



Uit

**NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET**

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning.

Hvilken lederoppreden og hvilke tiltak skaper motivasjon og oppslutning ved organisasjonsendringer?

Litteraturstudie om endringsledelse.

Hege Jorunn Johannessen

STV-3909 Masteroppgave i Erfaringsbasert master i organisasjon og ledelse (MPA),
November 2019.



Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på mitt studie i Erfaringsbasert master i organisasjon og ledelse, ved Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet.

Tiden med planlegging og skriving av oppgaven har vært både utfordrende og lærerik. Nå er jeg glad og lettet over at masteroppgaven endelig er fullført.

Jeg vil takke mine tre barn, mitt barnebarn og min mor for at de er så fantastisk flotte og tålmodige. Jeg har brukt mye av tiden på arbeid og studier de siste årene, og gleder meg nå til å tilbringe mer tid med familien.

Hege Jorunn Johannessen

Tromsø 24.10.2019

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en litteraturstudie om endringsledelse. Nærmere bestemt om hva som skaper motivasjon og oppslutning for organisasjonsendringer.

Problemstillingen er som følger:

Hvilken lederopptreden og hvilke tiltak skaper motivasjon og oppslutning ved organisasjonsendringer?

Den teoretiske tilnærmingen forskningen bygger på er tilknyttet ledelse, endringsledelse, lederatferd, lederverktøy og motivasjonsteori.

I oppgaven ble myteperspektivet benyttet, og derunder virusteorien og teorien om oversettelse.

Funnene viser at lederens fokus på mål, verdier og kommunikasjon har mye å si for motivasjon og oppslutning ved endringer. For å påvirke motivasjon og oppslutning er det i tillegg viktig å tilpasse lederopptreden med utgangspunkt i organisasjonen og den enkelte medarbeider.

Innholdsfortegnelse

Forord

Sammendrag

1	Introduksjon	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Problemstilling.....	3
1.3	Oppgavens struktur.....	4
2	Teori	4
2.1	Ledelse.....	4
2.2	Endringsledelse.....	5
2.3	Lederatferd.....	7
2.3.1	Autoritær opptreden	8
2.3.2	Demokratisk opptreden	8
2.3.3	Tilbakeholden opptreden.....	9
2.3.4	Karismatisk opptreden.....	9
2.3.5	Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse	10
2.3.6	Lederstil O og lederstil E	11
2.4	Oppslutning om og motstand mot endring	12
3	Teoretisk perspektiv	13
3.1	Myteperspektiv	13
3.1.1	Virusteorien.....	14
3.1.2	Teorien om oversettelse av oppskrifter	16
4	Metode og fremgangsmåte	17
4.1	Litteraturstudie.....	17
4.2	Fremgangsmåte.....	18
4.3	Avgrensing.....	19

4.4	Etiske avveininger	20
4.5	Styrker, svakheter og begrensninger	20
5	Litteraturoversikt og funn.....	21
5.1	Artikkeloversikt.....	21
5.2	Sammendrag av to artikler.....	23
5.2.1	Understanding Organizational Reality: Concepts for the Change Leader	23
5.2.2	Leading during change: the effects of leader behavior on sickness absence in a Norwegian health trust	24
5.2.3	Begrunnelse for valg av to artikler.....	26
6	Analyse.....	27
7	Konklusjoner og forslag til videre forskning	46

Litteraturliste

1 Introduksjon

Denne masteroppgaven handler om endringsledelse.

1.1 Bakgrunn

Organisasjoner er som elver, som alle gjennomgår utvikling og endring. Dette skjer ubevisst, bevisst og konstant. Endring er i vår tid blitt vanlig på alle arbeidsplasser og i alle organisasjoner. Det er noe alle må forholde seg til, siden det finner sted i alle bransjer og sektorer. (Jakobsen 2018).

Tiden vi lever i preges av stadig sterkere endringspress, og derfor er det viktigere enn tidligere å håndtere organisatoriske endringer på en god måte. Det behøves kompetanse og innsikt om endring for å følge med i utviklingen, hevde seg i konkurranse med andre organisasjoner og for tilpasning til endrede rammevilkår. Dermed er det blitt stadig større krav til kompetanse for å lede og gjennomføre endringsprosesser i organisasjoner. (Jacobsen 2018).

Endringsledelse er forsket svært mye på tidligere. Dermed finnes det enormt mye litteratur og forskning på emnet. Til tross for dette mener jeg at det fremdeles er samfunnsmessig nyttig med stadig forskning på endringsledelse. Siden endringstakten i samfunnet går raskere og raskere, er det behov for kontinuerlig forskning og fokus på temaet. Jeg finner det i tillegg interessant å tilegne meg kunnskap for å få svar på om konklusjoner og funn fra tidligere forskning fremdeles gjelder, eller om det er kommet nye elementer inn.

Jeg synes temaet endringsledelse er spennende fordi de fleste blir engasjert og påvirket av endringer i arbeidslivet, og dermed må nesten alle forholde seg til organisasjonsendringer. I tillegg finner jeg motsetninger ved endringer interessant, for eksempel spenningene som kommer til uttrykk i motstand eller oppslutning.

Lederatferd er vesentlig under endringsprosesser, og jeg er nysgjerrig på å finne ut om lederopptreden har betydning for positivt eller negativt endringsresultat. Jeg har i tillegg reflektert endel over om det alltid er nødvendig å endre, eller om det er noe organisasjoner igangsetter siden det er blitt «noe som er i tiden». Jeg stiller meg også spørsmål om det alltid blir gjort endringer av riktige grunner. Jeg har selv vært med på og blitt berørt av flere endringsprosesser som jeg har sett både positivt og negativt på, og dette har i tillegg vekket min interesse for temaet.

Min interesse for endringsledelse og at alt tyder på at det er samfunnsnyttig med stadig forskning på temaet, har bidratt til ønsket om å skrive masteroppgave om temaet. Mer spesifikt ønsket jeg å finne ut hvilken lederopptreden som er fordelaktig å benytte ved endringsledelse, og hvilke tiltak ledere kan iverksette som kan skaper motivasjon og oppslutning for endring.

Grunnen for at jeg ønsket å skrive en masteroppgave om motivasjon og oppslutning i forhold til endringsledelse, har opprinnelse i at jeg mener organisasjonsendringer kan påvirke veldig mange aspekter. Motstand og manglende motivasjon til endring kan blant annet føre til konflikter, sykefravær, mistriivsel og at ansatte ikke mestrer jobben tilstrekkelig. Dermed mener jeg motivasjon har stor betydning ved en endringsprosess, og jeg har en oppfatning av at lederopptreden og tiltak vil ha mye å si i forhold til ansattes motivasjon for endring.

Videre i delkapittel 1.2 kommer begrunnelse og presentasjon av problemstillingen.

Delkapittel 1.3 beskriver masteroppgavens oppbygning.

1.2 Problemstilling

Det beskrevne i delkapittel 1.1 har ført frem til følgende forskningsspørsmål:

Problemstilling:

Hvilken lederopptreden og hvilke tiltak skaper motivasjon og oppslutning ved organisasjonsendringer?

Underveis i prosessen med skrivingen av masteroppgaven har jeg gjort små endringer med problemstillingen flere ganger. Dette er imidlertid ikke uvanlig ifølge Thagaard (2016), som uttrykker at problemstillingen kan spesifiseres og fokuseres i forhold til data man får under arbeidet med oppgaven. Bakgrunnen for dette er at det er viktig at problemstillingen er tilstrekkelig åpen til at forskeren kan utforske temaer som viser seg interessant underveis. (Thagaard 2016).

En god problemstilling skal være tydelig nok til å gi retningslinjer for de faglige og metodiske valgene som må utføres i løpet av arbeidet med masteroppgaven. I tillegg må problemstillingen være avgrenset i den grad at den kan realiseres innenfor de rammene forskeren må forholde seg til. En problemstilling som er klart formulert kan føre til en konstruktiv utvikling av forskningen (Fleck 2007:22) (Thagaard 2016).

Jeg mener problemstillingen i denne masteroppgaven tilfredsstiller forutsetningene for en god problemstilling. Min oppfatning er at problemstillingen er tydelig nok, tilstrekkelig avgrenset og samtidig tilstrekkelig åpen til at jeg kunne forske på temaer som dukket opp underveis i arbeidet med oppgaven.

1.3 Oppgavens struktur

Jeg har strukturert oppgaven ved at det etter forordet og sammendraget kom en introduksjonsdel i kapittel 1. I kapittel 2 presenterer jeg teori som har relevans for problemstillingen. Det blir i kapittel 3 presentert hvilke teoretiske perspektiv som jeg forventet å benytte meg av. Jeg har skrevet om hvilken metode og fremgangsmåte jeg anvendte, i kapittel 4. Det blir i 5 kapittel presentert litteraturoversikt og funn. Kapittel 6 består av analysedelen, og oppgaven avsluttes med kapittel 7 som inneholder konklusjon og forslag på videre forskning.

I neste kapittel vil jeg ta for meg teoretiske perspektiver.

2 Teori

I dette kapittelet er det i delkapittel 2.1 beskrivelse av ledelse. I delkapittel 2.2 har jeg skrevet om endringsledelse, og delkapittel 2.3 handler om lederadferd. Det er beskrivelse av motstand mot endring og oppslutning for endring i delkapittel 2.4.

2.1 Ledelse

I det 20 århundre har ordet «ledelse» etter hvert funnet sin form som et ord som er både likt og samtidig ulikt flere andre ord som handler om kontroll, påvirkning av andre og makt. Av disse er de vanligste ordene som blir brukt i forbindelse med ledelse ordene makt, styring/administrasjon og autoritet. (Arnulf 2015).

Makt er evnen til å få andre til å gjøre som en selv vil, og for å finne ut av hvordan samarbeid skal gjøres trenger man styring/administrasjon. Makt og styring/administrasjon kan betegne både enkeltpersoner og egenskaper ved systemer. Autoritet er vanligvis beskrivelsen på personers rett til å ta beslutninger i forbindelse med styringen. Som oftest er autoritet knyttet opp mot en person, og autoriteten kan vær både formell og uformell. (Arnulf 2015).

Det er blitt normalt med ulike fagområder i forhold til ledelse, for så å skape et nytt fag. Dette er for eksempel endringsledelse, kunnskapsledelse, operativ ledelse, personalledelse, prosjektledelse, selvledelse, strategisk ledelse, innovasjonsledelse, teknologiledelse og teamledelse. Dermed er ledelse et begrep som favner vidt. (Karp 2019).

2.2 Endringsledelse

Det er en gjenkjennende frase at samfunnet endrer seg i et stadig raskere tempo. Kravet til endring er blitt sterkere for organisasjoner, samfunn og enkeltindivider. Ifølge flere kilder er det kinesisk inspirerte ordtak «Måtte du leve i interessante tider» noe som kan være både bra og dårlig. Omveltninger og endringer kjennetegner ofte interessante tider. Det kan betraktes som et gode at verden går fremover og at man opplever hendelser som blir husket i historien. Samtidig kan det at man må leve med turbulens og stor usikkerhet, sees på som et onde.

I løpet av et par tiår har samfunnet og verden opplevd blant annet fremvekst av ny teknologi, finansmarkeder som påvirker realøkonomien, sterkere global integrasjon, internasjonal terrorisme og klimatrusler. Den økende endringstakten gjelder også for organisasjonsteoriens utvikling. Tidligere var organisasjoner mest opptatt av hvordan man kunne oppnå og opprettholde stabilitet, mens organisasjonsteorien nå har gått i retning av å fokusere på endring. Endring er blitt vanlig i alle organisasjoner, og det er dermed noe nesten alle må forholde seg til. De fleste vil at endringer skal skje på en planlagt og aktiv måte. Dermed settes det stadig mer krav om innsikt i og kompetansen ved endringsledelse. (Jakobsen 2018).

Temaet endringsledelse begynte å bli særlig relevant på 1980-tallet. Grunnen for det var at mange offentlige og private organisasjoner ble konfrontert med behovet for store endringer for å takle globalisering, økende sosiale og politiske endringer, deregulering og teknologirevolusjonen med økning av tjenester og produkter. (Yukl 2013).

