



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Transformasjons- og transaksjonsledelse i organisatorisk endring

Ledelsesstil og endringsprosesser- en casestudie ved en avdeling på
Universitetssykehuset Nord-Norge

Janne Aune

Masteroppgave i Master of public administration - STV-3909 Mai 2024



1 Forord

Denne mastergradsoppgaven tar for seg et viktig og aktuelt tema innen ledelsesforskning: hvordan ulike ledelsestyper påvirker opplevelsen og endringsviljen av en endringsprosess. Oppgaven ønsker å utforske om en spesifikk ledertype kan bidra til å fremme endringsvilje, eller hvordan ulike ledertyper påvirker endringsviljen blant personene i organisasjonen. Ønsker særlig å fokusere på transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, da disse ledelsestypene representerer ulike tilnærminger til ledelsespraksis og antas å ha forskjellige virkninger på ansattes opplevelse av endringsprosesser.

I min tid som ledere har vi erfart viktigheten av å forstå og kunne håndtere endringsprosesser på arbeidsplassen. Endringer er en naturlig del av organisatorisk utvikling, men hvordan de håndteres av ledelsen kan ha stor innvirkning på ansattes motivasjon, engasjement og villighet til å delta i endringsprosessene.

Det har vært en spennende og lærerik reise å utforske dette temaet gjennom denne 3-årige utdannelsen. Gjennom grundige studier og forskning har jeg utviklet en dypere forståelse for ledelse og endringsprosesser, og ser frem til å kunne bidra med ny innsikt til feltet gjennom denne oppgaven.

Skal vi kunne forbedre og utvikle organisasjoner, er det avgjørende å ha kunnskap om hvordan ulike ledelsestyper påvirker endringsviljen blant de ansatte. Håper at min forskning kan bidra til å styrke ledelsespraksiser og skape mer effektive og vellykkede endringsprosesser i organisasjoner.

Jeg vil takke min veileder for stødig veiledning og oppmuntrende ord gjennom hele prosessen, samt min familie for støtte og forståelse. En spesiell takk rettes også til informantene, som velvillig delte sine erfaringer og perspektiver med meg. Uten deres bidrag ville denne oppgaven ikke vært mulig.

Gjennom min forskning har jeg gjort funn som peker mot visse ledelsesstiler som har en positiv innvirkning på ansattes opplevelse og endringsvilje i organisatoriske

endringsprosesser. Det er klart at ledelsesstiler som fokuserer på å inspirere og motivere ansatte, har vist seg å være effektive tilnærminger for å fremme deltakelse og engasjement under endringer. Selv om jeg ikke har undersøkt om ledelse direkte påvirket resultatet, altså om endringen ble bedre eller mer effektiv, har jeg kun fokusert på opplevelsen og viljen. Dette gir likevel grunn til å anta at dette kan ha implikasjoner for praksisen innen ledelse og organisatorisk utvikling. Videre utforskning av disse funnene kan bidra til en dypere forståelse av hvordan ulike ledelsesstiler påvirker organisatoriske endringsprosesser.

Innholdsfortegnelse

1	Forord	3
2	Formål, tema og problemstilling	3
3	Empirisk kontekst.....	6
4	Teoretisk perspektiv	9
4.1	Definisjon av ledelse	9
4.2	Endringsledelse	10
4.3	Fremme endringsvilje.....	11
4.4	Transaksjonsledelse.....	12
4.5	Transformasjonsledelse	14
4.5.1	Idealisert innflytelse	15
4.5.2	Inspirerende motivasjon	15
4.5.3	Intellektuell stimulering	16
4.5.4	Individuell oppmuntring.....	16
4.6	Endringer i organisasjoner	18
4.7	Avslutning teori og videre forventninger	19
5	Metode.....	20
5.1	Valg av metode.....	21
5.2	Forskningsdesign.....	22
5.2.1	Valg av casestudie	23
5.3	Datainnsamling.....	24
5.3.1	Dybdeintervju og individuelle intervju	24
5.3.2	Semistrukturert intervju.....	25
5.3.3	Intervjuguide	26
5.4	Utvalg	27
5.4.1	Strategisk utvelgelse.....	27

5.4.2	Begrensninger og generaliserbarhet	28
5.5	Informanter og gjennomføring av intervju	28
5.6	Analyseprosessen	30
5.6.1	Reliabilitet	31
5.6.2	Validitet	32
5.6.3	Forskningens betydning og etiske overveielser	33
5.7	Studiens styrker og svakheter	33
6	Analyse og drøfting	34
6.1	Analyse i fire definerte faser	36
6.1.1	Endringsprosessen	36
6.1.2	Ledelse og Kommunikasjon	41
6.1.3	Opplevelse av samarbeid og teamarbeid	42
6.1.4	Fremtidsperspektiver og anbefalinger	44
6.2	Konklusjon	46
7	Referanseliste:	48
8	Vedlegg	52
8.1	Intervjuguide	52
8.2	Informasjonsskriv og samtykkeskjema NSD Deltagelse i forskningsprosjekt om ulike lederstiler	53

2 Formål, tema og problemstilling

I dag er kampen om de rette arbeidstakerne viktig. Derfor kommer lederens evne til å skape motivasjon og inspirasjon inn som en viktig faktor. Transformasjonsledelse innebærer *å gjøre de riktige tingene*, i motsetning til transaksjonsledelse, som består i *å gjøre ting riktig* (Hetland 2004).

Denne studien tar sikte på å dykke inn i den komplekse dynamikken mellom leder og ansatte i en endringsprosess innenfor offentlig sektor. Gjennom en kvalitativ tilnærming har fire ansatte blitt intervjuet, hver under lederskapet til ulike ledere, for å utforske deres individuelle opplevelser og perspektiver i forbindelse med endringsprosesser.

For å oppnå en dypere forståelse har jeg gjennomført semistrukturerte intervjuer med fire ansatte fra en avdeling ved et sykehus i Nord-Norge. Disse ansatte har alle vært direkte involvert i ulike endringsprosesser, og deres erfaringer blir presentert og analysert i lys av lederens påvirkning av hvordan endringsviljen har vært gjennom endringen.

En fellesnevner i studien er betydningen av visjonsarbeid, relasjonsarbeid, rollemodellatferd og medarbeiderdeltakelse. Disse elementene, implementert av lederne, har vist seg å være avgjørende for å stimulere kreativitet, fremme inkrementelle endringsprosesser og styrke endringskapasiteten hos de ansatte (Burnes, B., & Jackson, P. 2011).

Basert på de individuelle erfaringene til de fire ansatte trekker denne studien konklusjoner som kan ha praktiske implikasjoner for ledere som ønsker å praktisere transformasjonsledelse eller transaksjonsledelse i offentlig sektor. Disse innsiktene kan bidra til verdifull veiledning for å optimalisere en leders effektivitet i håndtering av endringsprosesser, samtidig som de tar hensyn til de unike utfordringene som kan oppstå innenfor denne sektoren.

Gjennom intervjuer med ansatte i en organisasjon kan man undersøke hvordan interaksjonen mellom leder og medarbeider utspiller seg gjennom endringsprosesser. Jeg ønsket å ta utgangspunkt i eksisterende teori på feltet transformasjonsledelse og transaksjonsledelse og utarbeidet en intervjuguide som skulle bidra til å avklare hvilken type lederstil som lar seg gjennomføre i en organisasjon i endring, og hvordan endringsviljen hos de ansatte utspiller seg gjennom endringen. Jeg undersøkte hva slags ledelsespraksis som er i bruk og hvordan dette påvirker medarbeidernes oppfatning og vilje til å delta i endringsprosesser.

Endringsledelse virker å være et veldokumentert tema i litteraturen, likevel synes det å være vanskelig å håndtere i praksis.

Jeg forventet at intervjuene vil bidra til en dypere forståelse av temaet og forhåpentligvis bekrefte teorien om at endringsledelse er en av de mest utfordrende oppgavene en leder kan møte. Det er en kompleks prosess som krever både strategisk planlegging og tett samarbeid med de ansatte for å oppnå suksess. Mitt særlige fokus ligger på å utforske hvordan ledere kan lykkes med å håndtere endringsprosesser ved å legge vekt på de ansattes behov og endringsvilje. Gjennom disse intervjuene er mitt fokus å utforske hvordan ulike lederstil påvirker opplevelsen og endringsviljen til de ansatte, heller enn å liste opp suksesskriterier for 'den beste' endringsledelse. Det er viktig å understreke at denne oppgaven ikke vil identifisere en enkelt 'beste praksis', men heller utforske forskjellige tilnærminger og deres effektivitet innenfor den gitte konteksten.

Etter mange år i yrkeslivet, og etter å ha hatt mange ulike type ledere, ble det mer og mer interessant å forstå hvordan organisasjoner fungerer og alle de ulike utfordringer ledere står ovenfor i arbeidshverdagen.

Jeg ønsker å se på følgende problemstilling:

Denne oppgaven ønsker å undersøke hvordan ulike lederstiler, med spesielt fokus på transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, påvirker endringsviljen blant organisasjonens ansatte i en endringsprosess.

Målet er å utforske hvordan ulike lederstiler påvirker opplevelsen av endringsprosesser blant ansatte i organisasjonen. Endringsprosesser er en integrert del av enhver organisasjon, og hvordan de håndteres av ledelsen kan ha stor innvirkning på ansattes trivsel, motivasjon og produktivitet. Gjennom å forstå hvilken rolle ulike lederstiler spiller i endringsprosesser, kan vi oppdage muligheter for å forbedre disse prosessene og styrke organisasjonens evne til å tilpasse seg og vokse.

Forskningsspørsmålene som denne studien søker å besvare er:

- Hvordan påvirker transformasjons- og transaksjonsledelse ansattes oppfatning av og vilje til å delta i en endringsprosess?
- Hvordan påvirker det når ansatte får være med og bestemme under en endringsprosess, deres syn på og lyst til å delta i endringene?

Ved å besvare disse forskningsspørsmålene, søker jeg å gi innsikt i hvordan transformasjons- og transaksjonsledelse påvirker deres opplevelse av og vilje til å delta i en endringsprosess. Ved å forstå disse faktorene bedre, kan studien bidra til å identifisere nøkkelområder hvor ledere kan fokusere sin innsats for å fremme en positiv endringsopplevelse blant de ansatte. Dette kan igjen føre til mer effektiv håndtering av endringer og redusert misnøye blant ansatte, og dermed skape en mer produktiv og positiv arbeidskultur i organisasjonen.

Helse Nord står overfor en omfattende omstillingsprosess som tar sikte på å møte de stadig skiftende behovene og utfordringene i helsevesenet. Denne omstillingen omfatter to hovedspor: Forbedring av den eksisterende driften og en omfattende utredning av funksjons- og oppgavedelingen i hele regionen. Målet er å sikre bærekraftige og effektive helsetjenester som kan imøtekomme behovene til befolkningen i Nord-Norge både nå og i fremtiden.

For å oppnå disse målene har det blitt iverksatt en rekke konkrete tiltak. Dette inkluderer restrukturering av eksisterende tjenester, endring av arbeidsmetoder og organisasjonsstrukturer, samt gjennomføring av grundige evalueringer av nåværende praksiser. I tillegg til dette gjennomgår også ansatte revisjoner av sine roller og ansvarsområder, samtidig som det implementeres nye teknologier og arbeidsverktøy for å optimalisere ressursbruken og forbedre kvaliteten på tjenestene som tilbys.

Endringene i helsevesenet har direkte konsekvenser for de ansatte ved avdelingen som forskes på hos UNN. Disse ansatte befinner seg midt i omstillingsprosessen og må tilpasse seg de nye kravene og forventningene som følger med endringene.

Studien søker å utforske hvordan ulike ledelsestyper påvirker de ansattes opplevelse av endringsvilje og deres reaksjoner på omstillingsprosessen, med spesiell vekt på transformasjons- og transaksjonsledelse. Ledelse spiller en avgjørende rolle i enhver endringsprosess, da den har direkte innvirkning på hvordan organisatoriske endringer planlegges, gjennomføres og oppleves av de ansatte. Studier viser at god ledelse kan fungere som en katalysator for endring ved å inspirere, motivere og veilede ansatte gjennom utfordrende tider (Bass, 1985). Ledere som kommuniserer klart, er autentiske rollemodeller og viser empati, kan bidra til å skape tillit og engasjement blant ansatte, noe som er avgjørende for å sikre en vellykket implementering av endringer (Kotter, 1995). Derfor er det

av stor betydning å undersøke ulike aspekter ved ledelse i denne studien, da det vil gi innsikt i hvordan ledelsespraksiser kan påvirke endringsviljen og -kapasiteten til de ansatte, samt bidra til å identifisere beste praksis for effektiv endringsledelse (Yukl, 2013).

På bakgrunn av den informasjonen som er presentert, kan det forventes at funnene fra intervjuene vil gi en verdifull innsikt i de individuelle erfaringene og perspektivene til informantene. Selv om funnene kanskje ikke kan generaliseres til alle organisasjoner, vil de likevel kunne kaste lys over hvordan ulike ledertyper påvirker endringsviljen til personene i organisasjonen, da med særlig vekt på transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Informantene vil kunne gi meg dyptgående innsikt i denne prosessen, samt viktige innspill på hva som kreves for å lykkes som leder i en endringskontekst. Med deres bidrag håper jeg å kunne presentere en omfattende og nyansert analyse av hvordan ulike ledelsestyper påvirker endringsviljen blant ansatte, og hvordan organisasjoner kan håndtere endringer mer effektivt i fremtiden.

3 Empirisk kontekst

Studien tar utgangspunkt i en endringsprosess som har funnet sted ved en avdeling ved UNN. Endringsprosessen, som omhandler omstilling og forbedring av tjenesteleveranser i helsevesenet, ble initiert med mål om å møte fremtidige utfordringer og behov i sektoren. Ved å fokusere på hvordan ulike ledelsestyper påvirker opplevelsen av denne spesifikke endringsprosessen, søker studien å identifisere sammenhenger mellom lederatferd og endringsvilje blant ansatte.

