

Sigrid Berg Kvernelv

Mellomlederes mobilisering til endring

Å stå i en endringsprosess ikledd tvingstrøye og med en begrenset verktøykasse

Middle managers' mobilization for change

To be in a change process wearing a straitjacket, with a limited toolbox

MASTEROPPGAVE - Økonomi og administrasjon

Trondheim, Mai 2016

Hovedprofil: Strategi, organisasjon og ledelse

Veileder: Hilde Fjellvær

Samarbeidsbedrift: HiST



NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.

Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

Forord

Denne masteroppgaven symboliserer slutten på mine fem år som student på Handelshøyskolen i Trondheim. Prosessen har vært lang, spennende, utfordrende og lærerik, og det å kunne gjennomføre og levere denne oppgaven er veldig befriende og gir en enorm mestringsfølelse. Både det jeg har lært om skriveprosessen og om endringsprosessen organisasjonen står overfor, skal jeg ta med meg videre som en viktig erfaring.

Underveis i prosessen har jeg hatt flere gode støttespillere som jeg vil takke for støttende og kloke ord. Først og fremst vil jeg rette en stor takk til min veileder, Hilde Fjellvær, som har vært en svært god diskusjonspartner, støttespiller, motivator og som har kommet med tydelige og gode råd. Hun har hjulpet meg å sette ord på, og skape orden i kaoset av tanker som har svevet rundt. I tillegg vil jeg takke samboeren min, Håkon, som har holdt ut med meg og som alltid har kommet med oppmuntrende og hjelpende ord. Mamma og pappa kommer ikke utenom de heller, de fortjener en stor takk, for gode innspill og råd i denne prosessen, men også for en enorm støtte gjennom hele studieløpet. Tilslutt vil jeg takke alle respondentene som tok seg tid til å bli intervjuet i en svært hektisk endringsprosess, det setter jeg veldig stor pris på.

Sist, men ikke minst presiseres det at alt innhold i oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, mai 2016

Sigrid Berg Kvernelv

Sammendrag

I en tid hvor endringer betraktes som normalsituasjonen og omstillinger ofte må gjøres for å være konkurransedyktig, er det hensiktsmessig å vite hva man kan gjøre for å mobilisere til endring. Teorien presenterer en rekke mobiliseringsteknikker som er mulig å ta i bruk, men fokuserer lite på hvilke elementer som kan virke inn på muligheten til å benytte teknikkene. Denne studien tar for seg mobilisering til endring som tema og undersøker følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hva gjør mellomledere for å mobilisere til endring?*
- 2. Hvilke elementer kan innvirke på mellomlederens mulighet til å mobilisere til endring?*

Høgskole- og universitetssektoren står midt i en omfattende skifte, som en følge av at Kunnskapsdepartementet har bedt skolene om å finne samarbeidspartnere som de kan fusjonere med. Det er ofte mellomlederne som må innføre endringer som kommer fra toppledelsen, noe som gjør det aktuelt å studere mobilisering til endring blant mellomledere i denne sektoren. For bedre å forstå fenomenet er tre mellomledere og syv av deres ansatte intervjuet, hvor primærkilden til data er semistrukturerte intervjuer med disse respondentene.

Funnene fra analysen viser at mellomledere bruker en rekke mobiliseringsteknikker for å mobilisere til endring. De gir informasjon som er tilpasset endringssituasjonen, fungerer som en terapeut, tar i bruk personer i nettverket sitt som diskusjonspartnere, nedprioriterer oppgaver for å opprettholde balansen mellom daglig drift og fusjonsoppgaver, legger til rette for deltakelse og tar i bruk erfaring fra tidligere endringsprosesser. Likevel er det tydelig at muligheten til å ta i bruk enkelte av teknikkene er begrenset av organisatoriske forhold, prosessrelaterte forhold, de ansattes reaksjoner og mellomlederen selv. Disse forholdene omfatter etterlevelse av en rekke krav, korte tidsfrister, redusert påvirkningskraften fordi NTNU legger premissene, en uklar og uoversiktlig prosessen og de ansattes reaksjoner. I tillegg ser holdningen og erfaringen til mellomlederen ut til å innvirke på mobiliseringen.

Til tross for at litteraturen trekker frem en rekke mobiliseringsteknikker, ser det ut til at det er lite teori om hva som kan innvirke på muligheten til å bruke teknikkene. Et annet viktig funn er at majoriteten av teoriene fokuserer på privat sektor, mens denne studien tar for seg offentlig sektor og har kommet frem til at mellomlederne har et mindre handlingsrom enn det teorien antyder.

Abstract

In a time where changes are considered the normal situation and where reorganization must be done regularly, it is necessary to know how to mobilize for change in order to stay competitive. The theory presents a variety of mobilization techniques that are possible to use, but little focus is directed towards which factors that can affect the ability to use these techniques. This thesis studies *mobilization for change* as a subject, and examines the following research questions:

1. *What do middle managers do to mobilize for change?*
2. *Which factors could influence the middle manager's opportunity to mobilize for change?*

The College and University sector is facing extensive changes, as a result of a request from the Ministry of Education to find affiliates to merge with. It is often middle managers that have to implement the changes that come from the top management, thus it is relevant to study mobilization among middle managers in this sector. To better understand the phenomenon, three managers and seven employees of their staff were interviewed, where the primary source of data is semi-structured interviews with these respondents.

Findings from the analysis show that middle managers use a variety of mobilization techniques to mobilize for change. They provide information that is adjusted to the reorganizations process, function as therapists, use people in their network as discussion partners, prioritize tasks to maintain the balance between daily operations and tasks related to the merger, they also facilitate the opportunity to participate, and they use experience from earlier change situations. Yet, it is clear that the ability to use several of these techniques is limited by organizational conditions, process related conditions, employee reactions and the middle manager himself. These conditions include compliance with various requirements, timing and deadlines, the opportunity to influence is reduced because NTNU sets the conditions, the process is unclear and disorganised and the employees' reactions play a role. In addition, the attitude and experience of the middle manager seem to affect the mobilization.

Despite the fact that the literature covers a number of mobilization techniques, it seems that there is little theory about what affects the opportunity to use these techniques. The majority of theory focuses on the private sector, whereas this thesis focuses on the public sector and where the conclusion is that leaders seem to have a smaller range of options, than the theory suggests.

Innhold

Forord	ii
Sammendrag	3
Abstract	4
1. Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn for oppgaven	7
1.2 Posisjonering av oppgaven.....	7
1.3 Casebeskrivelse og aktualisering av høgskolesektoren.....	8
1.4 Tema og forskningsspørsmål	9
1.5 Begrepsavklaring.....	9
1.6 Oppgavens oppbygging.....	10
2. Teori	11
2.1 Innledning.....	11
2.2 Mellomlederen	11
2.2.1 Mellomlederens oppgaver	12
2.2.2 Mellomlederen i offentlig sektor	12
2.2.3 Mellomledere i endringsprosesser.....	12
2.3 Mobiliseringsteknikker.....	14
2.4 Oppsummering	28
3. Metode.....	30
3.1 Innledning.....	30
3.2 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt.....	30
3.3 Empirisk kontekst.....	30
3.4 Tema og forskningsspørsmål	31
3.5 Forskningsdesign.....	32
3.6 Valg av metode.....	34
3.7 Valg av analyseenheter.....	34
3.8 Utvalgsstrategien	35
3.9 Datainnsamlingsmetode	36
3.9.1 Primærdata: Intervju.....	36
3.9.3 Sekundærdata: Dokumentstudier	39
3.10 Analyse av data	39
3.11 Vurdere kvaliteten på studien.....	41

3.11.1 Validitet	42
3.11.2 Reliabilitet	43
3.11.3 Generalisering	43
3.12 Vurdering av kvalitetskriteriene	44
3.13 Oppsummering	44
4. Empirisk analyse	45
4.1 Innledning.....	45
4.2 Forskningsspørsmål 1: Hva gjør mellomledere for å mobilisere til endring?.....	45
4.3 Oppsummering og diskusjon.....	52
4.4 Forskningsspørsmål 2: Hvilke elementer kan innvirke på mellomlederens mulighet til å mobilisere til endring?.....	56
4.5 Oppsummering og diskusjon.....	71
5. Konklusjon: Mellomlederens mobilisering til endring	77
6. Avslutning	79
6.1 Praktiske implikasjoner	79
6.2 Teoretiske implikasjoner og videre forskning.....	80
7. Referanser.....	82
Vedlegg 1: Litteraturoversikt	88
Vedlegg 2: Intervjuguide til mellomledere	91
Vedlegg 3: Intervjuguide til ansatte	93
Vedlegg 4: Informasjonsskriv til respondentene.....	95

Tabell- og figurliste:

Tabell 1: Oversikt over litteraturen	16
Tabell 2: Faser i analysen.....	40
Figur 1: Ulike reaksjonsmønstre	20
Figur 2: Mobiliseringsteknikker - kategorisert.....	28
Figur 3: Oversikt over intervjuobjektene	36
Figur 4: Faser i analysen	41
Figur 5: Mobiliseringsteknikker - funn	53
Figur 6: Plassering av de ansatte basert på den enkeltes reaksjonsmønster.....	68

1. Innledning

Denne studien tar for seg mellomledere og deres måte å håndtere endring på. Den fokuserer på hvilke ulike praksiser og teknikker mellomledere bruker for å mobilisere til endring. I omgivelser som endrer seg raskt, hvor bedrifter stadig står overfor flere omstillinger, er det aktuelt å se på hvordan de som skal implementere og gjennomføre endringene, faktisk gjør det. Til tross for at flere forskere, blant annet Balogun (2003) anerkjenner rollen til mellomledere, har toppledelsen fått mye oppmerksomhet når det kommer til implementering av endring. Dette har ført til at mellomlederens rolle har blitt oversett (Huy, 2001a), noe som kan skape et mangelfullt bilde av situasjonen. For å bedre forståelsen av mellomlederens rolle ved endring, forsøker studien å identifisere praksiser mellomledere benytter for å håndtere omstillingsprosesser og ser samtidig på hvilke elementer som kan innvirke på muligheten til å mobilisere til endring.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunnen for at jeg har valgt dette temaet er en interesse for endringsprosesser og hvordan mennesker takler endring. Med begrensede ressurser og tidspress er det naturlig at det oppstår stress og raske løsninger når det kommer til å gjennomføre og innføre endringen. Mye fortvilelse og sinne ser ut til å bli rettet mot ledelsen i disse situasjonene, hvor det ofte er de som kommer med «budskapet» og som skal innføre nye strukturer. Det har bygd seg opp en interesse for hvordan mellomledere opplever en slik prosess. Jeg tenker at de har mye press på seg med å formidle informasjon fra toppledelsen, samtidig som de skal forholde seg til sine medarbeidere og spesielt underordnede.

1.2 Posisjonering av oppgaven

Mellomledere og deres posisjon ved endring er et område som flere forskere mener det er gjort lite forskning på. For eksempel mener Balogun og Johnson (2004) at det må forskes mer på den viktige rollen mellomledere har ved endring og utvikling av nye organisatoriske strukturer. I tråd med dette ståstedet hevder Balogun (2003) at det er begrenset innsikt i mellomlederens rolle ved implementering av endring og hvilke faktorer som kan begrense og fremme denne rollen. Det er nettopp dette fokuset denne oppgaven har og vil se nærmere på. Rydland (2015) trekker også frem at det er lite kjennskap til hvordan mellomledere utvikler endringskapasitet, det å håndtere daglig drift samtidig som man innfører endring. Hun mener det er relevant å se nærmere på hvordan mellomledere prioriterer oppgaver og aktiviteter for å

kunne gjennomføre endringen. En slik balansen ser ut til å inngå i det å mobilisere, og dermed vil oppgaven forsøke å bidra også på dette feltet.

Mye av teorien har undersøkt mellomledere i privat sektor, men Lem (2015) for eksempel, beskriver at offentlige mellomlederes posisjon kan sies å være presset fra flere kanter. I offentlig sektor begrenses handlingsrommet av krav fra ansatte og ledere, politisk styring, målsetninger og brukere, samt at de har faglig ansvar og må forholde seg til budsjetter og personalansvar (Lem, 2015). Det ser ut til at det er lite forskning som fokuserer på mellomledere i offentlig sektor som står overfor endring og er dermed et område som trenger mer oppmerksomhet i litteraturen. Denne studien søker dermed å bidra på dette området og retter søkelyset mot mobilisering til endring og hva som kan innvirke på muligheten til å mobilisere. Mellomlederne som intervjues i denne studien er spennende og relevant å undersøke nettopp fordi de er i offentlig sektor og står overfor en stor endringsprosess.

1.3 Casebeskrivelse og aktualisering av høgskolesektoren

Høgskolesektoren har gjennomgått flere endringer de siste 20 årene, blant annet høgskolereformen i 1994 og kvalitetsreformen i 1998 (NOU, 2008) og mellomlederne har dermed opparbeidet erfaring på det å skulle håndtere endringer. Som resultat av Regjeringens plan om å styrke kvaliteten på forskning og høyere utdanning, må høgskoler og universiteter igjen forholde seg til nye planer, strukturer, strategier og samarbeidspartnere. Med oppfordring om å slå sammen høgskoler og universiteter, mener Regjeringen at skolene i større grad kan komme på et verdensledende nivå og kunne bidra til verdiskapning (Kunnskapsdepartementet, 2015). Å ta utgangspunkt i høgskolesektoren og HiST er derfor aktuelt da høgskolen fra 1. januar 2016 ble en del av NTNU, sammen med Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Ålesund. Selv om HiST nå er en del av NTNU, vil «HiST» benyttes i oppgaven for å vise at studien er gjennomført med bruk av respondenter fra det som kan betegnes som tidligere HiST.

Endringsprosesser finnes overalt og ifølge Meyer og Stensaker (2011) opplever bedrifter å måtte håndtere mange endringer på samme tid. Forfatterne fant ut at dette var noe bedriftene i deres studie så på som normalsituasjonen, heller enn frustrerende og unormalt. Som følge av Regjeringens tiltak om å forbedre kvaliteten på forskning og utdanning, gjennomgår HiST, blant flere høgskoler rundt om i landet, store endringer. Som Johansen og Lysø (2014) trekker frem, kommer fusjonen i tillegg til interne organisasjonsendringer og lokaliseringsspørsmål.

Mellomledere på HiST ser derfor ut til å stå overfor en stor endringsprosess, noe som gjør disse mellomlederne aktuelle å studere i denne oppgaven.

1.4 Tema og forskningsspørsmål

Med bakgrunn i interesse for endringsprosesser, den aktuelle situasjonen høgskolen står overfor og hva teorien om temaet fokuserer på, ble det utledet to forskningsspørsmål. En mellomleder fungerer, ifølge Meyer og Stensaker (2011) som både endringsmottaker og endringsagent, noe som gjør deres rolle interessant og spennende. Temaet for oppgaven er *mellomlederes mobilisering til endring* og de to forskningsspørsmålene belyser temaet fra to innfallsvinkler. I teorien som benyttes i denne oppgaven, foreslås det at mellomledernes rolle i endring bør undersøkes videre, noe som er bakgrunnen for det første forskningsspørsmålet. Samtidig virker det som det er gjort lite forskning på hva som kan innvirke på mellomledernes mulighet til å mobilisere til endring, noe som danner grunnlag for det andre forskningsspørsmålet. Det andre forskningsspørsmålet fokuserer i stor grad på hva mellomlederen *opplever* kan ha innvirkning på muligheten til å mobilisere. Dette spørsmålet ble utledet etter innsamling og gjennomgang av data, fordi det så ut til at mellomlederne ofte opplevde at muligheten til å mobilisere var begrenset. Oppgaven tar for seg følgende forskningsspørsmål:

1. *Hva gjør mellomledere for å mobilisere til endring?*
2. *Hvilke elementer kan innvirke på mellomlederes mulighet til å mobilisere til endring?*

1.5 Begrepsavklaring

Det er aktuelt å kommentere og klargjøre bruken av begrepet *ansatt* i denne oppgaven. Både mellomlederne og personene under disse lederne er jo alle *ansatte* på høgskolen, men for enkelhetsskyld brukes *ansatte* på de som er under den enkelte mellomleder. *Underordnet* opplever jeg som nedverdiggende og derfor synes jeg *ansatt* er mer passende. Av den grunn falt valget på å benytte *mellomledere* og *ansatte*, for å illustrere en nivåforskjell.

Forklaring av begrepet *mobilisere* tas også med for å øke forståelsen av hva oppgaven spør om. Å mobilisere forstås i denne sammenhengen som det å forberede seg, og å organisere kunnskap og erfaringer man har om endring for å kunne gjennomføre endringsprosessen mellomlederne står i. Det handler om å kunne håndtere prosessen de er i.

Å klargjøre hva som forstås med begrepet *teknikk* er også relevant å presisere. Ordet *teknikk* kan sies å være en praktisk ferdighet som tar utgangspunkt i bestemte forutsetninger og som omhandler bruk av generell og spesiell kunnskap til et målrettet formål (Leksikon, 2015). I denne oppgaven brukes begrepet i videre forstand, som en samlebetegnelse for å illustrere de ulike praksisene, metodene og måtene som nevnes i litteraturen som måter å mobilisere eller implementere til endring på.

1.6 Oppgavens oppbygging

Etter denne innledningen går oppgaven videre over i kapittel 2 som presenterer teorien som benyttes i studien. Kapittel 3 er metodekapitlet som beskriver valgene som er gjort i undersøkelsen. Deretter følger den empiriske analysen i kapittel 4, som viser analysen av datamaterialet sett opp imot teori. Denne analysen danner konklusjonen som presenteres i kapittel 5. Avslutningsvis følger bidrag, i form av praktiske og teoretiske implikasjoner, samt forslag til videre forskning i kapittel 6.

2. Teori

2.1 Innledning

I det følgende kapitlet presenteres teorien som denne studien tar utgangspunkt i. Å trekke inn ledelsesteori kunne vært aktuelt, men fordi oppgaven er ute etter å komme med et bidrag i endringslitteraturen, fokuserer studien i hovedsak på mellomledere i endringsprosesser. Først gis et generelt bilde på mellomlederen og dens oppgaver, noe som er relevant å ta med for å vise den komplekse rollen mellomlederen har. I tillegg gis et kort innblikk i hva rollen preges av i offentlig sektor. Deretter beskriver teorien mellomledere i endringsprosesser og hvilke aktiviteter de står overfor i slike situasjoner. Teorien presenterer tilslutt en rekke teknikker som mellomledere kan ta i bruk ved mobilisering til endring, som deles inn i kategorier som er utarbeidet etter gjennomgang av litteraturen.

2.2 Mellomlederen

Begrepet *mellomleder* kan forstås og defineres på en rekke forskjellige måter (Wooldridge, Schmid og Floyd, 2008). Blant annet mener Huy (2001a) at mellomledere er å finne to nivåer under administrerende direktør, og et nivå høyere enn medarbeidere på det første nivået i organisasjonen. De fungerer som leddet mellom administrativt myndighetsnivå og den operative kjernen (Nafstad, Midje, Torp og Syse, 2015). Wooldridge et al. (2008) presiserer at det ikke er den hierarkiske posisjonen til mellomlederen som er unik, men heller hvilke muligheter denne posisjonen gir. Ved å ha tilgang til toppledelsen, i tillegg til å ha kunnskap og nærhet til daglige aktiviteter, har mellomlederen en verdifull rolle i organisasjonen. Kombinasjonen muliggjør etterlevelse av rollen som forhandler, hvor organisasjonens strategi og daglige virksomhet skal balanseres (Nonaka, 1994). Mellomlederen kan ses på som en ressurs, som gir støtte til andre ledere og som har mulighet til å ta beslutninger. Denne muligheten har kommet som en følge av at organisasjoner er flatere og har mer desentralisert beslutningsmyndighet (Wooldridge et al., 2008). Samtidig har organisasjoner også blitt mer komplekse og geografisk spredt, noe som har ført til at mellomlederes rolle har blitt enda viktigere og mer sentral (Balogun og Johnson, 2004). På samme tid vil denne kompleksiteten og oppdelingen begrense mellomlederens kreativitet og mulighet til å ta initiativ (Peschanski, 1985).

2.2.1 Mellomlederens oppgaver

Ledere på mellomnivået i organisasjoner har en rekke oppgaver. De skal ta seg av operative oppgaver, samhandle med ledelsen og forholde seg til krav fra mange kanter (Lem, 2015). Mellomledere er utsatt for et krysspress fra nivå over og under seg, hvor informasjon, krav og meninger skal formidles både oppover og nedover (Christensen, Læg Reid, Roness og Røvik, 2009, Lem, 2015). Floyd og Wooldridge (1992) mener at mellomlederne er viktige ved formulering og implementering av strategi. Samtidig skal de også fungere som mottakere av planer og som videreformidlere (Floyd og Wooldridge, 1997), samt fortolkere av informasjon (Rouleau, 2005). De må oversette strategien toppledelsen utarbeider, til konkrete oppgaver og mål (Mair, 2005).

2.2.2 Mellomlederen i offentlig sektor

Organisasjoner kan sies å være multifunksjonelle, noe som innebærer at de må ta hensyn til motstridende krav fra politiske styringsinstitusjoner, ansatte og brukere. I mange tilfeller må offentlige organisasjoner heller forsøke å finne måter å leve med de ulike kravene på, i stedet for å nødvendigvis finne løsning på dem (Christensen et al., 2009). Å gjennomføre endringer og å ta beslutninger, tar lengre tid i det offentlige fordi forholdene i større grad er byråkratiske, hvor detaljer er viktige og flere forhold må vurderes før noe kan gjennomføres og besluttes (Haarde, 2015). Lem (2015) påpeker at mellomledere i offentlig sektor ofte har begrenset handlingsrom, de må forholde seg til politiske bestemmelser og målsetninger.

2.2.3 Mellomledere i endringsprosesser

I moderne organisasjoner er parallelle og hyppige endringer heller det vanlige enn det unormale. Organisasjoner er blitt opptatt av å være fleksible for å kunne tilpasse seg endringer i omgivelsene (Meyer og Stensaker, 2011). I radikale endringsprosesser er det ofte toppledelsens rolle som blir satt i fokus, mens mellomledelsen får mindre oppmerksomhet (Huy, 2002). Dette til tross for at mellomledere er nærmere interessentene enn toppledelsen. Det er mellomlederne som skal forklare og formidle hvorfor organisasjonen gjennomgår endringen og hvilke konsekvenser den nye strategien medfører (Rouleau, 2005). Stensaker, Bryant, Bråten og Gressgård (2011) trekker frem en rekke utfordringer mellomledere møter i endringsprosesser. De må både være endringsmottakere og endringsagenter, de må ta hånd om konflikter, forhandlinger og politikk, og håndtere emosjonelle reaksjoner. De må til enhver tid forholde seg til spenningen mellom stabilitet og endring, noe som gir dem muligheter, men også utfordringer (Leana og Barry, 2000). Endringsprosesser er komplekse å

gjennomføre, noe som medfører at mellomlederens oppgaver er krevende (Balogun, 2003, Huy, 2001a). For å håndtere slike prosesser har forskere kommet frem til ulike teknikker og praksiser som kan benyttes. Disse presenteres under mobiliseringsteknikker senere i kapitlet.