Det er to viktige elementer i endring. Det ene er tid, mens det andre er et objekt, et fenomen eller en tilstand. I en planlagt endringsprosess blir tidsdimensjonen alltid et viktig tema. I det andre elementet kan man si at organisasjonen er objektet eller fenomenet. (Jakobsen 2018).

Når organisasjoner utviser ulike trekk på forskjellige tidspunkt, har en endring funnet sted. Endring kan omhandle følgende forhold:

1. Endring i forhold til mål og strategi, teknologi og/eller oppgave.
2. Endring i organisasjonens struktur. Dette innebærer endringer ved hvordan organisasjonen kontrolleres og styres, hvilket belønningssystem som anvendes eller hvordan arbeidsoppgaver koordineres og deles opp.
3. Endring i organisasjonskulturen, som vil innebære endrede grunnleggende verdier, normer og antakelser.
4. Endring i organisasjonens demografi ved at ansatte slutter eller ved rekruttering av nye medarbeidere.
5. Endring i prosesser som for eksempel beslutninger, produksjon, læring og kommunikasjon

Alle de overnevnte punktene av endringer vil medføre at organisasjonen endrer sitt forhold til omgivelsene, og til at interne maktforhold innenfor organisasjonen endres. (Jakobsen og Thorsvik 2014).

Endringer i eksterne forhold settes ofte i gang på grunn av spesielle utviklingstrekk eller hendelser som er utenom det vanlige. Disse endringene kan variere mye i intensitet og omfang. Organisatorisk endring kan også settes i gang ved interne forhold, og er i større grad enn eksterne endringer gjentakende og generiske. Interne endringer er som oftest lederskifter, strukturelle tiltak, endrede vekstambisjoner, endringer i ressursituasjonen og/eller endringer i organisasjonskulturelle forhold. De vanligste interne kildene til endring er nye lederes ønske om å sette sitt preg på organisasjonen, kulturen og strukturen, tjeneste-/produktporteføljen og skape ny vekst. Det finnes imidlertid ofte andre skjulte grunner, som for eksempel lederens egne ønsker om posisjon, makt og påvirkningskraft. Derfor virker blant annet spill og internpolitiske forhold inn. Forskning viser at når det kommer en ny toppleder inn i organisasjonen, er det stor sannsynlighet for at det vil startes opp omstrukturering, tilpassing eller transformasjon. (Karp 2014).

2.3 Lederatferd

Nyere lederskapsforskning tar som utgangspunkt at atferd som lederen har, ikke kun er refleksjon av personlighetstrekk. Lederatferd blir i nåtiden like mye sett på som et resultat av erfaring, opplæring og i tillegg generelle oppfatninger av de ansatte og deres kvalifikasjoner, arbeidsoppgavene og andre organisatoriske betingelser (jf. Yukl, 2010). Lederopptreden blir i tillegg betraktet som noe som blir utført som en bevisst strategi eller vilje for å nå bestemte mål. Det vil si at lederskap betraktes som noe som kan læres, og dermed er tilnærmingen bakgrunnen for at lederskap i nåtiden oppfattes mer som en selvstendig profesjon, slik som for eksempel leger, advokater og sykepleiere. (Kirkhaug 2019).

Karakteristikk på lederopptreden er hvordan lederes atferd konkret er når verktøy anvendes, oppgaver løses og ved orientering på ulike områder. Opptreden kommer til uttrykk i hvordan ledere fremtrer for de ansatte, samhandler faglig og sosialt med dem, og i hvor stor grad de involverer ansatte i beslutninger. (Kirkhaug 2019).

Det finnes mange betegnelser på lederatferd og lederstiler. Jeg har i denne masteroppgaven valgt å gå ut fra autoritær opptreden, demokratisk opptreden, tilbakeholden opptreden og karismatisk opptreden. Jeg har også tatt med transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Videre har jeg i tillegg skrevet om ledertype O og ledertype E. Beskrivelser av disse kommer i delkapitlene under.

2.3.1 Autoritær opptreden

Ved denne atferden viser lederne seg som sentraliserende og styrende. Medarbeiderne blir i liten grad involvert, og forholdet mellom leder og ansatt er preget av det formelle og av sosial avstand. De autoritære lederne involvere ikke medarbeiderne ved oppretting av visjoner, verdier og mål. Dette bidrar til at de ansatte blir lite involvert, og medarbeider- og lederrelasjonen er formell med sosial avstand. Enkelte ganger blir denne lederopptreden sammenlignet med maktmisbruk og frykt. Dermed antas ikke denne lederatferden hensiktsmessig for å få frem og bruke medarbeidernes kompetanse og egenskaper (Bass, 2008). Autoritær lederopptreden er i tillegg sett på som å ikke samsvare med demokratiske prinsipper. (Kirkhaug 2019).

2.3.2 Demokratisk opptreden

Ved demokratisk lederatferd inviterer og delegerer lederne de ansatte til å være med å utforme metoder og mål for å nå disse. Det vil si at informasjon gis, leder og de ansatte diskuterer før beslutninger tas, og de ansatte styrer i høy grad selv sine arbeidsoppgaver. Demokratisk opptreden har blitt sett i sammenheng med relasjonsledelse, på grunn av at relasjonen mellom ansatte og leder er preget av nærhet. Men det er ulike konsepter, siden relasjonsledelse har lite av det hierarkiske prinsippet om over- og underordning. (Kirkhaug 2019).

2.3.3 Tilbakeholden opptreden

Dersom ledere kun griper inn når verdier og regler brytes, på forespørsel eller når mål ikke nås kalles dette tilbakeholden opptreden. Ved denne måten å lede på er lederen lite synlig for de ansatte. Beslutninger og oppgaver overlates til medarbeiderne, men uten delegering. (Kirkhaug 2019).

Tradisjonelt har tilbakeholden lederatferd blitt omtalt negativt, fordi lederne ikke passet inn i standardforestillingen av at gode ledere var tydelige, djerve, visjonære og målrettede. Tilbakeholden opptreden har i lederskapslitteraturen tidligere blitt kalt «unntaksledelse», «la det skure ledelse» eller «avviksledelse». (jf, Bass 2008). I tillegg har ledere som har en tilbakeholden atferd blitt karakterisert som innadvendte (jf. Grant et al., 2011). Imidlertid kan dette være en opptreden som blir gjort bevisst av leder for å tilpasse den aktuelle situasjonen. Følgende eksempel illustrerer at denne lederatferden kan være en fordel: Studier viser at der medarbeiderne er dominante og lederne er tilbaketrunkne kan organisasjonen være effektive målt i form av overskudd og produserte enheter. Organisasjonene kan faktisk være mer effektive da enn ved det motsatte, der medarbeiderne hadde vært tilbaketrunkne og lederne dominante. (Kirkhaug 2019).

2.3.4 Karismatisk opptreden

Denne opptreden inneberer at lederne er eksemplariske, emosjonelle og inspirerende. Selv om de kan være tett på de ansatte, kan de også ha en fysisk og sosial avstand. Karisma er et gresk begrep som betyr «hellig gunst» eller «gave», og ble referert til mennesker som uttrykte tiltrekning og sjarmer, hadde en uvanlig evne til å kommunisere, og dermed kunne lett overbevise og forføre. Siden karisma historisk betraktet som spesielle personlige egenskaper som var omgitt av mystikk, har karisma vært sett på som et fenomen som de fleste ikke kunne inneha. Nyere forskning har imidlertid vurdert karisma i større grad som et atferdsfenomen, og dermed blir det i vår tid tilknyttet ledernes opptreden ovenfor de ansatte. (Kirkhaug 2019).

2.3.5 Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse

Nyere atferdsstudier er opptatt av lederskapets mangfold. Dermed har jeg tatt med begrepene transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, i tillegg til de lederopptredenene som allerede er skrevet om ovenfor.

Transformasjonsledelse

Transformasjonsledere er opptatt av endring og utvikling. Denne type ledelse er videre oppdelt i tre undergrupper som er: individuelle hensyn, intellektuell stimulering og karisma. Individuelle hensyn vil si at lederne har fokus den enkelte ansattes behov og potensiale for utvikling. Intellektuell stimulering kan for eksempel være at medarbeiderne jobber bedre ved at lederen lar dem selv få reflektere over hvordan de løser arbeidsoppgavene sine. Karismadelen i denne ledelsestypen vil si at lederne framtrer som forbilder, og får de ansatte til å bli opptatt av visjoner og mål. (Kirkhaug 2019).

Transaksjonsledelse

Transaksjonsledere er opptatt av å forvalte det bestående, og de tenker ikke langsiktig. De ser på organisasjonen som et sted der det gjelder å utveksle ytelser mot goder, og forholder seg ellers ganske reaktivt og passivt til det som skjer. Cronin og Genovese (2012) beskriver transaksjonsledere som «power brokers», og med det mener de ledere som er forhandlere og meklere om makt. Transaksjonsledelse er delt inn i tre undergrupper som er betinget belønning, passiv unntaksledelse og aktiv unntaksledelse. (Kirkhaug 2019).

Ved betinget belønning tar lederen i bruk straff og belønning som redskaper for å lede. Lederen har fokus på det som er feil og holder på med «brannslukking» når aktiv unntaksledelse anvendes. Dersom passiv unntaksledelse benyttes er lederen fraværende, prøver å unngå å ta beslutninger og har hovedsakelig fokus på rammer slik som for eksempel budsjettammer. (Kirkhaug 2019).

2.3.6 Lederstil O og lederstil E

Strategi E (der E står for «økonomisk» eller «*economic*») har som formål å få til økt økonomisk verdi, og fokuset er på formelle systemer og strukturer. Strategien tar i bruk eksterne konsulenter og finansielle incentiver, og er drevet frem av toppledelsen. Det er en programmatisk og planlagt endring.

Den andre strategien er strategi O (som står for «organisasjon» eller «*organization*»), og har som mål å utvikle virksomhetens menneskelige ressurser. Dermed vil de iverksette strategi og lære fra erfaringer fra endringstiltak. Fokuset er å skape stort engasjement ved hjelp av kulturutvikling. Det blir i stor grad benyttet deltakelse som virkemiddel, og ikke så mye av finansielle incentiver og konsulenter. Endringen er mindre programmatisk og planlagt, og skjer sakte. (Jakobsen 2018).

De to lederstilene kan oppsummeres slik:

LEDERSTIL E	LEDERSTIL O
Kartlegging av støtte og motstand	Se den enkelte medarbeider
Kartlegging av maktbaser	Tilføring av energi og ressurser
Knytt allianser	Motivere den enkelte ansatte
Identifisering av sentrale «slagmarker»	Støttende atferd og delegering
Definer kamper og «brohoder»	Fungere som bindeledd
Overvåking av prosessen	Fungere som lærer
Villig til å bruke tvang og trusler	

Tabell 1: Sentrale elementer i lederstil E og lederstil O

(Jakobsen, 2018).

Lederstil O oppfattes enklere som «menneskeorientert» og «myk», mens lederstil E oppfattes som «maktbasert» og «hard». På en annen måte kan det beskrives slik at lederne benytter to ulike makttyper som tiltrekkes av drivkrefter i mennesker. Det understrekes at disse to lederstilene er idealtyper, og dermed vil man sannsynligvis ikke finne de i sin rene form i virkeligheten. Imidlertid kan man tenke seg at rendyrkede stiler er mulig, men at det da er en forutsetning at bruken av dem er helt ideelle. (Jakobsen 2018).

Lederstil O og lederstil E er nært knyttet til skillet mellom transformativ og transaksjonell ledelse. Den klassiske boken om lederskap skrevet av John Burnes (1978) introduserte begrepet transformativ ledelse, som ble beskrevet som en lederstil som i høy grad rettet seg mot organisasjonsendringer. For en transformativ leder var hovedoppgaven å skape verdimeessig samhold på arbeidsplassen. Dette kan oppnås ved at lederen vektlegger formulering av visjoner, understreker meningen med jobben som utføres i organisasjonen, og skaper engasjement for sentrale strategier og visjoner. (Jakobsen 2018).