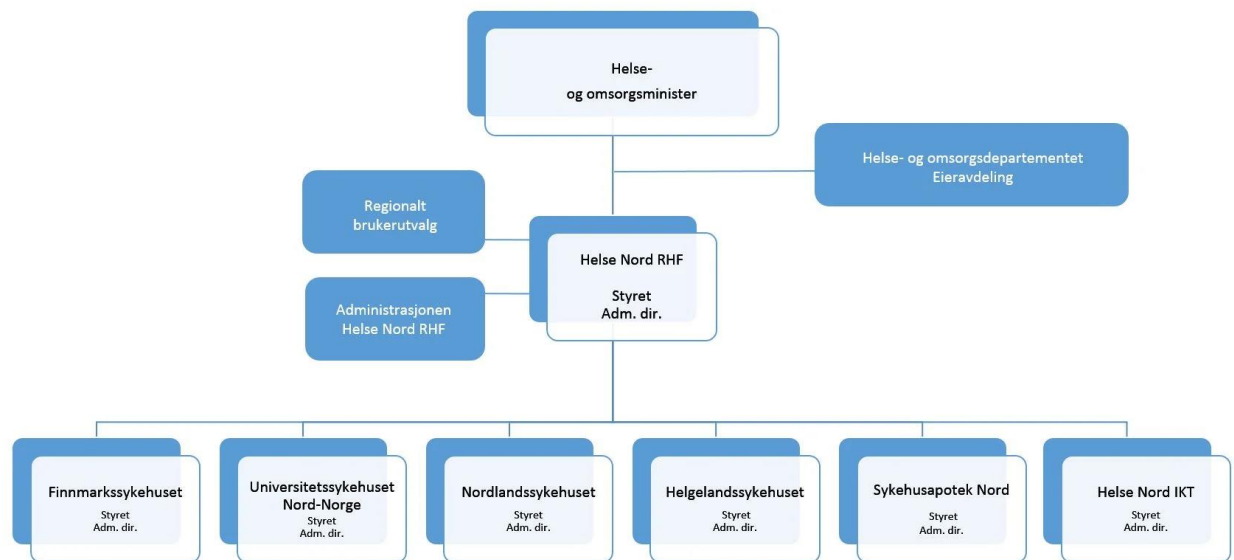
Det empiriske rammeverket som legges frem, danner grunnlaget for å undersøke hvordan ulike tilnærminger til ledelse kan påvirke dynamikken i en pågående endringsprosess ved senteret. Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at funnene som oppnås gjennom denne studien kan være begrenset til den spesifikke konteksten som undersøkes. Derfor bør generaliserbarheten av disse funnene vurderes nøye, og de bør tolkes med forsiktighet når det gjelder å informere fremtidig praksis og ledelsesstrategier i andre organisatoriske endringsprosesser.

Organisasjonskart Helse Nord

Helse Nord RHF eier seks helseforetak. Fire av helseforetakene er sykehusforetak som gir pasientbehandling. De to andre sykehusapotek og IKT.

Foretaksgruppen Helse Nord

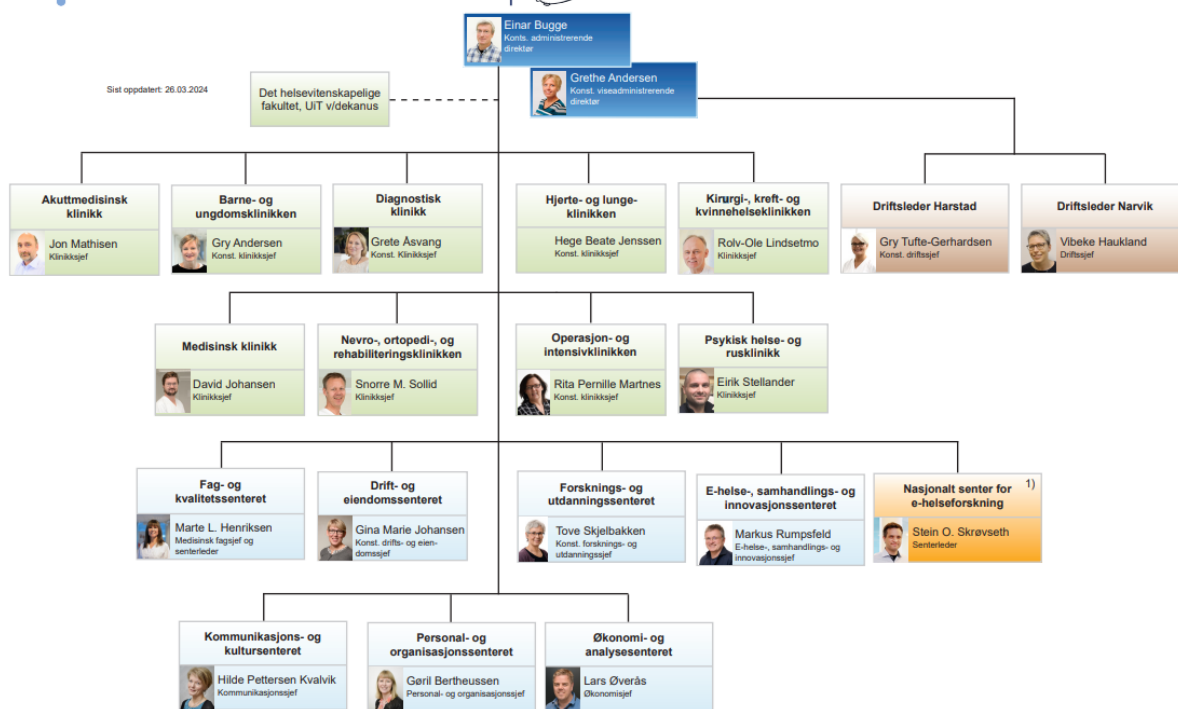
Foretaksgruppen Helse Nord består av det regionale helseforetaket Helse Nord RHF og seks helseforetak (HF) som er organisert på følgende måte:



Figur 1 viser Helse Nord sitt organisasjonskart

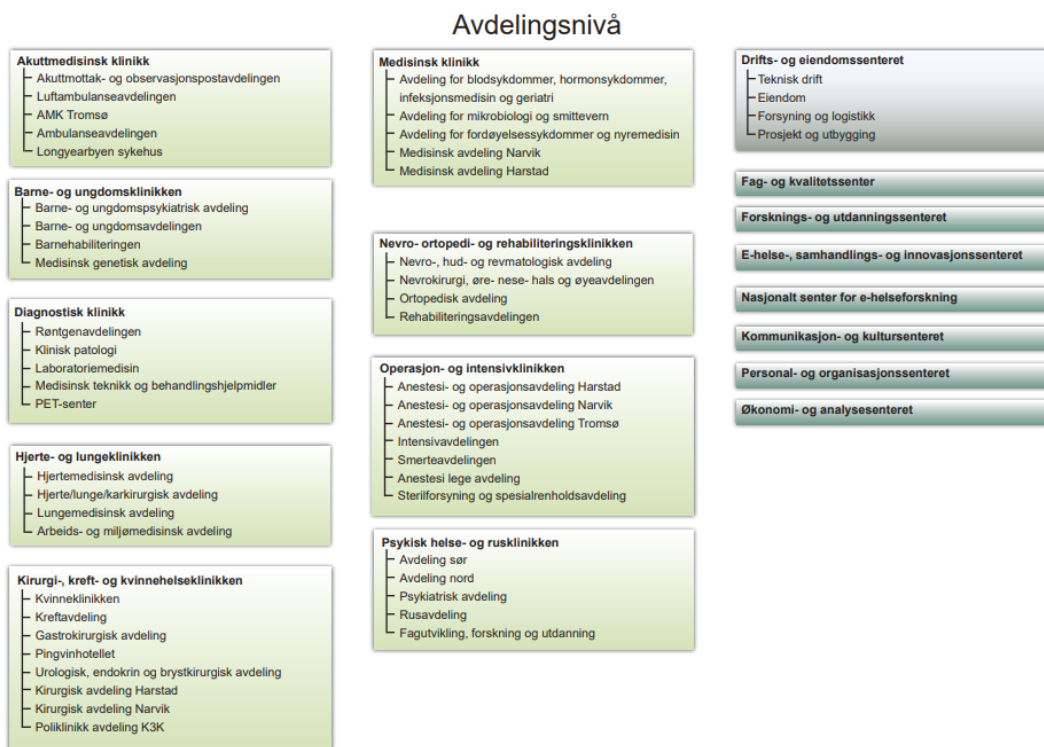
Helse Nord RHF er en regional helseforetaksgruppe som er ansvarlig for å sikre spesialisthelsetjenester av høy kvalitet til innbyggerne i Nord-Norge. Regionen dekker de nordligste fylkene i Norge: Nordland, Troms, Finnmark og Svalbard. Helse Nord har som mål å tilby tilgjengelige helsetjenester av høy kvalitet, uavhengig av geografisk plassering eller bakgrunn. Organisasjonen er bygd opp med ulike helseforetak og institusjoner som samarbeider for å møte befolkningens behov. Dette inkluderer universitetssykehus, lokalsykehus, spesialiserte klinikker og forskningsinstitusjoner. Helse Nord har et sterkt fokus på å utvikle og forbedre helsetjenestene i regionen, og de jobber kontinuerlig med å tilpasse seg endringer og utfordringer i helsesektoren (Helse Nord n.d).

Avdelingen som studeres er plassert i organisasjonsstrukturen under senterlederen, som igjen rapporterer til administrerende direktør. Den har en moderat størrelse og ledes av en avdelingsleder, med to seksjonsledere som har ansvar for ulike områder innenfor avdelingen.



¹⁾ er organisert i direkte linje til administrerende direktør uten å være medlem av direktørens lederteam.

Figur 2 viser organisasjonskart over UNN Tromsø.



Figur 3 viser oversikt over avdelinger ved UNN Tromsø.

4 Teoretisk perspektiv

Denne oppgaven utforsker hvordan ulike ledelsestyper påvirker opplevelsen av en endringsprosess, med særlig fokus på endringsvilje blant organisasjonens ansatte. Sentralt står spørsmålet om hvorvidt en spesifikk ledertype kan fremme endringsvilje eller hvordan ulike ledertyper påvirker denne viljen til å omfavne endringer. Jeg retter særlig oppmerksomhet mot to ledelsesformer: Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Gjennom å undersøke disse perspektivene, søker jeg å forstå hvordan ledelsesstilen kan være avgjørende for hvordan ansatte reagerer på endringsinitiativer i organisasjonen.

4.1 Definisjon av ledelse

Ledelse er et bredt og mangefasettert begrep som har vært gjenstand for omfattende studier fra ulike forskerperspektiver. Jacobsen og Thorsvik (2007) beskriver ledelse som en type adferd som innebærer å påvirke andre menneskers tanker, holdninger og handlinger. Denne tilnærmingen framhever hvordan ledere aktivt former andre menneskers oppfatninger og atferd gjennom sin egen kommunikasjon og handlinger.

Richards & Engle (1986, s. 25-32) betrakter ledelse som prosessen med å formulere visjoner, personifisere verdier, og etablere et miljø der målene kan realiseres. De understreker lederens rolle i å skape retning og et arbeidsklima som fremmer prestasjon og måloppnåelse.

Bryman (1996) utdyper dette ved å definere ledelse som en prosess hvor lederen påvirker andre til å sette og oppnå sine egne mål, noe som markerer ledelse som en dynamisk og interaktiv prosess fokusert på motivasjon og engasjement for felles mål.

Jacobsen og Thorsvik (1997) gir en detaljert analyse av ledelse i forskjellige kontekster og skiller mellom fem kategorier av ledelse, inkludert formell posisjon, individuell identifikasjon, rolle og funksjon, utførelse av arbeidet, og den effekten lederens handlinger har på organisasjonen. Dette tilbyr et bredt spekter av perspektiver på hvordan ledelse kan forstås og utøves.

Sørhaug (1996) tilbyr en innsikt i ledelse som en relasjonell prosess hvor lederen må navigere gjennom komplekse sosiale prosesser av makt og tillit for å være effektiv. Dette fremhever viktigheten av kommunikasjon, samarbeid og tillit for å nå felles mål.

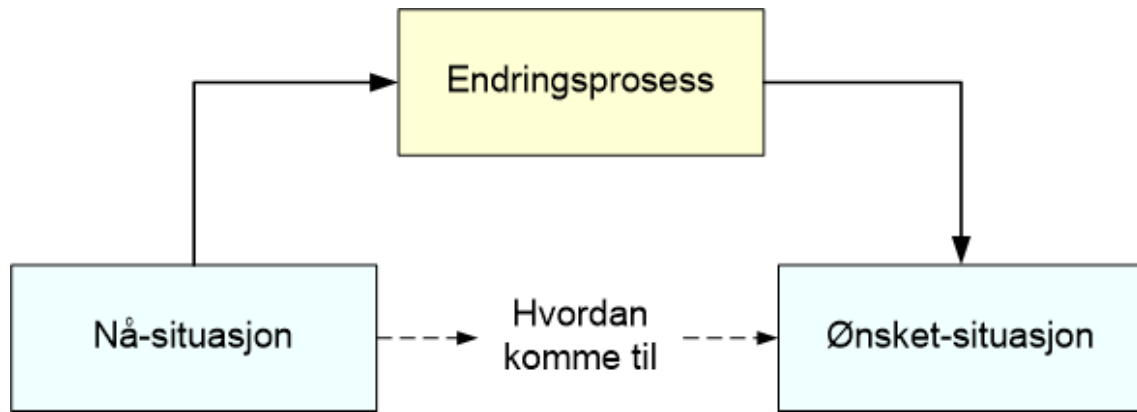
Ledelse involverer også håndtering av makt og autoritet, noe som kommuniseres gjennom både språk og handlinger. Det går utover individuelle egenskaper og inkluderer evnen til å ta strategiske beslutninger og lede samhandlingsprosesser.

Til slutt, mens lederskap ofte handler om å skape visjoner og inspirere engasjement, fokuserer administrasjon på planlegging, kontroll og gjennomføring av prosedyrer. Selv om det noen ganger kan være utfordrende å forene disse to rollene, mener eksperter som Yukl (2013) at det er mulig å kombinere dem effektivt.

4.2 Endringsledelse

Dette perspektivet fokuserer på ledelsens rolle i å initiere og håndtere endringsprosesser. Det omfatter strategier, teknikker og verktøy som ledere kan benytte seg av for å skape og implementere vellykkede endringer i organisasjonen. Studier innen endringsledelse kan bidra til å forstå hvordan ulike ledelsestyper kan brukes som en effektiv tilnærming i endringsprosesser.

Endringer er en naturlig del av våre liv, selv om vi ikke liker dem før vi er sikre på at de er til det bedre for oss. Enhver endring i organisasjonen krever derfor endringsledelse for å kunne håndtere endringen og få aksept for den. Endringsledelse er en strukturert metode for å føre individer, grupper eller organisasjoner fra en nåværende tilstand til en ønsket fremtidig tilstand. Kommunikasjon i denne oppgaven vil fokusere på samspillet mellom ledere og ansatte. God kommunikasjon er et viktig aspekt for at budskapet skal bli forstått og innholdet i det akseptert. Det bør foreligge et mål med kommunikasjonen, samt en strategi som følges for å få ønsket effekt av denne (Johannessen og Olsen, 2013:45). Moderne organisasjoner står overfor kontinuerlige endringer i sine omgivelser, som er drevet av teknologiske, politiske og økonomiske forandringer (Jacobsen, 2018). Organisatoriske endringer kan defineres som bevisst planlagte endringer i organisasjonens formelle strukturer, prosesser eller produktmarksområder, designet for å forbedre oppnåelsen av ett eller flere organisasjonsmål (R. Line, referert i Hope, 2015:75). Slike endringer gjennomgår vanligvis planlagte sekvensielle faser, som hjelper til med å strukturere endringsprosessen. Disse fasene inkluderer identifikasjon av endringsbehov, målsetting, planlegging og utvikling av tiltak, implementering og til slutt evaluering av de iverksatte tiltakene (Jacobsen, 2018).