2.2.3.1 Å opprettholde balanse

En viktig oppgave for mellomlederne i endringsprosesser og ved implementering av endring, er å balansere daglig drift og endringsoppgaver. De må forsøke å opprettholde kontinuitet i daglige aktiviteter, samtidig som de innfører endringer, de må være en *balansekunstner* (Huy, 2001a). Både endring for å forbedre posisjonen i markedet og stabilitet i form av forutsigbare forhold, er nødvendig for at organisasjonen skal fungere funksjonelt (Leana og Barry, 2000). Å være balansekunstner er i tråd med Meyer og Stensaker (2011) sin forståelse av begrepet endringskapasitet, det å kunne gjennomføre store endringer uten at det går på bekostning av daglige aktiviteter. En rekke nye strukturer skal formes, programmer og systemer skal fornyes og ansatte får nye oppgaver, samtidig som daglige aktiviteter skal utføres (Meyer og Stensaker, 2011). I tråd med disse forskerne, aktualiserer også Balogun (2003) denne utfordringen i to roller som mellomlederen inntar ved implementering av endring, hvor mellomlederen både må *holde virksomheten i gang og implementere endringer som er nødvendig*.

Å holde virksomheten i gang handler om at nye ferdigheter må læres og prioriteringer må gjøres, i tillegg til at de driftsoppgaver må løses. For å kunne ta seg av de viktigste problemene til enhver tid er en del av rollen til mellomlederen å vite hvor innsatsen og oppmerksomheten må rettes (Balogun, 2003). Rydland (2015) fant en lignende rolle, som hun kaller *markedsbeskytter*. En markedsbeskytter er opptatt av at endringer ikke skal overskygge dagens butikk og virksomhet, og er derfor fokusert på å opprettholde og gi oppmerksomhet til kundeforhold (Rydland, 2015). Å implementere nødvendige endringer innebærer en rekke aktiviteter som å utvikle nye praksiser, etablere arbeidsgrupper og legge til rette for problemløsning (Balogun, 2003). En slik tilnærming har likhetstrekk med rollen Rydland (2015) kaller *fasilitator*. Denne rollen går ut på å fasilitere den nye strategien gjennom å endre atferden blant medarbeidere, samt integrere, konkretisere og tydeliggjøre endringene slik at de blir en del av arbeidshverdagen (Rydland, 2015).

2.2.3.2 Mellomlederens hindringer

Det finnes en rekke sosiale, individuelle og organisatoriske faktorer som kan jobbe mot innføring av en endring (Leana og Barry, 2000). For eksempel når det gjelder individuelle

faktorer, trekker litteraturen ikke bare frem det positive bildet av mellomledernes rolle. Blant annet hevder Guth og Macmillan (1986) at mellomledere kan hindre strategiimplementering gjennom sabotasje eller uthaling. Meyer (2006) fant også i sin studie at mellomledere kan bidra negativt til implementering, gjennom å følge egeninteresse. Balogun (2003) trekker også frem det negative synet på mellomledere og påpeker at de har fått kritikk fordi de kan ha negativ innflytelse på endring. Yang, Zhang og Tsui (2010) presiserer at mellomledere bør være klar over sin store innflytelse på ansatte på førstelinjenivå, fordi denne påvirkningen i stor grad har betydning for de ansattes arbeidsinnsats. Mellomlederen kan, gjennom atferd og sin karakteristikk, påvirke prestasjoner i bedriften. Utdanningsnivået til mellomlederen, hvordan mellomlederens fortid i bedriften har vært og om han handler i tråd med organisasjonens strategi og omgivelsene, påvirker prestasjoner i bedriften (Mair, 2005).

Forskning sier at mellomledere kan være de som bremser endringer og være hinder for at en implementeringsprosess kan gjennomføres på en god måte (Guth og Macmillan, 1986). Ikke all forskning har konkludert med dette, blant annet oppsummerer Wooldridge et al. (2008) mellomlederes viktighet ved utvikling av strategi og Balogun (2003) viser til at de nødvendigvis ikke er så begrensende som først antatt. I økende grad har litteraturen anerkjent og undersøkt den viktige rollen til mellomledere i endringsprosesser (Stensaker et al., 2011). Ved å forske på mellomledere, kom forsker Ole Hope frem til lignende konklusjon og uttalte i intervju med Aftenposten at mellomledere er undervurderte og uunnværlige på grunn av deres bidrag og viktighet ved innføring av endring (Hellestøl, 2008).

Både Balogun (2003) og Fenton-o' Creevy (2001) mener det er behov for mer forskning på hva som hindrer og hva som hjelper mellomledere i å innføre endringer. Johnson og Frohman (1989) mener det er formelle og uformelle strukturer i organisasjonen som begrenser mellomlederne i å implementere endringene. Balogun (2003) uttrykker også at begrensninger heller ligger i organisatoriske forhold, hvor mangel på tid og støtte gjør at mellomlederne kan støte på vanskeligheter ved implementering av endringene.

2.3 Mobiliseringsteknikker

Litteraturen presenterer en rekke teknikker, metoder, praksiser og roller mellomledere benytter når de forholder seg til og implementerer endring. I denne studien tas det utgangspunkt i flere vinklinger som til sammen faller inn under et samlebegrep jeg har valgt å kalle *mobiliseringsteknikker*. Det vil si hvilke teknikker som benyttes ved implementering av endring (Rouleau, 2005, Meyer og Stensaker, 2007, Stensaker og Langley, 2010, Rouleau og

Balogun, 2011), ulike roller de inntar ved iverksetting av endring (Huy, 2001a, Balogun, 2003, Rydland, 2015), hvilke fremgangsmåter som benyttes for å mobilisere til endring (Meyer og Stensaker, 2006) og hvordan mellomledere forsøker å gi mening til endringen (Balogun og Johnson, 2004, 2005). Hvilke metoder som benyttes og hvor god ledelse som utøves påvirkes i stor grad av lederens ferdigheter og kompetanse (Meyer og Stensaker, 2011).

Etter gjennomgang av litteraturen var det tydelig at en del teknikker hadde en rekke likhetstrekk og det var derfor naturlig å fordele disse i hovedtema. Basert på beskrivelsene av teknikkene ble følgende kategorier formulert:

- Å forstå endringsbudskapet
- Å påvirke endringsbudskapet
- Å forme endringsbudskapet
- Tydelig og relevant informasjon
- Terapeut
- Bruk av nettverk
- Kontakte de som kan drive endringen fremover
- Prioritere
- Øke ressurser
- Strukturer og rutiner
- Deltakelse og reell medvirkning
- Skape distanse til endringen

I den følgende tabellen vises en oversikt over hvilke mobiliseringsteknikker som forfatterne presenterer i sine verk. En kort beskrivelse av teknikkene vises i tabellen i vedlegg 1, som har fungert som en god oversikt underveis i prosessen. En grundigere utdypelse av teknikkene blir presentert videre i teorikapitlet. I tabellen under markerer X-en at forfatteren(e) omtaler teknikken. I tillegg er det markert i siste kolonne om studien er gjort i privat eller offentlig sektor. Det var ikke tydelig i alle studiene hvilken sektor som var studert, men uavhengig av denne mangelen, er majoriteten foretatt i privat sektor.

Bidrag Forfattere	Å forstå endringsbudskapet	Å påvirke endringsbudskapet	Å forme endringsbudskapet	Tydlig og relevant informasjon	Terapeut	Bruk av nettverk	Kontakte de som kan drive endringen fremover	Prioritere	Øke ressurser	Strukturer og rutiner	Deltakelse og reell medvirkning	Skape distanse til endringen	Forskning gjort i privat eller offentlig sektor?
Huy (2001a)		X		X	X		X						-
Huy (2001b)								X					-
Huy (2002)					X								Privat
Balogun (2003)	X				X								Privat
Balogun og Johnson (2004)	X					X							Privat
Balogun og Johnson (2005)						X							Privat
Rouleau (2005)			X	X									-
Meyer og Stensaker (2006)		X	X						X	X	X		-
Meyer og Stensaker (2007)		X					X		X	X			Privat
Klev og Levin (2009)											X		-
Stensaker og Langley (2010)			X					X					Privat
Meyer og Stensaker (2011)		X			X		X	X	X	X			Begge
Rouleau og Balogun (2011)			X				X						Begge
Stensaker et al. (2011)						X						X	Privat
Amundsen et al. (2013)											X		Privat
Jimmieson et al. (2013)				X									-
Rydland (2015)		X											Privat

Tabell 1: Oversikt over litteraturen

2.3.1 Å forstå endringsbudskapet

Når mellomledere står overfor en endringssituasjon er oppgaven deres ikke bare å viderefordre og implementere endringen (Wooldridge et al, 2008). De er også med på å forme endringene (Balogun, 2003). Gjennom *fortolkning* og skape en egen forståelse, påvirker mellomledere endringen som tilslutt implementeres. Dermed kan det tenkes at toppledelsen har mindre kontroll over hva som faktisk implementeres (Balogun, 2003). I mangelen på en klar og felles forståelse av hvordan den nye strukturen skal settes ut i livet, *eksperimenterer* mellomledere for å gjøre endringen gjennomførbar på operativt nivå (Balogun og Johnson, 2004). I endringssituasjoner gjennomgår mellomledere *en personlig endring* som omfatter det å skulle forstå sin nye arbeidshverdag, den nye jobbrollen, sitt eget ansvarsområde, hvem som skal gjøre hva, hvor grensene går og hvem som har ansvar for hva. Denne prosessen går ut på å lese signaler i omgivelsene, se mønstre som utvikles og bruke kommunikasjon for å forstå den nye organisasjonsstrukturen (Balogun, 2003).

2.3.2 Å påvirke endringsbudskapet

Huy (2001a) hevder at mellomledere har en unik posisjon i organisasjoner fordi de både har tilgang til toppledelsen og nærhet til daglige aktiviteter. På grunn av denne posisjonen kan mellomlederen se et helhetlig bilde av organisasjonen og dermed lettere se hvilke begrensninger og muligheter som kan forekomme. I samsvar med dette inntrykket beskriver Rydland (2015) at ved iverksettelse av endring trer noen mellomledere inn i rollen som *fornyere*. Slike mellomledere er opptatte av kontinuerlig endring og å se endringene i en større og helhetlig sammenheng. En fornyer er oppmerksom på utfordringer i hele organisasjonen og forsøker å løse disse ved hjelp av andre. De fokuserer på fremtiden og er opptatt av samspill og utvikling for organisasjonen (Rydland, 2015). Mellomledere med et slikt overblikk kan fungere som *entreprenører*, ved at den helhetlige oversikten gir dem nye idéer og forslag til løsninger på utfordringer organisasjonen står overfor (Huy, 2001a).

Å ta hensyn til organisasjonens hukommelse (Meyer og Stensaker, 2007) og det å koble fremtid med historikk (Meyer og Stensaker, 2011) kan også tenkes å være en måte å tilpasse og påvirke endringsbudskapet på. Ved å ta hensyn til tidligere endringer kan mellomlederne tilpasse endringsbudskapet til de ansattes situasjon. Meyer og Stensaker (2011) snakker om måter å mobilisere til endring på, spesielt rettet mot å opprettholde balansen mellom daglig drift og implementering av endring. Forfatterne mener at det er mulig å håndtere denne balansen med å *utvikle endringsressurser*, en oppgave som til tider kan være krevende og

begrenset. Dette kan for eksempel gjøres ved å ta hensyn til tidligere endringer i gjennomføringen av nåværende og fremtidige endringssituasjoner. For å unngå at medarbeidere mister energien og motivasjonen kan mellomledere forsøke å balansere hvem de trekker inn i ulike prosesser, basert på hvor mye de har vært med på tidligere (Meyer og Stensaker, 2011). Det å være oppmerksom på organisasjonens hukommelse og hva de har gjennomgått tidligere kan også bedre forståelsen av hvorfor endringen gjennomføres (Meyer og Stensaker, 2007).

Å påvirke endringsbudskapet kan også handle om å kunne styre *tempo og timing*. Noen studier argumenterer for at endringen bør innføres i et sakte tempo, mens andre mener store endringer bør implementeres raskt. Hva som er mest hensiktsmessig er likevel vanskelig å vurdere (Meyer og Stensaker, 2006, Yukl, 2012). Gjennomføres implementeringen for raskt kan det begrense problemløsning og tilpasning til den nye situasjon, det går utover daglig drift og ansatte kan bli lei. Skjer derimot implementeringen for sakte kan folk falle av, de opplever ikke at det går fremover og at det oppstår motstand. Hvilken fase av prosessen organisasjonen er i og hvor ofte de entrer en ny fase, spiller også en rolle og bør tilpasses tempoet (Meyer og Stensaker, 2006).

2.3.3 Å forme endringsbudskapet

Ved implementering av ny strategi prøver mellomledere å «selge inn» endringen gjennom å rettferdiggjøre og legitimere bakgrunnen for forandringen (Rouleau, 2005). En slik måte å forholde seg til endringen på, fant også Stensaker og Langley (2010) i sin studie. For å balansere materielle, relasjonelle og politiske krav ble en form for «impression management» benyttet, det å påvirke inntrykket av endringen aktivt. Forfatterne kaller praksisen *symbolsk balansering* og går ut på å skape legitimitet for endringen og redusere spenning knyttet til implementeringen (Stensaker og Langley, 2010). Rouleau (2005) fant ut at for å påvirke mennesker i begynnelsen av en endring, brukte mellomledere samtaler og språk som var tilpasset situasjonen til de ansatte. Bruk av riktige koder, tilpasset språk og følelser, samt tilpasning av daglige rutiner var med på å påvirke og overbevise de andre til å akseptere endringen. Ifølge Rouleau (2005) har suksessfulle mellomledere både praktiske ferdigheter, samt kreative og emosjonelle kapabiliteter som gjør at de kan tilpasse seg den sosiale situasjonen og sikre implementering av endring.

Hvordan ledelsen kommuniserer endringen, hvilke begrunnelse som ligger til grunn og hvorfor endringen innføres kalles ifølge Meyer og Stensaker (2006) «framing». For å forme budskapet kan mellomledere bruke ulike verktøy som symboler, metaforer og det å skape en krisesituasjon. Bruk av symboler og metaforer handler om å tilpasse språket for å påvirke forståelsen. Denne tilnærmingen har klare likhetstrekk med det å dra nytte av diskursiv kompetanse for å tilpasse språket til situasjonen, en teknikk Rouleau og Balogun (2011) kaller «performing the conversation». I følge Rouleau og Balogun (2011) vil passende språkbruk, bruk av symboler og metaforer og et bevisst valg om hvordan budskapet legges frem, være til hjelp når mellomlederen skal nå ut til, og påvirke de riktige folkene. Huy (2001a) kom også frem til denne konklusjonen og så at det å kunne oversette endringen til en spesifikk avdeling avhenger av diskursiv kompetanse og evnen til å tilpasse språket.

2.3.4 Tydelig og relevant informasjon

I en endringsprosess er kommunikasjon viktig, den må være tydelig og overbevisende (Rouleau, 2005), samt nyttig, nøyaktig og relatert spesifikt til endringen (Jimmieson, Rafferty og Allen, 2013). Mellomlederen får ofte rollen som kommunikator og må komme med et klart og overbevisende budskap til sine ansatte (Huy, 2001a). Kommunikasjonen må ifølge Jimmieson et al. (2013) ha kvalitet for å være effektiv i endringsprosesser, og hvordan den tilpasses kan ha mye å si for hvordan endringen blir mottatt og om den oppnår legitimitet i organisasjonen.

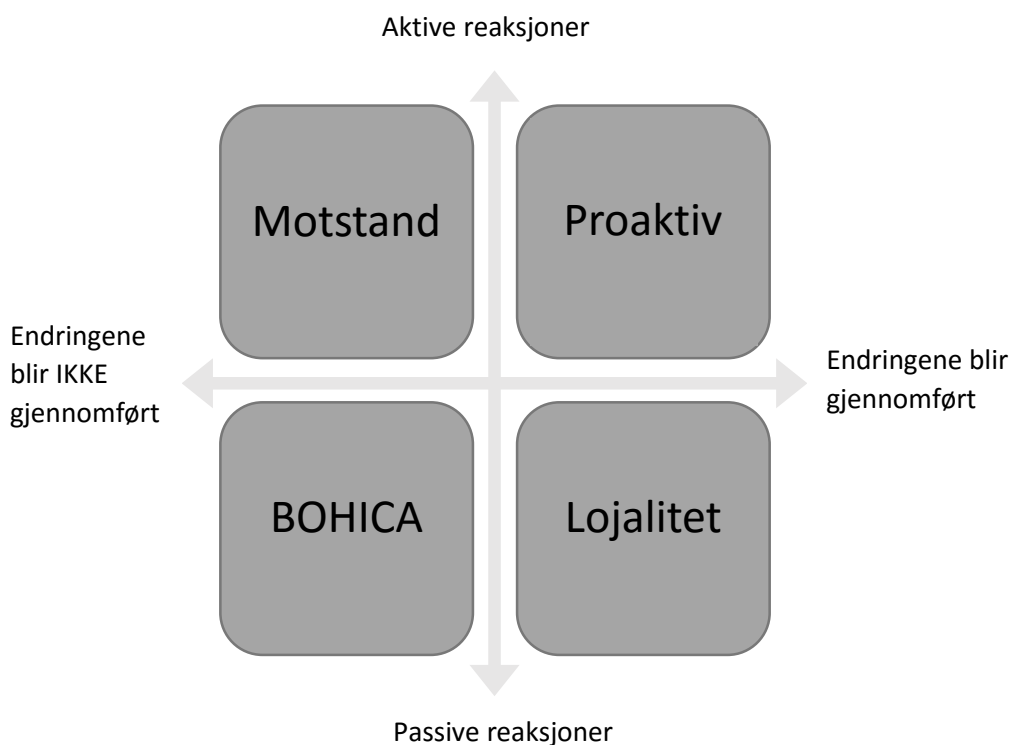
2.3.5 Terapeut

Endringsprosesser påvirker følelser og kan skape usikkerhet blant ansatte, derfor må mellomlederen ofte fungere som *terapeut* (Huy, 2001a). Mellomledere befinner seg i en posisjon hvor de opplever reaksjonene til de ansatte på nært hold, noe som gjør at de må håndtere en rekke følelser og konflikter blant de ansatte (Stensaker et al., 2011, Huy, 2001a). *Emosjonell forpliktelse* kan bidra positivt til implementering av endringen, noe som innebærer å kunne tilpasse seg og håndtere situasjoner hvor det oppstår ulike reaksjoner og behov. Mellomlederen må tilpasse seg emosjonelt, vise oppmerksomhet til de ansatte, anerkjenne deres følelser, samt ta vare på endringsmottakerne underveis i prosessen (Huy, 2002). I slike situasjoner er emosjonell intelligens, i form av å forstå og håndtere egne og andres følelser, hensiktsmessig og gjør sosial påvirkning enklere (Huy, 2001a).

For å få andre med på den nye strukturen, er en del av mellomlederens oppgave å *hjelpe andre gjennom endringen* (Balogun, 2003). En slik rolle utøves gjennom å være en god rollemodell, bruke både uformell og formell kommunikasjon, takle motgang, være coach og en støttespiller for ansatte. På denne måten kan de ansatte forstå endringen bedre slik at implementeringen blir lettere. Denne rollen har likhetstrekk med rollen som terapeut, hvor en må støtte og hjelpe de ansatte gjennom endringen. Som terapeut må mellomlederen også tilpasse seg de ansatte, skape en arena hvor følelser er tillatt og være tilgjengelig for samtaler, slik at de for eksempel kan uttrykke sine bekymringer (Huy, 2001a).

2.3.5.1 Ansattes reaksjoner

Endringer kan føre med seg forstyrrelser i organisasjonsstrukturen, hvor konsekvensen kan være negative reaksjoner blant ansatte fordi de må forholde seg til nye mennesker eller de må lære seg nye ferdigheter. Reaksjonene kan også påvirkes av mulighet til å komme med sine meninger (Colman, Falkum, Stensaker og Tharaldsen, 2011). Endringsrelatert informasjon har positive effekter og fremmer de ansattes engasjement, og kan dermed virke positivt på de ansattes reaksjoner (Jimmieson et al., 2013). Det finnes mye litteratur på hvordan ansatte reagerer på endring, men denne oppgaven tar utgangspunkt i Meyer og Stensaker (2011) sin fremstilling av ansattes reaksjonsmønster (s. 71):



Figur 1: Ulike reaksjonsmønstre

Disse reaksjonsmønstrene er basert på erfaringene til Meyer og Stensaker (2011), som har sett på hvordan ansatte som opplever at arbeidssituasjonen preges av mange endringer, reagerer og håndterer dette. En vanlig antakelse i litteraturen har lenge vært at endring fører med seg motstand, blant annet presenterer Jacobsen (1998) ti grunner til at endringer møter motstand. White og White (2016) baserer seg på samme tankegang og uttrykker at

«Selv om endring er vanlig forekomst i dagens arbeidsliv, vil flesteparten av de ansatte nesten alltid oppfatte endringen som noe negativt»

Imidlertid har ikke alle forskere kommet til denne konklusjonen, Piderit (2000) tar blant annet utgangspunkt i en gjennomgang av litteratur som tar for seg antakelsen om «motstand mot endring» og kommer med en nyansering. Han beskriver at hvordan ansatte reagerer på endring er komplekst og at en del reaksjoner kan ha positive konsekvenser for innføring av endringen. Et lignende inntrykk har også Tronsmo (1998), som hevder at «motstand mot endring» er en myte og at det er en rekke forhold som spiller inn når en endring skal innføres. Meyer og Stensaker (2011) har også et alternativt syn på dette med «motstand mot endring» og antyder at reaksjoner kan endre seg over tid. Med dette som utgangspunkt presenteres ulike måter ansatte kan reagere på i endringsprosesser, hvor motstand ikke er det eneste alternativet.