2.4 Oppslutning om og motstand mot endring

Ved de fleste endringsprosessene kan man se oppslutning om og motstand mot endring. Dette oppleves som hvordan personene personlig reagerer på endringsinitiativet. For mange av lederne vil reaksjoner fra de som har motstand til endringen, være det mest utfordrende med endringsarbeidet. Forskningen viser et klart skille mellom de som forsker på motstand til endring og de som forsker på oppslutning til endring, og forskningen om oppslutning er relativt ny.

Organisasjoner består i først og fremst av enkeltindivider og grupper av mennesker. De viktigste årsakene til motstand og oppslutning er:

- 1 Faglig enighet og faglig uenighet
- 2 Frykt for det ukjente
- 3 Tap og /eller gevinst av personlige goder
- 4 Tap av identitet
- 5 Ekstraarbeid
- 6 Sosiale relasjoner
- 7 Psykologiske kontrakter
- 8 Endrede maktforhold
- 9 Symbolsk orden
- 10 Aktører i omgivelsene

(Jacobsen 2018).

3 Teoretisk perspektiv

Denne masteroppgaven er skrevet ut fra forventning om anvendelse av myteperspektiv, og dette perspektivet beskrives i delkapittel 3.1.

3.1 Myteperspektiv

I organisasjonsteorien refereres myteperspektivet ofte også til som den nyinstitusjonelle skolen. Den er basert på tidligere klassiske arbeider av organisasjonsforskerne J.W. Meyer og B. Rowan, P. J. DiMaggio og W.W. Powell, og W.R. Scott. Et sentralt resonnement er at organisasjonene er i institusjonelle omgivelser hvor de blir konfrontert med sosialt skapte normer om hvordan de bør være utformet. (Christensen mfl. 2015).

Oppskrifter og normer som kalles myter: Offentlig organisasjoner er i institusjonelle omgivelser der de møter sosialt konstruerte oppskrifter og normer som utfordrer de på hvordan de bør fungere og hvordan de bør være utformet. Det er stor mengde av oppskrifter for oppbygging av alle deler av formelle organisasjoner, og disse oppskriftene spres vanligvis raskt. Organisasjoner som tar i bruk oppskriftene kan få flere mulige resultat, for eksempel frikobling, frastøting, rask tilkobling. De mer langsomme prosessene bli koblet til «virusteorien» og teorien om oversettelse av oppskrifter. (Christensen mfl. 2015).

3.1.1 Virusteorien

Begrepet virus blir metaforisk brukt om nye oppskrifter som kommer inn som en slags «språksmitte», og som etter en relativt lang «inkubasjonstid» kan ende opp i endrede praksis og rutiner. (Christensen mfl. 2015).

For å gi en beskrivelse av metafor som metode, så vil det si å overføre et begrep fra en sammenheng til en annen sammenheng der begrepet opprinnelig ikke passer inn. Ved virusteorien «importeres» bevisst metaforen «viruset» som metode med hensikt for å best mulig kunne gi innsikt i hvordan organisasjonsideer adopteres og virker. (Røvik 2014). I organisasjonsteorien er det en meget rik og lang tradisjon for bruk av metaforer (Czarniawska 2017).

Metaforimporten har over 100 års tradisjon, men imidlertid har mange tilfeller av denne anvendelsen vært tilfeldig og uplanlagt. Dersom man skal bruke en metafor som metode krever det at man erkjenner begrensningene og mulighetene dette innebærer. Ved benyttelse av metoden må man for eksempel ta i betraktning at selv om fordelene er at det blant annet kan bidra til nye erkjennelser, så kan det også innebære farer og fristelser. (Røvik 2014). Under vil jeg skrive om både mulighetene og begrensningene ved bruk av metaforer.

Mulighetene og fordelene ved bruk av metaforer er mange. Det er i organisasjonsanalyser en fordel ved bruk av metoden dersom man står ovenfor et fenomen som er komplekst, og er lite forstått og lite forsket på. Ved bruk av metafor i analysen kan man da komme på sporet av aspekter ved fenomenet man ellers ikke ville oppdaget. (Røvik 2014). Når det gjelder oppgaven jeg skriver er det ingen tvil om at endringsledelse allerede er forsket mye på. Men det er andre fordeler med bruk av metaforer som passer bedre i forhold til problemstillingen jeg har stilt, enn eksempelet over.

Det er at metaforen ofte «tilbyr» nye begreper som kan testes, og metaforen kan i tillegg bidra til at man fanger opp og forstår interessante trekk ved fenomenet man studerer. Virkninger, spredning og adopsjon av organisasjonsideer er et komplekst fenomen som ikke er godt nok forstått eller ferdig utforsket. Dermed er det muligheter for å utvikle nye innsikter om organisasjonsideer ved å studere det ved bruk av metaforer. (Røvik 2014). I dette tilfellet blir organisasjonsideer systematisk sammenlignet med virus. Her ligger hovedhensikten på å identifisere trekk ved måten virus virker på, som ligner på fenomenet som blir forsket på. Det vil si måten organisasjonsideer adopteres på, og virker disse, Denne sammenligningen innebærer også å få sett hva som er grunnleggende forskjeller mellom virus og organisasjonsideer. Dermed kan det slås fast at det er både forskjellene og likhetene mellom organisasjonsideer og virus som kan føre til innsikt om fenomenet som forskes på. (Røvik 2014).

Begrensningene ved anvendelse av metaforer er blant annet at det under analysen kan fortrenkes at metaforen «bare» er en metafor. Det er derfor viktig at forskeren hele tiden har fokus på at «virus» er et fenomen som benyttes for om mulig belyse aspekter ved et grunnleggende samfunnsmessig fenomen, som i dette tilfellet er organisasjonsideers effekter, virkning og adopsjon. Det er også en fare for begrensninger ved bruk av metaforer ved at de ofte frister til forenklinger, som skjer på to hovedmåter. En måte dette kan skje på er at man på grunn av metaforen, forenkler det fenomenet man studerer. Noen ganger kan disse forenklingene av fenomenet være så omfattende at bruk av metaforer bidrar til forfalskninger istedenfor økt forståelse. En annen måte forenklinger kan foregå på er at «metaforimportører»

ofte gjør drastiske forenklinger av selve metaforen. Det kan forklares med at «importøren», som i dette tilfellet også kan kalles forskeren, som oftest har hovedkompetanse på fenomenet som skal studeres. Forskeren har vanligvis ikke tilsvarende kunnskap om metaforen og den sammenheng den naturlig er innenfor. (Røvik 2014).

3.1.2 Teorien om oversettelse av oppskrifter

I motsetning til virusteorien der oppskriftene gjør noe med organisasjonen, er det ved oversettelsesteorien snakk om hva organisasjoner kan gjøre med oppskrifter. Utgangspunktet for oversettelsesteorien er: Oppskrifter er ideer, og har med det ikke fått sin utforming en gang for alle. Det blir en kontinuerlig oversettelse og omforming til nye varianter og versjoner når oppskrifter spres.

Oversettelsen av oppskriftene kan skje på mange ulike måter. Oversettelse hender til dels som konkretisering. Det er ofte generelle ideer som må tydeliggjøres og tolkes for å kunne anvendes i ulike organisasjoner. En annen måte oversettelse kan utføres på er ved delvis imitering, som betyr at man unnlater en del av oppskriften. Oversettelsen kan i tillegg gjøres som kombinerer, ved at man kombinerer deler av en oppskrift, med hele eller deler av en annen. I noen tilfeller kan oversettelse bli til en radikal omforming av oppskrifter, der oversettelsesprosessen bærer preg av «omsmelting» eller transformasjon. (Christensen mfl. 2015).

I neste kapittel vil jeg skrive om metode, fremgangsmåten og etiske avveininger i arbeidet med oppgaven.

4 Metode og fremgangsmåte

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for metoden litteraturstudie, fremgangsmåte, avgrensning, etiske avveininger i tillegg til styrker, svakheter og begrensninger.

4.1 Litteraturstudie

I starten av jobbingen med masteroppgaven, hadde jeg ikke bestemt meg for hvilken metode jeg skulle benytte for å besvare forskningsspørsmålene mine. Underveis mens jeg søkte på eksisterende forskning og deriblant masteroppgaver vedrørende temaet, fant jeg ut at det var utført lignende undersøkelser ved bruk av intervju og spørreundersøkelse.

Jeg kunne ikke finne litteraturstudier som søkte å undersøke akkurat samme problemstilling som jeg har, selv om det var noen som handlet om enten motivasjon og noen som undersøkte lederopptredener, og de fleste hadde da ikke noe med temaet endringsledelse. De litteraturundersøkelsene som omhandlet om endringsledelse, var heller ikke helt lik min problemstilling selv om noen hadde med enten motivasjon eller lederopptreden. Ofte var disse i kombinasjon med andre forskningsspørsmål, som ikke jeg hadde med i min problemstilling. Det at jeg ikke fant litteraturstudier som var helt lik min problemstilling, og at jeg i tillegg ønsket å gå mer i bredden gjorde at jeg valgte å bruke litteraturstudie med eksisterende forskningslitteratur som empiri.

Hart (1998) beskriver at det er et hovedpoeng i litteraturstudier å finne litteraturens viktigheter og funn. I tillegg er det viktig at litteraturen kan anvendes direktivt, ved at litteraturen kan brukes for å belyse konkrete sider ved forskningen. Litteraturstudiers krav er at de må vær klar og konsis, ha tilstrekkelig dybde og bredde, være konsistent og grundig samt ha en effektiv syntese og analyse. (Hart 1998).

Silverman (2011:229-234) belyser verdien av å benytte det han betegner som «naturlig forekommende» data. Eksempler på slikt materiale kan være visuelle opptak og eksisterende tekster, og dens spesielle verdi er at materialet er etablert uavhengig av forskerens medvirkning. Han fremhever også fordelene med at metodene som forbindes med foreliggende tekster kan være enkelt tilgjengelig, og at analyser ikke har tilsvarende etiske begrensninger som analyse av felldata har. (Thagaard 2016).

I forhold til å følge kravene til litteraturstudier har jeg utført en omfattende prosess i forhold til søking etter litteratur. For å finne valide og reliable artikler har jeg primært benyttet fagfellevurdert litteratur og har gjennomført referanseanalyse. Jeg har benyttet meg av litteratur av høy faglig kvalitet. For å finne denne kvaliteten må undersøkelsene ikke inneholde noe som kan redusere troverdigheten. Jeg har anvendt teoretiske antakelser og spørsmålsskjema for å systematisere spørsmålene og svarene.

I det kommende kapittelet vil jeg beskrive fremgangsmåten min med arbeidet med masteroppgaven.

4.2 Fremgangsmåte

I jobben med å søke etter litteratur/artikler startet jeg med et innledende litteratursøk. Ut fra teori fra ulike organisasjonsteoretiske perspektiver utviklet jeg antakelser på hvilke perspektiver som skulle bli brukt i oppgaven. Jeg lagde deretter et skjema for litteraturoversikt. Jeg tok i bruk snøballsøk og strukturert søkeprosess. Deretter valgte jeg ut artikler med utgangspunkt i faglig tyngde, relevans og referanseanalyse. Jeg trakk ut funn fra enkeltartikler og brukte teoretiske antakelser til å analysere, finne sammenhenger og trekke slutninger.

4.3 Avgrensning

Jeg har valgt å forske på perioden fra år 2000 til år 2019. Ved å benytte litteratur fra denne perioden vil jeg undersøke og belyse hva nyere forskning i litteraturen viser om endringsledelse. Artikkene jeg har søkt etter i oppgaven er dermed fra denne perioden, og det er i tillegg teorien jeg har benyttet. Imidlertid har jeg tatt i bruk en lærebok av Hart (1998), i forhold metoden: litteraturstudie. Artikkene kan også inneholde sammenligning av litteratur: fra før år 2000 sammenlignet med fra og med år 2000 og frem til år 2019. Det finnes enormt mye litteratur om emnet endringsledelse. Ved litteratursøk har jeg benyttet blant annet Google scholar, oxford academic, Oria, munin. I begrensningen av søk har jeg i forhold til språk søkt etter kun norsk, engelsk, dansk og svensk litteratur. For å forsikre meg om god kvalitet har jeg stort sett søkt etter artikler i fagfelleverderte tidsskrift.