Figur 4 viser fasene i en endringsprosess av Jacobsen.

4.3 Fremme endringsvilje

Med utgangspunkt i problemstillingen som fokuserer på hvordan ulike ledelsestyper påvirker opplevelsen av en endringsprosess og endringsviljen blant organisasjonsmedlemmer, er det avgjørende å forstå hvordan ledelse kan bidra til å fremme endringsvilje blant ansatte.

Endringsprosesser i organisasjoner kan ofte møte motstand og usikkerhet blant ansatte. Det er viktig å erkjenne at ledelse spiller en sentral rolle i å påvirke ansattes holdninger og engasjement for endring. En effektiv ledelse kan bidra til å motivere og inspirere ansatte til å omfavne endringer og aktivt delta i endringsprosesser.

Ved å anvende teoretiske perspektiver kan vi utforske hvordan ulike ledelsestyper kan påvirke ansattes endringsvilje. Dette innebærer å identifisere ledelsespraksiser og strategier som fremmer positiv holdning til endring blant organisasjonsmedlemmer. Gjennom å undersøke ulike dimensjoner av ledelse, slik som transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, kan vi få innsikt i hvordan disse tilnærmingene kan bidra til å skape et miljø som er åpent for endring og innovasjon.

Det forventes at gjennom anvendelsen av disse teoretiske perspektivene vil det være mulig å identifisere ledelsespraksiser som fremmer en kultur for endring og støtter ansattes motivasjon og engasjement for endring. Det er imidlertid viktig å bemerke at det teoretiske rammeverket kan bli justert og utviklet ytterligere gjennom mer omfattende litteraturstudier og identifikasjon av relevante teorier etter hvert som forskningen skrider frem.

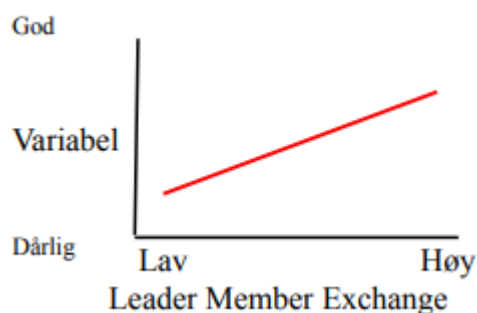
4.4 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse, som først ble introdusert av James MacGregor Burns i 1978, representerer en klassisk tilnærming til ledelse som har blitt studert og diskutert i flere tiår. Burns beskriver transaksjonsledelse som en form for ledelse der lederen engasjerer seg i en utveksling av belønninger og sanksjoner med sine ansatte i bytte mot utførelse av oppgaver og oppnåelse av mål (Burns, 1978). Denne tilnærmingen blir sett på som en grunnleggende leder-følger-relasjon basert på en transaksjonell avtale, der lederen tilbyr incentiver som lønn, anerkjennelse eller andre goder i bytte mot ønsket atferd og prestasjon fra de ansatte.

I komplekse organisasjoner med omfattende strukturer og hierarkier kan transaksjonsledelse tilby en verdifull tilnærming. Denne ledelsesstilen er ofte preget av tydelige strukturer, hvor lederen fastsetter klare forventninger til ansatte og implementerer belønningssystemer og disiplinære tiltak for å opprettholde ønsket atferd og oppnå organisasjonens mål. Denne klare strukturen bidrar til å skape forutsigbarhet og klarhet blant ansatte, og sikrer at alle er i samsvar med organisasjonens mål og krav.

Leader-Member Exchange (LMX) Modellen

En av de mest anerkjente modellene for transaksjonsledelse er "Leader-Member Exchange" (LMX)-modellen, utviklet av Dansereau, Graen, og Haga (1970). Denne modellen fokuserer på den formelle relasjonen mellom lederen og den enkelte medarbeider, der lederen tilbyr belønninger og muligheter basert på medarbeiderens ytelse og etterlevelse av organisatoriske forventninger. LMX-teorien antyder at lederne utvikler en unik type forhold til hver enkelt medarbeider, noe som kan resultere i varierte nivåer av lojalitet og ytelse basert på kvaliteten på disse forholdene (Graen & Uhl-Bien, 1995).



Figur5: Skjematisk fremstilling av sammenheng mellom LMX og arbeidsvariabler.

Forskning viser at en lav Leader-Member Exchange (LMX) er assosiert med lavere nivåer av trivsel, involvering og tilfredshet på arbeidsplassen, mens en høy LMX korrelerer med høyere nivåer av disse faktorene (Graen & Uhl-Bien, 1995). Det er imidlertid viktig å merke seg at en overdrivelse av tett leder-medarbeider-relasjon kan virke negativt, da dette kan skape ulikheter og favorisering, noe som kan underminere teamdynamikk og rettferdighet på arbeidsplassen.

Transaksjonsledelse er spesielt relevant i situasjoner der det er behov for klart definerte roller og konkrete belønningssystemer. Det er vist å være effektivt i stabiliserende miljøer der oppgaver er standardiserte og forutsigbare. Videre kan denne tilnærmingen integreres med teorier som målsettingsteori, som beskriver hvordan spesifikke og utfordrende mål kan føre til høyere ytelse, særlig når de kombineres med passende tilbakemeldinger (Locke & Latham, 2002).

Transaksjonsledelse fortsetter å være relevant i dagens arbeidsmiljøer, spesielt i bransjer der effektivitet og resultatoppnåelse er avgjørende. Ved å kombinere teoretisk innsikt med praktisk anvendelse, kan transaksjonsledelse fortsatt bidra vesentlig til utviklingen av effektive organisasjoner rustet for fremtidens utfordringer.

Selv om transaksjonsledelse har vist seg å være effektiv i mange settinger, er det også kritikk knyttet til dens begrensninger i å håndtere endring og fremme innovasjon. Kritikere argumenterer for at denne ledelsesstilen kan virke demotiverende over tid, da den primært fokuserer på eksterne belønninger fremfor indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000).

Til tross for disse utfordringene, anerkjenner mange forskere og praktikere fortsatt transaksjonsledelse som en grunnleggende komponent i en helhetlig ledelsesstrategi, spesielt når den balanseres med andre ledelsesstiler som transformasjonsledelse for å sikre en allsidig og tilpasningsdyktig ledelsestilnærming.

4.5 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en dyptgående og inspirerende ledelsesstil som vekker engasjement og støtte blant enkeltpersoner og grupper. I motsetning til transaksjonsledelse, som hovedsakelig motiverer gjennom belønninger og straff, søker transformasjonsledelse å oppnå en dypere og mer meningsfull innflytelse. Historiske skikkelser som Franklin Roosevelt og Martin Luther King Jr. er fremstående eksempler på denne ledelsesformen. Roosevelt inspirerte håp og styrket folks tro på at de kunne forandre sin egen fremtid, mens King oppfordret folk til å kjempe for sine rettigheter og en bedre fremtid (Bass, 1985, s. 47; McGuire & Hutchings, 2007).

James MacGregor Burns var blant de første som beskrev denne ledelsestilnærmingen, som Bernard Bass senere videreutviklet. Transformasjonsledelse handler om å skape en tydelig visjon, fremme felles mål og verdier, og styrke individets motivasjon og moral (Bass, 1985; Hetland, 2004). Ledere som anvender denne stilen, inspirerer sine ansatte til å prioritere organisasjonens behov foran egne.

Denne ideelle formen for ledelse legger vekt på å utvikle og vedlikeholde en visjon, fremme felles mål og styrke enkeltpersoners motivasjon. Forskning viser at transformasjonsledelse er svært effektiv, ikke bare for å heve organisasjonens prestasjoner, men også for å fremme personlig og organisatorisk vekst (Bass, 1999).

Teoriene til både Bass og Burns har spilt en viktig rolle for vår forståelse og praksis av ledelse i dag, spesielt innen transformasjonsledelse. Disse teoriene har blitt grundig utforsket og anvendt for å gjennomføre effektiv ledelse som fremmer positive endringer.

For å utforske kjernen i transformasjonsledelse ytterligere, kan man se nærmere på de fire I-ene: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering, og individualisert oppmerksomhet. Disse prinsippene hjelper ledere med å forme en sterk visjon, motivere ansatte, og tilpasse ledelsesstil til individuelle behov, noe som samlet fører organisasjonen mot sine mål.

Bernard Bass har pekt ut disse fire komponentene som avgjørende for vellykket transformasjonsledelse, noe som understreker viktigheten av en helhetlig og tilpasset tilnærming til lederskap.

4.5.1 Idealisert innflytelse

Idealisert innflytelse, ofte omtalt som karisma, spiller en sentral rolle i transformasjonsledelse. Denne formen for lederskap innebærer at lederen oppfattes som en inspirerende og troverdig figur av sine ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2007). En karismatisk leder utstråler tillit og respekt og har evnen til effektivt å mobilisere støtte og engasjement for organisasjonens visjon og mål (Bass, 1985). Dette oppnås gjennom å formulere klare visjoner, være en rollemodell, og kommunisere tydelige forventninger til medarbeiderne.

Historiske skikkelser som Franklin Roosevelt og Martin Luther King har vist hvor kraftfullt karismatisk lederskap kan være. Disse lederne inspirerte store folkegrupper til å tro på og arbeide for en bedre fremtid (Bass, 1985). Imidlertid kan overdreven bruk av karisma i enkelte sammenhenger, som i norsk offentlig sektor, oppfattes som fremmedgjørende. Det kan for eksempel skape utfordringer i maktdelegering og i implementeringen av visjoner. Det er derfor essensielt å balansere karismatisk lederskap med andre ledelsesstiler for å sikre en helhetlig og inkluderende tilnærming (Yukl, 2013).

Effekten av karismatisk lederskap strekker seg utover enkeltpersoners inspirasjon og omfatter også organisasjonens evne til innovasjon og forandring. Ved å styrke den idealiserte innflytelsen, kan ledere ikke bare forme organisasjonens nåværende kultur, men også dens fremtidige bane.

Denne tilnærmingen til lederskap er ikke bare relevant i historiske og politiske kontekster, men også i moderne organisasjoner hvor ledere streber etter å skape en visjon som ansatte kan samles om. Ved å kombinere denne typen lederskap med strategiske og analytiske ledelsesformer, kan organisasjoner oppnå balanse mellom inspirasjon og operasjonell effektivitet.

4.5.2 Inspirerende motivasjon

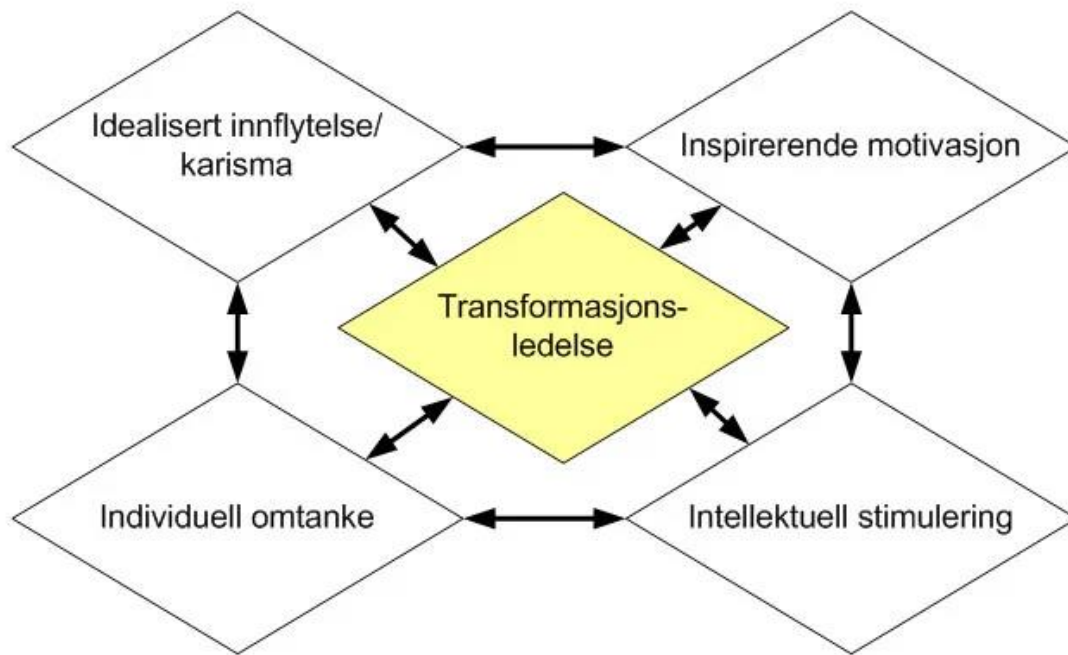
Transformasjonsledere motiverer sine ansatte til å yte sitt aller beste ved å formidle en tydelig og inspirerende visjon for organisasjonen (Bass, 1985). Slike ledere vekker entusiasme og optimisme ved å tilføre arbeidet en dypere mening og formål (Bass, 1985). De involverer ofte medarbeidere aktivt i utforming av organisasjonens mål og visjoner, og understreker viktigheten av arbeidets betydning for å opprettholde motivasjonen (Avolio, 2011).

4.5.3 Intellektuell stimulering

Intellektuell stimulering utfordrer etablerte tankemønstre og oppmuntrer til kritisk og innovativ tenkning blant ansatte (Bass, 1985). Transformasjonsledere stimulerer til utforskning av nye ideer og tilnærminger, også innenfor rammen av komplekse organisasjoner som den norske offentlige sektor (Bass, 1985). Dette bidrar til en kultur der kritisk tenkning og nyskapning er verdsett, noe som er avgjørende for å møte utfordringer på innovative måter (Mora & Ticlau, 2012). Ledernes ansvar er å fremme og støtte medarbeidernes evne til kritisk tenkning, selv når dette utfordrer etablerte normer og praksiser (Bass, 1985).

