arena, muligheter har man for å sette temaet på agendaen?

#### Ledelse og relasjoner

Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet/kulturen på din avdeling?

- Hva kjennetegner arbeidsmiljøet?
- (Vil du beskrive arbeidsmiljøet som åpent, trygt og tillitsfullt?)

Stiller eller tørr ansatte å ta opp kontroversielle eller kritiske spørsmål?

Er det faktorer ved arbeidsmiljøet som har betydning for ønsket mål/resultat av endringen?

**Ledelse og kommunikasjon**

- Kommunikasjon er lederens viktigste verktøy for å skape engasjement, motivasjon og oppslutning rundt felles mål

Hvordan opplever du at din kommunikasjon med dine ansatte er?

Hva er dine styrker og svakheter i kommunikasjonen med de ansatte?

Hva kjennetegner god kommunikasjon, hvilke kommunikative ferdigheter bør du ha i din verktøykasse for å utøve god og effektiv ledelse?

(anerkjenne, lytte, kroppsspråk, stemmeleie og tålmodighet)

Hvordan "oversetter" du mål og hensikt til dine ansatte når endringer kommer?

Har din kommunikasjonsform hatt betydning for resultatet av endringsprosessen?

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### **”Endringsledelse- hvordan møter ledere motstand hos ansatte i endring- og omstillingsprosesser?»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å sette søkelys på endring- og omstillingsprosesser som gjennomføres i NAV. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Prosjektet er avslutningen på masterstudiet i strategi og relasjonsledelse som vi gjennomfører ved Handelshøgskolen Nord Universitet. Vi ønsker å gjennomføre en studie knyttet til endrings- og omstillingsprosesser og noen av de reaksjoner som naturlig oppstår i slike prosesser. Vi har valgt å se nærmere på hvordan ledere håndterer motstand hos ansatte i slike prosesser, og i hvilken grad leders adferd, kommunikasjon og relasjon til den ansatte påvirker prosessen.

#### **Vår problemstilling er:**

*Hvordan møter ledere motstand hos ansatte ved endring- og omstillingsprosesser*

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Det er Handelshøgskolen Nord universitet som er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

NAV er en stor offentlig organisasjon som i den senere tid har stått overfor flere større og mindre endringsprosesser, og er derfor veldig aktuell for vår problemstilling. NAV er også av en slik størrelse at vi kan få en representativ mengde mellomledere som vi kan intervju. Dette vil også bidra til å ivareta anonymiteten til mellomlederne.

Du er en av de mellomledere i NAV som er innenfor våre kriterier, og derfor spør vi nettopp deg om å delta i denne undersøkelsen.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i denne studien innebærer dette et intervju med en varighet på ca 1-1,5 time. Det kan gjennomføres på det sted som passer deg. Intervjuet vil foregå som en samtale der vi ønsker å høre om din kompetanse, erfaring og synspunkter på det å være mellomleder under endringsprosesser i NAV. Underveis tar vi lydopptak av intervjuet for å sikre at vi får med oss alle detaljer i det som blir sagt.

### **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. Det vil være oss to i prosjektgruppa, samt vår veileder ved Handelshøgskolen Nord universitet (Gunhild Sætren) som vil ha tilgang til opplysningene. Du vil derfor som informant i denne studien være anonymisert, det vil si at alle deltagerne anonymiseres på en slik måte at de ikke vil kunne gjenkjennes i studien.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven blir godkjent, forhåpentligvis innen utgangen av juni 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøgskolen Nord universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

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

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

- Handelshøgskolen Nord universitet ved Siri M Melhus (student), Turid Aas (student), Gunhild Sætren (veileder)
- Vårt personvernombud ved Nord universitet som er: Toril Kringen og har epost [toril.i.kringen@nord.no](mailto:toril.i.kringen@nord.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Gunhild B. Sætren

(Forsker/veileder)

Siri M Melhus/ Turid Aas

(Studenter)

-----  
Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [sett inn tittel], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju, inkludert lydopptak