Ved arbeidet med søk på litteratur benyttet jeg meg i tillegg av mange ulike søkeord, både sammen og hver for seg. Blant annet: Leadership, commitment to change, change leader, leading change, leader behavior, leader styles, motivation, resistance to change, organization change, organisation change osv. Jeg benyttet meg også av tegnet * for å få med flere ord som en setning/ en sammenheng, siden det ofte med søking på ulike søkemotorer blir regnet som «and» (engelsk) eller «og» (norsk) hvis det kun er mellomrom mellom ordene. Dersom ordene man søker på blir delt opp slik, er det større sjanse for at artikkene ikke har relevans for masteroppgavens problemstilling.

For å illustrere hvor mye treff det er på temaet, og hvordan man kan finne frem til litteratur som passer gir jeg følgende eksempel: Jeg søkte på «Leadership change» i Oria med begrensning fra årstall 2000 – 2019. Det ga 1 700 974 treff. Jeg begrenset videre til å kun søke «Artikler» som ga 817 537 treff. Deretter begrenser jeg til «Open access» som ga 35788 treff. Videre begrensning var til «fagfelleverderte tidsskrift» som ga 32 755 treff. Jeg begrenset deretter videre til kun «engelsk språk» som ga 32192 treff. Av de 32192 treffene var det mulighet for å avgrense til ulike kategorier. Kategorien for «Leadership» viste 2692 treff. Kategorien for «Organizational change» viste 463 treff. «Leadership styles» viste 119 treff. «Change strategies» viste 127 treff. (Søket ble utført oktober 2019).

4.4 Ethiske avveininger

Det er konsekvenser for samfunnsvitenskapelige undersøkelser, og dette gjelder både for samfunnet og de som blir undersøkt. (Jacobsen 2016). Siden jeg utfører en litteraturstudie, behøver jeg ikke i stor grad å avveie etiske aspekter i forholdet mellom forsker og undersøkt. Imidlertid gjorde jeg likevel en etisk avveining ved arbeidet med oppgaven ved at jeg hadde det med det i vurderingen når jeg gikk gjennom eksisterende artikler og bøker, og vurderte om jeg skulle benytte de. I og med at de bøker og artikler jeg vurderte og brukte er vitenskapelige og ut fra mine vurderingskriterier slik jeg beskrev i forrige delkapittel, var det mindre sannsynlig at jeg ville komme ut for og måtte ta stilling til etiske problemstillinger i arbeid med oppgaven.

4.5 Styrker, svakheter og begrensninger

Styrkene ved å anvende litteraturstudie om endringsledelse er at det er mye eksisterende litteratur og forskning om emnet, det kan imidlertid også være en svakhet dersom man ikke klarer å begrense problemstillingen og søkene etter litteratur tilstrekkelig. Det kan være mulig jeg har oversett viktige temaer, artikler og annen litteratur innenfor det jeg søkte for problemstillingen, på grunn av den store mengden av allerede foreliggende litteratur om endringsledelse. Dersom jeg ikke hadde satt meg så mye inn i hvordan begrense søkene for å finne relevant litteratur, tror jeg det hadde føltes som en uoverkommelig oppgave å skrive masteroppgaven. Dette på grunn av den enorme mengden litteratur som finnes om temaet.

Neste kapittel består av en oversikt og beskrivelse av litteraturoversikt og funn.

5 Litteraturoversikt og funn

I dette kapittelet presenterer jeg artiklene jeg søkte opp som tilfredsstilte kriteriene jeg hadde satt og som var relevante for problemstillingen. Jeg har ført inn et skjema med en oversikt over artiklene. Etter jeg hadde valgt ut disse artiklene tok jeg en grundig gjennomgang av dem, for å velge ut hvilke jeg skulle benytte i masteroppgaven. Jeg har valgt å bruke to av artiklene i analysen i oppgaven, og jeg presenterer de nærmere i delkapitler under.

5.1 Artikkeloversikt

Forfatter	År	Tittel	Kilde	Formål
Owen, Keith. O. Dietz, Steven. A.	2012	Understanding Organizational Reality: Concepts for the Change Leader	SAGE journals	Forfatterne hadde fokus på hva som letter og hemmer endringsprosesser, hvordan disse tilretteleggerne og hemmerne utvikler seg i en organisasjon og hvordan man kan forstå prosessen, slik at det blir en positiv endringsprosess.
MacKillop,Eleanor.	2017	Leadership in organisational change: A post-structuralist research agenda	SAGE journals	Organisasjonslitteraturen ved endringsledelse har en tendens til å utelukke konflikter, kaos og makt. Artikkelen gjennomgår og stiller spørsmål ved noe av litteraturen om ledelse av organisasjonsendring.

Cummings, Steven. Bridgman, Todd. Brown, Kenneth.G.	2016	Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management	Human relations	Forfatterne stilte spørsmål om hvorfor «endringens 3 steg» ble forstått som grunnlaget for endringsledelse, hvorfor det har påvirket endringsteorien og praksisen frem til nå, og hvordan det antatte grunnlaget kan skape innovasjon i fremtiden.
Pitichat, Thiraput. Reichard, Rebecca. J. Kea-Edwards, Amber. Middleton, Eric. Norman, Steven. M.	2018	Psychological Capital for Leader Development	Journal of Leadership & Organization al Studies	Forfatterne har satt fokus på behov for kontinuerlig læring av ledere, og ville se på behov for økning av den psykologiske delen av lederutvikling. For å finne svar vedrørende dette, gjorde de en online undersøkelse, der 120 ledere deltok.
Bernstrøm, Vilde.H. Kjekshus, Lars. E.	2012	Leading during change: the effects of leader behavior on sickness absence in a Norwegian health trust	BMC Psychological Capital for Leader Development Public Health	Organisasjonsendringer ender ofte negativt ut for ansatte, slik som økt sykefravær. Forskerne ønsket å undersøke hvordan negative utfall for ansatte ved endring kan unngås.
Weiner, Bryan. J.	2009	A theory of organizational readiness of change	Implementation Science	Forfatteren fokuserer på endringsberedskap hovedsakelig i forhold til organisasjonen og grupper av mennesker, og ikke på individnivå.

Tabell 2 artikkeloversikt

5.2 Sammendrag av to artikler

Jeg har ut fra artiklene jeg har funnet valgt to av artiklene som jeg vil bruke videre i analysen av oppgaven. Delkapitlene under inneholder et sammendrag av hvert av kapitlene, med funn som har relevans for masteroppgavens problemstilling.

5.2.1 Understanding Organizational Reality: Concepts for the Change Leader

Organisasjoner må stadig endre seg, for å oppnå sine mål. Forskning viser at relativt få organisasjonsendringer oppnår stor suksess. Flertallet makter ikke å nå forhåndsdefinerte resultatmål og mål. Ut fra at måloppnåelse ved planlagt endring er relativt sjelden, har forskerne av artikkelen stilt følgende spørsmål:

- 1) Hva tilrettelegger og hva hemmer endringsprosessen i organisasjonsendringer?
- 2) Hvordan utvikler disse hemmerne og tilretteleggerne seg i organisasjonen?
- 3) Hvordan kan man forstå endringsprosessen slik at man har større forutsetning for å oppnå målene?

Artikkelen tar opp disse spørsmålene, og presenterer en helhetlig modell der mange av de ulike delene av en endringsprosess analyseres.

Konklusjonene forfatterne setter er at for å få til en vellykket endring er det tre aspekter som kontinuerlig bør korrigeres og overvåkes. Disse aspektene er gradene av delte meninger av verdier og mål, intern tilknytning av de subjektive og objektive delene av organisasjonen og at organisasjonen tar hensyn til sin kontekst. Forfatterne setter fokus på at endring er en samarbeidsprosess med alle ledd i organisasjonen. Prosessen kan kun være vellykket dersom man har en åpen og gjensidig kommunikasjon om utfordringer og problemer i organisasjonen. Dette kan øke gjensidig forståelse og samarbeid om endringsprosesser.

Vesentlige funn i forhold til problemstillingen i masteroppgaven, er at fokus på mål, verdier og kommunikasjon har noe å si for om det blir oppslutning eller ikke ved organisasjonsendringer. (Owen og Dietz 2012).

5.2.2 Leading during change: the effects of leader behavior on sickness absence in a Norwegian health trust

Organisasjonsendring fører ofte til negative konsekvenser, som for eksempel økt sykefravær. Siden endring er så vanlig i dagens samfunn og ofte må gjennomføres, mener forskerne det er viktig å finne ut hvordan sykefraværet kan reduseres. I studien som forfatterne av denne artikkelen utfører undersøker de nærmeste leders adferd i forhold til sykefravær i et norsk helseforetak som var under stor omstilling.

Metode som ble brukt: Lederadferd ble målt ved bruk av spørreskjema, der medarbeiderne svarte på spørsmål angående nærmeste leders adferd/opptreden. 1008 ansatte svarte på undersøkelsen. Svarprosenten var høyere på de mindre avdelingene enn de større. Data om sykefravær ble målt to ganger, og ble oppgitt på avdelingsnivå. Primært ble analyser utført ved anvendelse av lineær regresjon, og resultat av lederadferd ble sett i forhold til størrelsen på avdelingene.

Studiet forfatterne utførte tok utgangspunkt i fem vanlige lederadferder som de forventet ville vært særlig viktige i forbindelse med fravær ved organisasjonsendringer. Lederadferdene som undersøktes var sosial støtte, oppgaveovervåking, negativ lederadferd, problemkonfrontasjon, lojalitet til overordnede. I tillegg til lederadferdene har forfatterne tatt med interaksjonseffekter, siden de mener ulike former for lederadferder ikke kun bør bli analysert separat, men også i sammenheng med andre lederadferder.

I endringsprosessen ble det gjort forsøk på å legge til rette for at de ansatte skulle være med på deltakelse i endringsprosessen.

Funnene i studien som forskerne utførte viser at lederadferd har stor betydning for sykefravær ved organisasjonsendringer, og at enkelte lederadferd/ledertiltak er spesielt viktig. Når nærmeste leder hadde høy lojalitet til sine overordnede i forhold til endringen, viste resultatene høyere grad av sykefravær. Ved ledernes anvendelse av «oppgaveovervåkning» i forhold til ansatte viste funnene lavere grad av sykefravær. Det viste seg at sosial støtte resulterte i høyere grad av sykefravær. Dersom sosial støtte ble anvendt i sammenheng med stor grad av problemkonfrontasjon ble det ikke så høy grad av fravær, som ved bruk av kun sosial støtte.

Ut fra funnene skriver forskerne at nærmeste leder få tilpasse endringen til sin avdeling. Dette funnet tar jeg ikke videre med i analysen. Dette fordi jeg vurderer at det da blir en for bred oppgave, og jeg at jeg bør avgrense ved å ikke ta med funn jeg vurderer har minst relevans for problemstillingen. Et annet viktig spørsmål i undersøkelsen var å synliggjøre kompleksiteten i hvordan lederadferden kan påvirke medarbeiderne. Funnene på dette spørsmålet var at de ansattes reaksjoner på lederadferden, kan avhenge av andre aspekter ved relasjonen mellom lederen og medarbeideren. Forfatterne slår ut fra funnene fast at lederadferd bør utformes ut fra situasjonene, relasjonen mellom ansatt og leder og i tillegg ut fra den enkelte medarbeider. Det vil si at lederadferd og tiltak ikke bør vurderes uten å ta med hensyn til den enkelte situasjon og den enkelte medarbeideren. Forskerne konkluderer avslutningsvis med at det ved organisasjonsendringer er behov for større bevissthet rundt lederens rolle.

Vedrørende lederadferd viser funnene i hvordan denne kan påvirke medarbeiderne ved at når leder hadde høy lojalitet til sine overordnede i forhold til endringen, viste resultatene høyere grad av sykefravær. Ved ledernes anvendelse av «oppgaveovervåkning» i forhold til ansatte viste funnene lavere grad av sykefravær. Det viste seg at sosial støtte resulterte i høyere grad av sykefravær, men dersom sosial støtte ble anvendt i sammenheng med stor grad av problemkonfrontasjon ble det ikke så høy grad av fravær, som ved bruk av kun sosial støtte. (Bernstrøm og Kjekshus 2012).