Motstand

Å gå aktivt inn for ikke å implementere endringene, faller inn under ruten «motstand». Denne ruten omfatter handlinger som for eksempel å forsinke prosessen eller nekte å innføre endringen (Meyer og Stensaker, 2011). Forfatterne Amundsen og Kongsvik (2008) snakker om at motstand kan oppstå som følge av et behov for trygghet, frykt for det ukjent og utrygge, usikkerhet knyttet til hva endringen vil føre med seg eller mangel på kapasitet til å gjennomføre endringen. Meyer og Stensaker (2011) presiserer likevel at all motstand ikke nødvendigvis er negativ, fordi det også kan bidra til at nye ideer og forslag utvikles.

BOHICA (Bend over, here it comes again)

Å reagere i tråd med BOHICA vil si å distansere seg fra endringen, og gjøre en minimumsinnsats av det som kreves av endringen. Meyer og Stensaker (2011) så at en slik atferd var vanlig hos de som følte at det snart kom en ny endring og erstattet den nåværende. Dette er en lært atferd og er ikke nødvendigvis bare negativ. De ansatte er mer eller mindre likegyldige til endringen, men opprettholder og konsentrerer seg om daglig drift, noe som er positivt (Stensaker, Meyer, Falkenberg og Haueng, 2002).

Lojalitet

En mer konstruktiv måte å forholde seg til endringen på, er å være lojal (Meyer og Stensaker, 2011). Disse ansatte følger ordre og innfører endringen, samtidig som de opprettholder daglig virksomhet. En måte å få til denne balansen på, er for eksempel ved å jobbe overtid, men en uheldig konsekvens av en slik tilnærming kan være at de ansatte etter hvert blir utbrent, som følge av arbeidsbelastningen (Stensaker et al., 2002). Gjennom studier av ulike bedrifter som gjennomgår store endringer, konkluderer Meyer og Stensaker (2011) med at de ansatte som har vært gjennom flere, store endringer tidligere, reagerer mer lojalt enn andre, men på en passiv måte. Det lojale reaksjonsmønsteret kan utspille seg på to ulike måter. De ansatte kan være lojale som en følge av at de opplever endringen som noe positivt og som fører til at de er *endringsvillige*. Å være lojal og endringsvillig innebærer at de gjør det som forventes, de mestrer situasjonen og bidrar positivt til organisasjonens endringskapasitet.

Erfaring har mye å si for at ansatte skal reagere på denne måten, et tema som blir videre diskutert senere. Den andre muligheten er at de er lojale, men er negativt innstilt til endringen fordi de er *endringstrette* (Meyer og Stensaker, 2011). Forfatterne beskriver denne formen for atferd som resignasjon. Ofte er ikke disse ansatte enig i at endringene blir innført, men bidrar likevel til at de blir implementert. Situasjonen er ambivalent, ved at de opptrer lojalt, men har negative tanker og følelser om endringen. En grunn til at de ansatte gjør dette er for å gjøre seg synlig i en organisasjon som er i endring. Mange av de ansatte som er i denne gruppen har dårlig erfaring med endringer tidligere og blir dermed mer kyniske (Meyer og Stensaker, 2011).

Proaktiv

De ansatte som handler proaktivt i en endringsprosess er de som velger aktivt å innføre endringen selv og som tar initiativ i prosessen (Meyer og Stensaker, 2011). Gjennom å omfavne endringen og ta kontroll kan ansatte bidra til at endringen gjennomføres, spesielt i situasjoner hvor ledelsen ikke engasjerer seg (Stensaker et al., 2002).

2.3.5.2 Erfaring

I artikkelen til Stensaker og Meyer (2012) kom de frem til at erfaring med endring kan ha stor betydning for hvordan man reagerer på endringen. Huy (2001a) trekker også frem at mellomledere med fordel bør se etter individer som er fleksible og som har vært i situasjoner hvor de har måtte tilpasse seg tidligere. Tidligere endringer er med på å påvirke selvtilliten og troen på at man mestrer og håndterer endringen (Yukl, 2012). Hvilken type erfaring de ansatte har opparbeidet seg ser også ut til å påvirke de ansattes reaksjoner (Stensaker og Meyer,

2012). Ved hjelp av erfaringer kan de ansatte utvikle sin personlige evne til håndtere og mestre endring. De som opptrer lojalt, men resignert og med endringstretthet, har ofte opplevd endringer tidligere som har blitt oppfattet som skinnprosesser. Muligheten for involvering og påvirkning har vært dårlig (Meyer og Stensaker, 2011). Ledere har i slike situasjoner en viktig rolle når det kommer til tilrettelegging og planlegging av endringsprosessen (Stensaker og Meyer, 2012). Konsekvensen av å ha opplevd en slik endringsprosess var at de ansatte var lojale, men ofte var holdningen til endringen nokså negativ. De ansatte i studien opplevde å miste både identitet, kontroll og arbeidsoppgaver (Meyer og Stensaker, 2011).

Endringsvillige, derimot, er ansatte som har utviklet ferdigheter og kunnskap som kan hjelpe dem i endringsprosesser. Ved å lære av tidligere endringer takler de usikkerheten bedre fordi de er mer bevisst på hva som kommer (Stensaker og Meyer, 2012). Basert på beskrivelser av Meyer og Stensaker (2011) har de ansatte i tillegg lært hvilke beslutninger og hendelser det er lønnsomt å bruke tid på, og unngår prosesser som er utenfor deres kontroll. Gjennom en proaktiv tilnærming opplever de ansatte større kontroll og trygghet. Et slikt reaksjonsmønster kan bidra positivt til endringskapasitet og dersom flere personer har en slik holdning vil det påvirke organisasjonens kapasitet på en fordelaktig måte (Meyer og Stensaker, 2011).

2.3.6 Kontakte de som kan drive endringen fremover

Rouleau og Balogun (2011) aktualiserer en praksis mellomledere bruker ved implementering av endring, en praksis de kaller «setting the scene», som går ut på å skape oppslutning om endringen. Mellomledere med denne kompetansen vet hvem de skal kontakte og hvem som kan bidra med å innføre endringen. I tillegg handler denne praksisen om at mellomlederne vet den passende måten å ta kontakt med de forskjellige på og hvordan arena for samtaler skal utvikles. «*Setting the scene*» handler om bevisst å legge til rette for slike arenaer (Rouleau og Balogun, 2011). Dette er en praksis som har likhetstrekk *selektiv inkludering*. En slik bevisst inkludering innebærer at mellomlederen vet hvem som bør involveres, på hvilket tidspunkt de skal involveres og på hvilken måte de kan påvirke (Meyer og Stensaker, 2007).

Selektiv inkludering er en måte å frigjøre ressurser på, noe som kan redusere kostnader relatert til tids- og ressursbruk, og dermed noe som kan hjelpe implementeringen. Ved hjelp av selektiv inkludering kan de ressursene som frigjøres settes inn der det er nødvendig i endringsprosessen (Meyer og Stensaker, 2011). Huy (2001a) nevner i denne sammenhengen at det er en fordel å lete etter de med uformell makt og de med sosial kapital, da de kan fungere som ambassadører for endringen. På denne måten kan de påvirke flere slik at

mellomlederen får hjelp til å implementere endringen. Ved hjelp av nettverket sitt har mellomledere mulighet til å nå, og få med mange andre. For mellomledere er det en fordel å ha kunnskap om andre og om organisasjonen, fordi dette kan hjelpe dem å finne passende måter å nå og inkludere andre på, ved hjelp av et skreddersydd budskap (Rouleau og Balogun, 2011).

Ifølge Meyer og Stensaker (2011) er det å utnytte kompetansen til endringsagenter eller iverksettere, en måte å utvikle endringsressurser. Som mellomleder er det mulig å dra nytte av endringsagenter i organisasjonen, de kan enten være det selv, eller benytte ansatte i en slik rolle. Stensaker et al. (2011) antyder at det i større grad enn tidligere forventes at mellomledere, i tillegg til å implementere den nye strategien, også skal være en aktiv endringsagent og sikre at endringen gjennomføres på en optimal måte. Caldwell (2003) beskriver en endringsagent som en som har ansvar for blant annet å initiere og implementere en endring. En utfordring relatert til disse oppgavene er at ikke alle mellomledere har ferdigheter eller støtte til å kunne leve opp til forventningene (Stensaker et al., 2011). For å øke sjansen for en suksessfull implementering bør endringsagenten ha legitimitet i bedriften og være til stede under prosessen og i ettertid (Meyer og Stensaker, 2011). Agenten bør også være en god rollemodell og selge inn endringen på en overbevisende måte (Stensaker et al., 2011). Meyer og Stensaker (2011) har i sine studier sett at organisasjoner som har gjennomgått multiple endringer bygger opp en erfaring og kompetanse på området som kan utnyttes ved senere endringer. Endringsagenter kan med fordel benytte slik kompetanse, enten ved å ta i bruk egen erfaring eller dra nytte av andres.

2.3.7 Bruk av nettverk

Å forstå meningen av en endring kan sies å være en sosial prosess. Utveksling av erfaringer, historier, rykter, atferd og kommentarer skaper symbolske ledetråder som er med på å forme tolkningen som gjøres (Balogun, 2003). Den sosiale interaksjonen som danner grunnlaget for denne meningsdannelsen skjer i hovedsak horisontalt med lite innblanding fra toppledelsen. For å utvikle forståelsen av hvordan denne nye strukturen skal se ut og hvordan endringen skal implementeres, bruker mellomledere hverandre og ansatte i prosessen.

Kommunikasjonen dem imellom er både formell og uformell (Balogun og Johnson, 2004, 2005). Stensaker et al. (2011) presenterer hvilke måter mellomledere i deres studie brukte for å håndtere utfordringene. En praksis som var fremtredende var bruk av *horisontale nettverk*. Å diskutere med sine likemenn var nyttig for meningsdannelse, gjorde det lettere å håndtere usikkerhet og mellomlederne var emosjonell støtte for hverandre (Stensaker et al., 2011).

Dette kan ses i sammenheng med et poeng Balogun og Johnson (2004) aktualiserer, nemlig at det å skape mening av endring ikke alltid skjer under kontroll av toppledelsen, på grunn av vertikale og strukturelle barrierer.

Det er ikke bare andre mellomledere som benyttes i prosessen. Sverdrup og Olsen (2015) hevder at ledelsen må være i konstant dialog med de ansatte under prosessen for å kunne tilpasse endringsbudskapet. Mellomlederne har også *samtaler med ansatte* på lavere nivåer. Denne involveringen bidrar til bedre forståelse av de ansattes perspektiv, til problemløsning og støtte for gjennomføring av endringen (Stensaker et al., 2011).

2.3.8 Prioritere

Som løsning på det å balansere materielle, relasjonelle og politiske hensyn i en endringssituasjon, presenterer Stensaker og Langley (2010) blant annet sekvensiell balansering som måte å håndtere denne utfordringen på. *Sekvensiell balansering* går ut på at endringsagentene tar seg av ett problem av gangen, enten gjennom en reaktiv eller en proaktiv tilnærming. Ved å handle reaktivt blir problemer tatt hånd om når mellomlederen, mer eller mindre, blir tvunget til å ta seg av det. En proaktiv tilnærming går ut på å prioritere utfordringer på ulike tidspunkt, før de blir store problemer (Stensaker og Langley, 2010). Meyer og Stensaker (2011) uttrykker at det er mulig å fordele og prioritere ressursbruken på en slik måte at man får frigjort midler som kan brukes på de oppgavene som må prioriteres.

Prioritering kan også handle om å omallokere ressurser og er også en måte å frigjøre ressurser på (Meyer og Stensaker, 2011). Omallokering handler om å fordele oppgaver på en slik måte at de blir gitt til dem som gjennomfører oppgavene mest effektivt. En annen måte å gjøre dette på er gjennom å ta ressurser fra bestemte oppgaver og rette fokuset mot andre aktiviteter. Denne typen omallokering av ressurser sier også noe om hvilke oppgaver som må prioriteres. Når en endring skal innføres kan det være nyttig å ta stilling til om det er oppgaver som kan nedprioriteres, om noen kan legges helt bort eller om den opprinnelig tidsfristen kan utvides (Meyer og Stensaker, 2011). En slik tilnærming trakk også Huy (2001b) frem som viktig ved implementering av store endringer, hvor forfatteren så at ulike endringspraksiser er effektive i forskjellige kontekster og på ulike tidspunkt. Dermed blir evnen til å kunne benytte den riktige ferdigheten, på riktig tidspunkt, med passende frekvens og i kombinasjon med andre relevante praksiser, essensielt for en effektiv implementering (Huy, 2001b). Stensaker og Langley (2010) er enige i dette og mener at endringsprosessen må planlegges kontinuerlig.

2.3.9 Øke ressurser

Meyer og Stensaker (2011) beskriver ulike tiltak organisasjoner kan benytte seg av ved implementering av store endringer, som alle handler om å øke ressursene. Mellomledere kan mobilisere til endring ved å øke ressursene, enten midlertidig eller permanent. Blant annet kan mellomledere tillate overkapasitet i en midlertidig periode. Forfatterne bruker fusjon av to organisasjoner som eksempel og antyder at i slike situasjoner er overkapasitet vanlig, og bidrar til at daglig drift og endringsoppgaver kan opprettholdes.

Det neste tiltaket går ut på å bruke vikarer, konsulenter eller det å jobbe overtid. Når store endringer skal innføres er det vanlig å bruke fleksibiliteten hos ansatte ved at de jobber mer, i form av overtid (Meyer og Stensaker, 2011). Rekruttering ses også på som en måte mellomledere kan mobilisere til endring på (Meyer og Stensaker, 2006). Bruk av vikarer bidrar til å øke ressursene og de blir ofte satt til å gjøre de daglige oppgavene. Ved store endringer kan det også være relevant å leie inn konsulenter, som kan bidra i håndtering av sentrale og strategiske utfordringer (Meyer og Stensaker, 2011). Å tilsette personell, enten midlertidig eller permanent, var også noe Meyer og Stensaker (2007) adresserte i sin studie. Ved å øke kapasiteten på denne måten kan ledere lettere håndtere flere endringer samtidig og få gjennomført det daglige arbeidet (Meyer og Stensaker, 2007).

For å organisere og strukturere store endringer har det blitt mer populært å benytte prosjekter (Stensaker, 2011), noe som også kan tenkes å bidra positivt til mobilisere til endring. Prosjekter bærer preg av å være noe midlertidig og er satt sammen for å gjøre en konkret oppgave (Christensen et al., 2009), de har en klar start og slutt og er fokusert mot et mål (Huemann, Keegan og Turner, 2007). De brukes for å integrere og omorganisere virksomheten (Clarke, 1999), og er bygd opp på en tanke om at det er fornuftig å skille mellom daglig drift og endringsarbeid (Meyer og Stensaker, 2011). Prosjekter kan brukes for å utvikle endringskapasitet gjennom at bedrifter etablerer rutiner, systemer og kompetanse rundt hvordan endring bør håndteres (Stensaker et al., 2011). På den ene siden kan prosjekter sette fokus og fungere som retningslinje, men på en annen side kan de ta mye tid og bli en permanent enhet (Stensaker, 2011). En fordel med å bruke prosjekter er at de ansatte kan øke sin arbeidskapasitet, samt at de kan bidra til personlig utvikling (Huemann et al., 2007). Yukl (2012) mener det er nyttig å bruke arbeidsgrupper som kan guide implementering. På denne måten kan handlingsplaner og prosedyrer utvikles, noe som kan bidra i implementeringen.

2.3.10 Strukturer og rutiner

Det å utvikle rutiner kan bidra til at mellomlederen kan balansere det å skulle tilpasse seg og gjøre endringer, samtidig som stabilitet må opprettholdes (Feldman og Rafaeli, 2002). Meyer og Stensaker (2007) beskriver at det å utvikle *fleksible endringsrutiner* også kan bidra til å håndtere flere endringer, og dermed kan være en måte å mobilisere til endring på. Å utvikle og etablere slike rutiner kan gi et klarere bilde på hva som må gjøres og når. Meyer og Stensaker (2011) mener rutiner kan omhandle blant annet informasjon, kommunikasjon, omplassering og involvering. Rutiner for hvordan innholdet i oppgaver skal utformes, hvilke mål som skal følges, hvilke alternativer som skal vurderes og hva som skal avgjøre valget kan gjøre endringsprosessen enklere (Christensen et al., 2009). Ifølge Meyer og Stensaker (2011) kan det å etablere slike rutiner og strukturer bidra til å utvikle organisasjonens endringsressurser. Å etablere rutiner i organisasjonen kan skape en følelse av kontroll i en situasjon preget av mye usikkerhet (Meyer og Stensaker, 2006). Det å bruke etablerte rutiner når endringer skal implementeres skaper en viss forutsigbarhet og gjør at en del prosesser krever mindre tid og ressursbruk. Dette påvirker daglig drift positivt, ved at færre ressurser brukt på endringen, frigjør tid til å drive med driftsoppgaver (Meyer og Stensaker, 2006). Personer som tidligere har gjennomgått personlig utvikling og opparbeidet seg kompetanse om endring kan brukes i nåværende prosess. På denne måten kan man utnytte lagret kompetanse hos endringsagenter (Meyer og Stensaker, 2011).

2.3.11 Deltakelse og reell medvirkning

I endringsprosesser er det også viktig å ha gode rutiner for involvering, som omhandler hvem som bør involveres, når de skal trekkes inn, på hvilke områder og i hvor stor grad (Meyer og Stensaker, 2011). Regler og prosedyrer er også en form for rutine og noe Christensen et al. (2009) mener bør foreligge når det gjelder deltakelse og hvem som har rett og plikt til å gjøre ulike oppgaver. Deltakelse i endringsprosesser blir ansett som viktig, både for å bedre kvaliteten på beslutninger og for at medarbeidere skal kunne komme med sine meninger og bidrag (Meyer og Stensaker, 2006). Likevel er ikke deltakelse bare positivt, fordi det er kostnadskrevende og kan ha negativ effekt på daglig drift. Dersom de ansatte opplever at deltakelsen og involveringen ikke har noen hensikt og effekt, kan det også gi negative konsekvenser (Meyer og Stensaker, 2006). Ifølge Klev og Levin (2009) er medvirkning viktig i endringsarbeidet, men de trekker også frem at den må være reell. Er ikke medvirkningen reell, kan den oppleves som et spill for galleriet, en form for pseudomedvirkning (Amundsen, Kongsvik, Olsen og Munkvold, 2013). En måte å tilrettelegge for deltakelse i

endringsprosesser på, kan være bruk av prosjekter. På denne måten får de ansatte mulighet til å ta del i beslutninger, forbedre samarbeidet med andre og utvikle endringskompetansen. Fordi prosjekter ofte kommer på toppen av daglig arbeid, må deltakelsen veies opp mot fordelene, og om det som besluttes har legitimitet (Meyer og Stensaker, 2011).

Situasjoner som oppkjøp eller fusjoner medfører ofte omplassering av ansatte. I denne sammenhengen er en annen måte å utvikle og påvirke endringsressurser på, kanskje spesielt rettet mot de ansatte, det å gjennomføre en rettferdig prosess. Konsistens og struktur i framgangsmåten som benyttes kan sikre lik behandling og at de ansatte føler en større trygghet for at det er deres kompetanse og erfaring som vil innvirke på deres kommende stilling, ikke nettverket. Dette kan ha positiv effekt på motivasjonen, energien og produktiviteten til de ansatte. At prosessen er transparent og kjent, bidrar også positivt til de ansattes opplevelse (Meyer og Stensaker, 2011).

2.3.12 Skape distanse til endringen

En annen teknikk som er relevant å belyse er det å skape *distanse til endringen*. Å skape distanse kan gjøres enten ved at mellomledere legger vekt på og presiserer at de selv ikke har initiert endringen, for å fraskrive seg ansvar. Distansen kan også skapes ved å gjøre endringen abstrakt, mindre personlig og tydelig skille den fra egen atferd (Stensaker et al., 2011).

2.4 Oppsummering

I figuren under vises en oversikt over hovedkategoriene av mobiliseringsteknikker. Teknikkene er delt inn i 12 kategorier, hvor hver og en inneholder flere teknikker som er tilnærmet lik hverandre.

Å forstå endringsbudskapet	Å påvirke endringsbudskapet	Å forme endringsbudskapet	Gi tydelig og relevant informasjon
Terapeut	Bruk av nettverk	Kontakte de som kan drive endringen fremover	Prioritere
Øke ressurser	Etablere strukturer og rutiner	Deltakelse og reell medvirkning	Skape distanse til endringen

Figur 2: Mobiliseringsteknikker - kategorisert

Dette kapitlet starter med en beskrivelse av hva en mellomleder er, både hva mellomlederen gjør i en generell kontekst og hva som preger rollen i denne studien. Studien omhandler mellomledere i en offentlig sektor, noe som kan tenkes å være annerledes enn tilsvarende rolle i privat sektor. Deretter presenteres eksempler på hvilke oppgaver en mellomleder ofte må gjøre og hvilken rolle de spiller i endringsprosesser. Videre presenterer teorikapitlet en rekke mobiliseringsteknikker, som omhandler hva mellomledere gjør for å implementere og iverksette en endring. Disse teknikkene er inndelt i 12 hovedkategorier og gir samlet en bedre forståelse av hva mellomlederen kan gjøre for å mobilisere til endring. I det påfølgende kapitlet presenteres stegene og valgene som har dannet grunnlag for metoden som er benyttet for å gjennomføre undersøkelsen.

3. Metode

3.1 Innledning

I dette kapitlet presenteres hvilke metodiske valg som er foretatt i studien. Kapitlet starter med en kort presentasjon av det vitenskapsteoretiske utgangspunktet. Videre beskrives den empiriske konteksten og deretter en klargjøring av hva som ligger bak temaet og forskningsspørsmålene. Deretter følger begrunnelse for valg av forskningsdesign og metode. I neste steg tar kapitlet for seg hvordan datainnsamlingen ble foretatt og går så over i en gjennomgang av analysen og dens faser. Metodekapitlet avsluttes med en vurdering av kvaliteten på de metodiske valgene, noe som innebærer en evaluering av studiens styrker og svakheter.

3.2 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Å være bevisst det vitenskapsteoretiske aspektet ved forskning, er nyttig i forbindelse med masteroppgaven fordi det bidrar til en mer helhetlig og kritisk forståelse av hvordan studien gjennomføres. Ifølge Nyeng (2004b) handler vitenskapsteori om hva forskning er, som igjen omfatter produksjon av kunnskap. Hvordan man tilnærmer seg forskning og kunnskap preges av hvilket syn man har på verdensbildet og mennesket. Denne studien tar utgangspunkt i en hermeneutisk forståelse av mennesket og verden, som baserer seg på at mennesket er relasjonelt og må forholde seg til andre. Innenfor den hermeneutiske tradisjonen handler det om å fortolke for å få tak i opplevelsen og fenomenet man er ute etter. Dette er passende for denne studien fordi det nettopp er et fenomen, mobilisering til endring, studien ønsker å belyse og forstå (Nyeng, 2004b).