4.5.4 Individuell oppmuntring

Transformasjonsledere tilbyr individuell støtte, veiledning og oppmuntring til hver enkelt ansatt, og tilpasser sin ledelsesstil for å møte den enkeltes behov (Bass, 1985). Dette innebærer å vise en genuin interesse for den ansattes personlige mål og utvikling, og å bygge sterke relasjoner med hver enkelt (Bass, 1985). I norsk offentlig sektor, som i andre arbeidsmiljøer, kan det være utfordrende å balansere behovet for individuell oppmerksomhet med nødvendigheten av å behandle alle ansatte rettferdig. Det er viktig å finne en balanse hvor individuell støtte ikke går på bekostning av rettferdig behandling av alle ansatte, samtidig som man ivaretar individuelle forskjeller og behov (Bass, 1985).



Figur 6 viser transformasjonsledelse og de fire I'er. Hentet fra Estudie.no

James MacGregor Burns: Burns er kjent for å ha introdusert begrepet transformasjonsledelse i 1978. Han hevdet at transformasjonsledelse går utover den tradisjonelle leder-følger-relasjonen og innebærer en gjensidig påvirkning og transformasjon mellom leder og følger.

4.6 Endringer i organisasjoner

I Helse Nord RHF er organisasjonsendring en kontinuerlig prosess som tar sikte på å tilpasse seg endrede behov og utfordringer i helsevesenet. Denne endringen kan betraktes som enten inkrementell, som består av gradvise justeringer over tid, eller strategisk, som innebærer mer omfattende endringer innenfor kortere tidsrammer (Jacobsen & Thorsvik 2007: 253). Det kan imidlertid være utfordrende å skille mellom disse typene endringer, da flere små endringer over tid kan ha en betydelig samlet innvirkning.

Faktorer som demografiske endringer, teknologisk utvikling, globalisering og endrede samfunnsbehov utfordrer organisasjonene til å tilpasse seg kontinuerlig. Evnen til å tilpasse seg og håndtere endring anses som avgjørende for å kunne levere effektive helsetjenester på lang sikt. Endringsprosesser, effektivisering og omstilling blir derfor stadig vektlagt som sentrale elementer i arbeidet med å opprettholde kvaliteten og relevansen til helsetjenestene.

Flere organisasjonsteoretikere har beskrevet organisasjonsendringer som en rekke sekvensielle hendelsesforløp. En av de mest kjente teoriene på dette området er Kurt Lewins (1951) tre faser, som inkluderer unfreezing, moving og freezing. Han skiller mellom drivkrefter og motkrefter i sin kraftfeltanalyse. Når mennesker møter endring, har de en tendens til å aktivere forsvarsmekanismer.

Ledelsens rolle i endringsprosesser og forventninger til funn: I denne konteksten blir betydningen av en kompetent og engasjert leder enda tydeligere. En god leder fungerer som en nøkkelaktør i alle faser av endringsprosessen. Først og fremst må lederen bidra til å "unfreeze" gjeldende tilstand ved å skape bevissthet om behovet for endring og kommunisere klart og tydelig om endringsformålet. En tydelig ledelsesstil er avgjørende for å overvinne motkreftene som kan oppstå når ansatte konfronteres med endring.

I "moving"-fasen er en god leder essensiell for å veilede ansatte gjennom overgangen. Dette inkluderer å støtte ansatte, tilby opplæring og gi nødvendig informasjon. En dyktig leder anerkjenner også individuelle bekymringer og håndterer dem på en empatisk måte. Gjennom en tydelig og støttende tilnærming skaper lederen tillit og bidrar til å redusere usikkerheten som ofte følger med endringsprosesser.

I "freezing"-fasen, der endringene konsolideres og blir en integrert del av organisasjonens kultur, er det viktig at lederen fortsetter å støtte ansatte og sørge for at de føler seg sett og

verdsatt. En leder som anerkjenner og belønner ansattes innsats gjennom endringsprosessen, bidrar til å opprettholde et positivt og motiverende arbeidsmiljø.

Forventede funn og anvendelse av teori: Det er klart at evnen til å tilpasse seg og håndtere endring forblir en essensiell egenskap for organisasjoner i dagens stadig skiftende omgivelser. Ved å forstå og anvende teoretiske modeller for endringsledelse, samt å utvikle en god ledelsesstil som fremmer endringsvilje blant ansatte, kan organisasjoner lykkes med å implementere vellykkede endringer og opprettholde sin relevans og effektivitet på lang sikt.

I forbindelse med forventninger til forskningen er det imidlertid viktig å erkjenne at denne teoridelen representerer bare en del av den totale kunnskapen om ledelse og organisasjonsendringer. Ytterligere forskning og utforskning av andre relevante teorier og perspektiver vil være nødvendig for å få en dypere forståelse av kompleksiteten og mangfoldet i dette feltet.

Samlet sett gir denne teoridelen et solid grunnlag for å undersøke hvordan ulike ledelsestyper kan påvirke opplevelsen av en endringsprosess og endringsviljen blant organisasjonens ansatte. Ved å integrere teori med praktisk anvendelse, kan vi bidra til å utvikle mer effektive ledere og organisasjoner som er rustet til å møte fremtidens utfordringer med tillit og mot. Ved å undersøke disse teoretiske perspektivene nærmere i forskningen, forventer jeg å kunne identifisere hvordan ulike ledelsesstiler påvirker ansattes holdninger og engasjement for endring, samt hvordan disse støtter eller hindrer gjennomføringen av organisasjonsendringer. Ved å kombinere teoretiske perspektiver med empirisk forskning, håper jeg å kunne tilby innsikter som kan bidra til å forme fremtidige tilnærminger til endringsledelse innen helsesektoren.

4.7 Avslutning teori og videre forventninger

Som diskutert i dette teorikapittelet, gir ulike ledelsestyper forskjellige rammer og tilnærminger til håndtering av endringsprosesser i organisasjoner. Dersom ledelsen ved denne avdelingen praktiserer en transaksjonsledelsesstil, ville man forvente et fokus på økonomiske resultater og klare, strukturerte retningslinjer. Beslutninger og retningslinjer ville sannsynligvis bli formidlet klart fra ledelsen til de ansatte, med betoning på målbare resultater

og individuelle mål. En transaksjonsleder ville trolig legge vekt på belønningssystemer og incentiver for å motivere de ansatte, og arbeidsmiljøet kunne være preget av en hierarkisk struktur med begrenset rom for deltakelse i beslutningsprosesser.

På den andre siden, hvis ledelsen følger en transformasjonsledelsesstil, ville man forvente et fokus på visjon, inspirasjon og utvikling av de ansattes potensial. En transformasjonsleder ville sannsynligvis kommunisere en overordnet visjon for organisasjonen, oppmuntre til kreativitet og innovasjon, og gi støtte for ansattes personlige og faglige utvikling. Det kunne være et klima preget av åpen kommunikasjon, samarbeid og deltakelse, der de ansatte føler seg engasjert og forbundet med organisasjonens overordnede mål.

Disse forventningene gir et teoretisk rammeverk for å analysere de faktiske opplevelsene og erfaringene til de ansatte ved senteret. Ved å utforske hvordan realitetene samsvarer med disse forventningene, kan man bedre forstå hvilken lederstil som faktisk praktiseres ved senteret og hvordan denne påvirker de ansattes opplevelse av endringsprosessene. Gjennom å anvende denne teoretiske linsen på mine empiriske funn, vil vi nå kunne dykke dypere inn i analysen og avdekke hvilken rolle ledelse faktisk spiller i endringsprosessen ved UNN.

5 Metode

Metodevalg i forskning: Ved utførelse av forskning står forskeren overfor et bredt spekter av metoder å velge mellom, avhengig av forskningsspørsmålene, målene og naturen til fenomenet som studeres. Kvantitative metoder, for eksempel eksperimentelle studier og spørreskjemaundersøkelser, fokuserer på måling av objektive variabler og tallfesting av fenomener for å oppnå statistisk generalisering (Bryman, 2016). På den annen side legger kvalitative metoder, som for eksempel intervjuer, observasjon og hermeneutikk, vekt på å forstå mening og tolkning av sosiale fenomener fra deltakernes perspektiv (Creswell, 2014).

I denne studien har jeg valgt hermeneutikk som metode for å utforske hvordan ulike ledelsestyper påvirker opplevelsen av en endringsprosess. Hermeneutikk passer godt fordi den vektlegger tolkning av sosiale fenomener og gir mulighet til å utforske subjektive

oppfatninger og perspektiver på en dypere måte (Jacobsen, 2004). Ved å anvende hermeneutiske prinsipper kan jeg få innsikt i hvordan deltakere i endringsprosessen opplever og tolker ulike ledelsestyper, noe som kan være avgjørende for å informere praksis og ledelsesbeslutninger.

Andre metoder, for eksempel kvantitative tilnæringer som eksperimentelle studier eller spørreskjemaundersøkelser, ville ikke nødvendigvis vært like egnet for denne typen studie. Disse metodene fokuserer på måling av objektive variabler og tallfesting av fenomener, og gir derfor ikke den dype forståelsen av subjektive opplevelser og meninger som hermeneutikken kan tilby (Bryman, 2016). Ved å benytte kvantitative metoder ville jeg ikke kunne fange opp den komplekse dynamikken i deltakernes opplevelse av ledelse og endring på samme måte som hermeneutikken tillater.

Her vil jeg redegjøre for forskningsdesign, datainnsamling, intervjuvalg, utvalg, gjennomgang av intervju, analyseprosess, reliabilitet, validitet, generaliserbarhet, forskningsetikk og potensielle feilkilder.

5.1 Valg av metode

Dataene som samles inn gjennom intervjuene vil bli analysert ved hjelp av en kvalitativ metode. Den kvalitative tilnærmingen er valgt for å gi en dyp og kontekstuell forståelse av hvordan transformasjons- og transaksjonsledelse påvirker endringsviljen til individene i organisasjonen. Dette vil gi rom for en inngående utforskning av komplekse sammenhenger og dybden i ansattes opplevelser og perspektiver. Det vil bli benyttet en tematisk analyse for å identifisere sentrale temaer og mønstre i deltakernes opplevelser og perspektiver. Jeg bruker kvalitative metoder som dybdeintervjuer for å samle inn data og utforske de ansattes fortolkninger og meninger for å få mer inngående innsikt i deres erfaringer og perspektiver.

For å gi et nærmere innblikk i den empiriske konteksten, presenteres en tabell nedenfor som beskriver de fire hovedoverskriftene som vil bli utforsket gjennom kvalitative intervjuer med nøkkelpersoner ved avdelingen. Disse overskriftene gir et rammeverk for å analysere de ansattes opplevelser, holdninger og reaksjoner i møte med ledelsespraksiser knyttet til både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.

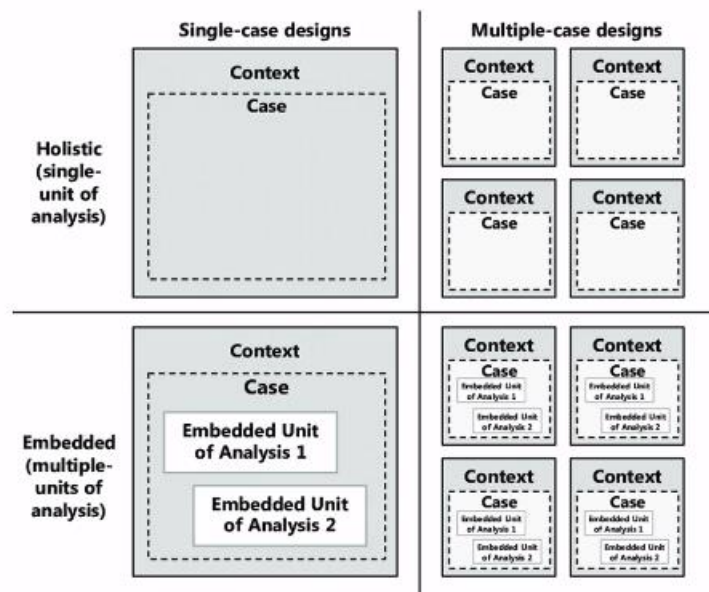
Overskrift	Beskrivelse
Endringsprosessen	Generell opplevelse av endringer: Beskrivelser av de ansattes generelle opplevelser knyttet til pågående endringsprosesser.
	Effekter på arbeidsplassen: Hvordan endringsprosessene har påvirket den daglige arbeidshverdagen ved senteret.
Ledelse og Kommunikasjon	Ledelsens kommunikasjon: Hvordan ledelsen har kommunisert endringsinitiativene og dens effekt på de ansattes forståelse av endringene.
	Støtte fra ledelsen: De ansattes opplevelse av støtte fra ledelsen under endringsprosessen.
Opplevelse av Samarbeid og Teamarbeid	Samarbeid i endringsprosesser: Hvordan endringsprosessene har påvirket samarbeidet mellom kolleger ved senteret.
	Innvirkning på arbeidsmiljø: Hvordan endringene har påvirket det generelle arbeidsmiljøet ved senteret.
Fremtidsperspektiver og Anbefalinger	Fremtidige utsikter: De ansattes syn på fremtidige endringer og omstillinger ved senteret.
	Anbefalinger og tilbakemeldinger: Konkrete tilbakemeldinger og anbefalinger basert på de ansattes erfaringer med endringsprosessen.

5.2 Forskningsdesign

Casestudier er en av flere kategorier av sosiale forskningsstudier (Yin, 2014). Formen er spesielt passende når problemstillingen innebærer et “hvordan”- eller “hvorfor”-spørsmål, når forskeren har begrenset oversikt over atferdsmessige hendelser og når studien fokuseres rundt en begrenset periode eller fenomen.

Denne studien tar i bruk et casestudie-design for å kunne gå i dybden og få en grundig forståelse av problemstillingen. Casestudie-designet er velegnet når man ønsker å undersøke et fenomen i en virkelighetsnær kontekst og utforske komplekse sosiale prosesser som foregår i en organisasjon.

Basistyper av case design (Yin 2014)



Figur 5 er av basistyper av case design presentert av Yin.

5.2.1 Valg av casestudie

I denne studien rettes oppmerksomheten mot en avdeling ved UNN, hvor det eksisterer flere seksjonsledere samt en avdelingsleder. Jeg har valgt å benytte meg av et single-case design for å kunne analysere hvordan ulike ledelsestyper kan fremme endringsvilje gjennom organisatorisk endring. Casene ble utvalgt med hensyn til deres relevans for forskningsspørsmålet, samt tilgjengeligheten av nødvendige data og deltakere. Valget av single casestudie betraktes ofte som mer overbevisende og robust (Yin, 2014).