5.2.3 Begrunnelse for valg av to artikler

Jeg har valgt å benytte artikkelen «Understanding Organizational Reality: Concepts for the Change Leader» til analysen i masteroppgaven fordi artikkelen viste endringsledelse på et noe mer overordnet nivå enn den andre overnevnte artikkelen jeg valgte, og funnene i forhold til problemstillingen i masteroppgaven anser jeg som meget relevante.

Grunnen til at jeg valgte «Leading during change: the effects of leader behavior on sickness absence in a Norwegian health trust» var flere. Blant annet at den gikk litt dypere ned i spørsmålene enn mange av de andre artiklene, og de tok mer for seg lederopptreden også. Det var i tillegg interessant at det var gjort en spørreundersøkelse, og med sammenhengen mellom sykefravær og motivasjon. Forskerne redegjorde også i artikkelen at organisasjonsendringer og sykefravær ofte kan sees i sammenheng.

At sykefravær og motstand til/ lav motivasjon for endring har en sannsynlig sammenheng støttes i tillegg av forfatterne Meyer og Stensaker (2011) som skriver i sin bok «Endringskapasitet» at det sees sammenheng mellom sykefravær og store endringer på arbeidsplassen. Imidlertid ser man ofte at sykefraværet ikke øker i perioden mens usikkerhet vedrørende egen stilling er høyest. Sykefraværet kan blant annet skyldes at ansatte blir syke på grunn av at endringen medfører usikkerhet og tap av motivasjon. Fraværet kan også skyldes at medarbeiderne har blitt overarbeidet, i forbindelse med merarbeid i forhold til endringsprosessen. (Meyer og Stensaker, 2011).

Siden disse to artiklene er ulike i metode og perspektiv mener jeg de utfyller oppgaven på en mer optimal måte enn dersom jeg hadde valgt mer like artikler. Jeg valgte å ikke analysere noen av de andre artiklene jeg har oppført i skjemaet i delkapittel 5.1 siden jeg mener det da ikke ville vært så stor forutsetning for å gå på det detaljnivået i analysedelen som jeg ønsket.

I kommende kapittel skal jeg ta for meg analysen.

6 Analyse

Dette kapittelet inneholder en analyse ut fra funn i de to artiklene som er benyttet, opp mot teori om funnene. Jeg har kun brukt funn fra artiklene som er relevante i forhold til oppgavens problemstilling.

For å få en høyere grad av helhet i analysedelen velger jeg skrive en kort oppsummering av funnene i de to artiklene jeg har valgt å benytte:

Funnene i artiklene jeg benyttet belyste at fokus på mål, verdier og kommunikasjon hadde stor betydning for om det ble oppslutning eller motstand til endring. Der lederen anvendte «oppgaveovervåkning» viste funnene høyere grad av motivasjon (lavere sykefravær). Sosial støtte fra leder resulterte i mindre motivasjon ved endringen (høyere grad av sykefravær). Imidlertid ble det der sosial støtte ble benyttet samtidig med stor grad av problemkonfrontasjon høyere motivasjon for endring (mindre grad av sykefravær). Forfatterne konkluderte i tillegg at det var en fordel med situasjonsbetinget ledelse. Videre konkluderte de med at andre aspekter i forholdet mellom ansatt og leder kunne innvirke på motivasjon og oppslutning. Dersom leder og ansatt fra før hadde et godt samarbeid ville det bli mer oppslutning for endring, og om det var konflikt mellom medarbeider og leder ville det bli større forutsetning for motstand til endringen/lav motivasjon. (Owen og Dietz 2012; Bernstrøm og Kjekshus 2012)

I forbindelse med strukturen videre i analysedelen vil drøftingen ikke bli inndelt separat i forhold til de to studerte artiklene. Dette på grunn av at det i begge artiklene er enkelte funn som kan ha sammenheng med hverandre, i forhold til å svare på oppgavens problemstilling. Dermed mener jeg det er hensiktsmessig å sammenfatte analysen for å få en mer helhet, og lettere forståelse av analysedelen.

I lederskapslitteraturen ble mål introdusert av Peter Drucker i begynnelsen av 1950-tallet. Ved den tiden var mål tilknyttet reglens begrensninger i forhold til å oppnå kontroll og styring i organisasjoner. På vår tid er mål fremdeles sett på som et av de viktigste redskapene for ledere. Mål defineres ofte til som en konkret beskrivelse av hva et menneske eller en organisasjon vil oppnå på et bestemt tidspunkt. (Kirkhaug 2019).

Kirkhaug (2017) skriver i sin bok «Endring-organisasjonsutvikling og læring» at det ved endringsledelse er naturlig at lederen i det daglige blant annet konsentrerer seg om proaktive oppgaver. Når det gjøres legges det til rette for at prosessene starter opp og vedlikeholdes. Da er lederverktøy slik som formål og visjoner viktig å prioritere fordi dette innvirker på motivasjon og ambisjonsnivå. (Kirkhaug 2018). Overordnede mål og visjoner skal angi retning på lang sikt. De formuleres vanligvis ved oppstart av ny organisasjon, ved større endringer eller økning i ambisjonsnivå i organisasjoner. Det er når man vil endre at man har størst behov for visjoner, og i slike situasjoner er det viktig at medarbeiderne deltar og involveres. (Knudsen og Flåten 2014). Yukl (2013) viser også til at en visjon mot hva som skal oppnås med endringen kan være viktig for å få medarbeiderne motivert i prosessen. (Yukl 2013).

Realistiske mål innebærer at målene er mulig å nå for alle ansatte, med ressursene og tiden de har til rådighet. Forskning viser at urealistiske mål kan ha en demotiverende effekt, siden det oppleves uoverkommelig. Ut fra dette belyses det at endringsledere må ta hensyn til den enkelte ansattes evner og ressurser, og sette individuelle mål ut fra det. Utfordrende mål vil si at de har en intellektuell stimulans for medarbeiderne, noe som får de til å tenke nytt. Det er viktig at målene i tillegg er målbare, og minst til en viss grad. Grunnen til det er at målingene kan vise om målene er nådd, eller i hvilken stor grad de er nådd. (Jacobsen 2018).

Det er av stor betydning å planlegge et prosjekt mot målet, hvis ikke kan man havne feil ut. Man må ha med både prosessorientert planlegging og produktorientert planlegging: Det

førstnevnte innebærer et arbeid, der det skapes forståelse, felleskap og læring. Det siste er et arbeid, eller en endring, der man lager en plan. (Andersen mfl. 2016).

Endringer som andre har bestemt er ikke alltid så enkelt å få et engasjement for. De fleste mener det er mer interessant, og slutter seg lettere til endringer man selv har vært med å starte. Medarbeiderne er ikke passive mottakere, og de ansattes engasjement kan komme til uttrykk på mange ulike måter. Noen ansatte vil støtte endringsprosessen, mens andre vil ha motstand til endringen. Vedrørende motstand til endring, kan en kritisk betraktning til hva som ofte av ledere blir definert som motstand være følgende: Det hender at medarbeidere har innspill som kunne vært anvendt på en konstruktiv måte, men som av ledere raskt blir avfeid som motstand. (Stensaker og Haueng 2016).

Angående betydningen av motivasjon er det hensiktsmessig å ha med motiverende planlegging. Denne planleggingen gir alle deltakere en god oversikt over det som skal utføres. Planleggingen bør gi motivasjon og et felles grunnlag, og bør bidra til å ønske å engasjere seg i planleggingen, utførelsen og i etterkant. Det er en fordel om planleggingen oppleves som positivt, gir anledning til å tenke nytt og utprøve ideer og tanker. Den motiverende og inspirerende delen ved planleggingsarbeid, blir ofte forsømt ved praktisk prosjektplanlegging. Alle parter og ansatte som blir berørt av planen, har da mindre sjanse for å identifisere seg med planen. Det kan være en årsak til at så mange prosjekter ikke er vellykkede. Dersom alle sentrale ansatte blir med i planleggingen får de en felles forståelse av det som skal skje fremover, og god innsikt i prosjektet. (Andersen mfl. 2016).

At det er en fordel å måle fremdrift i forhold til målene støttes av Stensaker og Haueng (2016). I tillegg til at det gir en tilbakemelding på fremgang i prosessen, vil innhenting av gevinster i gjennomføringsfasen kunne bidra til inspirasjon og motivasjon i endringsprosessen. Videre kan det å ha fokus på målene underveis også bidra til mindre usikkerhet og gi økt kontroll. (Stensaker og Haueng 2016).

Utgangspunktet for lederstil O er at den enkelte er motivert for å gå gjennom endringer. Ved endringer i organisasjoner vil det si å ha et mer fokus på den enkelte ansatte. For å skape individuell motivasjon må lederen kunne sette utfordrende og spennende mål for medarbeiderne. Et krav for at målene skal være motiverende er at de er realistiske, målbare og utfordrende. (Jacobsen 2018).

Ved demokratisk lederopptreden blir de ansatte involvert i å delta i utforming av mål, og metoder for å nå målene. Forskning viser at når ansatte i demokratiske samfunn får medbestemmelse over egen jobb, blir de generelt mer motiverte, kreative og ansvarsfulle. Imidlertid vil det kunne skje at dersom demokratisk opptreden blir praktisert i organisasjoner eller samfunn med autoritære tradisjoner, kan det bidra til manglende beslutninger og forvirring. Eksisterende data viser at demokratisk opptreden kun er effektivt under følgende betingelser: Når oppgavene som skal løses er kompliserte, de ansatte har spisskompetanse, det er behov for kreativitet, det er en viss tid tilgjengelig, og når informasjonen i utgangspunktet er spredt i organisasjonen. (Kirkhaug 2019).

Ut fra dette vurderer jeg at ved en endringsprosess er det viktig for medarbeiderne at de involveres, og fra fastsatte mål kan se hvilken forpliktelse som ligger i endringen. Det er i tillegg vesentlig at målene er realistiske, og inneholder beskrivelse over hva som spesifikt skal oppnås. Det er også viktig at målene formidles og kommuniseres. Hvilken lederopptreden som er hensiktsmessig vedrørende mål viser ikke analysen noe entydig svar på, men det kan tyde på at demokratisk opptreden og ledertype O i visse tilfeller være å foretrekke. Imidlertid virker det som det ikke er en fordel i alle tilfeller, for eksempel der endringen må skje hurtig.

Når endringen er formulert, må budskapet om endringsprosessen deretter formidles. Ved endringsledelse hender det ofte at informasjon om endringen ikke når frem, og spesielt

kommer det ikke frem til viktige grupper. På et generelt grunnlag kan et budskap uttrykkes på to ulike måter, enten gjennom språk eller via handling. (Jacobsen 2018).

Språklig kommunikasjon kan foregå via mange forskjellige kanaler. Det kan skje gjennom ansikt-til-ansikt kommunikasjon eller andre kanaler som for eksempel intranett, organisasjonens hjemmeside, e-post og andre skriftlige dokumenter. Budskapet bør formidles av mange personer og via mange ulike kanaler, og dette bør gjøres kontinuerlig gjennom en lang periode. Det er bedre å overkommunisere enn å underkommunisere endringen, selv om enkelte medarbeidere kan bli lei av å få formidlet budskapet ofte. (Jacobsen 2018).

Det kan trekkes klare sammenhenger mellom det ovenstående og Røviks (2014) meninger om det som kjennetegner en god oversetter av endringsideer, og denne oversetterens kjennetegn er å være: Tålmodig, ved at budskapet gjentas til det er en dagligdags del av språket og samtalene i organisasjonen. Videre også å være sterk, i forbindelse med motstand til endringsideer innehar lederne evne til å argumentere til fordel for endringen basert på etterprøvbare fakta, der det er mulig. Til slutt kjennetegnes oversetteren ved å være flerkontekstuell, modig og kreativ, ved at budskapet gis med et språk og i en form som de enkelte medarbeiderne relaterer og kjenner seg igjen i. (Røvik 2014; Jacobsen 2018).