Fortolkningen av fenomenet mobilisering til endring, kan sies å utspille seg i en hermeneutisk spiral, hvor man aldri kan si at man har kommet frem til en absolutt sannhet (Nyeng, 2004b). Det er ikke sannheten man er ute etter, men heller den subjektive opplevelsen som er relevant (Justesen og Mik-Meyer, 2010), som i denne studien omfatter mellomledernes subjektive opplevelse av mobilisering til endring. Oppgavens mål er å få tak i den unike opplevelsen til personene som intervjues. Ved å ha et relasjonelt bilde på mennesket vil subjektiviteten være farget av forbindelser rundt (Nyeng, 2004b). Det vitenskapsteoretiske utgangspunktet har dannet grunnlag for hvordan undersøkelsen er gjennomført (Justesen og Mik-Meyer, 2010).

3.3 Empirisk kontekst

I denne studien er HiST valgt som ut som en aktuell organisasjon å undersøke i forbindelse

med mobilisering til endring. Etersom NTNU er større enn HiST når det kommer til antall studenter, fag, ansatte osv., vil de ansatte på de ulike skolene oppleve prosessen på forskjellige måter. Valget i denne studien falt på HiST, da man kan anta at de i større grad må tilpasse rutiner og systemer for å følge NTNUs praksis, da NTNU i dette tilfellet kan betraktes som «storebror» og det overtagende selskapet.

De administrative mellomlederne som ble valgt ut til denne studien står overfor en stor endringsprosess, der de skal slås sammen med NTNU. I implementering av endringen må de følge Regjeringens retningslinjer, samt forholde seg til strukturene og rutinene til NTNU. Som følge av denne sammenslåingen må mellomlederne gjøre en rekke endringer relatert til arbeidsstokken og arbeidsoppgaver, de må være i møter, delta i grupper og utvalg, være med på kurs for å lære nye systemer og en rekke andre aktiviteter som innlemmer dem selv og deres ansatte inn i den nye organisasjonen. Fra studien ble satt i gang, og langt inn i prosessen, ble sammenslåingen beskrevet som en fusjon av blant annet aviser, av personer som snakket om situasjonen og nettsidene til NTNU og HiST (HiST, 2015). Likevel hevder rektoren på NTNU allerede i april 2015 at fusjonen i virkeligheten er en virksomhetsoverdragelse (Bovim, 2015). At mellomlederne og de ansatte først trodde det ville være en fusjon, for deretter å oppleve at prosessen kjøres som en virksomhetsoverdragelse er noe som ser ut til å påvirke opplevelsen deres i stor grad.

3.4 Tema og forskningsspørsmål

Fundamentet til temaet og forskningsspørsmålene bygger på hvilket verdensbilde og menneskesyn som ligger i bunnen (Nyeng, 2004b). Det å utarbeide gode forskningsspørsmål er sentralt for studien og danner grunnlag for valgene som tas. Med en interesse for endringsprosesser og mellomlederens rolle startet jakten på tema og aktuelle spørsmål i litteraturen. Tjora (2012) trekker frem at kvalitativ forskning ofte begynner med det teoretiske grunnlaget innenfor et fagfelt for å utvikle forskningsspørsmål som er interessante. I første omgang handlet det om å finne teori om temaet, for deretter å finne smutthull i teorien, områder som kunne etterforskes videre. Etter gjennomgang av en del teori var inntrykket at mellomlederens rolle og måter å håndtere implementering av endring, noe som kunne undersøkes ytterligere. Temaet *mellomlederens mobilisering til endring* har hele tiden vært fokuset, men forskningsspørsmålene har blitt endret både etter ervervelse av mer kunnskap om temaet og etter innsamling av data. I begynnelsen var fokuset rettet mot endringskapasitet, som har likhetstrekk med det å mobilisere til endring. Dette begrepet handler i stor grad om å opprettholde balanse mellom daglig drift og endringsoppgaver, men for å kunne undersøke

flere områder, ble oppgaven rettet mot mobilisering til endring. Endringskapasitet er likevel en viktig del av mobiliseringen og har derfor også blitt tatt med i undersøkelsen.

Nysgjerrigheten for hva mellomledere gjør for å mobilisere til endring var der hele tiden, men interessen for hva som innvirket på mulighetene til å mobilisere vokste frem etter gjennomgang av innsamlet data. Dermed falt valget på de to følgende forskningsspørsmålene:

- 1. Hva gjør mellomledere for å mobilisere til endring?*
- 2. Hvilke elementer kan innvirke på mellomlederens mulighet til å mobilisere til endring?*

3.5 Forskningsdesign

Med forskningsspørsmålene i bakhodet var neste steg å velge forskningsdesign.

Forskningsdesign er ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) stegene i undersøkelsen fra begynnelse til slutt og fungerer derfor som et rammeverk for hvordan innsamling og analyse av data skjer. Yin (2014) beskriver det som en logisk plan for å komme seg fra spørsmålet til svaret. Hvilket design som velges har konsekvenser for oppgavens kvalitet og er dermed et valg som må overveies på en god måte. Det er først og fremst relevant å ta stilling til om undersøkelsesopplegget skal være intensivt eller ekstensivt (Jacobsen, 2005). Denne studien er ute etter å forstå fenomenet hvordan mellomledere mobiliserer til endring og hvilke forhold som kan spille inn på denne mobiliseringen. Dermed falt valget på et intensivt design, som er ute etter å gå i dybden for å få tak i mellomledernes forståelse av fenomenet, samt få frem detaljer og nyanser (Jacobsen, 2005). Ved å gå i dybden er målet å få tak i en helhetlig forståelse av mobilisering til endring og konteksten dette skjer i, fordi det antas at forhold i konteksten påvirker muligheten til mobilisering.

Valg av forskningsdesign bør ta hensyn til flere faktorer, hvor tid, ressurser og tilgang er spesielt avgjørende i en masteroppgave (Tjora, 2012). Når det gjelder tilgang var dette en viktig faktor, i og med at høgskolen er midt oppi fusjonsprosessen. Av den grunn var det å få innpass i respondentenes travle timeplan, noe som ikke ble tatt for gitt. Masteroppgaven foregår i en begrenset tidsperiode og dermed falt valget på et design som jeg opplevde var gjennomførbart med tanke på tid og ressurser.

3.5.1 Caseundersøkelse

Innenfor intensive design er et av alternativene å benytte casestudier for å besvare forskningsspørsmålene. Ifølge Ragin og Becker (1992) er det vanskelig å definere hva et case

er, fordi det avhenger av en rekke forhold, som perspektiv og vinkling. I denne studien tas det utgangspunkt i forståelsen til Tjora (2012) og Jacobsen (2005), som mener at et case er noe som er avgrenset i tid og rom. Casestudier velges fordi studien er ute etter en omfattende og grundig beskrivelse av fenomenet (Yin, 2014). Thomas (2011) viser til at et casestudie er aktuelt når man vil konsentrere seg om et område, en institusjon eller et fenomen. Casestudie handler om å undersøke et komplekst tema fra flere vinkler (Simons, 2009), som i denne oppgaven omfatter perspektivene til tre mellomledere og syv ansatte. Deres perspektiver danner grunnlag for at jeg kan utvikle dybdeforståelse for det jeg studerer.

I denne studien velges en *en-case studie*, hvor det er flere analyseenheter (Yin, 2014). En-case studie velges både fordi det tenkes å gi svar på forskningsspørsmålene, men også fordi det er innenfor rammene av tid og ressurser (Miles og Huberman, 1994). For å forstå mobilisering til endring og hva som kan ha innvirkning på mobiliseringen, er det aktuelt å undersøke en endringsprosess. Grunnen til at en-case studie velges og nettopp mellomledere på en høyskole, er fordi intervjuobjektene står overfor en fusjonsprosess, som kan ses på som et eksempel på et *ekstremtilfelle* av en endringsprosess. Caset blir derfor mellomledere i en endringsprosess, mens mellomlederne og de ansatte blir analyseenheter. Selv om fenomenet i studien er mellomlederens mobilisering til endring og hvilke elementer som har innvirkning, kan de ansatte ses på som enheter som tas med i studien fordi de kan gi et utvidet bilde på fenomenet (Yin, 2014).

I og med at høyskolen har mange mellomledere, var det nødvendig å bestemme hvilke mellomledere som skulle velges. Valget falt på administrative mellomledere, fordi de antas å være aktuelle eksempler på noen som påvirkes av fusjonen i stor grad og som derfor har kjennskap til fenomenet. Det er de administrativt ansatte som rammes og som må omplasseres for å passe inn i den nye organisasjonen (Normanssen, 2016, Børresen-utvalget, 2016), samtidig som det er her effektivitetskravet foreligger og innsparingene skal skje (NTNU, 2016d). Den administrative avdelingen tenkes å være ansvarlig for å implementere endringer, for eksempel innføre nye datasystemer, sikre kontakt med studentene, informere forelesere om nye strukturer og sikre kvalitet på daglig drift. I tillegg skal den administrative avdelingens organisering utvikles i løpet av 2016, noe som naturlig nok medfører ytterligere endringer (NTNU, 2016a). Med grunnlag i deres oppgaver og en antakelse om at deres arbeidshverdag påvirkes i stor grad, er det relevant å undersøke deres måte å mobilisere til endring på og hvordan mobiliseringen påvirkes.

3.6 Valg av metode

Med utgangspunkt i forskningsspørsmål velges forskningsmetode ut i fra hvilken metode som er mest hensiktsmessig (Thomas, 2011). For å samle inn nødvendig informasjon fra en empirisk situasjon, mener Glaser og Strauss (1967) at kvalitativ metode er den mest effektive og passende metoden. Kvantitativ metode kan sies å skape distanse til det man skal studere, mens kvalitativ metode handler om å komme nært på respondentene og deres opplevelse av et fenomen (Jacobsen, 2005). Denne studien er ute etter å komme nært på fenomenet og nærhet er derfor viktig for å forstå intervjuobjektens virkelighet, dermed falt valget på å benytte kvalitativ tilnærming. Målet i oppgaven er å utforske og komme i dybden av fenomenet mobilisering til endring. Kvalitativ metode brukes for å frem nyanser, meningsdannelse, opplevelsen og forståelsen av et fenomen (Tjora, 2012, Jacobsen, 2005), - nettopp det denne studien ønsker å utforske hos mellomlederne og de ansatte.

3.7 Valg av analyseenheter

For å undersøke hvilke praksiser og teknikker mellomledere bruker for å mobilisere til endring og om muligheten begrenses, er det hensiktsmessig å intervjuer mellomledere for å få deres tanker om hvordan de gjør nettopp dette. Mye av litteraturen som er gjennomgått i forbindelse med oppgaven tar utgangspunkt i mellomlederens eget ståsted og tanker. Ved bare å intervjuer mellomledere om temaet, er det en mulig feilkilde at det de hevder de gjør, ikke nødvendigvis er i tråd med det de faktisk gjør. Det kan bli en form for selvrapporing, hvor mellomlederne kan tenkes å pynte på sannheten og vil sette seg selv i et godt lys når det kommer til å beskrive hvordan de mobiliserer til endring. Det kan tenkes at de forsøker å skape et bilde på hvordan de vil fremstå, men som nødvendigvis ikke er i tråd med hva som gjøres. For å unngå dette, intervjues også noen ansatte som ledes av de enkelte mellomlederne. På denne måten blir mellomlederens uttalelser speilet og sammenlignet med de ansattes opplevelser. En annen fordel med å intervjuer de ansatte er at det er mulig å innhente ulike perspektiver på fenomenet, slik at man i større grad unngår skjevhet i datamaterialet (Yin, 2011). For å utvide forståelsen bør man ifølge Foucault (1981) unngå å undersøke et fenomen endimensjonalt og heller belyse temaet fra flere sider og vinkler. Ved et mangesidig perspektiv bygger forståelse på et rikere og mer omfattende bilde av situasjonen og fenomenet (Thomas, 2011).

3.8 Utvalgsstrategien

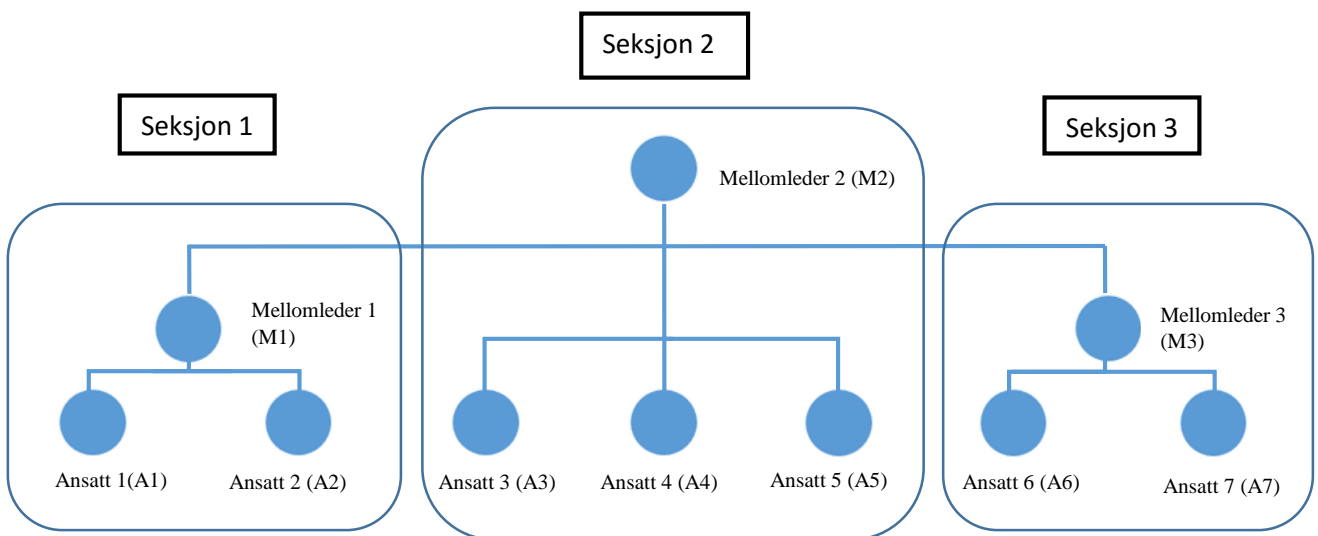
Som følge av at casestudie er valgt i denne oppgaven avgrenses utvalget naturlig av enheten som representerer caset (Tjora, 2012), som i dette tilfellet er mellomledere i en endringsprosess. Det første steget i utvalgsprosessen gikk ut på å skaffe oversikt over administrasjonen ved høyskolen, slik at det var mulig å se hvilke personer som kunne være aktuelle. Ved hjelp av hjemmesidene og en person i administrasjonen ble en oversikt over mellomlederne og tilhørende ansatte utarbeidet. Kriteriene for valg av personer til studien bar preg av å være dels formålsrettet, og dels tilfeldig. Grunnen til at administrasjonen ble valgt var basert på en antakelse om at disse personene opplever endringssituasjonen på nært hold og dermed kunne gi relevant og innholdsrik informasjon om fenomenet. Dermed kan det sies at de ble valgt ut strategisk og i henhold til formålet (Yin, 2011). Samtidig visste jeg ingenting om personene på den ferdige oversikten og dermed ble valg av kandidater fra denne listen tilfeldig. Hadde jeg hatt forkunnskap om personene kunne dette styrt valget, men da jeg ikke visste noe om dem, var valget mer tilfeldig.

3.8.1 Utvalgets størrelse

Yin (2011) presiserer at når man skal bestemme antall intervjuobjekter, er et større antall som oftest bedre enn et lite antall. Sammensetning og om man skal studere fenomenet i dybden påvirker også antallet. I en masteroppgave spiller tid og ressurser også en stor rolle. Antall intervjuobjekter falt på 12, da dette var et tall som virket overkommelig både med tanke på tilgjengelighet, tid og ressurser. Valget falt på tre mellomledere og tre ansatte per mellomleder. For å kunne samle inn et variert og mangfoldig bilde av mellomlederes mobilisering til endring, ble 12 individer ansett som et passende antall. Fordi datamaterialet skulle transkribes i etterkant var det også hensiktsmessig å vurdere om det var gjennomførbart å skulle samle inn 12 intervjuer med tanke på tid og ressurser.

Det skulle likevel vise seg at 12 ikke var like lett å få tak i. Fordi mellomledernes svar skulle speiles opp imot de ansattes svar, var det naturlig å foreta intervju med mellomlederne først, slik at det var mulig å forme videre spørsmål. De tre mellomlederne ble først kontaktet og intervjuet. Når disse ble gjennomført ble tre ansatte tilknyttet hver mellomleder, kontaktet og det ble avtalt intervjuer med flere av de ansatte. I seksjon 1 og 3 var det relativt få ansatte og dermed var det uheldig at to av de ansatte i den ene seksjonen ikke kunne intervjues som følge av spesielle omstendigheter, i tillegg til at en del ikke hadde tid. Dermed ble det to ansatte i seksjon 1 og 3. I seksjon 2 var det tre personer som kunne stille til intervju og dermed ble

antallet tilslutt 10 respondenter. I tillegg ble det gjennomført to prøveintervjuer. Slik det fremkommer i figuren nedenfor, er det verdt å bemerke at mellomleder 2 både er leder til de andre to mellomlederne og de ansatte i seksjon 2. Dette var noe som ikke kom tydelig frem av oversikten som ble laget, og derfor ikke noe jeg visste på forhånd. Dette førte ikke til problemer når det gjaldt å speile utsagnene, men var ikke uproblematisk relatert til hva som så ut til å hindre mulighetene, svaret på forskningsspørsmål 2. På grunn av den noe mer komplekse rollen, var det flere forhold som så ut til å innvirke på forskningsspørsmål 2 relatert til denne mellomlederen. Intervjuobjektene fordeler seg på følgende måte:



Figur 3: Oversikt over intervjuobjektene

3.9 Datainnsamlingsmetode

Når det gjelder datainnsamlingsmetode er det en rekke metoder å velge mellom. For å øke gyldigheten og troverdigheten til data som samles inn er det nyttig å triangulere, å benytte flere kilder for å innhente informasjon (Jacobsen, 2005). Slik triangulering kan handle om å ta i bruk sekundærdata, i tillegg til primærdata som man selv innhenter. I denne studien benyttes intervjuer som primærdata, mens dokumenter fungerer som sekundærdata. Tjora (2012) forteller at intervjuer er den mest brukte metoden innenfor kvalitativ forskning og Yin (2014) hevder at intervjuer er vanlig å benytte i casestudier. Det kvalitative intervjuet velges her for å oppnå en detaljert beskrivelse, få tak i flere perspektiver, forstå hvordan intervjuobjektene forstår endringen og mobiliseringen som skjer, samt utvikle en helhetlig beskrivelse av mobiliseringen som finner sted (Weiss, 1994).

3.9.1 Primærdata: Intervju

Denne studien er ute etter å forstå et fenomen, samt få tak i og fortolke intervjuobjektens

meningsdanning, og bygger dermed på en fenomenologisk tilnærming (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Med bakgrunn i en slik tilnærming er det viktig å ha i bakhodet at når man velger intervju som datainnsamlingsmetode, så preges intervjusituasjonen av intersubjektivitet. Dette medfører at forståelse av det intervjuobjektet forteller, avhenger og påvirkes av den felles oppfatningen intervjuobjektet og intervjueren har av virkeligheten (Nyeng, 2004b).

Et intervju kan ha ulik grad av strukturering og åpenhet. For å sikre at intervjuene skulle generere relevant informasjon om ulike tema falt valget på semistrukturert intervju. Semistrukturerte intervju innebærer bruk av intervjuguide (vedlegg 2 og 3), noe som fungerer som en påminnelse for hvilke tema og spørsmål det er viktig å huske på. En viktig fordel med denne typen intervju er at man står friere til å følge opp det man finner interessant i utsagnene til intervjuobjektet (Thomas, 2011). Denne friheten ble utnyttet flere ganger, da noen av intervjuobjektene svarte svært omfattende på en del spørsmål, og kom inn på andre temaer som var interessante og relevante. Disse temaene virket å engasjere respondentene og derfor valgte jeg å spørre ytterligere for å forstå temaene bedre.

Intervjuguiden inneholdt de tre fasene Tjora (2012) beskriver, hvor oppvarmingsspørsmålene var nokså enkle og krevde lite refleksjon. De midtre spørsmålene var refleksjonsspørsmål, mens den siste delen fungerte som avrundingsspørsmål. Poenger og tema fra litteraturen dannet grunnlaget for intervjuguiden og formet spørsmålene som ble stilt (Tjora, 2012). Hovedtemaene omfattet opplevelsen av endringen, hvordan mobiliseringen til endringen ble gjort og hvilke rammer som forelå. Kvale (1997) mener intervjuet bør tilpasses den enkelte, noe som til en viss grad ble gjort i denne studien ved at noen av spørsmålene til de ansatte ble utformet basert på mellomlederens utsagn (vedlegg 3). Dette var for å speile og undersøke om det mellomlederen hevdet å gjøre var i tråd med opplevelse til de ansatte.

3.9.2 Intervjuprosessen

Etter at intervjuguiden ble utledet var neste steg å teste om spørsmålene var forståelige, tydelige nok og var rettet mot oppgavens tema og forskningsspørsmål (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Dette ble testet ved to prøveintervjuer, hvor situasjonen var lik slik situasjonen ville være ved de senere intervjuene. Prøveintervjuene ble gjort med en mellomleder og en ansatt ved en annen høgskole. På denne måten ble prøveintervjuene en forsmak på hvordan det var hensiktsmessig å ordlegge seg, hvordan spørsmålene ble oppfattet og de ga en pekepinn på hvilke endringer som måtte gjøres med intervjuguiden. Disse prøveintervjuene

var særdeles nyttige og ga mange ideer om hva som skulle gjøres i de kommende intervjuene. Basert på egen oppfatning av mellomlederens svar og diskusjon med veileder ble det gjort få, men viktige justeringer på intervjuguiden til mellomleder. Prøveintervju med den ansatte var også svært nyttig og medførte store endringer i intervjuguiden. I denne situasjonen ble det klart at spørsmålene ikke fikk fanget opp det som var relevant for oppgaven. Da en av hensiktene med å intervju ansatte var å speile det mellomlederen sa, ble det klart at det måtte gjøres endringer. Spørsmålene måtte tilpasses slik at ansatte tilhørende hver enkelt mellomleder fikk spørsmål basert på den enkelt mellomleders utsagn. Fordi disse endringene ble gjort fungerte intervjuguiden godt i intervjusituasjonene senere.