Alternative metoder: Det er flere alternative metoder som kunne vært benyttet i denne studien. En mulighet kunne vært et multiple-case design, der flere organisasjoner eller avdelinger

innenfor samme organisasjon blir studert for å sammenligne ulike tilfeller av endringsprosesser og ledelsestyper. Dette ville gitt muligheten til å generalisere funnene til et bredere spekter av organisasjoner eller avdelinger. En annen tilnærming kunne vært kvantitative metoder, for eksempel spørreskjemaundersøkelser, for å kvantifisere effekten av ulike ledelsestyper på endringsvilje blant ansatte. Dette ville gitt mer statistisk generaliserbare resultater, men ville kanskje ikke ha fanget opp den dybdegående forståelsen av kontekstuelle faktorer og individuelle opplevelser som et kvalitativt design tillater (Eisenhardt, 1989).

Fordeler og ulemper: Fordelene med et single-case design inkluderer muligheten til å oppnå en dyp og kontekstuell forståelse av fenomenet som studeres, samt fokus på unike organisasjonsegenskaper og ledelsestyper. Dette kan føre til teoriutvikling og praktisk relevans for den spesifikke organisasjonen. Samtidig kan begrensningene ved denne metoden inkludere begrenset generaliserbarhet av funnene til andre organisasjoner eller situasjoner. Det er derfor viktig å nøye vurdere målet med studien og veie fordeler opp mot ulemper (Eisenhardt, 1989; Avolio & Bass, 1995).

5.3 Datainnsamling

Datainnsamling handler om å samle informasjon gjennom forskjellige metoder som intervju, observasjon, fokusgrupper og spørreundersøkelser (Gripsrud, mfl., 2010). Datainnsamlingen i denne studien tok sikte på å skaffe inngående innsikt i informantenes meninger, tanker og følelser angående hvordan ulike ledelsestyper påvirker opplevelsen av en endringsprosess, spesielt med tanke på endringsvilje. Med dette målet i tankene benyttet jeg meg av dybdeintervju som den primære metoden for datainnsamling.

5.3.1 Dybdeintervju og individuelle intervju

Dybdeintervjuer gir oss muligheten til å gå i dybden av informantenes opplevelser og perspektiver (Tjora, 2017). Denne tilnærmingen er spesielt hensiktsmessig når vi ønsker å få rike og detaljerte beskrivelser av informantenes erfaringer i organisasjonen. Gjennom dybdeintervjuer kan vi skape en åpen dialog som gir informantene rom til å uttrykke seg fritt og dele innsiktsfulle tanker om hvordan ledelsestyper påvirker deres oppfatning av

endringsprosessen. Ved å benytte denne tilnærmingen til datainnsamling, fokuserer jeg på å forstå informantenes perspektiver i deres egne ord. Dette gir en robust plattform for å svare på problemstillingen ved å fokusere på dybde og kompleksitet i informantenes erfaringer med ledelse og endring.

Individuelle intervjuer ble benyttet som hovedmetode for å samle inn data. Denne tilnærmingen legger vekt på å skape en åpen dialog mellom forskeren og respondenten. Intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt, for å skape en atmosfære der respondentene følte seg komfortable med å dele tanker og erfaringer om endringsprosessen. Ved å ha fokuset på individuelle perspektiver, gir denne metoden rom for å avdekke unike innsikter i hvordan ledelsestyper påvirker endringsviljen.

Gjennom en-til-en samtaler skapte jeg et trygt rom der intervjuobjektene kunne svare ærlig, og åpne seg i større grad enn om flere deltakere er tilstede (Tjora, 2017). En svakhet ved å kun benytte seg av en-til-en intervjuer er at intervjuobjektene kan sette seg selv i et ekstra godt lys, og kanskje fremstille situasjonen bedre enn den egentlig er. Dette fordi de ønsker å gi et godt inntrykk (Tjora, 2017). Dybdeintervjuer deles vanligvis inn i tre forskjellige kategorier: Lav grad av struktur, semistrukturert og strukturert (Silverman, 2014). I dette forskningsprosjektet valgte jeg å benytte semistrukturert intervju.

5.3.2 Semistrukturert intervju

Den semistrukturerte tilnærmingen gir et overordnet rammeverk med forhåndsbestemte spørsmål, samtidig som den gir fleksibilitet for å følge opp interessante temaer som informantene bringer opp (Silverman, 2014).

I denne oppgaven har jeg dykket dypere for å fange informantenes virkelige tanker og følelser. Semistrukturerte intervjuer har vært til stor fordel for meg. Denne tilnærmingen har gitt meg frihet til å bevege meg frem og tilbake i samtalen basert på informantenes svar. Dette har gjort det lettere for meg å stille oppfølgingsspørsmål og følge interessante veier som dukker opp underveis i intervjuet.

5.3.3 Intervjuguide

Jeg har utarbeidet en intervjuguide med fokus på å utforske hvordan ledere kan mest effektivt håndtere endringsprosesser og påvirke ansattes vilje til å delta i disse prosessene. Denne guiden ble utviklet gjennom en grundig gjennomgang av relevant litteratur, med det overordnede målet å adressere kjernespørsmålene om hvordan ulike typer ledelse påvirker ansattes oppfatning av og deltakelse i endringsprosesser.

Intervjuguiden tar sikte på å kartlegge respondentenes erfaringer og oppfatninger om hvordan endringsprosesser har påvirket samarbeid, arbeidsmiljø, ledelsesstil, kommunikasjon, og samarbeidskultur ved avdelingen. Gjennom å stille spørsmål om fremtidige endringer og anbefalinger, søker intervjuguiden også å identifisere mulige forbedringsområder og konkrete tiltak for å styrke organisasjonens evne til å håndtere endringsprosesser på en mer effektiv måte. Ved å ta utgangspunkt i denne intervjuguiden, vil jeg kunne samle innsikt fra informantene som kan belyse sentrale temaer knyttet til ledelse og endringsprosesser ved senteret.

Jeg legger spesiell vekt på transformasjons- og transaksjonsledelse, og søker å undersøke hvordan disse ledelsesformene påvirker ansattes holdninger og engasjement for endring. I tillegg utforsker jeg hvordan graden av involvering og medvirkning fra ansatte i beslutningsprosesser påvirker deres aksept og engasjement for endringer.

Intervjuguiden er designet for å kaste lys over hvordan ulike ledelsestyper, spesielt transformasjons- og transaksjonsledelse, kan påvirke ansattes oppfatning av og vilje til å delta i endringsprosesser. Spørsmålene er formulert for å gi informantene rom til å reflektere over sine erfaringer med endringsprosesser, identifisere effektiv ledelsesatferd og diskutere faktorer som fremmer eller hemmer endringsvilje.

Gjennom en grundig utarbeidelse av intervjuguiden har jeg forsøkt å skape et strukturert rammeverk som samtidig gir rom for spontanitet og dybde i informantenes svar. Veiledet av teoretiske perspektiver og forskning på feltet, håper jeg at intervjuguiden vil gi innsikt som bidrar til å belyse kompleksiteten rundt hvordan ledere optimalt kan påvirke endringsviljen i organisasjonen.

5.4 Utvalg

Informantene som deltar i dette forskningsprosjektet utgjør det definerte utvalget, i tråd med definisjonen gitt av Johannessen, Christoffersen og Tufte (2010). Ifølge Jacobsen (2005) krever oppstarten av et forskningsprosjekt en bevisst avgjørelse angående antallet informanter som skal delta. Denne avgjørelsen bør reflektere tilgjengelige ressurser og tidsrammer for de som gjennomfører prosjektet (Jacobsen, 2005). Å velge et passende antall informanter er av stor betydning, da for mange informanter kan føre til redusert vitenskapelig kvalitet på analysen (Jacobsen, 2005).

Basert på disse overveielserne har jeg konkludert med at en grense på fire informanter er et hensiktsmessig antall for dette forskningsprosjektet. Dette antallet vil tillate en grundig og dybdegående analyse innenfor de gitte ressurs- og tidsbegrensningene. Det er viktig å understreke at alle informantene i studien er ansatte uten lederroller. De er strategisk utvalgt for å gi varierte perspektiver på hvordan ulike ledelsestyper påvirker opplevelsen av en endringsprosess, spesielt med hensyn til endringsvilje. Disse fire ansatte jobber i en avdeling under ledelse av en seksjonsleder og en avdelingsleder, som begge utøver relativt ulike ledelsestiler. Dette valget er nøye gjennomtenkt for å sikre relevante innsikter i hvordan ulike ledelsestyper påvirker opplevelsen av en endringsprosess fra de ansattes perspektiv.

Selv om fire informanter kan virke begrenset, er det valgt med omhu for å muliggjøre en grundig analyse innenfor de gitte begrensningene. Dette antallet informanter er tilstrekkelig for å oppnå en dyp forståelse av endringsprosessen og ledelsestyper innenfor den spesifikke organisasjonskonteksten. Ved å fokusere på kvalitet fremfor kvantitet, sikrer jeg at jeg kan utføre en grundig analyse av dataene samtidig som jeg opprettholder relevans og fokus i studien.

5.4.1 Strategisk utvelgelse

Strategisk utvelgelse handler om å velge intervjuobjekter fra en forhåndsdefinert målgruppe som har de nødvendige egenskapene, og kvalifikasjonene for å svare på oppgavens problemstilling (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Jeg benyttet meg av en kriteriebasert utvalgsstrategi, som betyr at informantene er i en målgruppe som oppfyller visse kriterier (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

5.4.2 Begrensninger og generaliserbarhet

Det er viktig å være klar over at resultatene fra dette casestudiet ikke kan generaliseres til alle organisasjoner, da casestudier vanligvis har begrensninger når det gjelder ekstern gyldighet. Denne studien fokuserer spesifikt på en organisasjon gjennom endring, gjennom tid, og resultatene bør derfor tolkes innenfor denne konteksten. Imidlertid kan funnene bidra med viktig innsikt og generere hypoteser for videre forskning på området. En casestudie er en detaljert undersøkelse av en enkelt hendelse, situasjon eller et individ for å utforske og avdekke komplekse problemer (Yin 2014).

5.5 Informanter og gjennomføring av intervju

Utvalget for mitt forskningsprosjekt består av fire ansatte, fra en avdeling ved UNN med ulik erfaring og bakgrunn. Informantene har en alder spredt mellom 30-60 år. Selv om temaene i forskningsprosjektet ikke nødvendigvis berører svært sensitive områder, anser jeg det som hensiktsmessig å bevare anonymiteten til informantene for å unngå eventuell uro på arbeidsplassen og for å sikre en åpen og ærlig kommunikasjon.

Ved å opprettholde anonymiteten til informantene, vil de bli omtalt som informanter gjennom forskningsprosjektet. Denne tilnærmingen sikrer at informantene ikke kan identifiseres av ledelsen eller andre ansatte, og jeg forventer at det vil oppmuntre til mer åpenhet og ærlighet i informantenes svar. Min intensjon var å skape et trygt miljø for informantene, der de følte seg komfortable med å dele sine erfaringer og perspektiver uten bekymring for eventuelle negative konsekvenser på arbeidsplassen.

Intervjuene hadde en varighet på mellom 1-2 time (60-120 min). Jeg benyttet lydopptak ved intervjuene. Transkribering av intervjuene ble gjennomført kort tid etter hvert intervju ble avsluttet, og det transkriberte materialet ble sendt til hver informant for godkjenning. Denne tilbakemeldingsprosessen sikret nøyaktighet og opprettholdt et tillitsfullt forhold mellom forsker og informant. I tillegg til å forsikre anonymitet og muligheten til å trekke seg, sikret jeg at all data ble behandlet konfidensielt og at sensitiv informasjon ble beskyttet. Ethvert forsøk på å identifisere informantene vil unngås, og all kommunikasjon foregikk på en profesjonell og respektfull måte. Jeg har søkt godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) og følger retningslinjene for forskningsetikk som er relevante for studien min.

Analysen baseres på informantenes perspektiver, og hovedmålet er å utforske sammenhengen mellom ulike ledelsestyper og endringsvilje blant de ansatte. Det ble lagt spesiell vekt på hvordan transformasjonsledelse og transaksjonsledelse kan påvirke deltakernes holdninger og villighet til å omfavne endring. Gjennom denne tilnærmingen søker jeg å gi innsikt i hvordan ledelse kan spille en rolle i å forme oppfatningen av endringsvilje innenfor organisasjonen.

Forskningsprosessen ble innledet med en grundig informasjon til informantene om at intervjuet skulle være anonymt, og at jeg, som intervjuer, har taushetsplikt. Det ble også tydeliggjort at informantene kunne trekke seg fra forskningsprosjektet når som helst dersom de ønsket det, uten konsekvenser. For å opprettholde tillit og sikre et trygt miljø, ble det understreket at godkjenning fra informantene ville være nødvendig før intervjuene ble tatt opp på lydbånd og deretter transkribert.

Under selve intervjuene ble det lagt vekt på å skape en fortrolig atmosfære, der informantene følte seg komfortable med å dele sine meninger og erfaringer. Informasjonen ble innhentet gjennom en semistrukturert intervjuguide, som gir rom for oppfølgingsspørsmål og spontane uttrykk fra informantene. Selv om dette kan føre til en mer ustrukturert transkriberingsprosess, gir det muligheten for en mer naturlig og reflekterende samtale, som støttes av Torja (2017).

Etter avsluttede intervjuer ble alle dataene grundig sikret for å ivareta informantenes anonymitet og personvern. Intervjuene ble tatt opp digitalt, og deretter transkribert for analyseformål. For å sikre anonymitet ble alle identifiserende opplysninger fjernet eller anonymisert i transkripsjonene. Dataene ble lagret på en passordbeskyttet datamaskin som kun var tilgjengelig for meg som forsker. I tillegg ble all kommunikasjon og lagring av data gjort i samsvar med personvernregler og retningslinjer for forskningsetikk. Informantene ble informert om denne prosessen og gitt muligheten til å kontakte meg for eventuelle spørsmål eller bekymringer angående deres personvern eller deltakelse i studien. Denne tilnærmingen bidro til å opprettholde åpenhet, gjensidig respekt og tillit mellom meg som forsker og informantene gjennom hele forskningsprosessen.

5.6 Analyseprosessen

I min tilnærming til denne oppgaven legger jeg vekt på en fortolkningsbasert tilnærming, hvor den abduktive forskningsstrategien spiller en avgjørende rolle. Den abduktive tilnærmingen, som Blaikie (2010) argumenterer for, skiller seg fra deduktive strategier ved å rette oppmerksomheten mot å besvare både "Hva" og "Hvorfor"-spørsmål. Dette innebærer å skape forståelse snarere enn en enkel forklaring, ved å utforske og belyse grunnene bak fenomener fremfor å fokusere utelukkende på årsakene.