Like mye som språklig kommunikasjon er viktig, gjelder det i tillegg kommunikasjon ved handling. Det er tilknyttet det som ofte kalles eksempelets makt, som vil si symbolsk ledelse. Dersom man for eksempel vil ha moderasjon på grunn av en dårlig økonomi i organisasjonen, må lederen være den første til å moderere seg. Slike handlinger som ledere gjør ved å være forbilder, sprer seg raskt i form av fortellinger som videre sprer seg til hele organisasjonen. Det kan virke kynisk, men disse forbilledlige handlingene til lederen har kun effekt når det blir lagt merke til og fortalt videre. Ved anvendelse av en slik aktiv og bevisst bruk av eksempelets makt, påvirker lederen de ansatte til å tenke hva som er ønsket og godt å gjøre i organisasjonen. (Jacobsen 2018)

Ved endringer er det viktig med tydelig kommunikasjon og begrunnelser for hvem som involveres, når involveringen skal hende og hva som kan påvirkes. I tillegg er det viktig å formidle ut hvor mye innflytelse på endringsprosessen involverte grupper kan forvente å få. (Meyer og Stensaker 2011).

Det vil være en fordel å ha klare rutiner på hvordan medarbeiderne skal informeres, og det gjelder fra endringsprosessen starter og underveis. Rutinene kan for eksempel bestå i å ha fokus på å få ut informasjon om endringen så hurtig som mulig, hvordan man sørger for rask informasjon innad i organisasjonen, fokus på rask informasjon om tidsplanen og selve endringsprosessen og hvilke medier informasjonen skal formidles via. (Meyer og Stensaker 2011).

Det vil kunne oppstå rykter ved endringsprosesser, og det er spesielt stor sjanse for at det kan skje dersom den formelle kommunikasjonen er utydelig eller mangelfull. Ledere i organisasjoner som har vært gjennom endringer kan fortelle at ansatte har et enormt stort behov for informasjon. Det har blitt presentert en mengde råd i forhold til kommunikasjon ved endringer, både i forskningslitteraturen og i mer praktisk orientert ledelseslitteratur. Det som kommer frem i eksisterende forskning er at det gjennom hele endringsprosessen er viktig å informere om hva som skal endres og hvorfor det er behov for endring. Selv om det eksisterer en god del kunnskap fra både praktikere og forskere om hvordan man bør legge opp en kommunikasjonsstrategi, ser man likevel det ofte ikke fungerer i praksis. (Stensaker og Haueng 2016).

Ansatte vil raskt begynne å reflektere og danne seg sin egen forståelse dersom det ikke informeres tilstrekkelig eller om informasjonen som gis ikke oppfattes som relevant. Det medarbeiderne kommer frem til ved å reflektere er ikke alltid fakta. I tillegg kan noen personer ha egeninteresse av å gjøre om fakta og den formelle informasjonen. I organisasjoner

er det ofte medarbeidere enten med eller uten ansvars- og lederposisjoner som har sterke meninger. Disse ansatte sier ofte ikke fra til lederen om meningene sine. Imidlertid snakker de ofte negativt om endringene blant sine kollegaer, noe som kan tyde på problemer i organisasjonen. Det kan for eksempel være et tegn på at det er lav takhøyde for å ytre seg mot ledelsens synspunkter og vedtak, eller at formelle prosesser ikke fungerer godt nok. (Stensaker og Haueng 2016).

Toveis kommunikasjon mellom ledelsen og medarbeiderne kan bidra til å oppklare dersom det finnes åpenbare misforståelser og usannheter. Noen virksomheter bruker sosiale medier ved endringsprosesser. I motsetning til kommunikasjonsplaner som er langsiktige og helhetlige, vil bruk av sosiale medier gjøre tilbakemeldinger og dialog mulig. Ved bruk av det kan man på et tidlig stadi i endringsprosessen svare på utfordringer og stoppe misnøye før det får satt seg. (Stensaker og Haueng 2016).

Dersom kommunikasjonssystemene skal bidra til organisasjonsendring, er det vesentlig at organisasjonen har oversikt over hvilken innretning kommunikasjonssystemene deres har, og dermed om de bidrar til å redusere uklarhet og usikkerhet hos ansatte. Man bør for eksempel finne ut om informasjonen hovedsakelig går ut horisontalt eller vertikalt.

Informasjonsutveksling som betegnes som horisontal vil si at de ansatte kommuniserer med hverandre mer uformelt, både innenfor og utenfor avdelinger. Vertikal utveksling av informasjon betyr at informasjon går gjennom tjenestevei. Det sistnevnte er dermed en hierarkisk utveksling mellom medarbeidere og ledere, som vanligvis er formell (jf. Rice & Gattiker, 2001). (Kirkhaug 2017).

Vertikal informasjonsutveksling bærer ofte preg av ulikheter vedrørende siling, filtrering og fortolkningsrammer. Der informasjon går fra ledelsen ned til ansatte vil den kunne påvirkes av både forkortninger og forvrengninger ved de forskjellige leddene der informasjonen passerer. Angående informasjon som går oppover i leddene fra ansatte til ledelsen kan det bli silt ut og filtrert for negativt innhold, fordi det kan sette avsender i et dårlig lys. Imidlertid vil

utveksling av informasjon som er horisontal mellom medarbeidere være mindre utsatt for taktiske og ubevisste forvrengninger. Dette er fordi de ansatte opplever likeverdighet og har de samme referanserammene, og åpenheten dem imellom kan føre til gjensidig støtte og samhold. (Kirkhaug 2017). Konklusjonen støttes av argumentasjonen fra Burns og Stalker (1994) om at ansatte er mer påvirket og styrt av innspillene til sine kollegaer enn fra sine ledere. De samme forskerne belyser i tillegg betydningen av fri flyt av kommunikasjon, noe som er en særlig forutsetning for innovasjon og kreativitet. (Kirkhaug 2017).

Mange tenker på motstand mot endring som noe entydig negativt. Mye av motstanden kommer ut fra kritiske innvendinger om løsningen er den riktige og om det er et reelt behov for endring. Usikkerhet er et grunnleggende trekk ved all endring, og det kan være vanskelig å se objektivt på behovet for organisasjonsendring. At endringslederne sitter på den eneste sannheten er derfor ikke sikkert, og i mange tilfeller like lite som at medarbeiderne gjør det. Det er en reel sannhet at noen ganger kommer motstanden fordi at endringsinitiativet ikke er fornuftig å sette i gang med. En annen sak er at en aldri med sikkerhet kan konkludere at en endring vil løse et eventuelt problem. Endringen kan ikke betegnes som en suksess eller fiasko før etter endringen er trått i kraft, og mange ganger ikke da heller. Det er avgjørende med et kommunikasjonssystem som tillater overføring både horisontalt og vertikalt av alle delene av endringen, slik som for eksempel både begeistring og tvil. (Kirkhaug 2017).

Når det gjelder endringer, skriver Jacobsen (2018) noe som jeg mener også kan relateres til kommunikasjon. Det er at dersom det aksepteres at det finnes forskjellige oppfatninger av endringer og at man kan ha en åpen og kritisk debatt, vil motstand bli et positivt trekk. Det kan være bra at flere konsekvenser og alternativer blir vurdert, før endringen igangsettes. En endringsprosess uten motstand, kan bety at alle er enige om at prosessen skal iverksettes. Imidlertid kan dette også indikere at ingen bryr seg, og at ansatte ikke er interessert i om det går bra eller dårlig med organisasjonen. (Jacobsen 2018).

Vedrørende kommunikasjon virker det som er en fordel med klare rutiner og egne kommunikasjonsplaner for organisasjonsendringer. Det ser ut som det er viktig med både vertikal og horisontal kommunikasjon. Spesielt Kirkhaug vektlegger det positive ved også horisontal kommunikasjon i tillegg til vertikal kommunikasjon, mens Stensaker og Haueng peker på farer ved ryktespredning dersom kommunikasjonen er ikke er tydelig nok fra ledelsen. Analysen viser også at kommunikasjon er viktig ved at ansatte kan komme med sin mening om endringer, både positivt og negativt. At ansatte kan ytre sine meninger ser ut som positivt i lys av at det kan bli ryktespredning dersom kommunikasjonen ikke er god. Det at ansatte kan være åpen om at de har motstand mot endringen kan sannsynligvis bidra til en løsning/dialog, og større forutsetning for å forhindre ryktespredning. Litteraturen jeg har benyttet i oppgaven ser ut til samlet å støtte at god og tydelig informasjon er viktig, og at informasjonen bør gis ofte. Det er også viktig at informasjonen kommer i starten ved endringer, i tillegg til underveis.

Verdier er samfunnets fyrtårn og bærebjelker. Både når kriser kommer og når livet leves normalt gir verdier støtte og veiledning, ved å ta stilling til kjerneverdier. Dette kan for eksempel være likhet eller ulikhet, omsorg eller selvhjelp, kollektivism eller individualisme, åpenhet eller lukkethet. Det er særlig viktig med atferdstyring via verdier ved organisasjonsendringer. Grunnen til at verdier er ekstra viktig er at ledere og ansatte på alle nivåer må hjelpe hverandre og utveksle sensitiv informasjon. Da er betingelsen at de må kunne stole på hverandre. Aktive ledervektøy i form av verdier som for eksempel omsorg, åpenhet og respekt kan da bidra til tillitt. Videre støtter verdier den prosessaktive lederskapsdelen, som i tillegg er avgjørende for organisasjonsendring. Endringsledere må motivere og informere mye, og i tillegg ha fokus på konfliktløsning. (Kirkhaug 2017).

Verdibasert ledelse må ha en klar verdiforankring, og dette er til en viss grad et dilemma. For det første må både organisasjonens høye etiske standarder og verdier være forankret i ledelsesprosessen. Et annet punkt er at verdibasert ledelse i tillegg skal være forankret i den enkelte leder sine individuelle verdier, grunnet forutsetningene for autentisk ledelse. Lederens personlige verdier har også et individuelt opphav. Alle medarbeidere og ledere i

organisasjonen har sine egne verdier, som det kan være store individuelle ulikheter i. For å benytte verdibasert ledelse med godt resultat, bør det være høy grad av overlapp mellom de overnevnte verdsettene. Da vil det være mindre sjanse for at det oppstår verdikonflikter som kan føre til store utfordringer. (Busch 2014).

At verdikonflikter kan føre til motstand til endring støttes av Yukl (2013), som i boken «Leadership in Organizations» skriver at det kan føre til motstand mot endringen dersom det viser seg at endringsforslaget strider mot medarbeiderens personlige verdier og idealer. Dersom endringen blir sett på som inkonsekvent, uetisk og ulovlig vil den likevel bli møtt med motstand, selv om medarbeiderne ville fått fordeler av endringen. Når verdiene blir krenket av endringsprosesser, vil det i en organisasjon med en sterk kultur bli spredd negativitet om endringen, som fører til motstand rundt om i organisasjonen. (Yukl 2013).

Forskning til motstand mot endring kan spores tilbake til 1951. Klassikere som Lewin (1951) har opp gjennom tiden fått stor oppmerksomhet for forskning innen temaet. Chris Argyris og Donald Schon hevder at alle har noen grunnleggende verdier som avgjør mye av atferden deres i endringsprosesser. En verdi som er framtrødende er at ansatte ofte antar at noen vil vinne og noen vil tape ved endringer. Dette fører til at endringer blir betraktet som en trussel og noe som man kan tape på. Videre tror de ansatte at andre også har samme oppfatning, og de står dermed i en vinn/tap -situasjon med andre medarbeidere. Det som skjer videre er at de ansatte prøver å være rasjonelle, holde følelsene borte og ser på situasjonen ved å vurdere aktørene og hvilke motiver de har. Selv om medarbeiderne får antakelser, risikerer de ikke å ytre det offentlig siden de ikke vil miste respekten fra andre. Motstand mot endring er en naturlig reaksjon på grunn av bruksverdier som de fleste mennesker innehar, ifølge de overnevnte forfatterne. (Jacobsen 2018).