Intervjuene ble samlet inn i perioden 22. februar til 9. mars. For å kunne speile mellomlederens utsagn med hjelp av de ansatte, ble intervjuene med mellomlederne gjort først. Med visshet om at både mellomledere og ansatte var inne i en veldig travel periode, benyttet jeg hjelp fra veileder for å komme i kontakt med mellomlederne. Hun kontaktet de tre mellomlederne jeg hadde valgt ut for å intervju. Etter at hun etablerte kontakt avtalte jeg videre med dem. Jeg sendte informasjonsskriv (vedlegg 4) til alle de jeg etablerte kontakt med, med informasjon om oppgaven og hva deltakelse innebar. Dette tok jeg også med på intervjuet slik at de kunne lese det på nytt og skrive under. At intervjuene ble gjort med dette tidsspennet opplevdes i første omgang som frustrerende og bremsende for oppgaven, men underveis i prosessen forandret dette seg. For å kunne speile utsagnene til mellomlederne var jeg avhengig av å høre gjennom eller helst, transkribere, intervjuene med mellomlederne før jeg foretok intervjuene med de ansatte. På grunn av den utstrakte tiden, fikk jeg mulighet til dette, noe som gjorde at intervjuene med de ansatte ble bedre, og mer rettet mot mellomlederens utsagn. På samme tid fikk jeg også mulighet til å reflektere over det som ble sagt og tilspisset intervjuguide i større grad.

Hvor intervjuene skulle gjennomføres ble overlatt til intervjuobjektene å bestemme, og alle valgte enten et møterom eller et kontor på deres egen arbeidsplass. En potensiell fordel med en slik måte å tilnærme seg prosessen, er at respondenten forhåpentligvis følte seg trygg i egne omgivelser og at atmosfæren ble mer avslappet (Tjora, 2012). Alle intervjuene ble tatt opp med båndopptaker både på mobil og iPad, for å sikre at materialet ikke gikk tapt. Både i informasjonsskrivet som ble sendt ut i forkant og før intervjuet startet, ble det spurt om det var i orden at båndopptaker ble benyttet, noe ingen motsatte seg. Flesteparten av intervjuene varte ca. én time, med to unntak; ett på 30 minutter og ett på to timer.

3.9.3 Sekundærdata: Dokumentstudier

I tillegg til intervjuer ble det også benyttet dokumentstudier, som fungerte som bakgrunnsdata. Dokumentene er blant annet ulike informasjonsskriv fra møter som ble avholdt under fusjonsprosessen, som for eksempel notater og rapporter etter et møte, andre type rapporter, sakslister og mandater for ulike grupper. Disse dokumentene er hentet fra fusjonssidene på internett som ble opprettet når arbeidet med fusjonen ble satt i gang. I tillegg er det hentet dokumenter fra Regjeringens sider. Deloitte har gjort en vurdering av fusjonsprosessen, som ble utarbeidet i en rapport som ble utgitt 12. oktober 2015, denne har også blitt benyttet som supplement. Dokumentene ble brukt for å innhente relevant informasjon om ulike omstendigheter som kunne påvirke mellomlederne og deres mobilisering (Tjora, 2012). De ble også benyttet for å undersøke utsagn fra intervjuobjektene, dersom de snakket om forhold som var med å påvirke mobiliseringen eller andre interessante tema.

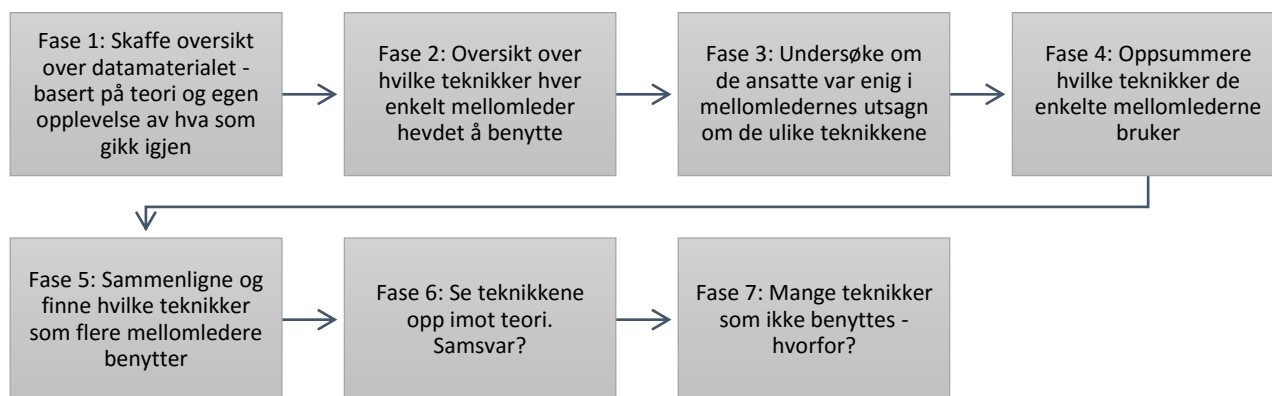
3.10 Analyse av data

Som en forløper til analysen ble transkriberingen av intervjuene gjort. Målet med transkriberingen var å gjengi intervjuene så godt som mulig (Bazeley, 2007). Ved å gjøre lydopptakene om til tekst var det lettere å jobbe med materialet og skaffe oversikt. Å gjøre transkriberingen selv var en fordel fordi jeg fikk bedre oversikt og kunnskap om data som var samlet inn. Transkriberingen innebærer tolkning av informasjonen, men på samme tid blir nyanser og emosjonelle uttrykk mindre tydelig (Bazeley, 2007). Teksten fra transkriberingen ble ført direkte inn i analyseprogrammet NVivo og for å gjøre transkriberingen mer effektivt ble intervjuene avspilt med en sakte-funksjon i VLC Media Player.

Etter å ha transkribert intervjuene var neste steg å analysere data. Analysen av data tar utgangspunkt i en tankegang som bærer preg av å være både induktiv og deduktiv, en tilnærming som er abduktiv (Patton, 2002, Alvesson og Sköldbberg, 2008). En slik tilnærming bygger både på teori og data, hvor jeg har forsøkt å bevege meg mellom disse to områdene. Abduksjon kan sies å utspille seg som en hermeneutisk prosess, hvor man jobber med empirien med forforståelsen man har med seg og hvor man forsøker å utvikle teorien. Denne måten å forholde seg til empiri og teori på er realistisk og handler om å gjøre tolkningen med fokus på begge de to faktorene (Alvesson og Sköldbberg, 2008). Nedenfor presenteres en tabell og en figur over de ulike fasene som illustrerer hvordan jeg arbeidet med å analysere data:

Tabell 2: Faser i analysen

Fase	Mål	Hva ble gjort?	Med utgangspunkt i	Resultater
1	Skaffe oversikt over datamaterialet.	Kategorisering og koding av data ved hjelp av NVivo. Kategoriseringen var basert på både hva som ble nevnt ofte og hvilke teknikker som ble nevnt i teorien.	De transkriberte intervjuene og mobiliserings-teknikker fra teorien.	36 kategorier.
2	Skaffe inntrykk av hvilke teknikker hver enkelt mellomleder hevdet å benytte.	Markerte og noterte i intervjuene og sammenlignet med kodingen i NVivo.	De transkriberte intervjuene og koding i NVivo.	Oversikt over hvilke teknikker mellomlederne hevdet å bruke.
3	Undersøke om de ansatte var enig i mellomledernes utsagn om bruk av de ulike teknikkene.	Sammenlignet mellomlederens og de ansattes svar.	Mellomledernes og de ansattes intervjuer, opp imot teknikkene som ble nevnt.	Avkreftet og bekreftet de ulike teknikkene som mellomlederne hevdet å bruke.
4	Oppsummere hvilke teknikker den enkelte mellomleder benyttet.	Skrev en oppsummerende beskrivelse av de ulike teknikkene som hver enkelt mellomleder brukte.	Sitater fra mellomleder og ansatte, samt beskrivelse av teknikker fra teori.	Oversikt over teknikkene hver enkelt mellomleder benyttet.
5	Sammenligne og finne hvilke teknikker som flere mellomledere benyttet.	Undersøkte hvilke teknikker som gikk igjen og hvilke som bare ble benyttet av en eller to.	Oversiktene som ble utformet i forrige fase.	Fant spesielt 4-5 teknikker som gikk igjen, samt noen teknikker som en eller to av mellomlederne brukte.
6	Undersøke om det er samsvar mellom teknikkene mellomlederne snakker om, og hva teori beskriver.	Undersøkte data ytterligere, samt så kritisk på teorien. Så etter likheter og forskjeller i teknikkene de beskrev og beskrivelsen av teknikkene i teorien.	Innsamlet data og teori.	Kom frem til hva mellomledere gjør for å mobilisere til endring. Så at en rekke teknikker som nevnes i teorien var begrenset eller ikke ble brukt. Dette dannet grunnlag for forskningsspørsmål 2.
7	Undersøke hva som begrenser muligheten til å bruke ulike mobiliseringsteknikker.	Gikk igjennom intervjuene og undersøkte hva mellomlederne trakk frem som gjorde at de opplevde at muligheten til å bruke enkelte teknikker ble begrenset.	Intervjuene.	Utledet flere faktorer som innvirket på opplevelsen til mellomlederne, relatert til å benytte teknikkene.



Figur 4: Faser i analysen

Tabellen og figuren over beskriver stegene i analysen av data. Prosessen startet med å skaffe oversikt over datamaterialet og markering av hva respondentene trakk frem som viktig og hva som gikk igjen. Deretter var det flere runder med å få oversikt over hva mellomlederne gjorde for å mobilisere til endring. I disse rundene vokste grunnlaget for forskningsspørsmål 2 frem, fordi flere av teknikkene som nevnes i teorien virket å være begrenset og i enkelte tilfeller vanskelig å ta i bruk. Dermed var det aktuelt å undersøke nærmere hva som lå bak dette. Siste fase gikk ut på å undersøke datamaterialet en gang til for å komme frem til hvilke elementer som innvirket på mellomledernes opplevelse av muligheten til å ta i bruk de enkelte teknikkene.

Analysen av data preges av en abduktiv tilnærming, hvor den startet med bakgrunn i teori, hvor markeringen av kategorier både var basert på teknikker nevnt i teori, men også hva som var fremtredende i data. Deretter var fokuset primært rettet mot data for å få frem mellomledernes beskrivelser. Så gikk prosessen tilbake til teorien og undersøkte om det var samsvar mellomledernes beskrivelser og teorien. Siste steg gikk tilbake i data igjen, for å finne svar på forskningsspørsmål 2.

3.11 Vurdere kvaliteten på studien

Valgene som tas i undersøkelsen er helt avgjørende for kvaliteten på studien. Nøyaktighet i form av kontroll, planlegging og grep som kan redusere usikkerheten er vesentlig for kvaliteten (Daft, 1983). Reflekterte valg kan resultere i høy kvalitet og høy grad av troverdighet (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Hvilke kriterier som bør inngå i vurderingen kan diskuteres, men i denne studien anses det som relevant å vurdere validitet (gyldighet), reliabilitet (pålitelighet), generaliserbarhet samt gjøre en generell vurdering.

3.11.1 Validitet

Å vurdere validiteten handler om å ta stilling til om innsamlet data og funn faktisk svarer på forskningsspørsmålene, om jeg har belyst det jeg er ute etter. Maxwell (1992) mener validitet i kvalitativ forskning er relativ, fordi forståelse av datamaterialet kan sies å være relativ som en konsekvens av at man alltid er farget av et perspektiv. I denne studien kan ikke funnene sies å representere sannhet, men heller en intersubjektivitet. Dermed er oppgavens og funnernes gyldighet avhengig av at flere personer har samme oppfatning og forståelse av resultatet. I denne oppgaven har jeg, gjennom metodekapitlet, forsøkt å vise hvilke valg jeg har tatt i undersøkelsen og hva som ligger bak valgene, som kan beskrives som en pragmatisk validering (Kvale, 1997). På denne måten har jeg gjort oppgaven mer transparent, noe som bidrar til høyere kvalitet (Tjora, 2012). Denne valideringen går ut på å begrunne valg av kilder og hvorfor informasjonen de kommer med er interessant og relevant. Argumenter som styrker denne validiteten i min studie er at kildene er førstehåndskilder, de har god kunnskap om fenomenet fordi de opplever endringen på nært hold og en del av informasjonen kom uoppfordret, som en del av svar på noe annet (Jacobsen, 2005).

En annen måte å øke validiteten på, som er tatt i bruk i denne studien, er bruk av andre kilder. De ansatte ble intervjuet for at de kunne bekrefte eller avkrefte utsagnene til mellomlederne. Dokumentstudier ble brukt på samme måte. Dette ble valgt for å styrke den interne gyldigheten, ved at de forskjellige vinklingene kunne fungere som multiple bevis på funnene. De ansatte og dokumentene kunne samlet underbygge eller tilbakevise hva mellomlederne hevdet å gjøre for å mobilisere og si noe om innvirkende forhold, og dermed danne grunnlag for svar på forskningsspørsmålene (Jacobsen, 2005, Yin, 2014).

Fordi selvrapportering kunne forekomme dersom bare mellomledere ble intervjuet, ble også ansatte intervjuet for å speile deres svar. Slik selvrapportering kan også påvirke de ansattes svar når de snakker om reaksjonene på endringen. Det kan tenkes at fordi mennesker iscenesetter seg selv (Nyeng, 2004a), vil de gi et best mulig inntrykk og unngår dermed å være fullstendig ærlig om hva de tenker om endringen. Funnene i studien viser at alle respondentene er på høyresiden av figuren til Meyer og Stensaker (2011), men det kan stilles spørsmål til om dette er fordi de ikke vil oppleves som negativ og motstander av endringen. Hadde ansatte blitt spurt om hvordan de andre reagerte kunne dette økt valideringen på dette området og kanskje hadde plasseringen av de ansatte blitt en annen.

3.11.2 Reliabilitet

Da denne oppgaven har et hermeneutisk, fortolkende ståsted, handler reliabilitetsbegrepet om hvordan jeg som forsker påvirker datainnsamlingen og resultatene (Justesen og Mik-Meyer, 2010, Tjora, 2012). Det er vanskelig å oppnå full objektivitet og nøytralitet fordi man som forsker alltid preges av en forforståelse og er farget av tidligere erfaringer og kunnskap (Nyeng, 2004b). En måte å vurdere påliteligheten på er å ta stilling til om resultatene hadde vært de samme dersom en annen forsker hadde fulgt samme metode. I dette tilfellet tror jeg det hadde vært mulig, fordi funnene var så tydelige og gikk igjen blant flere av respondentene. Likevel ville tidspunktet for en eventuell ny undersøkelse hatt stor betydning, fordi respondentene sto midt oppi prosessen og uttrykte stor usikkerhet rundt flere forhold som kan sies å være tidsspesifikke. Derfor kan konteksten være vanskelig å reprodusere, fordi prosessen hele tiden utviklet og forandret seg. Slik Jacobsen (2005) poengterer, så vil man da studere et annet fenomen.

På samme tid påvirkes konklusjonen og funnene av min forforståelse, kunnskap og tolkning av respondentenes svar, som kunne blitt oppfattet annerledes av andre med annen bakgrunn. I tillegg påvirkes undersøkelsen av en viss intervjuereffekt, en effekt som er vanskelig å komme utenom (Jacobsen, 2005). Jeg forsøkte å være bevisst på væremåte, kroppsspråk, klesstil og måten jeg responderte på respondentenes svar, og prøvde å være nøytral og samtidig vise interesse for deres opplevelser. Et annet moment som kan ha innvirkning på påliteligheten og svarene til respondentene, er min tilknytning til denne høgskolen. Jeg opplevde likevel ikke at det var tilfellet, fordi HiST er en såpass stor høgskole hvor respondentene har stillinger som jeg ikke direkte har tilknytning til.

3.11.3 Generalisering

Generalisering i sosial forskning er ifølge Thomas (2011) usikkert og foreløpig, dermed nøytraliseres oppfordringen om å måtte generalisere funn fra casestudier. Ved gjennomføring av en en-case studie er det vanskelig og lite relevant å skulle statistisk generalisere, målet er heller analytisk generalisering ved å utvide teorien (Yin, 2014). Fordi målet med en casestudie ikke er å generalisere til en hel populasjon, faller kravet om representativt utvalg bort. Utvalget er heller en tilsiktet seleksjon, et bestemt valg av intervjuobjekter som tenkes å være relevante for studien (Thomas, 2011). Yin (2011) påpeker at mange har diskutert generalisering av kvalitativ forskning, hvor flere hevder at generalisering spiller en begrenset rolle. Funn og konklusjoner fra kvalitative studier kan føre til implikasjoner utover den

studerte situasjonen, noe som gi studien høyere verdi. Funn kan ha verdi i den grad at de utvider teorier, i dette tilfellet teorier om mobilisering til endring og hvilke forhold som ser ut til å innvirke på mobiliseringen. At antall mellomledere er relativt lavt, kan innvirke negativt på muligheten til å kunne si noe generelt om mellomledere, men siden hensikten ikke er å generalisere, spiller antallet en mindre rolle. Målet er heller en bedre forståelse av fenomenet, noe svarene bidrar til. Fordi mye av forskningen som er gjort på området har fokusert på privat sektor, kan denne studien bidra til teori om mellomlederes mobilisering til endring i offentlig sektor, en form for teoretisk generalisering (Jacobsen, 2005).

3.12 Vurdering av kvalitetskriteriene

En svakhet med å velge en-case studie er at entydige svar kan forekomme (Yin, 2014), og bruk av kvalitative intervjuer kan vanskelig sies å kunne reprodusere og etterprøves. Dette er mål som er spesielt viktig i kvantitativ forskning, men fokuset i denne studien er noe annerledes. Fordi intervjusituasjonen preges av intersubjektivitet og at man fortolker svarene, blir fokuset i kvalitativ forskning ulikt fra en kvantitativ tankegang (Justesen og Mik-Meyer, 2010, Nyeng, 2004b). Å vurdere de nevnte kvalitetskriteriene er viktig for oppgavens troverdighet og for å sikre kvaliteten (Tjora, 2012). Til tross for at min forforståelse er med på å påvirke funnene og resultatene, oppleves validiteten og påliteligheten som tilstrekkelig, hvor blant annet bruk av ansatte og dokumentstudier bidrar positivt. Den analytiske, teoretiske generaliseringen virker å være en aktuell tilnærming i denne oppgaven fordi funnene til en viss grad utvider deler av teori som er gjennomgått.

3.13 Oppsummering

I metodekapitlet har bakgrunnen for valgene i undersøkelsen blitt beskrevet. For å best mulig kunne svare på de to forskningsspørsmålene falt valget på å benytte en en-case studie, hvor caset er mellomledere i en endringsprosess. Analyseenheten er administrative mellomledere på HiST, da de tenkes å ha kjennskap til mobilisering til endring. Forskningsmetoden er kvalitativ metode og innenfor en slik tilnærming danner semistrukturerte intervjuer grunnlaget for primærdata, mens dokumentstudier fungerer som sekundærdata. For å unngå selvrapportering blant mellomlederne er både mellomledere og ansatte intervjuet, hvor antallet er henholdsvis tre og syv. Analysen av data har en abduktiv tilnærming hvor svaret på forskningsspørsmålene er utarbeidet gjennom en prosess som har beveget seg mellom data og teori. Hva som kom ut av denne analysen presenteres i det følgende kapitlet.

4. Empirisk analyse

4.1 Innledning

I det følgende kapitlet vil forskningsspørsmålene bli besvart med bruk av både teori og funn i datamaterialet. Selv om det både er kvinner og menn som er intervjuet, vil alle bli omtalt som «han» i oppgaven for å sikre anonymitet. Analysen har en abduktiv tilnærming, hvor den har beveget seg mellom teori og data for å finne svar på forskningsspørsmålene. Først tar analysen for seg forskningsspørsmål 1 som undersøker hva mellomledere gjør for å mobilisere til endring. Under dette spørsmålet presenteres en rekke mobiliseringsteknikker som mellomlederne benytter, både teknikker nevnt i teorien, men også noen som kom til etter funn i data. Forskningsspørsmål 2 tar for seg hvilke elementer som innvirker på mellomledernes mulighet til å mobilisere til endring. Fokuset er rettet mot hva mellomlederne *opplever* innvirker på muligheten og hvilke elementer som ser ut til å ligge hos mellomlederen selv. Selv om spørsmålet lyder *kan innvirke på*, var det en fremtredende opplevelse blant mellomlederne at det var flere forhold som begrenset muligheten deres, enn som bidro positivt. Dermed vil svaret på forskningsspørsmål 2 i hovedsak dreie seg om hvilke elementer som virket begrensende, da det var dette som preget opplevelsen til mellomlederne.

4.2 Forskningsspørsmål 1: Hva gjør mellomledere for å mobilisere til endring?

Det første forskningsspørsmålet blir besvart ved hjelp av svarene til mellomlederne, som er sett opp imot opplevelsen og inntrykket til de ansatte. På denne måten har oppgaven kommet frem til en rekke mobiliseringsteknikker som mellomledere tar i bruk for å mobilisere til endring.

4.2.1 Terapeut

Mellomlederne betrakter det å gi støtte og være oppmerksom på de ansatte, som noe av det viktigste de gjør i endringsprosessen. De forteller at de er opptatt av å hjelpe de ansatte gjennom endringen, ivareta dem, være en støttespiller, kjempe en kamp for dem og løse dem trygt gjennom prosessen. En av mellomlederne forteller at det er viktig å passe på at de ansatte har det greit på jobb og han beskriver jobben sin i endringsprosessen på følgende måte:

«... framover nå, så er jobben min rett og slett å få loset mine ansatte videre slik at de er trygg

og sånn at dem får på en måte, får jobbet med de arbeidsoppgavene de ønsker seg og får på en måte plassert dem da.»

Å tilpasse seg de ulike ansatte og deres behov er også noe mellomlederne forsøker å gjøre i prosessen. En av mellomlederne erkjenner at de ansatte har ulike behov, med tanke på det å bli sett og hvor mye de bekymrer seg. Et eksempel på at mellomlederne ser dette behovet, er at en av mellomlederne har hatt individuelle samtaler med de ansatte for å forsøke å betrygge dem og gi ekstra oppfølging til de som har behov for det. En annen måte denne tilpasningen skjer på er ved å ta hensyn til oppgavemengde. En av mellomlederne beskriver at han tilpasser oppgaver etter hvor mye han opplever at de ansatte tåler:

«Noen er jo sånn laget at de alltid har veldig mye å gjøre, og at de ikke har tid til noen ting, og det er klart at, de er jo ikke de første man spør hvis det er nye ting.»