Kategorisering av data

Etter innsamling av dataene begynte prosessen med å organisere og kategorisere dem for en mer strukturert analyse:

1. Opprettelse av koder: Jeg begynte med å utvikle en initial liste over koder basert på de forhåndsdefinerte forskningsspørsmålene og den teoretiske rammen. Disse kodene fungerte som nøkkelord eller etiketter som jeg tilordnet til relevante tekstsegmenter fra intervjuene.
2. Bruk av kvalitativ analyseprogramvare: Ved å benytte programvare som NVivo, kunne jeg effektivt organisere tekstsegmentene under hver kode. Dette verktøyet tillot også dynamiske justeringer av koder, som å slå sammen eller dele dem for å bedre reflektere datamaterialet.
3. Iterativ gjennomgang: Jeg gjennomgikk de transkriberte dataene flere ganger, noe som gjorde det mulig å finjustere kategoriseringen og sikre at alle relevante data var inkludert under passende temaer.
4. Analyse og syntese av temaer: Etter fullføring av kodingen, analyserte jeg de aggregerte dataene for å trekke ut mønstre, sammenhenger og motsetninger. Dette tillot meg å identifisere sentrale dimensjoner av endringsvilje og lederstiler i organisasjonen.

Blaikies påstand om at abduktiv strategi gir rom for å skape forståelse, ikke bare forklaring, resonnerer godt med målet til denne oppgaven. Hensikten er ikke bare å identifisere årsaker, men å utforske og forstå de komplekse sammenhengene knyttet til endringsvilje i organisasjonen. Den abduktive tilnærmingen gir derfor muligheten til å generere ny innsikt og teorier basert på informantenes unike perspektiver og erfaringer.

Den systematiske tilnærmingen til bearbeiding og analyse av data sikrer at forskningen er grundig og etisk forsvarlig. Ved å følge etablerte prinsipper for konfidensialitet og samtykke, og ved å behandle all informasjon med streng konfidensialitet, sikrer jeg at forskningen utføres på en pålitelig måte. Resultatene blir ikke bare relevante og meningsfulle for fagfeltet, men også respektfulle overfor deltakernes rettigheter og integritet.

5.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet i forskningen refererer til i hvilken grad resultatene kan gjentas og oppnås med samme konsistens av andre forskere i senere undersøkelser (Kvale og Brinkmann, 2009). Stenbacka (2001) argumenterer imidlertid mot å anvende reliabilitet i kvalitativ forskning og hevder at det er misvisende, da man ikke fullstendig kan kontrollere alle aspekter av samtalen. I min tilnærming til forskningen erkjente jeg den potensielle påvirkningen jeg kunne ha på datagrunnlaget under intervjuene. For å minimere min innvirkning forsøkte jeg å opptre relativt likt i alle intervjuene (Krumsvik, 2014).

Selv som eneste forfatter av forskningen valgte jeg å benytte semistrukturerte intervjuer, og jeg var forberedt på at strukturen i intervjuguiden kunne tilpasses etter hvordan samtalen utviklet seg. Under transkriberingen av intervjuene var det mulig å vurdere påliteligheten av denne prosessen, slik Kvale (2015) påpeker. Jeg var bevisst på at tolkningen av intervjudata kunne variere blant forskere. For å håndtere denne usikkerheten, var jeg nøye og systematisk både under intervjuene og i transkriberingsprosessen. Selv om jeg gjennomførte forskningen alene, forstod jeg betydningen av etterprøvbarehet. Dette sikret jeg gjennom en nøyaktig og reflektert tilnærming i alle faser av studien.

For å vurdere kvaliteten på forskningsdesignet, er det relevant å trekke inn kriteriene validitet og reliabilitet, som Yin (2010) påpeker. Innenfor kvalitativ forskning handler reliabilitet om hvorvidt resultatene ville være de samme hvis studien ble gjentatt, enten av den samme forskeren eller av andre (Yin, 2010). Yin beskriver dette som forskerens dokumentasjon av studien, fra valg av forskningsdesign til analyse av funn. I min tilnærming har jeg vært oppmerksom på disse utfordringene og har forsøkt å adressere dem på en systematisk måte for å sikre en tilstrekkelig grad av reliabilitet i studien.

5.6.2 Validitet

I denne forskningen har jeg prioritert å sikre validitet for å forsikre meg om at målene mine faktisk måler det de er ment å måle, og at resultatene er troverdige og generaliserbare.

Begrepsvaliditet, som vurdert av Yin (2010), har vært av særlig interesse, da det undersøker om det er en sammenheng mellom fenomenet som studeres og den innsamlede dataen. For å oppnå dette, har jeg grundig definert forskningsspørsmålene mine, slik at leseren kan vurdere hvor godt forskningen er strukturert for å besvare dem.

Når det gjelder indre validitet, har jeg arbeidet med å etablere en riktig og godt begrunnet årsakssammenheng mellom variablene. Dette ble oppnådd gjennom utviklingen av et solid teoretisk rammeverk og nøye kontroll av alternative forklaringer. Denne tilnærmingen sikrer at de observerte sammenhengene er forankret i teorien og ikke skyldes andre variabler eller forstyrrende faktorer.

Ekstern validitet har også vært viktig, og jeg har vurdert i hvilken grad funnene mine kan generaliseres til andre settinger, populasjoner eller situasjoner. Dette har relevans for å trekke konklusjoner som kan gjelde for lignende organisasjoner eller endringsprosesser. Jeg har reflektert over hvordan forskningsfunnene kan ha overføringsverdi og relevans i ulike kontekster.

Begrepet validitet har vært nøye knyttet til valget av metoder for datainnsamling. Jeg har vurdert hvorvidt mine valgte metoder var egnet for å samle inn relevant data som kunne svare på oppgavens problemstilling. Dette aspektet av validitet er essensielt, da dataene må representere det fenomenet som undersøkes på en adekvat måte.

Selv som en forsker på nybegynnernivå, har jeg vært nøye med å adressere tvil knyttet til om mine spørsmål faktisk besvarer problemstillingen i oppgaven. Utformingen av intervjuguide var et resultat av grundige overveielser for å sikre relevans og dekning av forskningsspørsmålene. Jeg har også vært heldig med informantenes respons, som har vært utfyllende og har tilført nyttig informasjon utover de opprinnelige spørsmålene. Med en variert gruppe på fire informanter mener jeg at jeg har samlet nok empiri for å gi en mangfoldig og dyptgående forståelse av endringsprosessen og ledelse i organisasjonen.

5.6.3 Forskningens betydning og etiske overveielser

Denne forskningen har direkte relevans for organisasjoner som står overfor endringsprosesser og søker å forstå hvordan ulike ledelsestyper påvirker opplevelsen av endringer blant de ansatte. Målet er å undersøke i hvilken grad ulike ledertyper kan bidra til endringsvilje og hvordan de påvirker ansattes innstilling til endring, med spesifikt fokus på transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.

For å gjennomføre en grundig og etisk forsvarlig forskningsprosess, har jeg innført flere viktige prinsipper. Det er essensielt å sikre konfidensialitet og å innhente samtykke fra alle deltakere før studien begynner, for å beskytte deres personvern og sikkerhet. Jeg vil behandle all informasjon fra deltakerne med streng konfidensialitet, og all identifiserbar informasjon vil bli gjort anonym for å bevare deltakernes anonymitet. Ved å følge disse etiske retningslinjene sikrer jeg at forskningen blir utført pålitelig og at resultatene blir meningsfulle for fagfeltet, samtidig som jeg tar vare på deltakernes rettigheter og integritet.

5.7 Studiens styrker og svakheter

Studiens styrker:

Dybde i datainnsamling: Studien brukte kvalitative metoder, inkludert dybdeintervjuer, for å samle inn detaljert og omfattende informasjon fra informantene. Dette tillot en grundig utforskning av temaene knyttet til endringsprosesser, ledelsesstil og samarbeid ved avdelingen.

Informantenes perspektiver: Ved å inkludere ulike ansatte med forskjellige roller og erfaringer, kunne studien fange opp et bredt spekter av synspunkter og erfaringer. Dette bidro til en mer helhetlig forståelse av de utfordringene og mulighetene som avdelingen står overfor.

Relevans og aktualitet: Temaene som studien utforsket, er svært relevante og aktuelle for organisasjoner som gjennomgår endringsprosesser. Derfor kan resultatene fra studien gi verdifull innsikt og veiledning for lignende organisasjoner.

Analytisk tilnærming: Studien brukte en systematisk og grundig analyseprosess for å identifisere mønstre, temaer og sammenhenger i datamaterialet. Dette bidro til å produsere pålitelige og troverdige funn.

Studiens svakheter:

Begrenset deltakelse: På grunn av tidspress er det for få informanter til å kunne generalisere funnene. Dette kan begrense mangfoldet og representativiteten til dataene.

Subjektivitet og bias: Som med enhver kvalitativ studie, kan det være en risiko for subjektivitet og bias i tolkningen av dataene. Forskerens egne forforståelser og perspektiver kan ha påvirket analysen og tolkningen av funnene.

Generaliserbarhet: På grunn av den begrensede størrelsen og spesifikke konteksten til avdelingen, kan det være utfordrende å generalisere funnene til andre organisasjoner eller kontekster. Resultatene kan være mer relevante for lignende organisasjoner i samme bransje eller med lignende strukturelle og kulturelle egenskaper.

Manglende longitudinell tilnærming: Studien var basert på et øyeblikksbilde av avdelingens situasjon på et bestemt tidspunkt. En longitudinell tilnærming, som inkluderer datainnsamling over tid, kunne ha gitt mer innsikt i endringsprosessenes utvikling og langvarige effekter.

6 Analyse og drøfting

I lys av den tidligere presenterte teoretiske rammen og metodologien, vil jeg nå introdusere den empiriske delen av denne studien. Gjennom intervjuene har jeg samlet inn data som gir et dyptgående innblikk i hvordan ulike former for ledelse påvirker opplevelsen av en pågående endringsprosess. Med et spesifikt fokus på transformasjons- og transaksjonsledelse, utforsker jeg hvordan disse ledelsesstilene manifesterer seg i organisatorisk praksis og hvilken innvirkning de har på ansattes vilje til å omfavne endring.

For å undersøke de ulike aspektene ved endringsprosesser grundigere, har analysen blitt strukturert i fire definerte faser. Disse fasene er nøye utformet for å fange opp kjerneelementene i problemstillingen. Jeg vil presentere funnene fra intervjuene, og videre utforske disse funnene i lys av de to ulike lederstilene, transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Denne strukturen gir et klart rammeverk for å studere hvordan

endringsprosesser påvirkes av ulike lederstiler, samtidig som den muliggjør en grundig analyse av samspillet mellom ledelse, kommunikasjon, samarbeid og fremtidsutsikter.

Dette vil gi et grundig og sammenhengende bilde av hvordan ulike typer ledelse påvirker ansattes opplevelse av endringsprosessen, og hvordan dette kan påvirke deres vilje til å delta i endringen. Jeg skal nå gå nærmere inn på funnene fra intervjuene og se hvordan de belyser dynamikken mellom ledelse og endring i organisasjonen.

Antakelser basert på teori:

Før analyseprosessen starter, er det viktig å huske på de antakelsene som er dannet basert på teoretisk kunnskap. Det antas at hvis ledelsen ved avdelingen praktiserer en transaksjonsledelsesstil, vil det være et fokus på økonomiske resultater, klare retningslinjer og begrenset deltakelse i beslutningsprosesser. På samme måte forventes det at hvis ledelsen følger en transformasjonsledelsesstil, vil det være fokus på visjon, inspirasjon og utvikling av ansattes potensial, samt et klima preget av åpen kommunikasjon og deltakelse. Disse antakelsene danner et teoretisk rammeverk for å analysere de faktiske opplevelsene til de ansatte ved avdelingen, og vil hjelpe til med å forstå hvilken lederstil som faktisk praktiseres og dens innvirkning på de ansattes opplevelse av endringsprosessene.

6.1 Analyse i fire definerte faser

6.1.1 Endringsprosessen

I denne delen av analysen vil jeg undersøke hvordan transformasjonsledelse og transaksjonsledelse har påvirket medarbeidernes opplevelser av endringsprosessene ved avdelingen på UNN. Med utgangspunkt i de teoretiske rammene rundt de to ledertypene, vil jeg utforske hvordan de kan ha bidratt til forskjellige reaksjoner blant informantene.

Forventninger til transformasjonsledelse: Dersom transformasjonsledelse er praktisert, forventer jeg å finne at medarbeiderne opplever en dypere følelse av mening og formål med endringene. Transformasjonsledere, som typisk inspirerer og motiverer, bør føre til at ansatte føler seg mer involvert i og positive til endringsprosessen. Informanter kan uttrykke at de har blitt oppmuntret til å tenke nytt og utfordre status quo, noe som kan ha fremmet en mer innovativ tilnærming til endring.

Forventninger til transaksjonsledelse: På den andre siden, hvis transaksjonsledelse er fremtredende, forventer jeg å observere at medarbeiderne har en klarere forståelse av de konkrete målene og belønningssystemene assosiert med endringsinitiativene. Denne tilnærmingen kan føre til at informanter rapporterer om en mer strukturert og forutsigbar opplevelse av endringsprosessen, hvor de vet hva som forventes og hva de vil oppnå gjennom sine bidrag.

Ved å knytte mine forventninger direkte til observasjonene av ledelsestypene, vil jeg kunne gi en mer målrettet analyse av hvordan disse ledelsesstilene påvirker ikke bare individuelle medarbeideres engasjement og motstand, men også den overordnede suksessen til endringsinitiativene ved avdelingen.

6.1.1.1 Effekter på arbeidsplassen

I denne delen av analysen vil jeg utforske hvordan de pågående endringsprosessene ved avdelingen har påvirket den daglige arbeidshverdagen. Gjennom en forståelse av både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, forventer jeg å identifisere en rekke utfordringer og muligheter som har oppstått som resultat av disse ledelsesstilene.

Forventninger knyttet til transformasjonsledelse: Hvis transformasjonsledelse er fremtredende i hvordan endringene har blitt ledet, forventer jeg å finne rapporter om økt engasjement og innovasjon blant ansatte. Denne ledelsesstilen, kjent for å motivere og inspirere til endring, kan ha ført til at ansatte opplever en fornyet følelse av formål og entusiasme for sitt arbeid, som potensielt resulterer i økt produktivitet og forbedret samarbeid. Transformasjonsledelse kan også ha bidratt til å redusere motstand mot endringer ved å fostre en kultur av åpenhet og inkludering.

Forventninger knyttet til transaksjonsledelse: På den andre siden, hvis transaksjonsledelse dominerer, forventer jeg at noen ansatte kan rapportere om klare, men potensielt stressende forventninger knyttet til deres roller og ansvar. Denne ledelsestypen, som ofte involverer klare belønninger og straffer basert på ytelse, kan både føre til en økning i effektivitet og en opplevelse av stress, særlig når endringskravene er strenge eller plutselige.