Verdier kan skape en kultur som støtter utviklingsprosesser. Det kan for eksempel være verdier som respekt, omsorg, åpenhet og ærlighet. Resultater fra nyere forskning viser i tillegg at det er enklere å lykkes med organisasjonsendringer dersom man benytter en såkalt

paradokskultur. Da setter organisasjonene søkelyset på tilsynelatende motstridende verdier. Dette kan være verdier som for eksempel ydmykhet og dristighet, opposisjon og lojalitet, kontroll og frihet. Grunnen til at paradokser er en fordel ved endring er at lederes og medarbeidernes mentale rom økes, og med det øker i tillegg handlingsrepertoaret. For å si det på en annen måte så vil man ikke låse seg til enkle enten/eller løsninger, og ikke få ukritisk og ensidig gjentagende handlinger (jf. Cronin & Genovese, 2012; Denison et al., 1995; Smith & Lewis, 2011). Imidlertid vil en måtte stille høye krav til tillitsformene i organisasjonen, ved å anvende en kultur som dyrker motsetninger. (Kirkhaug 2017).

Aadland og Askeland (2017) skriver at selv om verdier er betraktet å fungere best når de er stabile over tid, tyder nyere forskning på at det kan være nødvendig med nye verdier når organisasjoner står ovenfor utfordringer som krever nytenkning og endring. Når verdier er fastsatt kreves det vedlikehold og samtalearenaer som bidrar til kontinuitet i verdibevisstheten. (Aadland og Askeland 2017). Som lederverktøy er verdier viktige på grunn av at de setter effektivt standard for atferd og holdninger. Det er særlig viktig i personintensive og desentrale organisasjoner. (Kirkhaug 2017).

Angående verdier belyser artiklene og teorien anvendt i masteroppgaven at verdier kan ha mange positive effekter ved endring. Imidlertid vil man måtte ha høye krav til tillitsformene innad i organisasjonene. I tillegg kan verdier også føre til at man ser på endringen som en trussel. Når det gjelder verdier så har jeg ikke funnet så enormt mye eksisterende litteratur på emnet, men det har blitt mer fokus på temaet den senere tid. Dermed er mye av eksisterende litteratur om emnet av nyere dato.

Opprettholding av motivasjonen til de ansatte er viktig, og som tiltak kan ledere sørge for at medarbeiderne ikke mister motivasjon ved å gjennomgå for mange endringsprosesser. Ansatte som har vært i endringsprosesser tidligere bør ikke trekkes inn i alle nye endringer. Samtidig har mange medarbeidere som har vært i endringsprosesser tidligere tilegnet seg kompetanse og erfaring, som organisasjonene kan ha fordel av ved endringer. Noen ansatte ønsker

perioder der de kan fokusere på daglig drift, mens andre vil bruke endringskompetansen sin. Ledelsen kan også sørge for at ikke samme enheter og avdelinger blir berørt av endring ofte, og ved å se endringene i sammenheng skjærmer man ansatte og ledere fra gjentatte endringer. Dette kan føre til perioder med stabilitet og ro, slik at medarbeiderne kan hente ut erfaringer fra tidligere endringer. Ledere kan i tillegg være bevisst på å velge ut hvilke endringer som skal gjennomføres, slik at medarbeidernes motivasjon opprettholdes. Det kan for eksempel være mer motiverende å jobbe med eksterne omstillinger, istedenfor interne omstillinger som for eksempel nedbemanning og stillingsendringer. (Meyer og Stensaker 2011).

Ved omplassering og nedbemanning er det viktig å legge til rette for rettferdige prosesser. Dersom det lykkes, kan tiden som går tapt på grunn av lavere motivasjon begrenses. Kriteriene lederne da kan benytte for å nedbemanne og omplassere er på tvers av enheter og konsistente over tid. Det kan føre til likebehandling og forebygging av forhåndsdomming og egeninteresse i utvelgingsprosessen. Ved endringer der mange ansatte må få nytt arbeidssted og får nye ledere, er dette særlig viktig. Dette på grunn av at de ansatte bør være trygge på at det ikke er om de har «det rette nettverket», men at det derimot er at det er deres erfaring og kompetanse som avgjør. For å sikre rettferdige prosesser ved endring er det i tillegg viktig med det kjente og transparente. Det fører til at medarbeiderne får en forutsigbarhet i forhold utgangspunktet sitt, og de som har satt i gang endringsprosessen kan ikke så lett følge sin egeninteresse. (Meyer og Stensaker 2011).

Karismatisk lederopptreden kan ifølge litteraturen bidra til sosial støtte. Nyere forskning viser til at karisma ikke er noe ledere har kun ved måter de opptrer på og sine egenskaper, men at det er noe de tilskrives av medarbeiderne. Lederen tilskrives dette på grunn av en kombinasjon av hvordan lederen opptrer på og hvilke behov medarbeiderne har. Det innebærer at lederen må fremtre som en som makter å ivareta de ansattes behov for å tilhøre noe større, for sosial nærhet og trygghet, uansett om det handler om bevaring eller radikal endring. De forestillingene medarbeiderne har om en god leder, må være i sammenlignbare med lederens atferd. Det må i tillegg være et spesielt behov for en leder. Det kan for eksempel være når det er endringsbehov, kriser og lite oversikt. Disse situasjonene utløser ofte

usikkerhet og stress, som fører til at det oppstår behov for sosial ivaretagelse og en handlingsdyktig leder (jf. Pillai & Meindl, 1998; Shamir & Howell, 1999). Det finnes ofte tilfeller der ledere som higer etter diktatorisk makt og personlig beundring utnytter dette til sin fordel. Fremgangsmåten deres er å skape en «truende fiende» og selv opptre som «frelseren», for å oppnå ønsket sitt (jf. Padilla et al., 2007). (Kirkhaug 2019).

Som vi ser ovenfor kan karismatisk atferd i forhold til sosial støtte vise seg å kunne bidra positivt. Imidlertid kan lederes tilskrivelse av karismatisk atferd utnyttes av lederen, for eksempel dersom lederen vil oppnå diktatorisk makt og personlig beundring. Dette kan medføre at det går ut over andre ansatte siden lederen da skaper «en truende fiende» for å oppnå ønsket sitt. (Kirkhaug 2019). Imidlertid viste undersøkelsen i artikkelen at dersom kun sosial støtte gis av lederen økte sykefraværet, mens kombinasjonen sosial støtte og problemkonfrontasjon ga resultat av lavere sykefravær. Sett ut fra dette holder det ikke kun med karismatisk opptreden for å oppnå høyere motivasjon for endring. Når det gjelder problemkonfrontasjon er dette et lederverktøy som blir brukt blent annet ved autoritær lederopptreden, som tidligere er beskrevet i oppgaven. Imidlertid er det mange ulike lederverktøy som lederen kan velge å benytte, ut fra ulike tradisjonelle inndelinger av lederopptredener. Det er videre mange ulike måter å tilnærme seg problemkonfrontasjon, så det kan tenkes at det kan gå inn under alle inndelinger av lederatferd.

I en av artiklene som blir brukt for analyse, der lederne anvendte oppgaveovervåking viste funnene lavere sykefravær, og dermed sannsynlig høyere motivasjon for endringen. I forhold til lederadferd kan oppgaveovervåking relateres til en autoritær lederadferd. Ledere som opptrer som sentraliserende og styrende ovenfor de ansatte betegnes som å ha en autoritær lederadferd. Disse lederne bestemmer selv måten arbeidet skal være organisert på og hvordan det skal utføres. De fastsetter i tillegg verdier, visjoner og mål. Dette medfører at relasjonen mellom medarbeider og leder preges av en viss sosial avstand og formalitet, og det tillates lite involvering fra medarbeiderne.

Man kan tolke forskningen på autoritær lederadferd som at det er mer et resultat av omstendighetene enn hva mange tidligere har referert til. Tidligere har autoritær lederadferd nesten ensidig pekt mot denne opptreden som en «trekk-karakteristikk», som betyr at det uttrykker noe om personligheten til lederen. Det finnes per tiden ikke nok forskningsdata som eventuelt kan belyse om ledere som tar mange avgjørelser selv og sentraliserer, er ulik personlighet enn ledere som tar med ansatte på beslutninger.

Et eksempel på at lederatferden er resultat av omstendighetene kan være der det må tas hurtige beslutninger. Det kan i tillegg være at medarbeidere selv ønsker denne opptreden, og adferden vil da oppfattes som riktig og at lederen er handlingsdyktig. En autoritær lederopptreden kan også være utløst av at ansatte har interesser som strider mot organisasjonens visjoner og mål. Dermed er denne opptreden et av virkemidlene som finnes slik at ledere kan tilfredsstille behovene til primærinteressene og for å ivareta etiske prinsipper.

Det er i tillegg viktig å presentere at autoritær opptreden kan kombineres med andre lederopptredener. Imidlertid bør det være institusjonell tillit til stede ved bruk av autoritær lederadferd. Begrunnelse for hvorfor tillit bør være med er at ansatte skal oppleve at beslutningene er satt ut fra regler, lover og verdier. I tillegg til viten om at deres behov og grunnleggende interesser er ivaretatt. Lederes etiske bevissthet er også viktig for å forhindre overtramp og maktmisbruk. (Kirkhaug 2019).

Ved benyttelse av lederstil E er også oppgaveovervåking et lederverktøy. For mange vil elementene denne lederstilen bli sett på som en «hard» endringsstrategi. Det som er viktigst er organisasjonens behov, og ikke medarbeiderne som arbeider der. Deltakelse fra ansatte tillates lite, og sentrale beslutninger settes og drives av toppledelsen. Endringens tilnærming tar i liten grad hensyn til de ansattes følelser og behov men fokuserer på strategier, strukturer og systemer. Endringens iverksetningsfase vises betydelig mindre oppmerksomhet enn planleggingsfasen. Dermed er det grunn å mene at de som lager planen og løsningsforslag for

hvordan endringen skal iverksettes, i tillegg har makt til å tvinge frem endringen selv om den møtes med motstand. Mange mener at det uttrykkes et negativt menneskesyn ved bruk av lederstil E. Medarbeiderne blir sett på som et hinder for endring, og ledes med løfter om belønning eller straff. Dette gir likhet mellom Lederstil E og transaksjonsledelse, som også benytter seg av belønning og straff. En transaksjonell leder skaper bytterelasjoner med de ansatte i organisasjonen. Lederen vet at endel medarbeidere ikke vil være enig i endringen, og ikke ønsker å støtte den. For å overkomme motstanden danner lederen allianser slik at lederen får kontroll over forskjellige maktbaser, for deretter å benytte disse for å overkomme motstanden. Videre bygger transaksjonsledelse på det å skape systemer som kontrollerer og overvåker endringsprosessen, slik at lederen lettere kan slå ned på avvik. (Jacobsen 2018).

Jeg syntes det var et noe overraskende funn i den ene artikkelen som ble benyttet for oppgaven, at oppgaveovervåking viste sannsynlig motivasjon og oppslutning for endring. Grunnen for at jeg ble overrasket er fordi lederatferdene som tradisjonelt utfører oppgaveovervåking ofte blir betegnet som en «hard» lederstil. Mange ser på «myk» lederadferd som noe bra, og «hard» lederadferd som noe negativt. Imidlertid kan slike betraktninger til forskjellige lederstiler risikere at man går i fellen med å kalle en type lederstil som «den ene, den beste måten» Det vil si en tanke om at det kun er en bra måte å lede på og hvilken måte endringsprosesser bør skje på.

Teorien jeg har anvendt i oppgaven viser at transformativt lederskap og transaksjonsledelse utfyller hverandre. I tillegg ser de fleste empiriske studier på området ut til å støtte dette. Det er videre sterke empiriske indikasjoner på at ledere som har høy score på transformativ ledelse, i tillegg har høy score på de elementer kommer inn under transaksjonell ledelse. Det vil for eksempel si at ledere som tar autoritære og sentraliserte beslutninger kan også delegere og fungere som «coach». (Jacobsen 2018).

Jeg vurderer ut fra analysen at det er en mulighet at ansatte ved oppgaveovervåking for eksempel har fått fordeler i form av belønning, eller at straff er benyttet slik at de på den

måten er blitt motivert eller godtar endringen. Jeg mener i tillegg det kan tyde på at lederen har elementer av flere lederopptredener, for eksempel både transaksjonelle og transformativ elementer.