Basert på intervjuene er inntrykket at alle mellomlederne er opptatt av å hjelpe de ansatte og tilpasse seg de ulike behovene. Inntrykket de ansatte sitter igjen med er at spesielt to av mellomlederne er flinke til å se de ansattes behov, tar seg tid og legger til rette for samtaler dersom det trengs. Flere av de ansatte nevner også at de opplever å ha lederen i ryggen. Respondent A6 sier at det har vært godt å ha M3 som sjef, han opplever at mellomlederen er oppmerksom og omtaler lederen på følgende måte:

«Men jeg opplever det at jeg har... en sjef som har veldig sånn fokus på å passe på at det ikke blir for mye. Det har jeg opplevd, i og med at det ble veldig travelt i høst, så.. så.. er han nøye med, synes jeg, å påse at folk ikke går helt i dukken på det.»

For å mobilisere til endring forsøker mellomlederne også å være tilgjengelige og tilstede i endringsprosessen. Mellomlederne trekker frem at de er tilstede på møter, svarer på epost, er tilgjengelige på telefon og tar seg tid dersom de møter de ansatte i gangene. Dette opplever de som spesielt viktig i og med at de selv er med på møter andre steder og fordi ikke alle mellomlederne er på samme campus som sine ansatte. M3 er klar på at det å prioritere de ansatte og være tilgjengelig for dem er viktig. De ansatte tilknyttet M1 og M3 bekrefter at mellomlederne har vært tilgjengelige og at de har vært mulig å få tak i dersom det har vært behov. M3 understreker at han har gitt klar beskjed om at:

«.. det er jeg som setter grensene, så ikke sitt og se på kalenderen min og si at «du har ikke tid», det er ikke lov. Du må heller spørre om du kan finne tid, så får jeg gjøre vurderingen.»

Basert på beskrivelsene virker to av mellomlederne å fungere som *terapeuter* ved at de evner å tilpasse seg og håndtere ulike behov og følelser (Huy, 2001a). På samme tid opptrer de som støttespillere for de ansatte og hjelper dem gjennom endringen (Balogun, 2003). De er flinke til å lese situasjoner og tilpasse seg behov i organisasjonen (Goleman, 2000) og virker også å være opptatt av å ta vare på de ansatte som endringsmottakerne (Huy, 2002). Rollen som *terapeut* går også ut på å være tilgjengelig for sine ansatte, være åpen for samtaler og skape en arena hvor de ansatte kan komme med sine bekymringer og andre tanker (Huy, 2001a). Dette er noe to av mellomlederne har gjort i fusjonsprosessen, som et forsøk på være der for sine ansatte i en uoversiktlig situasjon. Likevel er det å være tilgjengelig og vise tilstedeværelse noe M3 skulle ønske han kunne gjort enda mer av, fordi han opplever at det har stor verdi for sine ansatte.

4.2.2 Å informere

Det å gi informasjon i en uoversiktlig og usikker prosess er noe mellomlederne trekker frem som essensielt. På denne måten kan de forberede og holde de ansatte oppdatert på hvordan prosessen forløper, hvordan de ligger an og hva som er nytt. De har benyttet både formelle kanaler, i form av jevnlig møter og epost, og uformelle kanaler; samtaler «på gangen». Mellomlederne beskriver at de er opptatt av å gi beskjed om forhold de har informasjon om, men er også tydelig i de situasjonene hvor de ikke har informasjon. For eksempel mener M1 at det er viktig å oppdatere de ansatte og hele tiden være klar på at det han vet og ikke vet og ikke holde tilbake informasjon, han beskriver tilnærmingen på følgende måte:

«... jeg prøver å være veldig tydelig på at.. eh.. «jeg vet at det snakkes om sånn og sånn, men dette vet jeg ikke noe om ennå. Dere får vite det med en gang vi vet noen ting»».

De ansatte tilknyttet to av mellomlederne bekrefter at deres mellomledere har delt informasjon de har sittet med, har vært raske med å dele og at det å få informasjon om at de ikke vet, har vært nyttig. I disse to seksjonene virker det å være samsvar mellom det lederne forsøker å gjøre og det de ansatte oppfatter.

To av mellomlederne ser ut til å være bevisste på det å dele informasjon i endringsprosessen og forsøker å gi nyttig informasjon som har med endringen å gjøre. De benytter en rekke kanaler for å gi all den informasjonen de sitter med og oppdaterer de ansatte på prosessen når de kan. Selv om de ofte må si «jeg vet ikke», opplever de ansatte at nettopp slik informasjon er viktig. Flere av de ansatte trekker frem at det er bedre å vite at mellomlederen ikke vet, enn

at de ikke får beskjed. Dermed ser mellomlederne ut til å mobilisere til endring gjennom å informere, selv om informasjonen ikke alltid er klar, tydelig og nøyaktig, slik som teorien nevner den bør være (Huy, 2001a, Jimmieson et al., 2013). Informasjonen er heller tilpasset den usikre situasjonen og selv om den i noen tilfeller består av «vet ikke», opplever de ansatte at slik informasjon er nyttig (Jimmieson et al., 2013).

4.2.3 Bruk av nettverk

Alle mellomlederne forteller at de bruker personer i nettverket sitt for å mobilisere til endring. En av mellomlederne bruker andre grupper med den riktige kunnskapen, som for eksempel personalgruppen, for å lære seg hvordan prosessen burde gjennomføres. Det samme gjelder å kontakte de som jobber med alle de nye systemene som høgskolen har måttet ta i bruk. Å sitte nært de som har jobbet med disse systemene, opplever M3 som en fordel i endringsprosessen. Alle mellomlederne snakker om at de benytter andre mellomledere og personer som de har jobbet med i mange år og som de har god personkjemi med, som samtalepartnere og «luftekanal». I tillegg har de diskutert med personer i de ulike gruppene og utvalgene de har vært med i. De bruker disse personene både for å forstå forhold i prosessen, men også for å snakke om generelle ting, som en måte å lufte tankene på. To av mellomlederne nevner også at de har bekjente på NTNU som har kunnskap om forhold på NTNU som de selv kan dra nytte av, samtidig som de kan diskutere ulike forhold med dem. Begge opplever at det er en fordel å kunne bruke disse personene for å hente tips og bedre forstå rutinene ved NTNU. Mellomlederne har også brukt de ansatte som sparringspartnere og diskusjonspartnere i prosessen, og M1 uttrykker at dette er mulig fordi:

«[...] de jobber jo på en måte som rådgivere for sin leder. De er som eksperter innenfor det, og sånn må det jo være.»

Å bruke nettverket sitt for bedre å kunne mobilisere til endringen, både bruk av mellomledere (Balogun og Johnson, 2005, Stensaker et al., 2011) og ansatte på lavere nivå, er noe mellomlederne i denne studien benytter seg av. Selv om Balogun og Johnson (2004) trekker frem at vertikale strukturer hindrer mellomlederne å benytte toppledelsen, hindret ikke dette mellomlederne i denne studien, de benyttet også personer som satt høyere enn dem selv. Personene i nettverket blir benyttet som diskusjonspartnere, støtte og «luftekanal». Ved å diskutere med disse andre personene kan mellomlederne finne løsninger og bedre forstå endringen (Balogun og Johnson, 2005), noe som virker å være mellomledernes mål med disse samtalene. Teorien har mye fokus på at nettverket brukes for bedre å forstå endringen, men

mellomlederne bruker nettverket også for generelle samtaler. Nettverket kan også fungere som en «luftekanal» og støtte, hvor målet ikke nødvendigvis er å komme frem til en løsning, men heller en måte å kunne gi uttrykk for tanker og frustrasjon på.

4.2.4 Prioritere og øke ressurser

For å mobilisere til endring forsøker mellomlederne også å opprettholde balansen mellom daglig drift og det å skulle innføre endringen. Mellomlederne har nedprioritert oppgaver, satt inn ekstra personell, gitt oppgaver til dem som gjør oppgaven mest effektivt og jobbet ekstra. Når det gjelder prioritering av oppgaver forteller mellomlederne at de har gjort en vurdering i samråd med sine ansatte om hva som kan nedprioriteres. Utvikling av systemer og kompetanse, start av nye prosjekter, rydding og systemforbedring nevnes som oppgaver som er lagt på is. I en av seksjonene har de også tatt stilling til om de kunne ha færre møter eller kortere sakslister i de ulike gruppene de deltar i. Dette har gjort at de i større grad kan bruke tid på å finne sin plass i det nye NTNU og på å få fusjonen til å fungere. M1 beskriver hvordan prioriteringen er blitt gjort:

«Det har ikke vært videreutvikling av noen ting, vi har ikke bedt om ny funksjonalitet i et eneste system, ingenting sånn. Så det har jo, på en måte... det får bli når vi.. «først må det på plass det som må på plass, så kan vi begynne å tenke videre»».

Et annet eksempel på hva mellomlederne har nedprioritert, er ivaretagelse av relasjoner, i tillegg til at flere av mellomlederne har brukt fritid, jobbet overtid og tatt i bruk helger for å opprettholde balansen mellom daglig drift og fusjonsoppgaver. I en av seksjonene har mellomlederen også satt inn en ekstra person, noe som bidro til at daglig drift kunne opprettholdes, samtidig som fusjonsprosessen var i gang. I tillegg har M1 i noen tilfeller valgt å gi oppgaver til de som gjør dem mest effektivt, for å få kunne opprettholde fokus på de viktigste aktivitetene. Fordi de ansatte normalt ikke er pålagt å jobbe overtid, er dette noe mellomlederne har tillatt i perioder det har vært nødvendig. De ansatte bekrefter at dette er gjort, både at de har nedprioritert oppgaver, at det er satt inn en ekstra person og at de har jobbet overtid når det har vært behov.

I teorien uttrykkes det at det er viktig at mellomledere opprettholder balanse mellom daglig drift og innføring av endringen. Måten mellomlederne i denne studien håndterer denne balansen på, er blant annet ved å nedprioritere oppgaver og øke ressurser, så langt det er mulig. Alle mellomlederne opplever at det er vanskelig å skulle opprettholde den daglig

virksomheten og samtidig innføre den store endringen (Meyer og Stensaker, 2006). Mellomlederne forsøker å prioritere ved å gi problemer sekvensiell oppmerksomhet (Meyer og Stensaker, 2011, Stensaker og Langley, 2010). Samtlige mellomledere har valgt å nedprioritere en rekke oppgaver, som utviklingsoppgaver, start av nye prosjekter, rydding og systemforbedring. På denne måten har de frigjort ressurser for å fokusere på fusjonen (Meyer og Stensaker, 2011). Dermed klarer de enklere å planlegge prosessen (Stensaker og Langley, 2010) og sette inn de riktige metodene på riktig tidspunkt (Huy, 2001b).

4.2.5 Å legge til rette for deltakelse

En annen måte mellomlederne forsøker å mobilisere til endring på, handler om å legge til rette for at de ansatte skal kunne delta i forskjellige grupper og utvalg. I fusjonsprosessen er det en rekke prosjektgrupper som det er mulig å være med i, og mellomlederne mener det er viktig at de ansatte kan vise seg frem og markere seg i disse. M2 beskriver at han bevisst har lagt til rette for at de ansatte skulle delta i prosjektgrupper og han uttrykker at alle har fått en mulighet til det. M3 forteller at måten han har lagt til rette for dette på, er ved å snakke med de ansatte og gjøre avtale med dem, for deretter å anbefale sine ansatte i situasjoner hvor grupper har blitt etablert. Mellomlederne er opptatt av at de ansatte skal vise seg frem slik at de står sterkere når den nye organisasjonen skal utarbeides. M3 beskriver det han anser som en viktig oppgave:

«... at jeg skal melde de rette personene til de rette gruppene, sånn at man blir invitert til, sånn at dem også får [...] vist frem hvem dem er. Nettopp for å få presentert seg»

Å delta i prosjektgrupper er noe flesteparten av de ansatte har benyttet seg av, og flere av dem sier at de har hatt mulighet til å komme med innspill i disse gruppene. I tillegg trekker noen av de ansatte frem at de har kunne komme med innspill til lederen sin, og at lederen har kunne ta dette med videre. Prosjektgruppene har fungert som en kommunikasjonskanal og flere av respondentene opplever at det har vært positivt å være med i disse gruppene, nettopp fordi de har fått informasjon og blitt oppdatert. På samme tid har prosjektgruppene også bidratt til at de ansatte har kunne samarbeide med sine potensielt nye kollegaer på NTNU. Til tross for at de ansatte tilknyttet M2 ikke alltid er fornøyd med måten han leder dem gjennom endringen på, opplever de muligheten til å være med i grupper som positiv.

At mellomlederne har lagt til rette, i form av å melde de ansatte inn i ulike prosjektgrupper, er noe de ansatte opplever som positivt og som gjør at de kan vise seg frem. Flere forfattere

(Amundsen et al., 2013, Klev og Levin, 2009, Meyer og Stensaker, 2006) mener at deltakelse i endringsprosesser er viktig. Deltakelse i prosjektgruppene kan fungere som et springbrett inn i den nye organisasjonen og de ansatte kan i større grad få mulighet til å ta del i beslutninger og til å utvikle et samarbeid med de ansatte på NTNU (Meyer og Stensaker, 2011).

4.2.6 Å ta i bruk erfaring

Mellomlederne nevner også at de har tatt i bruk tidligere erfaringer for å kunne mobilisere til endring. De erfaringene de har opparbeidet seg er for eksempel fra tidligere endringsprosesser, både i høgskolesektoren og fra jobber i andre organisasjoner. Som nevnt i innledningen, har høgskolesektoren gjennomgått stor endringer, noe som spesielt to av mellomlederne henter nytte fra. Alle mellomlederne håper at å utnytte disse erfaringene vil hjelpe dem på ulike områder i denne endringsprosessen. For eksempel trekker M1 frem at han har plukket opp at hvordan man ordlegger seg kan ha noe å si for inntrykket av endringen. Han uttrykker at han prøver å tenke over hvordan han snakker om fusjonspartnerne på:

«Så jeg prøver å være litt bevisst på det da, at vi på en måte inkluderer, at vi ikke er «vi og dem». Så når jeg hører noen sier nå at «jeg skal på NTNU en tur», så passer jeg på å si at «nå skal jeg på Gløshaugen», vi er jo også NTNU.»

Det å utnytte erfaring fra tidligere er noe M2 også gjør, han forsøker å benytte erfaringer han selv har opparbeidet gjennom mange endringer i høgskolesektoren. Den viktigste lærdommen han trekker frem er relatert til kommunikasjon og at det aldri blir nok informasjon. I tillegg til at mellomlederne tar i bruk erfaringer er dette også noe de ansatte gjør. A4 har vært med i utformingen av et system hvor de tok i bruk erfaringen fra noen som hadde brukt et lignende system på NTNU tidligere. Mellomleder 3 og de ansatte i seksjon 3 forteller at de har benyttet seg av erfaringer fra tidligere endringsprosesser som er nedskrevet i rapporter. De har tatt i bruk både statusrapporter og en oppsummeringsrapport. I tillegg snakker A6 om at de har brukt erfaringer som andre skoler har fra fusjonsprosesser, blant annet UiT.

Det ser ut til at mellomlederne tar i bruk erfaringer og at de gjør det for å dra nytte av kunnskap de selv eller andre har tilegnet seg ved tidligere prosesser. Å ta i bruk erfaring fra andre som har gjennomgått noe lignende eller sin egen erfaring kan fungere som en rutine ved mobilisering til endring og bidra positivt i prosessen (Meyer og Stensaker, 2011). Det å kunne ta i bruk erfaring fra tidligere opplever mellomlederne som nyttig, fordi de kan bruke mindre ressurser og tid på gjøre enkelte aktiviteter (Meyer og Stensaker, 2006). For eksempel kan det

at M3 benytter rapporter fra tidligere endringsprosesser, gi tips til hvilke forhold han bør tenke på når han nå skal mobilisere til denne fusjonsprosessen.

4.2.7 Å holde seg informert og oppdatert

Det å holde seg oppdatert og informert i prosessen er noe alle mellomlederne er opptatt av. Å være med i ulike utvalg og prosjektgrupper, samt aktivt søke informasjon, har vært deres måter å gjøre dette på. Gjennom deltakelse i grupper, prosjekter og utvalg innhentet de informasjon som de kanskje ellers ikke ville mottatt. De som var med i grupper, både mellomledere og ansatte, opplevde det som en fordel og noe som ga dem større tilgang til informasjon enn de som ikke deltok. Det var tydelig en bevisst handling fra M2 sin side, å være tilstede der informasjon ble utdelt og være med i mange utvalg og grupper. Han sto også på kopi-lister på epost, som også kan være et eksempel på en måte å få tak i denne informasjonen på. Ved å være på disse arenaene opplevde han å få tak i førstehånds- og offisiell informasjon:

«Sånn at jeg tror nok jeg har vært tidlig på og hatt det som på en måte er av offisiell informasjon.»

I tillegg velger, spesielt M3, aktivt å søke informasjon selv. I stedet for å sitte og vente på informasjon, oppsøker han de personene som kan ha svar eller leter på fusjonssidene. Informasjonen fra lederen har vært dårlig, noe som har ført til at han selv har søkt informasjon ved hjelp av fusjonssidene og de ulike prosjektgruppene. Fordi mye er usikkert i endringsprosessen, trekker spesielt en av mellomlederne frem at han holder seg oppdatert for å være forberedt på det som kommer, for eksempel dersom de ansatte stiller spørsmål.

At mellomledere må holde seg oppdatert i en endringsprosess er tilsynelatende nokså åpenbart. Dette nevnes ikke spesifikt som en teknikk i litteraturen som denne studien har benyttet, men er likevel noe som er fremtredende i intervjuene med mellomlederne og noe de tydelig opplever som viktig i en prosess preget av mye usikkerhet.

4.3 Oppsummering og diskusjon

I figuren på neste side presenteres en oversikt over mobiliseringsteknikkene som kan besvare forskningsspørsmål 1. Figuren tar utgangspunkt i figuren som vises i teorikapitlet, men på høyresiden er det to teknikker som vokste frem i analysen av data og som derfor er ikke er sett opp imot teori. De mørkeste boksene representerer de teknikkene som mellomlederne trekker frem at de benytter for å mobilisere til endring. Måten de tar i bruk de ulike teknikkene er ikke

nødvendigvis helt i tråd med teori, men har klare likhetstrekk og det er disse mobiliseringsteknikkene som flere av mellomlederne benytter. De nest mørkeste boksene viser til de mobiliseringsteknikkene som bare én av mellomlederne forteller at de benytter. De lyseste boksene henviser til de teknikkene som ikke nevnes av respondentene.



Figur 5: Mobiliseringsteknikker - funn

Mellomlederne trekker frem en rekke teknikker som de benytter for å mobilisere til endring. To av mellomlederne virker å tre inn i rollen som teorien kaller *terapeut*, hvor de forsøker å tilpasse seg de ansattes behov og være tilgjengelig så godt det lar seg gjøre (Huy, 2001a, 2002). De er oppmerksomme på de ansatte, er opptatt av at de skal ha det bra underveis i prosessen og hjelper dem gjennom prosessen (Balogun, 2003).

Analysen av empirien viser også at mellomlederne er opptatt av å informere i prosessen. Teorien mener informasjonen bør være klar, overbevisende, tydelig, nøyaktig og nyttig (Huy, 2001a, Jimmieson et al., 2013, Rouleau, 2005), men mellomlederne ser ut til å gi informasjon på en måte som er nyttig, men likevel ikke helt i tråd med hva teorien legger i begrepet. Mellomlederne informerer om det som er relevant om endringsprosessen, hvordan de ligger an og andre forhold. I tillegg trekker mellomlederne frem at det å si «jeg vet ikke» er nyttig, noe også de ansatte bekrefter. De ansatte opplever at det er bedre at mellomlederne sier noe i det hele tatt enn at de holder igjen.

Teorien mener mellomledere tar i bruk nettverket sitt, både andre mellomledere og ansatte, i stor grad for bedre å forstå endringen (Balogun og Johnson, 2004, 2005, Stensaker et al., 2011). Mellomlederne i denne studien benytter teknikken slik den er presentert i teorien, ved at de kan innhente råd og tips fra andre, både personer på andre skoler og sine egne ansatte. I tillegg fungerer personene i nettverket som støtte og diskusjonspartnere i endringsprosessen

(Stensaker et al., 2011).

For å opprettholde balanse mellom daglig virksomhet og fusjonsoppgaver, som også anses å være en måte å mobilisere til endring på, velger mellomlederne å nedprioritere en rekke oppgaver (Meyer og Stensaker, 2011). Systemutvikling, kompetanseutvikling og ivaretagelse av relasjoner er noen av aktivitetene mellomlederne har valgt å legge på is. På den måten har de valgt å rette oppmerksomheten mot bestemte aktiviteter på ulike tidspunkt, en måte å balansere oppgavene sekvensielt (Stensaker og Langley, 2010). Som en del av å opprettholde balansen er det mulig å øke ressursene, men denne teknikken er ikke utbredt, det er bare én mellomleder som fikk sette inn en ekstra person (Meyer og Stensaker, 2011). Alle mellomlederne beskriver at balansen mellom daglig drift og fusjonsoppgaver, har blitt påvirket negativt i prosessen, til tross for at de har gjort tiltak for å opprettholde den. Det er vanskelig å være både markedsbeskytter, å holde fokus på studentene, og være fasilitator, det å legge til rette for endringen (Rydland, 2015).

Når det kommer til deltakelse er det å legge til rette for deltakelse noe alle mellomlederne gjør. Mellomlederne er opptatt av at de ansatte skal få vise seg frem gjennom deltakelse i ulike grupper og utvalg, noe som er i tråd med Meyer og Stensaker (2011), som presiserer at prosjektgrupper kan brukes for å legge til rette for deltakelse.

En annen utbredt teknikk blant mellomlederne var å ta i bruk erfaring. Alle mellomlederne trekker frem ulike erfaringer som har vært nyttig i prosessen og kan vitne om at de tar i bruk en etablert rutine. For eksempel er det at en av mellomlederne tar i bruk rapporter fra andre endringsprosesser, en måte å utnytte lagret kompetanse på, som er i tråd med Meyer og Stensaker (2011).

I tillegg til de mobiliseringsteknikkene som nevnes i teorien, er det også en annen teknikk som er fremtredende. Alle mellomlederne trekker frem at de er med i grupper og utvalg, står på kopi-lister på epost og aktivt søker informasjon selv. De er opptatt av å innhente så mye informasjon som mulig og er på alle arenaene hvor informasjon kan innhentes. Dette er en teknikk som ikke nevnes i teorien, men som kan være interessant å se nærmere på i fremtiden, nettopp fordi det var så fremtredende blant mellomlederne.