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

-----  
-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## Meldeskjema

### Referansenummer

858318

### Hvilke personopplysninger skal du behandle?

---

- Lydopptak av personer

### Prosjektinformasjon

---

#### Prosjektittel

Endringsledelse - hvordan møter ledere motstand hos ansatte i endrings- og omstillingsprosesser

#### Prosjektbeskrivelse

Prosjektet er avslutningen på masterstudie i strategi og relasjonsledelse som vi gjennomfører ved Nord Universitet. Vi ønsker å gjennomføre en studie knyttet til endrings- og omstillingsprosesser. Vi har valgt å se nærmere på hvordan ledere håndterer motstand hos ansatte i slike prosesser, og i hvilken grad leders adferd, kommunikasjon og relasjon til den ansatte påvirker prosessen.

#### Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Vi har behov for å ta lydopptak av intervju for å få et godt grunnlag for den analyse som skal gjøres i etterkant av intervjuene.

#### Ekstern finansiering

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

78

Siri M Melhus/Turid Aas, siri.martha@agendahms.no/ turid.aas@nav.no, tlf: +4741100899/4799387323

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Gunhild Birgitte Sætren, gunhild.b.satren@nord.no, tlf: 74823727/93249905

**Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?**

Nei

## Utvalg 1

---

### Beskriv utvalget

Mellomledere i NAV

### Rekruttering eller trekking av utvalget

Utvalget blir gjort i samarbeid med NAV Trøndelag sin Forsknings- og utviklingsenhet

### Alder

20 - 70

### Personopplysninger for utvalg 1

- Lydopptak av personer

### Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

#### Personlig intervju

### Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

### Informasjon for utvalg 1

### Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

### Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

### Tredjepersoner

---

### Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei



## Dokumentasjon

---

### Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Manuelt (papir)

### Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Ved å sende en e-post til en av oss studentene om at samtykket trekkes tilbake. Da vil både samtykke erklæring og data og lydopptak fra intervju slettes.

### Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Det vil opplyses under informasjonsskrivet om rettighetene til å be om innsyn eller utlevering av kopi på forespørsel og får rettet eller slettet opplysninger som er feil eller misvisende.

### Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

## Tillatelser

---

### Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

## Behandling

---

### Hvor behandles opplysningene?

- Fysisk isolert maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

### Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Student (studentprosjekt)
- Prosjektansvarlig

### Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

## Sikkerhet

---

**Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?**

Ja

**Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?**

- Opplysningene anonymiseres fortløpende
- Adgangsbegrensning
- Flerfaktorautentisering
- Andre sikkerhetstiltak

## Varighet

---

**Prosjektperiode**

15.08.2022 - 23.05.2023

**Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?**

Data slettes (sletter rådataene)

**Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?**

Nei

**Tilleggsopplysninger**

---

## Vedlegg 4: Godkjenning fra Amundsen og Kongsvik

### Re: Tillatelse til å bruke figur



Trond Kongsvik <trond.kongsvik@n

Til Siri Martha Melhus

Kopi Aas, Turid



14.04.2023

Du svarte på meldingen 15.04.2023 11:26.

Det går fint ja, lykke til!

Vh Trond

14. apr. 2023 kl. 15:41 skrev Siri Martha Melhus <[Siri.Melhus@medco-dinhms.no](mailto:Siri.Melhus@medco-dinhms.no)>:

Hei!

Vi er to studenter som denne våren holder på med en avsluttende oppgave i et masterstudium i strategi og relasjonsledelse ved Nord Universitet. I denne oppgaven har vi støttet oss på en del av det som er skrevet i boka «*Endringskynisme: og kunsten å skape god endringspraksis*» fra 2016, som du er en av to forfattere bak.

I vår oppgave har vi lyst til å anvende en figur som er denne boka, som viser spennet mellom trygghet og vekst som mennesker står i når det gjennomføres endringsprosesser. Vi ønsker derfor å høre om vi kan få tillatelse til å bruke denne figuren?

<image004.png>

Håper på et positivt svar 😊

Med vennlig hilsen

Siri Martha Melhus og Turid Aas