Transaksjonsledelse kan også ha resultert i motstand hvis de ansatte føler at endringene er topptunge eller ikke godt nok forankret i deres daglige arbeidsrealitet.

Ved å utforske disse dimensjonene, vil analysen belyse hvordan ledelsesstilene har påvirket både individuelle og kollektive aspekter ved arbeidshverdagen under endringsprosessen. Dette vil gi innsikt i hvilke ledelsesstrategier som kan være mest effektive for å håndtere og fremme suksessfulle endringsinitiativer i organisasjonen. Informantenes generelle opplevelser av endringsprosessen var varierte og reflekterte ulike perspektiver på endringene som fant sted ved avdelingen på UNN. Innføringen av endringer i organisasjonen førte til en rekke bekymringer blant de ansatte.

«Vi visste at endringene kunne føre til usikkerhet rundt våre stillinger, og det var også frykt for økt arbeidspress og manglende ressurser.»

Slike bekymringer oppstår også gjerne ved hyppige lederutskiftninger, noe som skaper usikkerhet og manglende stabilitet blant de ansatte. En informant reflekterer over dette ved å si:

"Hyppige lederutskiftninger har ført til usikkerhet og skapt mye uro blant oss.»

Dette indikerer behovet for kontinuitet og stabilitet i lederskapet for å opprettholde engasjementet og tilliten blant ansatte. En annen informant nevnte stress og motstand som følge av endringene:

"Jeg følte meg konstant stresset og usikker på hva som ville skje videre. Endringene skapte mye uro og bekymring blant oss, spesielt meg."

Det vil alltid være variasjoner i opplevelsen hos ansatte noe som understreker kompleksiteten ved endringsprosesser og behovet for å anerkjenne og håndtere ulike reaksjoner blant de ansatte.

6.1.1.2 Analyse av ledelsesstiler

I denne delen av studien vil jeg utforske hvordan transformasjonsledelse og transaksjonsledelse påvirker ansattes opplevelser og trivsel under endringsprosessene ved avdelingen. Jeg vil spesielt fokusere på sammenhengen mellom hver ledelsesstil og ansattes engasjement og trivsel, med mål om å vurdere hvilken lederstil som potensielt kunne være mer egnet i denne konteksten.

Forventninger til transformasjonsledelse: Basert på teorien om transformasjonsledelse, forventer jeg at denne lederstilen kan ha en positiv innvirkning på ansattes trivsel og engasjement. Transformasjonsledere, som fokuserer på visjon, inspirasjon og personlig utvikling, kan være spesielt effektive i å motivere ansatte gjennom usikre og utfordrende endringsprosesser. Hvis denne lederstilen er fremtredende, kan jeg forvente å observere høyere grad av jobbtilfredshet og personlig investering i endringene blant de ansatte.

Forventninger til transaksjonsledelse: For transaksjonsledelse, forventer jeg å finne at den kan ha både positive og utfordrende effekter på ansattes opplevelser. Denne lederstilen, som er mer fokusert på struktur, klarhet i målsettinger og belønning for oppnådde resultater, kan potensielt øke produktivitet og klart definerte arbeidsroller. Men, den kan også føre til stress og mindre trivsel hvis ansatte oppfatter endringskravene som for rigide eller utilstrekkelig støttet av personlige og profesjonelle vekstmuligheter.

Ved å vurdere disse effektene vil analysen søke å identifisere hvilken lederstil som ikke bare fremmer tilpasning til endringer, men også styrker ansattes trivsel og engasjement underveis i prosessen. Dette vil tillate en mer nyansert forståelse av hvordan ledelsesstil kan tilpasses for å oppnå optimal effekt i spesifikke endringskontekster.

Her har jeg avdekket en klar kontrast mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse når det gjaldt opplevelsen av støtte fra ledelsen blant de ansatte under endringsprosessene. Flere informanter uttrykte at de ikke opplevde særlig støtte fra ledelsen, noe som skapte frustrasjon og usikkerhet. En informant uttalte:

"Det føltes som om ledelsen ikke var tilstede for oss, de hadde nok med sitt og sine arbeidsoppgaver. Vi følte oss overlatt til oss selv og hadde ingen å henvende oss til når vi hadde bekymringer eller behov for støtte."

Mangelen på støtte kom tydelig frem i en hektisk hverdag og det de beskriver som en transaksjonslederstil uten noe form for tilstedeværelse. Følelsen av å bli oversett og ignorert av ledelsen, som kun var opptatt av å oppnå resultater uten å ta hensyn til de ansattes behov og trivsel. En annen informant beskrev det slik:

"Det virket som om ledelsen bare brydde seg om å få ferdigstilt oppgaver, og ikke hadde tid til å lytte til oss eller hjelpe oss gjennom arbeidsoppgavene. Det var demotiverende og skapte en følelse av avstand mellom oss og ledelsen."

Disse funnene understreker betydningen av støttende ledelse, spesielt under perioder med organisatoriske endringer der nye rutiner og arbeidsbeskrivelser skal på plass. Mangelen på støtte fra ledelsen kan føre til redusert motivasjon og engasjement blant ansatte, og det er derfor viktig for ledelsen å være tilgjengelig, lyttende og støttende gjennom hele endringsprosessen. Transformasjonsledelse, med sin vektlegging av inspirasjon, deltakelse og individuell støtte, kan være spesielt effektivt for å møte disse behovene og fremme trivsel og engasjement blant ansatte.

Denne analysen understreker betydningen av ledelsesstilens innvirkning på ansattes opplevelser av endringsprosesser og behovet for en mer støttende tilnærming fra ledelsen.

6.1.1.3 Individuell oppmuntring

I denne delen av analysen vil jeg utforske betydningen av individuell oppmuntring fra ledelsen under endringsprosesser. Jeg vil undersøke hvordan transformasjonsledelse og

transaksjonsledelse påvirker ansattes tilpasningsevne og trivsel gjennom individuell støtte og oppmuntring.

Forventninger til transformasjonsledelse: Med bakgrunn i prinsippene om transformasjonsledelse forventer jeg at denne lederstilen vil være særlig effektiv i å tilby den nødvendige støtten og oppmuntringen som ansatte trenger under endringer.

Transformasjonsledere er kjent for å engasjere seg dypt med sine medarbeidere, inspirere dem og drive frem personlig vekst. Denne tilnærmingen kan derfor forventes å lede til høyere trivsel og bedre tilpasningsevne, da ansatte føler seg verdsatt og motivert. Dette støttes av informantenes tilbakemeldinger, som understreker hvor mye personlig oppmuntring bidrar til motivasjon og trygghet i usikre tider.

Forventninger til transaksjonsledelse: På den annen side, selv om transaksjonsledelse tradisjonelt fokuserer mer på utveksling av belønninger for spesifikke resultater, kan individuell oppmuntring innenfor denne rammen også spille en rolle. I kontekster hvor transaksjonsledelse praktiseres, kan individuell oppmuntring manifestere seg som klare feedbackmekanismer og anerkjennelse for målbare prestasjoner. Dette kan føre til at ansatte som opplever konkret anerkjennelse og belønning for deres innsats også rapporterer om forbedret tilpasningsevne, selv om denne formen for støtte kan være mer transaksjonell og mindre følelsesmessig dyp.

Gjennom å analysere effekten av individuell oppmuntring fra disse to ledelsesstilene, vil jeg identifisere hvordan ledelsen kan forbedre ansattes opplevelser og engasjement under endringsprosesser, og hvilken rolle emosjonell og transaksjonell støtte spiller i dette landskapet.

Individuell oppmuntring fra ledelsen spilte en viktig rolle i hvordan ansatte håndterte endringsprosessene. En informant uttalte:

"Det å få personlig oppmuntring og støtte fra ledelsen gjorde en stor forskjell for meg. Det ga meg motivasjon og trygghet i en ellers usikker tid."

Denne tilbakemeldingen understreker behovet for at ledelsen tar seg tid til å gi individuell oppmuntring og støtte til ansatte under endringsprosesser for å fremme trivsel og engasjement.

6.1.2 Ledelse og Kommunikasjon

I denne delen av analysen vil jeg undersøke hvordan ledelsen ved avdelingen har kommunisert endringsinitiativene og vurdere effekten av denne kommunikasjonen på informantenes forståelse av og engasjement i endringsprosessene. Analysefokuset vil også rettes mot den støtte som ledelsen har tilbudt de ansatte gjennom disse prosessene.

6.1.2.1 Kommunikasjon

Kommunikasjonsstilen innenfor ledelsen er avgjørende for hvordan ansatte oppfatter og reagerer på endringer. Transformasjonsledelse, med sitt fokus på toveiskommunikasjon og åpne dialoger, er teoretisk antatt å fremme større forståelse og engasjement blant ansatte. Denne ledelsesstilen stimulerer til en inkluderende atmosfære der ansattes meninger og følelser vektlegges. En informant reflekterte over verdien av denne tilnærmingen:

"Det å få personlig oppmuntring og støtte fra ledelsen gjorde en stor forskjell for meg. Det ga meg motivasjon og trygghet i en ellers usikker tid."

I kontrast indikerer funnene at en transaksjonsorientert tilnærming, som ofte karakteriseres ved ensidig, top-down kommunikasjon, kan innskrenke muligheten for ansatte til å uttrykke seg og dermed redusere deres engasjement. Denne kommunikasjonsformen ser ut til å skape frustrasjon og lavere tillit blant ansatte, som uttrykker at deres behov for dialog og innflytelse ignoreres. En informant beskriver denne opplevelsen tydelig:

"Det er ikke en dialog, det er bare informasjon om at dette skjer, dette må vi gjøre. Man føler seg ikke viktig og betydningsfull."

6.1.2.2 Støtte fra ledelsen i en endringsprosess

Analyse av støtte fra ledelsen avdekker også viktige forskjeller mellom ledelsesstilene. Informantenes tilbakemeldinger tyder på at transformasjonsledere som utøver empati og tilgjengelighet, kan forbedre trivsel og velvære blant ansatte. En slik lederstil fremmer en kultur der ansatte føler seg verdsatt og støttet, noe som reflekteres i følgende kommentar fra en informant:

"Lederen har en åpen dør-policy og er lyttende, noe som gjør at jeg føler meg støttet og trivdes bedre."

På den andre siden rapporterer ansatte negative erfaringer under transaksjonsledere, hvor det er en merkbar mangel på tillit og personlig støtte. Denne tilnærmingen, som fokuserer på å oppfylle forhåndsdefinerte mål og regler, kan føre til demotivasjon og en følelse av å være undervurdert. Dette kommer tydelig fram i en kritisk uttalelse fra en annen informant:

"Leder bruker hersketeknikk. Hen sier i en setning at vi må få ned sykefraværet og videre at det ikke blir noe tilrettelegging fremover, alle må være på kontoret og ikke ha hjemmekontor."

Når det gjelder opplevelsen av støtte fra ledelsen, kommer informantene med klare uttalelser om forskjellen av lederstil mellom de lederne ved denne avdelingen, en transaksjonsorientert leder og en som praktiserer transformasjonsledelse.

Gjennom denne analysen avdekkes hvordan ulike ledelsesstiler påvirker kommunikasjonen og støtten under endringsprosesser, og dermed også ansattes trivsel og engasjement. Ved å sette informantenes opplevelser og tilbakemeldinger i sentrum, blir det tydelig at ledelsesstil spiller en kritisk rolle i hvordan endringsinitiativer blir mottatt og implementert på arbeidsplassen.

6.1.3 Opplevelse av samarbeid og teamarbeid

6.1.3.1 Samarbeid i endringsprosesser

I denne delen av analysen utforsker jeg hvordan ulike ledelsesstiler påvirket samarbeidet mellom kolleger under endringsprosessene ved senteret. Med referanse til Lewins endringsmodell, som fremhever betydningen av å opprettholde et positivt samarbeidsmiljø under endringer, vil jeg vurdere effekten av både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.

Forventninger til transformasjonsledelse: Transformasjonsledelse, som er kjent for å fremme toveiskommunikasjon og personlig engasjement (Dutton og Ashford, 1993), forventes å styrke samarbeidet ved å skape et inkluderende og støttende miljø. Denne ledelsesstilen kan

motivere ansatte til å arbeide sammen effektivt selv under press. Som en informant uttrykte det:

"Vi jobber fortsatt godt sammen som et team. Endringene har ikke påvirket vårt samarbeid, men det er ledelsens håndtering som skaper uro og usikkerhet."

Forventninger til transaksjonsledelse: Transaksjonsledelse, som fokuserer på utveksling av belønninger for oppnådde resultater, kan ifølge teorien føre til uenigheter eller misnøye når den praktiseres uten tilstrekkelig støtte (Hackman og Oldham, 1976). Denne ledelsesstilen kan skape spenninger blant kolleger, spesielt hvis fokuset på individuelle prestasjoner overgår teamets behov.

6.1.3.2 Innvirkning på arbeidsmiljø

Analysen strekker seg videre til å vurdere hvordan endringsinitiativene har påvirket det generelle arbeidsmiljøet, med særlig fokus på ledelsens rolle og kommunikasjon.

Forventninger til transformasjonsledelse: Ved å anvende transformasjonsledelse, som oppmuntrer til åpen dialog og støtte, forventer jeg at arbeidsmiljøet ville oppleves som mer positivt selv i usikre tider (Cummings og Worley, 2015). Dette kan bidra til å dempe negative virkninger som stress og usikkerhet, og forbedre de ansattes generelle trivsel og jobbtilfredshet.

Forventninger til transaksjonsledelse: Hvis transaksjonsledelse dominerer, kan dette føre til økt usikkerhet og stress, som vist i informantenes uttalelser:

"Det har vært mye usikkerhet rundt endringene, og det påvirker stemningen her på avdelingen."

Gjennom analysen har det blitt klart at ledelsesstil har en betydelig innvirkning på både samarbeid og arbeidsmiljø under endringsprosesser. Informantenes tilbakemeldinger understøtter at transformasjonsledelse kan være mer effektivt i å opprettholde et støttende og produktivt arbeidsmiljø, mens utfordringer knyttet til transaksjonsledelse krever oppmerksomhet for å unngå negative effekter. Denne forståelsen er i tråd med både historisk og samtidsforskning (Lewin, 1951; Hackman & Oldham, 1976; Dutton & Ashford, 1993;

Cummings & Worley, 2015), som alle peker på viktigheten av tilpasset ledelse for å støtte vellykkede organisatoriske endringer.

6.1.4 Fremtidsperspektiver og anbefalinger

6.1.4.1 Analyse av Fremtidige Utsikter

I denne delen av analysen vil jeg vurdere informantenes tanker om kommende endringer og omstillinger ved avdelingen. Fokuset vil være på hvordan både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse kan adressere eller forsømme de ansattes bekymringer og håp for organisasjonens fremtid.