I tillegg til de nevnte mobiliseringsteknikkene er det flere teknikker som det ble funnet spor av i data. Fordi teknikkene bare ble benyttet av én av mellomlederne, er det lite dekning for å kunne si at mellomledere tar i bruk en slik teknikk for å mobilisere til endring. For eksempel

det å forme budskapet ved hjelp av språket ble nevnt av én av mellomlederne. Hvordan man skal ordlegge seg når man snakker om fusjonspartnerne, som nevnes under *Å ta i bruk erfaring*, er også en teknikk som er i tråd med *framing* som Meyer og Stensaker (2006) beskriver, og som flere forfattere i litteraturen snakker om (Rouleau og Balogun, 2011, Stensaker og Langley, 2010). Mellomlederen presiserer at han unngår å si «vi og dem» for å unngå at dette skillet oppstår mellom dem selv og NTNU. Ved å tilpasse språket forsøker han å bruke de riktige kodene for å påvirke forståelsen av endringen (Rouleau, 2005).

Det samme gjelder teknikken å skape distanse til endringen. M1 opplever at han ikke kan påvirke beslutningsprosesser, for eksempel når det gjelder fordeling av oppgaver, fordi slike prosesser ofte gjøres på et høyere nivå. Dermed velger han heller å forsøke å ikke «gå rundt å tenke på det». Å holde avstand til det han ikke kan gjøre noe med, kan tenkes å være en måte å holde distanse til fusjonen på (Stensaker et al., 2011). Dette må undersøkes videre for å kunne si noe om det er utbredt blant mellomledere.

En annen måte å mobilisere og takle endringen på som M3 beskriver, er å gjøre noe rutinemessige for å få «avskrevet noe». I en prosess med mye usikkerhet, mange nye rutiner og mye nytt å sette seg inn i, opplever mellomlederen det å gjøre oppgaver som preges av rutine og automatikk som positivt. Det å gjøre noe som kanskje ikke krever like mye anstrengelse og tankevirksomhet som endringsarbeid, føler han bidrar til at han får tid til å tenke på andre ting, slik at løse biter faller på plass. Han beskriver at det å gjøre noe som går relativt automatisk frigjør tankene, slik at han finner løsninger på problemer han har forsøkt å oppklare. Dette er også en teknikk som bare nevnes av én av mellomlederne og som ikke nevnes i teorien, men noe som kunne vært interessant å undersøke nærmere.

I tillegg til de mobiliseringsteknikkene som er nevnt over er det også noen teknikker som ikke ser ut til å bli tatt i bruk. For eksempel nevner litteraturen at det er mulig og hensiktsmessig å alliere seg med de som kan drive endringen fremover, å inkludere bestemte personer selektivt, som kan fungere som endringsagenter og bidra positivt (Huy, 2001a, Meyer og Stensaker, 2007, Rouleau og Balogun, 2011). Ingen av mellomlederne ser ut til å gjøre dette og en av dem snakker om at han bevisst ikke gjør det. Han vil ikke forfordele noen og presiserer at det er uheldig hvis en slik teknikk blir benyttet og de andre får vite om det, at noen andre for eksempel har fått mer informasjon enn en selv. Det kan stilles spørsmål om antall ansatte kan innvirke på muligheten til å benytte en slik mobiliseringsteknikk, jo færre de er, dess lettere er det at andre finner ut av det. I seksjonene i studien var antallet relativt lavt og dermed noe som

kan hindre at en slik teknikk tas i bruk.

Teknikkene å forstå endringsbudskapet og det å påvirke endringsbudskapet ser heller ikke ut til å være benyttet. Samtidig er det en del av teknikkene som ikke benyttes av alle mellomlederne og hvor det i noen av tilfellene ikke er samsvar mellom det mellomlederen sier han gjør og hva de ansatte har inntrykk av. Det kan stilles spørsmål om hva som kan innvirke på hvorfor noen av teknikkene ikke fullstendig er i tråd med teori og hvorfor ikke alle teknikkene benyttes av alle mellomlederne, eller ikke i det hele tatt. I denne studien kan det se ut til at grunnen til dette ligger både hos mellomlederen selv, men også at mellomlederne opplever å bli hindret som følge av forhold utenfor seg selv. Dette danner utgangspunkt for den videre analysen, som tar for seg forskningsspørsmål 2.

4.4 Forskningsspørsmål 2: Hvilke elementer kan innvirke på mellomlederes mulighet til å mobilisere til endring?

Mellomlederne nevner en del teknikker de tar i bruk når de mobiliserer til endring, likevel ligger det ofte et «men» i luften når de snakker om muligheten til å ta i bruk teknikkene. Forholdene danner svar på forskningsspørsmål 2 og presenteres i denne delen av analysen. Dette forskningsspørsmålet tar for seg hva mellomlederne opplever innvirker på deres mulighet til å mobilisere og hvilke elementer som kan se ut til å ligge hos mellomlederen selv. Ledelsesteorien kan tenkes å si noe om hva som bør ligge til rette for at ledere og mellomledere skal kunne drive ledelse, og noe som dermed kunne bidra til dette spørsmålet. Denne studien er rettet mot *opplevelsen* til mellomlederne og ønsker å komme med et bidrag til endringsteori, og dermed fokuserer ikke denne oppgaven på ledelsesteori.

Selv om oppgaven er ute etter hva som kan *innvirke på*, preges svaret av å omfatte forhold som begrenser, da det var dette som preget opplevelsen til mellomlederne. Forholdene vil likevel begynne med en kort beskrivelse av hvilke elementer som kan se ut til å innvirke positivt på muligheten. Det er relevant å trekke inn Stensaker og Langley (2010), som mener at når mellomledere skal velge tilnærming til endringsledelse innvirker organisasjons krav, de ansattes bekymringer og deres egen oppfatning av hva som er nødvendig. Leana og Barry (2000) er også inne på at sosiale, individuelle og organisatoriske faktorer innvirker på og kan jobbe mot innføring av endringen. I denne studien fordeler elementene seg i fire områder. Det første er organisatoriske forhold, som omfatter hvilke elementer som spiller inn på organisasjonen mellomlederne er en del av, og som dermed kan innvirke på mellomledernes opplevde muligheter. Deretter følger prosessrelaterte forhold, som handler om elementer i

prosessen som innvirker. De ansatte representerer det neste elementet fordi det relasjonelle forholdet mellom mellomlederne og de ansatte spiller inn. Det siste elementet er individuelle faktorer hos mellomlederen selv, som også kan se ut til å innvirke på mulighetene.

Organisatoriske forhold

4.4.1 Pålagte krav

Kunnskapsdepartementet har pålagt høyskolene og universitetene å fusjonere og dermed må mellomlederne forholde seg til dette kravet. Departementet har bevilget 11 mill. kroner til fusjonspartnerne som de skulle bruke på sammenslåingen i 2015 (NTNU, 2015). Dette kan i utgangspunktet tenkes å innvirke positivt på mellomledernes mulighet til å mobilisere til endring, for eksempel når det gjelder bruk av tid og det å kunne øke ressurser. Disse midlene ser det likevel ikke ut som mellomlederne opplever å kunne dra nytte av. I tillegg er de administrativt ansatte pålagt å effektivisere driften. Dette ser ut til å innvirke på mellomlederes mulighet til å mobilisere til endring, hvor mobiliseringen oppleves som utfordrende fordi Kunnskapsdepartementet krever at universitetene må effektivisere driften med 10 % i perioden frem til 2018. Fordi NTNU sitt hovedfokus er undervisning og forskning har instituttet derfor måtte effektivisere den administrative delen av virksomheten (NTNU, 2016d). Dette kravet har mellomlederne kjent på, spesielt fordi det har medført at styringsgruppa på NTNU har innført kunngjøringsstopp for teknisk/administrative stillinger. Kunngjøringsstopp innebærer både at de ikke har lov til å ansatte personer og at de heller ikke kan utlyse stillinger dersom noen slutter (Munkeby, 2015). At disse kravene har kommet i en travel prosess med begrenset tid til å gjennomføre oppgaver, er noe M2 føler skaper en uheldig forventning til alle som jobber på instituttene om at de skal innføre endringen på dugnad:

«Ja, også har det vært litt sånn «vi håper på en dugnadsinnsats», og det er litt sånn.. i arbeidslivet er dugnad litt sånn (latter)... det er greit i idrettslaget, [...] men i arbeidslivet er det... et begrep som vekker litt ulike reaksjoner.»

Disse kravene innvirker på mellomledernes muligheter til å mobilisere til endring, blant annet muligheten til å opprettholde balansen mellom daglig drift og det å skulle innføre endringen. På grunn av kunngjøringsstopp kan de ikke sette inn ekstra ressurser og uttrykker at for å opprettholde balansen må de selv og de ansatte jobbe overtid. Som følge av innsparingskravet presiserer, blant annet M2, at de har begrenset med økonomiske hjelpemidler:

«Vi har folkene våre og arbeidstida deres ja... men frie penger ut over det det er det lite av.»

Når det gjelder muligheten til å sette inn ekstra ressurser er dette noe mellomlederne mener kunne hjulpet dem i den travle prosessen de er inne i. M1 uttrykker at han fikk satt inn ekstra ressurser, noe som lettet deres situasjon relatert til arbeidsmengde og det å overholde tidsfrister. Likevel er ikke dette en mulighet for alle mellomlederne, noe de opplever medfører en ekstra utfordring. M2 stiller spørsmål om det hadde vært mulig å utsette kravet om innsparing og effektivisering, fordi kravet begrenser hva de kan gjøre for å opprettholde daglig drift samtidig som de innfører endringen. Han beskriver at balansen mellom å skulle gjøre prosessen raskt eller langsomt kanskje ikke er tatt stilling til på forhånd og at situasjonen er tyngende for de som jobber mye og uttrykker:

«[...] den balansen der tror jeg ikke man har tenkt nok over. «Hvor nødvendig og hvor lurt har det... er det å stresse dette innsparingskravet akkurat nå?». [...] Det skaper uhyggelig mye uro og usikkerhet og frustrasjon akkurat nå da.»

Mellomlederne forteller at kravet om innsparing og effektivisering, og kunngjøringsstopp i tillegg, har gjort endringsprosessen vanskelig og har begrenset mulighetene til å mobilisere til endring. En måte å øke ressursene på er ved å jobbe overtid (Meyer og Stensaker, 2011), noe både mellomledere og ansatte har gjort i prosessen. Likevel har de hatt begrenset mulighet til gjøre andre tiltak for å sette inn ekstra ressurser, noe som Meyer og Stensaker (2011) mener kan bidra positivt ved implementering av endring. Muligheten til å rekruttere personell, uavhengig om det gjelder permanent eller midlertidig (Meyer og Stensaker, 2007), har altså vært hindret av kunngjøringsstopp.

4.4.2 Én førende fusjonspartner

Som tidligere nevnt fungerer og oppleves NTNU som «storebror» i prosessen og den som legger føringer. Dermed ser det ut til at de andre fusjonspartnerne har mindre påvirkningskraft og at de ikke stiller på lik linje med NTNU, som deltagere i fusjonen. NTNU har forsøkt å legge til rette for at mellomlederne skal få hjelp i prosessen. De har laget en nettside hvor det er mulig å finne tips til hvordan de skal gå frem i prosessen, hva de skal informere om og andre tips (NTNU, 2016c). En slik side kan tenkes å bidra positivt for muligheten til å finne råd og hjelp til hvordan mellomlederne kan mobilisere til endring, men likevel er det ingen av mellomlederne som nevner denne siden. På samme tid snakker respondentene om at det er kurs om blant annet endringsprosessen som de kan delta på. En slik opplæring kan også

tenkes å bidra positivt til mobiliseringen. Mellomlederne ser ikke ut til å benytte seg av denne hjelpen og de opplever heller lite støtte fra NTNU. Et av de mest fremtredende funnene i studien er at alle respondentene opplever prosessen som tyngende og vanskelig fordi NTNU legger premissene og har så stor makt. De opplever at fusjonen er en virksomhetsoverdragelse, noe som gir dem en dårlig følelse og at NTNU er «kongene på haugen» og sitter på all makten. En av mellomlederne beskriver at han føler høgskolene blir «leid til slaktemarkedet» når de flyttes inn på rot og blir underlagt NTNU. En av de ansatte beskriver denne følelsen på følgende måte:

«... jeg kjenner nok tyngden fra NTNU, du føler du har tapt på forhånd, sant. Samme hva som skjer, så bare valser de over oss, vi har ingenting å stille opp med.»

M2 kjenner også på denne tyngden og uttrykker:

« [...] det er så mye makt samlet på noen...hoder. Bare i kraft av å være gamle og store elefanter.»

Respondentene føler at HiST og de andre fusjonspartnerne blir slukt av NTNU og at det er de som legger alle retningslinjene. Blant annet er det NTNU sine systemer og rutiner på ulike områder som skal brukes, og er tatt i bruk, for eksempel når det gjelder arkivsystem, lønnsystem, samt personal- og økonomisystem. Dette oppleves frustrerende og er noe flere av respondentene snakker om. Frustrasjonen er begrunnet i at mange av disse systemene har mangler og er dårligere enn de systemene som høgskolen har brukt frem til fusjonen. Her trekker flere av mellomlederne også frem at NTNU var lite imøtekommende når det gjaldt vurdering av hvilket system som skulle tas i bruk og tok lite hensyn til erfaringene høgskolene satt med. Mellomlederne uttrykker at de opplever at de har gått tilbake i tid når det gjelder system og en av mellomlederne beskriver opplevelsen på denne måten:

«NTNU måtte anskaffe en tidsregistreringsmodul i personalsystemet sitt nå, for at det ikke skulle bli for galt for oss. Selv så drev de jo rundt omkring med papir og stemplingsur og gud vet hva, rundt omkring i systemet»

Fordi systemene er utdaterte beskriver respondentene at det er uheldig at høgskolens erfaringer og kompetanse ikke tas i bruk. A6 kjenner også på denne følelsen, at det å ta i bruk erfaringene til HiST i stor grad begrenses av at NTNU ikke ser nytten av å utnytte deres erfaringer:

«De har behov for å lære av oss [...] Vi har masse kunnskap, utrolig mye høy og god kompetanse, det er det der også, men vi opplever nok at noe av den kompetansen brukes litt sidrumpet»

At NTNU i liten grad tar imot råd og utnytter erfaringer HiST har, er noe alle mellomlederne har inntrykk av. For eksempel føler mellomlederne at det er frustrerende at de ikke kan påvirke eller ta i bruk sine gamle systemer. M3 opplever at det er HiST og de andre høgskolene som må tilpasse seg, samtidig uttrykker M1 at de ikke får aksept for den kompetansen de sitter med og at de heller ikke involveres. Mellomlederne opplever at fordi NTNU legger premissene, begrenses mulighetene til å håndtere endringen. De må i større grad bare følge retningslinjene og rutineene til NTNU, uten å kunne påvirke og mene så mye selv. M1 føler at beslutninger ofte tas på høyere nivå og uten innblanding av han selv. Han nevner for eksempel at det er lagt en del føringer for hvordan stillingene i den nye organisasjonen skal besettes, men han er usikker på om disse kommer til å bli fulgt:

«Så er det jo lagt noen prinsipper her da egentlig, som tilsier at hvis flere har samme jobb på de fire institusjonene, så skal det gjøres en vurdering og sånn og sånn. Og det føler man kanskje ikke er blitt gjort da. Og at det kanskje er bestemt at sånn blir det også «Ok, hvor ble det av den vurderingen?»»

Et annet element som ser ut til å innvirke på mellomledernes mulighet til å mobilisere er at mange av prosessene er leder- og sekretariatstyrt. Blant annet beskriver A4 at på papiret er det fokus på medvirkning, men at de som er med i gruppene ofte er mellomledere og ledere fra den sentrale administrasjonen, noe som skaper en urettferdig prosess. Mellomlederne opplever at prosessene er toppstyrte og lite rettferdige, hvor de ansatte ikke alltid blir involvert og inkludert. Dermed opplever de at det er vanskelig å komme til orde, noe som kanskje spesielt er vanskelig for de ansatte. M3 beskriver at styrkeforholdet innvirker på muligheten til å kunne vise seg frem og påvirke:

«For det er klart, vi kommer 20 personer inn i et system som er 120 personer. Det er noe med styrkeforholdet [...] Og da er det nettopp at de greier... at de riktige får de rette vervene, hvis du kan kalle det det, eller de rette oppgavene [...] sånn at man kan få vist seg frem.»

Basert på svarene til alle respondentene er det tydelig at deltakelse og medvirkning er noe som alle er opptatt av og som påvirker opplevelsen av fusjonsprosessen i stor grad. Disse to områdene er også med på å innvirke på mellomledernes muligheter for å mobilisere til

endring. Mellomlederne forsøker å legge til rette for at de ansatte kan være med i grupper og utvalg, men likevel er det tydelig at bortimot alle respondentene oppfatter denne deltakelsen som lite reell eller lite hensiktsmessig. Grunnen til dette er at de opplever at beslutninger allerede er tatt og at innspill egentlig ikke blir tatt på alvor. Flere av respondentene antyder at prosessene er skinnprosesser, hvor de har lite medvirknings- og påvirkningskraft. M2 stiller spørsmål til flere forhold i prosessen og lurer på om de kunne forhindre noen av disse forholdene, men følelsen han sitter igjen med er at de har prøvd, men at det meste av makten og styringen er hos NTNU. Når det kommer til deltakelse og medvirkning uttrykker han:

«Og nå skal jeg være brutalt ærlig, det som er usikkerheten... eh, det er at av og til så opplever du at [...] en ikke ubetydelig del av det vi har drevet med er litt spill for galleriet, for den gamle sentralledelsen på NTNU. Ingen kan.. kan ta noen på at ikke formelle prosedyrer er fulgt i forhold til arbeidsmiljølov og alt mulig sånt, «egentlig så har vi bestemt oss, egentlig så blir det»... Vi later som at det er innflytelse, men egentlig så er det gamle NTNU systemer og rutiner som gjelder. Det er ikke alltid noen god følelse.»

Den gjennomgående følelsen av at NTNU er «storebror» og at det er de som sitter på makten og legger premissene gjør at mellomlederne opplever å ha færre muligheter når det gjelder å mobilisere til endring. Fordi det er NTNUs systemer som tas i bruk er det en rekke retningslinjer som tas i bruk i denne sammenhengen, noe som hindrer mellomledernes mulighet til å kunne påvirke og forme endringsbudskapet (Huy, 2001a, Balogun, 2003). At NTNU ikke er åpen for erfaringer fra høgskolen fører også til at mellomlederne blir hindret i å ta hensyn til hukommelsen til organisasjonen og tilpasse endringsbudskapet til hva de har vært gjennom tidligere (Meyer og Stensaker, 2007, 2011).

Når det gjelder medvirkning og deltakelse er det en samlet opplevelse blant respondentene at deltakelsen i prosjektgruppene ikke alltid er reell og at medvirkningen ofte er begrenset. En slik beskrivelse av prosessen er i tråd med pseudomedvirkning som Amundsen et al. (2013) skildrer. Klev og Levin (2009) presiserer at medvirkning er viktig, men at den må være reell for å bidra positivt i endringsprosessen. Respondentene opplever at beslutninger allerede er tatt, men at de tas med i prosesser for at det skal se ut som medvirkning. Dette er uheldig i endringssituasjonene de står i, fordi konsekvensen kan være redusert forpliktelse og svakt eierskap til endringen (Amundsen og Kongsvik, 2008). Selv om mellomlederne forsøker å legge til rette for deltakelse, noe de ser ut til å ha fått til, virker ikke deltakelsen å gi særlig mulighet til å faktisk kunne påvirke. Opplevelsen av å kunne legge til rette for medvirkning

og deltakelse, som en måte å mobilisere til endring på, virker å være hindret av at det er NTNU som bestemmer og legger føringer. I tillegg beskrives prosessene som urettferdige fordi mange av personene som sitter i utvalgene er sentrale personer, blant annet ledere. Dette innvirker negativt på opplevelsen av endringen og som bidrar til at mobiliseringen blir vanskeligere (Meyer og Stensaker, 2011).

Prosessrelaterte forhold

4.4.3 Tidsaspektet

Ved implementering av fusjonsprosessen må mellomlederne følge en framdriftsplan som hele tiden går inn i nye faser og som fører med seg tidsfrister (NTNU, 2016b). På den ene siden kan en slik framdriftsplan bidra positivt til mobiliseringen, fordi den kan skape en form for forutsigbarhet og kontroll. Likevel opplever to av mellomlederne at dette heller begrenser tiden til å mobilisere til endring og at de ofte henger etter, spesielt med oppgaver relatert til daglig virksomhet. De snakker blant annet om at det er vanskelig å avlaste og gi oppgaver til andre fordi det tar tid å lære dem opp, tid de ikke har. Mellomlederne snakker også om at det er utfordrende å skulle være til stede på alle arenaene de burde, fordi fusjonsoppgavene tar mye tid. M2 legger i denne sammenhengen til at det meste av dagen hans går med til møter slik at han er nødt å jobbe overtid for å ta unna oppgaver knyttet til daglig drift. Opplevelsen til M3 er nokså lik, når han beskriver hvordan situasjonen var tidligere i fusjonsprosessen:

«Du kan si, da gikk det mye tid på dagtid på å snakke med folk og være til stede ute og nettopp, hold på å si, gi svar på det man visste og ikke visste. Og da blir det at den her vanlige administrasjonen og sånne ting må tas på kveldstid og sørge for at du koordinere ting og sånne ting...»