I tillegg til lederatferdene har forfatterne av en av artiklene tatt med interaksjonseffekter, siden de mener ulike former for lederatferder ikke kun bør bli analysert separat, men også i sammenheng med andre lederatferder. Forfatterens konklusjon om dette støttes av blant annet Kirkhaug (2019) som mener at atferdsteorier ikke betraktes som motsetninger men som kategorier, som både utfyller og samspiller med hverandre. I sin bok «Lederskap» trekker Kirkhaug konklusjonen angående lederopptreden, med at alle former for opptreden må ansees som innenfor rekkevidde og relevante for ledere. Han viser til at organisasjoner er dynamiske og komplekse, og dermed vil en leder mest sannsynlig ikke ha tilstrekkelig dybde og bredde i lederskapet dersom det kun tas i bruk en lederopptreden. (Kirkhaug 2019)

Ifølge nyere forskning på endringsledelse peker resultatene på at for å lykkes med endringsarbeid har lederne et stort paradokspregert repertoar. Dette gjelder spesielt når det kommer til lederatferd. Dette kan vise seg ved at de opptrer både tilbakeholdent og karismatisk, og holder seg bort for så å gripe aktivt inn. Dette lykkes fordi organisasjonsendring behøver oppstartshjelp, men er også selvgående (jf. Cronin & Genovese, 2012; Kirkhaug, 2015). (Kirkhaug 2017). Dette støtter opp om det jeg tidligere har skrevet om kombinasjon av lederopptredener i oppgaven.

Organisasjonsutvikling kan sees på som ekstrarolleadferd, men samtidig være en varig tilstand. Dermed må lederen skape en sosial interaksjon med sine ansatte som bærer preg av toleranse, åpenhet og robusthet. (Kirkhaug 2017). Det at organisasjonsutvikling kan oppfattes som en ekstrarolleadferd støtter Jacobsen (2018), ved vurdering om at endringsledelse med fordel kan benyttes situasjonsbetinget istedenfor som en streng anvendelse av ulike tradisjonelle inndelinger av lederadferd. (Jacobsen 2018). Det mener jeg støtter opp om tidligere skrevet teori og analyse angående lederatferd i masteroppgaven. Ved at det er

hensiktsmessig å ta en utvelgelse av lederverktøy og elementer fra ulike tradisjonelle og eksisterende lederadferder, ut fra situasjonene og individuelle hensyn til medarbeiderne. I nyere litteratur om ledelse, påpeker imidlertid ofte selv forfatterne at inndelingene av lederadferd er grovinndelinger, og at det er sannsynlig at det vanligvis av en leder blir brukt atferd og verktøy fra flere enn kun en av kategoriene.

Vedrørende motivasjon har jeg valgt å trekke fram en eldre teori som ser på ledelsesprosessen som en gjensidig utveksling eller et samspill mellom ansatte og leder. Teorien kalles Leder-medarbeider-utvekslingsteorien (LMX) (Graen 1976 og Graen og Cashman 1975). Jeg ønsket å ha det med i oppgaven for å kunne gi et eksempel på en teori fra tidligere forskning, i forhold til nyere teorier. I tillegg skriver jeg i fortsettelsen om en videreutvikling av teorien. Teorien beskriver hvordan medarbeidere og leder utvikler relasjoner mens de forhandler om den ansattes rolle, og i tillegg påvirker hverandre. Teorien presenterer også noe om hvordan ledere skaper sin rolle ovenfor en ansatt og på hvilken måte lederen utvikler ulike samhandlingsmønstre med forskjellige medarbeidere. (Høst 2016).

Det er utført mange undersøkelser der det kommer frem at det er en mengde fordeler for organisasjonene dersom lederen oppnår gode relasjoner mellom leder og ansatt. Resultatene av undersøkelsene viser at gode relasjoner fører til at de ansatte har mindre turnover, mindre sykefravær, er mer positive til organisasjonen, sine egne arbeidsoppgaver og sine egne framtidsutsikter. I tillegg presterer de mer for å jobbe mot organisasjonens mål. For å opprettholde den gode relasjonen til de ansatte må lederen gi oppmerksomhet til dem og fortsette å ta hensyn til deres følelser og behov. Lederen må i tillegg bruke mye tid på påvirke innflytelse ved å bruke metoder som for eksempel overtalelse og tilstedeværelse. Tvang eller stor grad av autoritet kan ikke benyttes, for da blir den gode relasjonen truet. (Høst 2016).

Den tidligere versjonen av teorien besto av to ulike former, der det utviklet seg en «inn» - gruppe og en «ut» -gruppe, der «inn»-gruppen hadde et mer personlig og fortrolig forhold til leder. Den nyeste versjonen av teorien hevder at lederen bør gjøre en innsats for å etablere

gode relasjoner med alle medarbeiderne. Dette på grunn av at det kan medvirke til dårlige relasjoner mellom de ansatte som deretter fører til dårlige resultater, dersom kun en gruppe av medarbeiderne blir favorisert. Det er imidlertid rettet en del kritikk mot LMX-teorien. Kritikken går blant annet ut på at teorien er uklar begrepsmessig og at den er for begrenset. Videre vet man lite om effekten situasjonelle variabler har på relasjonsutviklingen mellom ansatt og leder. (Høst 2016).

Mens LMX-teorien tidligere kategoriserte medarbeiderne i en «inn» eller «ut» gruppe inneholder sosiale motivasjonsteorier i vår tid blant annet rettferdighetsfølelser og likeverdsopplevelser. Mange av teoriene vedrørende relasjonskompetanse og relasjonsledelse handler om menneskers behov for respekt, aksept og følelse av å bli likeverdig behandlet. Det vil si at personer blir motivert av det relasjonelle miljøet rundt dem. Dersom man blir behandlet med fullverdig status og ydmykhet er man likeverdige, og kun når det kommer til ansvar og makt må leder ta posisjon. Når en ansatt føler seg like betydningsfull som sin leder vil den ansatte få økt motivasjon. Dette kan skje dersom for eksempel lederen gir fullmakter, tillit, rådspør og viser sin avhengighet. Det å vise medarbeidere likeverdig status kan være hensiktsmessig for å oppnå motiverende ledelse. (Spurkeland 2015).

Ledelse er å ved hjelp av lojale og sterke relasjonskvaliteter å oppnå naturlig autoritet. Leder i en moralsk forstand av begrepet, blir man når man er verdsatt og akseptert av sine ansatte. Når ledere skal tilpasse motivasjon må de begynne med å undersøke hver enkelt av medarbeidernes forventninger. For å få kunnskap om disse forventningene bør lederen invitere til en samtale der både leder og medarbeider snakker om temaet. Dette kan føre til en forventningsavklaring hvor lederen vet hvilke behov det er for motiverende ledelse. (Spurkeland 2015).

Avslutningsvis i analyse delen vil jeg ikke påstå at jeg fant noen oppsiktsvekkende funn. I forhold til teorien og artiklene som er benyttet, er funnene fra artiklene i høy grad bekreftet å kunne ha betydning for problemstillingen. Noe overraskende var imidlertid at

oppgaveovervåking ga høyere motivasjon, men argumentasjonen min viser at man ikke bør se «svart-hvitt» på inndeling av eksisterende lederopptredenteorier og lederverktøy innenfor lederatferdinndelingen. Jeg ble i tillegg noe overrasket over hvor stor betydning verdier ser ut å ha for endringsledelse og motivasjon. Det er kjent at mange har begynt å se viktigheten av verdier innenfor ledelsesfaget, men jeg hadde ikke forventet at verdier var et så sentralt funn ved endringsledelse som det direkte og indirekte kommer fram oppgaven. Det var noe overraskende at tillit indirekte har mye å si for funnene, spesielt i forhold til verdier. Mange av disse temaene blir påvirket av hverandre, slik som kommunikasjon, mål, verdier og lederatferd. Videre påvirkes i tillegg de mer detaljerte funnene som for eksempel sosial støtte, med de ovenstående. Jeg vil for eksempel ikke hevde verdier nødvendigvis har noe med for eksempel oppgaveovervåking, men som oftest benytter ikke ledere kun en lederstil. Dermed er det mulig lederadferden blir kombinert med for eksempel lederverktøy som er fordelaktig for verdier og transaksjonell lederadferd.

Sett ut fra myteperspektivet, mener jeg man kan plassere verdier inn under virusteorien der verdiene kommer inn som en slags «språksmitte», og som etter en relativt lang «inkubasjonstid» kan ende opp i endrede praksiser og rutiner. Dette begrunner jeg med at verdier har kommet sakte men sikkert som en sentral del av ledelsesteorien de seneste årene, og det virker ut fra forskningen at verdier får stadig større betydning og «respekt» som lederverktøy.

I forhold til myteperspektivet ble også oversettelse av oppskrifter brukt i masteroppgaven. Dette for eksempel med at man ved å tilpasse til situasjon, den enkelte ansatte og organisasjonen lager «sin egen oppskrift» ut fra «ingredienser» fra ulike eksisterende «oppskrifter». Det kan illustreres ved å for eksempel kombinere og trekke ut elementer fra forskjellige lederopptredener, og kombinere det om til en «ny» lederopptreden tilpasset den enkelte situasjonen og den enkelte medarbeider.

I neste og siste kapittel i oppgaven kommer jeg med konklusjoner og forslag til videre forskning.

7 Konklusjoner og forslag til videre forskning

I denne masteroppgaven om endringsledelse er det forsket på problemstillingen:

Hvilken lederopptreden og hvilke tiltak skaper motivasjon og oppslutning ved organisasjonsendringer?

Funnene viser at det er en fordel å benytte situasjonsbetinget lederatferd ved å ta i bruk elementer fra eksisterende teorier om lederatferd og elementer fra lederverktøy, tilpasset både den enkelte medarbeider og organisasjonen.

I tillegg viser funnene at fokus på mål, kommunikasjon og verdier er lederverktøy som er fordelaktig å benytte som tiltak for å skape motivasjon og oppslutning for organisasjonsendring.

Masteroppgaven er en litteraturstudie som er skrevet ut fra et myteperspektiv, der både virusteorien og teorien om oversettelse av oppskrifter er anvendt.

Jeg mener at videre forskning med temaet tillitt og endringsledelse ville vært interessant. Dette for å komme dypere inn på emnet, og forske på i hvor stor grad høy og/eller lav tillitt resulterer i vellykkede endringsprosesser.

Litteraturliste

- Aadland, E. og Askeland H. (2017). *Verdibevist ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Andersen, E.S., Grude, K.V., Haug, T. (2016). *Målrettet prosjektstyring*. Oslo: NKI Forlaget AS.
- Arnulf, J. K. (2015). *Hva er LEDELSE*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Bernstrøm, V.H. og Kjekshus, L.H. (2012). Leading during change: the effects of leader behavior on sickness absence in a Norwegian health trust. *BMC Public Health* 2012, 12:799
- Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier – et integrert perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G. og Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Cummings, S., Bridgman, T., Brown, K.G., (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human relations*. sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav DOI: 10.1177/0018726715577707
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review. Releasing the Social Science Research Imagination*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
- Høst, T. (2016). *Ledelse – en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D.I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget. 3. utgave (ny utgave jeg har 2012, 2.utgave)
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner. Ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T. (2019). *Hva ledere gjør i praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring. Organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap. Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

- Knudsen, H. og Flåten, B. T. (2015). *Strategisk ledelse. Med bidrag av Joyce Falkenberg, Jonny Holbek, Åge Johnsen og Inger Stensaker*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Mackillop, E. (2017). Leadership in organisational change: A post-structuralist research agenda. *Organization. SAGE journals*. <https://doi.org/10.1177/1350508417733137>
- Meyer, C.B. og Stensaker, I.G (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Understanding Organizational Reality: Concepts for the Change Leader. *SAGE Journals, Research Article*, <https://doi.org/10.1177/2158244012461922>
- Pitichat, T., Reichard, R. J., Kea-Edwards, A., Middleton, E., Norman, S. M. (2018). Psychological Capital for Leader Development. *Journal of Leadership & Organizational Studies. SAGE journals*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1548051817719232>
- Røvik, K.A. (2014). *Trender og translaksjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Spurkeland, J. (2015). *Tilpasset ledelse. Kunsten å lede et mangfold av individer*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Stensaker, I. og Haueng, A.C. (2016). *Omstilling. Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2016). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness of change. *Implementation Science*. <https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/1748-5908-4-67>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations. Global Edition*. Essex, England: Pearson Education Limited.