Forventninger knyttet til transformasjonsledelse: Gitt transformasjonsledelsens fokus på inspirasjon og personlig engasjement, forventer jeg at denne ledelsesstilen kan være spesielt effektiv i å møte informantenes ønske om en tydelig og stabil fremtidsretning.

Transformasjonsledere, som er dyktige til å formidle en visjon for fremtiden, kan potensielt tilby den nødvendige stabiliteten og tryggheten som ansatte søker. Dette kan ses i sammenheng med informantenes uttrykk for behovet for organisasjonens økonomiske stabilitet:

"Vi er bekymret for organisasjonens økonomiske fremtid. Vi trenger stabilitet for å kunne fokusere på våre oppgaver og levere best mulig resultater."

Transformasjonsledelse kan også adressere behovet for personlig og profesjonell vekst, som en annen informant fremhever:

"Å investere i vår egen utvikling er avgjørende for å møte fremtidens utfordringer. Vi trenger støtte og muligheter for å vokse både personlig og profesjonelt."

Forventninger knyttet til transaksjonsledelse: Transaksjonsledelse, med sitt fokus på konkrete belønninger for ytelse, kan også spille en rolle, men kanskje på en mer begrenset måte når det gjelder å møte de mer emosjonelle og strategiske aspektene ved fremtidige utfordringer.

Denne ledelsesstilen kan tilby klarhet og struktur, men kan mangle i å tilby den nødvendige støtten for ansattes vekst og utvikling som er etterspurt. Dette kan delvis forklare noen av bekymringene uttrykt av en informant:

"Vi trenger en ledelse som ser verdien av å investere i oss som ansatte. Dette vil skape et miljø der vi føler oss verdsatt og motivert til å yte vårt beste."

De fremtidige utsiktene som informantene uttrykker, understreker viktigheten av ledelsesstil i å forme organisasjonens evne til å navigere i endringer. Transformasjonsledelse synes å tilby flere av de nødvendige verktøyene for å engasjere og støtte ansatte gjennom usikre tider, mens transaksjonsledelse kan kreve justeringer for å bedre imøtekomme behovene for personlig vekst og organisatorisk stabilitet. Ved å prioritere en ledelsesstil som balanserer begge disse behovene, kan organisasjonen bedre forberede seg på fremtiden og sikre at ansatte føler seg både verdsatt og engasjert.

6.1.4.2 Anbefalinger og Tilbakemeldinger

Denne delen av analysen fokuserer på de konkrete tilbakemeldingene og anbefalingene fra informantene basert på deres erfaringer med endringsprosessene. Målet er å identifisere tiltak for å forbedre ledelsesstilene som anvendes ved avdelingen.

Transaksjonsledelse og Ledelsesutfordringer: Flere informanter har uttrykt bekymring for transaksjonsorienterte ledelsespraksiser der forfremmelser og belønninger er basert på formelle kriterier som tjenestetid, snarere enn faktisk ledelseskompetanse. Dette belyser et grunnleggende problem med transaksjonsledelse: dens tendens til å favorisere kvantifiserbare kriterier over kvalitative lederegenskaper. En informant poengterer:

"Det er viktig at vi tar tak i utfordringene med lederstilen internt. Ved å ha en åpen dialog og samarbeide med mellomledere, kan vi jobbe mot å løse problemene vi står overfor på en konstruktiv måte."

Transformasjonsledelse som Løsning: Anbefalingene fra informantene understreker behovet for en transformasjonsorientert tilnærming, som oppmuntrer til åpen dialog, inkludering og deltakelse i beslutningsprosesser. Dette er i tråd med prinsippene om transformasjonsledelse, som fokuserer på å inspirere og engasjere ansatte gjennom positivt lederskap. Informantene ønsker ledere som ikke bare fungerer som autoriteter, men også som inspirerende forbilder og støttespillere:

"Jeg vil til slutt understreke viktigheten av at ledelsen lytter, inspirerer og fungerer som et godt forbilde."

Betydningen av åpen kommunikasjon og lederutvikling: Anbefalingene peker også på behovet for organisasjonen å utvikle ledere internt, for å sikre at de som får ledelsesansvar faktisk har nødvendige ferdigheter og evner til å motivere og støtte sine ansatte. Dette innebærer en investering i lederutvikling som styrker både transformasjons- og transaksjonsledelselementer, og sørger for at ledere kan håndtere både de kvantitative og kvalitative aspektene ved sin rolle effektivt.

Gjennomgående anbefalinger fra informantene belyser en klar preferanse for en mer transformasjonsorientert ledelsesstil, som de mener vil bidra til å skape et mer trygt og motivert arbeidsmiljø. Samtidig påpeker de nødvendigheten av å revurdere hvordan transaksjonsorienterte praksiser, som forfremmelser basert på tjenestetid, blir implementert. Ved å balansere disse tilnærmingene og fremme en kultur av åpen kommunikasjon og inkludering, kan organisasjonen bedre navigere fremtidige utfordringer og sikre en mer bærekraftig utvikling.

6.2 Konklusjon

I dette kapittelet reflekterer jeg over de sentrale funnene fra studien og deres betydning for både praktisk ledelse og fremtidig forskning. Studien har belyst viktige dynamikker i hvordan ledelsestyper, med fokus på transaksjons- og transformasjonsledelse, påvirker endringsprosesser innen organisasjonen.

Transaksjonsledelse, som ofte kritiseres for sin rigide og autoritære natur, viser seg likevel å ha en vital rolle i situasjoner som krever klare, målbare resultater og raske beslutninger. Denne ledelsesstilen kan være spesielt verdifull i krisetider der presis etterlevelse av prosedyrer er nødvendig. Selv om denne tilnærmingen kan synes begrensende, understreker funnene dens effektivitet under visse operative forhold (Bass & Avolio, 1994).

På den andre siden peker studien på utfordringer med transformasjonsledelse, spesielt risikoen for at et overdrevent fokus på trivsel kan kompromittere effektiviteten. Selv om denne lederstilen fremmer engasjement og innovasjon, kan for mye vekt på trivsel lede til

unntvikelse av nødvendige, men upopulære beslutninger, noe som kan svekke organisasjonens tilpasningsevne og konkurransedyktighet (Hackman & Oldham, 1976).

En betydelig utfordring identifisert gjennom denne forskningen er mangelen på langsiktig evaluering av endringsprosessene, noe som gjør det vanskelig å fastslå om de implementerte endringene fører til vedvarende forbedringer. Dette understreker behovet for longitudinale studier som kan gi en dypere forståelse av endringsinitiativers varige effekter (Cummings & Worley, 2015).

Videre har forskningen avdekket at selv om endringsprosesser kan skape betydelig usikkerhet og uro blant ansatte, har et sterkt og støttende samarbeidsmiljø vist seg å være kritisk for å dempe disse negative effektene og sikre ansattes engasjement og trivsel. Dette støtter argumentet for å implementere en mer inkluderende og støttende ledelsesstil.

Funnene fra studien antyder et tydelig behov for en balansert tilnærming til ledelse som integrerer både transformasjons- og transaksjonsledelse. Dette kan maksimere organisasjonens effektivitet og ansattes tilfredshet ved å sikre at ledelsespraksiser ikke bare er tilpasset kravene til rask tilpasning og kostnadseffektivitet, men også fremmer en kultur av innovasjon og personlig utvikling.

Avslutningsvis gir denne studien innsikt i hvordan ledelsesstiler formidler og styrker organisasjonskulturen i en tid med endring. Som Hanne Kristin Rohde bemerker: "*Mine handlinger blir til mine ansattes holdninger*," (Rohde 2015) noe som understreker viktigheten av et lederskap som ikke bare utfører administrative funksjoner, men også inspirerer og skaper positive endringer. Fremtidig forskning bør fortsette å utforske disse interaksjonene for å utvikle retningslinjer som støtter effektive endringsledelser i skiftende tider, spesielt innen helsesektoren.

7 Referanseliste:

- Andersen, S.S. (1997) Case- studier og generalisering. Fagbokforlaget, Bergen
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. W., Fred; and Weber, Todd J., (2009). *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*. University of Nebraska - Lincoln
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M. (1999). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research*. Cambridge Street: Polity Press
- Bryman, A. (1996) *Charisma and Leadership in Organizations*, i Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser*, Kristiansand: Høgskole - forlaget
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Burnes, B., & Jackson, P. (2011). Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133-162.
- Busch, T. (2013) *Akademiske skriving for bachelor- og masterstudenter*.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforl.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforl.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change*. Cengage Learning.

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role-Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397-428.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Ghauri, P.N. & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies*. New York: Financial Times Prentice Hall

Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.

Hetland, H. (2004). *Leading to the extraordinary? : antecedents and outcomes of transformational leadership*. Bergen: Department of Psychosocial Science, Faculty of Psychology, University of Bergen, 95-102

Hope, O. (2015). *Mellomlederen* (1. Utgave, 2. opplag 2017). Oslo: Gyldendal Akademiske

Jacobsen, D. I. (2004). *Hermeneutikk og forskningsmetode: En innføring*. Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Oslo: Cappelen Damm Akademiske

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen: Fagbokforl.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (1997): Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse. Bergen - Sandviken: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I (2018) Organisasjoner og endringsledelse (3.Utgave 1.opplag 2018) Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. (2022). Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode Dag Ingvar Jacobsen (4. utg.). Cappelen Damm akademisk

Johannessen, A., Tufte P.A., Kristoffersen, L. (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Abstrakt forlag

Johannessen, J. A. og Olsen, B. (2013). Positivt lederskap: jakten på de positive kreftene. 3.utg. Oslo: Abstrakt Forlag

Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, 59-67.

Kvale og Brinkmann (2008). InterViews. Learning the Craft of Qualitative Research Inquiry (2nd ec). Thousand Oaks: Sage

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics - Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and So

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705-717.

McGuire, D. & Hutchings, K. (2007). Portrait of a transformational leader: the legacy of Dr Martin Luther King Jr. Leadership & Organization Development Journal, 28(2), 154- 166.

Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011). Endringskapasitet. Bergen: Fagbokforl.

Nyeng 2004- hermeneutikk- Vitenskapsteori for Økonomer. Abstrakt Forlag, Oslo

Richards, D., & Engle, R. L. (1986). Leadership: Articulating visions, embodying values, and creating the future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2(1), 25-32.

Rohde, Hanne Kristin (2015). *Kjemp for alt hva du har kjært*. Kagge Forlag. Oslo

Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data*. (5.utg.). Sage: London

Thagaard 1998. *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Oslo: Fagbokforlaget

Tjora, A. (2017). *Kvalitative metoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Boston, Mass.: Pearson Education.

Nettsider:

Helse Nord. (n.d.). Om omstillingsarbeidet. Hentet fra <https://www.helse-nord.no/ending-og-omstilling-i-helse-nord/om-omstillingsarbeidet/>

Estudie.no. (n.d. Transformasjonsledelse. Hentet fra <https://estudie.no/transformasjonsledelse/>

UNN.no Organisasjonskart. Hentet fra: https://www.unn.no/495c1d/siteassets/documents/om-oss/org_kart_unn-ledelse-norsk.pdf

8 Vedlegg

8.1 Intervjuguide

Intervjuguide: Endringsprosesser og Ledelsesstil

Innledende spørsmål:

Kan du beskrive din nåværende rolle og ansvar ved senteret?

Endringsprosesser og påvirkning på arbeidsmiljø:

- Hvordan har endringsprosessene påvirket samarbeidet mellom kolleger ved senteret?
- Hvordan har disse endringene påvirket det generelle arbeidsmiljøet ved senteret?
- Kan du dele noen konkrete eksempler på positive endringer eller utfordringer som har oppstått som følge av endringsprosessene?

Ledelsesstil og kommunikasjon:

- Hvordan vil du beskrive den nåværende ledelsesstilen ved senteret?
- Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte?
- Har du noen spesifikke erfaringer eller observasjoner som illustrerer ledelsesstilen og dens innvirkning på samarbeid og arbeidsmiljø?

Arbeidsforhold og kultur:

- Hvordan vil du beskrive samarbeidskulturen blant kollegene ved senteret?
- Hvordan håndteres endringer og utfordringer i samarbeidet mellom ulike avdelinger eller team?
- Har du noen eksempler på situasjoner der godt samarbeid har bidratt til å løse problemer eller utfordringer?

Fremtidsperspektiver og anbefalinger:

- Hvordan ser du for deg fremtidige endringer og omstillinger ved senteret?
- Hvilke konkrete tiltak eller forbedringer vil du anbefale for å håndtere endringsprosessene mer effektivt?
- Har du noen tanker om hvordan ledelsen kan forbedre kommunikasjonen og samarbeidet med de ansatte i fremtiden?

Generelle spørsmål:

- Er det noe annet du vil legge til eller diskutere i forhold til temaene vi har snakket om?
- Har du noen andre observasjoner eller erfaringer som du mener er relevante for vår diskusjon?

Avsluttende spørsmål:

Takk for at du deltok i intervjuet. Er det noe annet du ønsker å dele før vi avslutter?

8.2 Informasjonsskriv og samtykkeskjema NSD Deltagelse i forskningsprosjekt om ulike lederstiler.

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan ulike lederstiler påvirker opplevelsen av en endringsprosess. Det jeg ønsker å se nærmere på er om en ledertype kan bidra til endringsvilje eller hvordan ulike ledertyper kan påvirke endringsviljen til personene i organisasjonen, da med særlig vekt på transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formålet med prosjektet er som nevnt å se på om en bestemt ledertype kan bidra til endringsvilje eller hvordan ulike ledertyper kan påvirke endringsviljen til personene i organisasjonen. Jeg vil intervju 4 ansatte for å undersøke dette nærmere. Oppgavens problemstilling er som følger: er å undersøke hvordan ulike lederstiler påvirker opplevelsen av en endringsprosess. Det jeg ønsker å se nærmere på er om en ledertype kan bidra til endringsvilje eller hvordan ulike ledertyper kan påvirke endringsviljen til personene i organisasjonen, da med særlig vekt på transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.

Dette er en masteroppgave. Disse opplysningene vil ikke brukes til andre formål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet? Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta? Utvalgskriteriene for å delta er er ansatte i en større offentlig organisasjon.

Hva innebærer det for deg å delta? Jeg benytter meg av kvalitative intervju. Fokuset vil være på hvilke lederegenskaper din leder har og hvordan det påvirker deg i din arbeidshverdag. Intervjuene gjøres ved å ta opp intervjuet på lydopptak, og vil ta alt i mellom 1-2 time.

Det er frivillig å delta.

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger.

Jeg bruker opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet.

Informasjonen blir behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Tromsø- Norges arktiske universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer? Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Janne Aune- janneaune@outlook.com

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: · NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Samtykkeerklæring

Jeg, har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til: å delta i intervju. Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