I fusjonsprosessen har deltakelse i prosjektgrupper også tatt mye tid, både for mellomlederne og de ansatte. I tillegg trekker mellomlederne frem at det har vært lite tid til å delta på opplæring av de nye systemene og at de i noen tilfeller har måtte bruke tid på å finne ut av det selv i etterkant. Lite tid og mye som skal gjennomføres på kort varsel har også innvirket på muligheten til å ta i bruk prioritering som en måte å mobilisere til endring på. De har til en viss grad kunne nedprioritere noen oppgaver, men på samme tid uttrykker to av mellomlederne at fokuset på studentene aldri kan nedprioriteres. Dette har begrenset spennet av hva som faktisk kan legges på is, da mye av virksomheten går ut på å tjene studentene. M3 presiserer at publikumsbetjeningen ikke kan settes til side og M2 beskriver:

«Det er vanskelig å helt nedprioritere oppgaver, og helt legge bort ting og det har jo.. og det har jo sammenheng med det ansvaret vi føler for studentene, altså at vi må prøve å opprettholde servicenivået og funksjonene som er studentrettet i hvertfall og det er jo det beste»

Å kunne avlaste og omallokere slik at andre kan gjøre noen av oppgavene til mellomlederne kan hjelpe dem til å mobilisere til endring (Meyer og Stensaker, 2011). Denne muligheten er derimot begrenset i fusjonsprosessen, på grunn av begrenset med tid. Dette er i tråd med funn gjort av Balogun (2003), som presiserer at mellomledere blant annet kan begrenses av tid. Det tar tid å lære opp andre til å gjøre oppgavene og er derfor noe som mellomlederne ikke har prioritert. Tidsbegrensningen har også påvirket muligheten til opprettholde balansen mellom daglig drift og innføring av fusjonen, som en måte å mobilisere til endring på (Balogun, 2003, Huy, 2001a, Meyer og Stensaker, 2011). På grunn av en travel prosess har mellomlederne måtte prioritere for å frigjøre ressurser (Meyer og Stensaker, 2011) og som en måte å mobilisere til endring på, men denne mobiliseringsteknikken har vært begrenset fordi det alltid må settes av tid til å opprettholde studentfokuset.

4.4.4 Informasjon i en løpende prosess

Når det gjelder informasjon i fusjonsprosessen forteller respondentene at fusjonssiden på NTNUs nettsider har fungert godt. Den har vært oppdatert på hva som skjer i prosessen og inneholdt oversikt over utvalg, rapporter, høringer og en rekke andre områder. På samme tid er det flere av respondentene som erkjenner at fordi det er så mye informasjon på sidene har det vært vanskelig å finne frem. Flere kunne tenkt seg at informasjonen var mer skreddersydd til hver seksjon eller at lederen kunne laget en oversikt over ulike forhold som berørte seksjonen de forskjellige tilhørte. Noen av de ansatte opplever også at informasjonen fra toppledelsen, ned til mellomlederne og ned til de ansatte har vært dårlig. En av de ansatte forteller at en rekke forhold ikke er bestemt ennå, som plassering av ansatte og fordeling av arbeidsoppgaver og er kritisk til informasjonen som er gitt rundt disse oppklaringene:

«Hvordan det da vil virke på sikt, det vet vi ikke [...] Informasjonen rundt det, den kan vi jo si er veldig tilfeldig. [...] Informasjonsflyten er enkelte ganger under enhver kritikk altså.»

Muligheten til å benytte deling av informasjon som en måte å mobilisere til endring på, preges i stor grad av at fusjonsprosessen er pågående og at mange forhold ikke er avgjort. For eksempel blir strukturen for administrasjonen bestemt i løpet av 2016 (Børresen-utvalget,

2016), og dette medfører en del usikkerheter og at en del beslutninger ikke er tatt. Disse uklarhetene er også med å påvirke muligheten til å gi informasjon. Mellomledernes mulighet til å dele nøyaktig og relevant informasjon er begrenset fordi de ofte ikke har svaret. Dermed erkjenner de at det ofte handler om å si at de ikke vet, som nevnt under forskningsspørsmål 1.

At fusjonsprosessen ikke er ferdig fører med seg mange usikre og uferdige prosesser, dette har stor innvirkning på mellomledernes mulighet til å gi nøyaktig informasjon. Mellomlederne opplever at muligheten for å gi tydelig informasjon er hindret av at forhold ikke er bestemt. At administrativ organisering skal skje i løpet av 2016 og mange beslutninger ikke er tatt, gjør at informasjonen mellomlederne har mulighet til å dele er begrenset. Å ikke kunne gi nøyaktig og klar informasjon er uheldig i endringssituasjonen, fordi informasjonen har mye å si for hvordan endringen blir mottatt (Huy, 2001a, Jimmieson et al., 2013).

De ansatte

4.4.5 De ansattes reaksjoner

Mellomlederne presiserer at de ansattes reaksjoner har innvirkninger på hva de selv føler de må gjøre i endringen og at en del av jobben deres er å tilpasse seg ulike personligheter. Mobilisering skjer ikke i isolasjon og relasjonen mellom mellomlederen og den ansatte kan se ut til å innvirke på mobiliseringen. Dette har ikke tidligere teorier fokusert mye på, men antas å være et viktig aspekt som innvirker på bruken av teknikker. Her er det også aktuelt å trekke inn forståelsen til Northouse (2007) om at ledelse er en prosess hvor mellomlederen både påvirker og blir påvirket av sine følgere. Det er en samhandlende prosess hvor interaksjonene mellom de to partene påvirker hvordan ledelsen utøves. Ved å ta utgangspunkt i intervjuene er det mulig å danne et bilde av hvilke reaksjoner mellomlederne i dette tilfellet må håndtere. En generell oppfatning alle mellomlederne har, er at de ansatte har reagert forskjellig; noen er bekymret, mens andre synes fusjonen er spennende og artig, noen har tilpasset seg veldig bra, mens andre er mer usikre på grunn av uklarheter tilknyttet arbeidsoppgaver. Mellomlederne forteller at fordi de ansatte har reagert så ulikt, har de i enkelte tilfeller måtte fulgt opp noen personer mer enn andre.

Videre presenteres de ulike reaksjonsmønstrene til de ansatte, basert på figuren til Meyer og Stensaker (2011), fulgt av en vurdering av hvordan reaksjonsmønstrene kan innvirke på mellomledernes mulighet til å mobilisere til endring. De ansatte ser ut til å befinne seg i rutene til høyre på figuren, hvor de faller inn under proaktivt og lojalt reaksjonsmønster. Alle de ansatte trekker frem at fusjonen oppleves som en virksomhetsoverdragelse og er noe som

påvirker opplevelsen av sammenslåingen på en negativ måte. A6 beskriver følelsen på denne måten:

«Ja, altså virksomhetsoverdragelse gir en helt annen smak i bunnen enn fusjon. Da vi fikk høre det, da, det begynte som fusjon [...] Så var det «Nei, det blir en virksomhetsoverdragelse», «Javel, ok, da blir vi spist opp av NTNU, altså...»»

4.4.5.1 Proaktivt reaksjonsmønster

Selv om A2 føler på en ovenfra- og ned holdning fra NTNU, som ikke tar til seg forslag om gode løsninger, synes han likevel det er en spennende prosess. Å se hva som skjer når to kulturer, bestående av mange ulike mennesker skal slås sammen, beskriver han som spennende og interessant. A2 fremstiller opplevelsen av prosessen på følgende måte:

«Men det biten med menneskene, det er ganske interessant å se i fusjonen synes jeg da, se hvordan kjemien og.. den menneskelige interaksjonen er med å bidra til å påvirke hvorvidt det går den ene eller den andre veien.»

At høgskolen blir et universitet og at de blir en del av et større miljø mener han er en positiv side av prosessen. Han motiveres av å jobbe med en interessant prosess som er mye større enn han selv og ser på fusjonen som en mulighet til å komme inn i nye miljøer, møte nye mennesker og få nye impulser. Måten han snakker om endringen på virker å være likt med det å være proaktiv (Meyer og Stensaker, 2011). Han omfavner endringen, er frempå, holder seg oppdatert, søker informasjon og oppgaver, og tar kontrollen over sin egen endringssituasjon. A2 har også likhetstrekk med det å være en endringsagent (Meyer og Stensaker, 2011). Han tar initiativ selv, er ikke redd for å ta i ett tak og han gjør heller oppgaven selv enn å vente på at andre skal gjøre den. På denne måten hjelper han mellomlederen sin til å få gjennomført endringen, ved at han bidrar positivt til innføringen i seksjonen. Han understreker at han forsøker å finne de plassene hvor han kan bidra, slik at andre slipper ekstraarbeid:

«Det er ikke jobben min å gjøre det, men jeg kan gjøre det, vi har alle et overordnet ansvar for at det er i orden [...] Jeg synes det er ukollegialt å ikke... å dra litt grann last når man kan.»

A3 beskriver fusjonsprosessen som småkaotisk. Han understreker at selv om prosessen gjennomføres som en virksomhetsoverdragelse, hvor høgskolene skal ta over alle rutinene til NTNU og de føler seg slukt av «storebror», så handler det om innstilling. Han beskriver seg selv som en positiv person og at han ser på endringen som en mulighet til utvikling, at det er

positivt å få nye kollegaer og at fusjonen fører med seg store muligheter generelt. Når det gjelder endringer relatert til egen arbeidssituasjon har A3 tatt initiativ selv og forsøkt å gjøre det beste ut av det. Istedenfor å sitte å vente på endringen har han omfavnet den og gjort det beste ut av situasjonen. En slik måte å tilnærme seg endringen på er i tråd med det å være endringsvillig, det å bevisst ta stilling til det som kommer og handle proaktivt. A3 snakker også om at det er viktig å vite hvor man skal bruke tiden sin og hvilke kamper man skal ta, noe som er i tråd med det å være endringsvillig (Meyer og Stensaker, 2011).

A4 snakker om at en erfaring han tar med seg fra tidligere endringer er at han har lært seg hvilke kamper det er verdt å kjempe. Tidligere var han entusiastisk og idealistisk, og prøvde å få til alt, mens nå fokuserer han mer på prioritere og gjøre det han anser som viktigst. Nå drar han nytte av disse erfaringene og legger til at erfaringene i stor grad påvirker hvordan han ser på endringen:

«[...] man må lene seg litt tilbake og man kan ikke styre og kontrollere alle prosesser. Også greie å være litt sånn frempå, selge seg og, liksom, gripe noen sjanser da, for jeg tenker det er jo en kjempemulighet med nye oppgaver og utvikling og sånn, så jeg har liksom prøvd å manøvrere meg inn i ting og vært i en posisjon hvor jeg har kunne det da.»

Han er positiv til endringen og føler den fører med seg mange muligheter, det handler bare om å gripe dem og vise seg frem. For A4 kom endringen på et perfekt tidspunkt, han kjedet seg på jobben og var klar for nye utfordringer. Han virker å omfavne endringen og basert på utsagnene virker han å ha en proaktiv holdning til endringen (Meyer og Stensaker, 2011).

4.4.5.2 Lojalt reaksjonsmønster

A1 beskriver fusjonsprosessen som kaotisk og han opplever at innstillingen har endret seg underveis i prosessen, tidligere var han positiv, men nå er han mer skeptisk, mye på grunn av en følelse av å bli overkjørt av NTNU. Videre forteller respondenten at han ikke er utelukkende positiv til fusjonen, men at han har forsøkt å tenke at det sikkert blir bra. Selv om A1 ikke nødvendigvis er positiv til endringen, gjør han som han skal og innfører de nødvendige endringene. Han virker dermed å inngå i ruten «lojalitet» (Meyer og Stensaker, 2011), fordi han følger ordre og gjør de daglige oppgavene, men har en passiv holdning til fusjonsprosessen.

I likhet med de andre respondentene opplever også A5 at NTNU har en overlegen holdning overfor de ansatte på høgskolene. De sliter med å få innpass på ulike områder. Han legger

også til at det er frustrerende at ikke NTNU vil lære av HiST, og at de nå må ta i bruk systemer som man brukte på HiST for lenge siden. Likevel innrømmer han at dersom institusjonene klarer å utnytte og bygge på hverandres erfaringer, tror han resultatet blir bra. Holdningen og tilnærmingen til A5 overfor endringen virker å ligne det å være lojal. Han har en passiv holdning og er ikke nødvendigvis positiv til endringen, men følger ordre og gjør de endringene han blir bedt om (Meyer og Stensaker, 2011).

En av de første temaene A6 kommer inn på når det blir snakk om fusjonen er at han opplever at HiST «flyttes inn på rot» og at de blir underlagt NTNU. A6 opplever det som en frustrerende situasjon hvor det i stor grad er NTNU som styrer og legger premissene. Han uttrykker flere ganger usikkerheten relatert til hvilke arbeidsoppgaver han ender opp med og hvor han skal ha kontor. A6 beskriver at det ikke er noen god følelse slik prosessen har blitt gjennomført. Han føler den har vært for belastende for de ansatte og at den har ført med seg mye usikkerhet, spesielt rettet mot arbeidssituasjon. Til tross for at A6 er kritisk til rekkefølgen på prosessen, opplever mye usikkerhet og føler på at det er de administrative ansatte på HiST som rammes hardt, beskriver han likevel at han tenker:

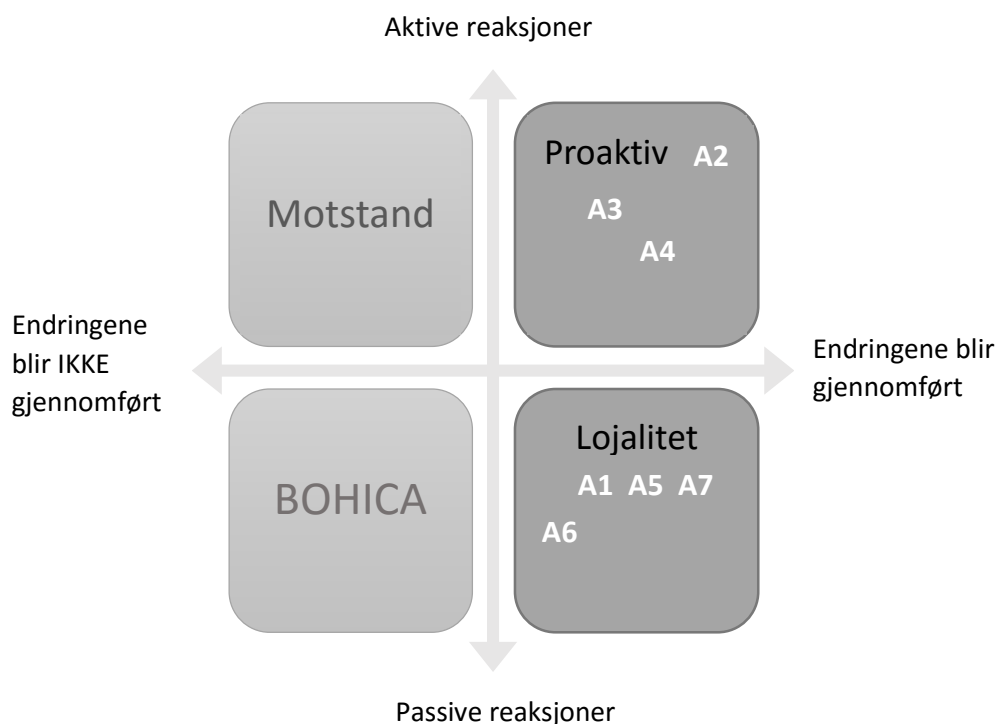
« [...] når en beslutning blir tatt, så tar man det til etterretning også gjør man det beste ut av det.»

«Jeg skal gå inn i NTNU med høyt hevet hode og være stolt av den jobben jeg gjør og den plassen jeg jobber, altså her skal jeg ikke la meg dukke og være B-lag.»

En slik holdning er i tråd med det å være lojal (Meyer og Stensaker, 2011), han følger ordre og gjennomfører endringene, men er kritisk til fusjonen. Han trekker frem at erfaringen han har fra tidligere endringer spiller inn på denne opplevelsen (Meyer og Stensaker, 2011). Med bakgrunn i disse erfaringene stiller han spørsmål om det er nødvendig å gjennomføre en prosess som er så omfattende, når det er vanskelig å se om sammenslåingen kommer til å ha noen gevinst. Han legger til at han er blitt mer skeptisk til omorganisering, fordi mange av prosessene han har vært igjennom tidligere har vært preget av at det er mye kaos og usikkerhet, og hvor det er ingen klar gevinst. Respondenten påpeker at hvordan prosessen de står i nå har blitt gjennomført, har gitt han en dårlig følelse. Hvordan A6 snakker om fusjonsprosessen, preges av at han er lojal, men også endringstrett (Meyer og Stensaker, 2011).

A7 opplever prosessen noe annerledes enn A6. Han uttrykker at han synes prosessen er

spennende og at det er positivt for seksjonen. En av de positive sidene med fusjonen er at de ansatte og studentene kan benytte ressurser som NTNU har og omvendt. Dette kan bedre kvaliteten på deres tjenester og produkter som tilbys studentene. I likhet med A6 føler han midlertidig også på usikkerheten og at det er mye arbeid. Samlet sett er inntrykket at A7s holdning til fusjonen har likhetstrekk med det å være lojal og at han er nokså endringsvillig (Meyer og Stensaker, 2011).



Figur 6: Plassering av de ansatte basert på den enkeltes reaksjonsmønster

De ulike ansatte er bevisst plassert på forskjellige plasser i figuren for å vise et mer konkret inntrykk av reaksjonene deres. For eksempel virker A6 å være nokså lojal, men også endringstrett og ikke langt unna BOHICA. På den andre siden av skalaen er A2, han omfavner endringen, synes prosessen er spennende og virker å være en drivkraft i endringsprosessen.

Fordi endringen fører med seg ulike reaksjoner blant de ansatte må mellomlederne også håndtere disse som en del av mobiliseringen. Basert på intervjuene av de ansatte virker ingen av de ansatte å motsette seg, eller nekte å gjennomføre endringen. Reaksjonene til de ansatte er både aktive og passive, men alle er å finne på høyresiden av figuren til Meyer og Stensaker (2011). Flere av de ansatte er ikke positive til endringen, men de fleste er likevel enten lojal eller proaktiv. Dette kan bidra positivt til muligheten for å mobilisere til endring, i og med at de ansatte ikke hindrer prosessen og tenker at de skal gjøre det beste ut av situasjonen.

Mellomlederne slipper å bruke ressurser og tid på å overbevise og få de ansatte med på innføringen av endringen. Reaksjonene til de ansatte kan også tenkes å påvirke bruken av teknikken som handler om å tilpasse endringsbudskapet, for eksempel gjennom framing, symbolske strategier og bruk av riktige koder (Meyer og Stensaker, 2006, Rouleau, 2005, Rouleau og Balogun, 2011, Stensaker og Langley, 2010). Dette var noe bare én av mellomlederne snakket om, og det kan stilles spørsmål om dette nettopp er fordi de ansatte ikke trenger en slik overbevisning og legitimering av budskapet. De er opptatt av å gjøre det beste ut av situasjonen, selv om holdningen til fusjonen ikke nødvendigvis er positiv. Flere er inne på at når en beslutning er tatt, må de forsøke å gjennomføre og tenke at det blir bra til slutt.

Individuelle faktorer

4.4.6 Mellomlederen selv

4.4.6.1 Empati

Som nevnt under forskningsspørsmål 1 så det ut til at to av mellomlederne i større grad enn den siste mellomlederen var terapeut og ga informasjon. Fordi de to har større evne til å se de ansattes behov, ser det ut til at dette innvirker positivt på muligheten til å se hvilke teknikker som en nødvendig å ta i bruk for å mobilisere. Dette er spesielt rettet mot teknikker som inngår i det å være terapeut. På denne måten kan mellomlederne påvirke mottakelsen av endringen, noe som kan bidra positivt til mobiliseringen. Svarene fra de ansatte viser at ikke alle mellomlederne evner å gjøre dette like godt. Dermed er det mulig å diskutere om dette kan komme av lederen selv og hvilke egenskaper han selv har. Å være terapeut handler for eksempel om det å være tilgjengelig. Opplevelsen blant de ansatte er at en av mellomlederen ikke er like mye til stede som de kunne ønsket. Dette er noe han selv også erkjenner og viser til at spesielt møter i forbindelse med fusjonen tar mye tid. Tidligere har seksjonen hatt flere møter hvor mellomlederen har vært tilstede og hvor det har blitt delt informasjon, men dette var noe som stort sett falt bort da fusjonsprosessen kom i gang, og noe respondentene savnet. De ansatte forteller at de skulle ønske han var mer tilgjengelige og tilstede, slik at de kunne diskutert mer med han og fått mer informasjon. En av de ansatte beskriver den vanskelig situasjonen på følgende måte:

«Og det er jo helt sånn typisk, fordi.. du trenger lederen din mer enn noen sinne, men så er de mer opptatt enn noen sinne, fordi de også sitter i alle mulige råd og verv, utvalg og sånne ting.»

Mellomlederen er ikke like bevisst det å være tilgjengelig og de ansatte beskriver at det er vanskelig å få tak i han. I tillegg ønsker de ansatte at han delte mer informasjon. De ansatte påpeker at han har delt for lite, informasjon har vært mangelfull og at mye av det han har delt har vært videresending, uten forklaring eller kommentarer. Mellomlederen har vært med i en rekke grupper og utvalg, noe som har gitt han mulighet til å innhente mye informasjon, men ifølge de ansatte har han ikke vært flink å videreformidle denne informasjonen. En av de ansatte uttrykker situasjonen på denne måten:

«Det er noe med å legge frem å si at «dette er det vi har blitt presentert, dette vet jeg og dette vet jeg ikke, her tror og her må...», og kanskje også informert om hvordan han jobber. Det har aldri skjedd.»

Mellomlederen forteller at han vet at han ikke har gjennomført informasjonsdelingen feilfritt. Han virker dermed å være klar over at han ikke nødvendigvis er så flink til å dele informasjon, men basert på utsagnene til de ansatte gjør han likevel ikke så mye for å endre på det. De ansatte skulle også ønske at de kunne diskutert mer med han, for eksempel når det kommer til prioritering av oppgaver. En av de ansatte uttrykker et ønske om en løpende dialog om hvordan de skal prioritere oppgaver og fremstiller ønsket på følgende måte:

«Hvis det er noe jeg kunne ønsket mer av han... Jeg vet ikke... at vi hadde hatt kanskje litt mer møter hvor vi snakker mer om hva vi vil, hva skal vi, hvordan prioriterer vi, vært mer sånn betryggende, i forhold til at.. det skal være ordentlige prosesser.»

Å ha muligheten til å ta i bruk denne typen teknikk, det å være terapeut, kan tenkes å avhenge av empati og sosial bevissthet, i større grad enn det er nevnt i litteraturen. Empati handler om å kunne gjenkjenne følelser hos andre (Yukl, 2012), mens sosial bevissthet handler om å lese situasjoner og kunne tilpasse seg behov i organisasjonen (Goleman, 2000). Der ser ut til at fordi to av mellomlederne ser ut til å være terapeut, har de empati, noe som innvirker positivt på deres mulighet til å bruke terapeut som en måte å mobilisere til endring på. Det motsatt gjelder den siste mellomlederen, hvor han ikke er like god til å se de ansattes behov og tilpasse seg, noe som innvirker negativt på hans muligheten til å være terapeut, som en måte å mobilisere til endring på. Han ser ut til å gå i en slags felle, de ansatte har selvgående jobber, men dette blir en «hvilepute». Han forventer ikke, og ser ikke at de har behov for den støtten og tilstedeværelsen som de uttrykker at de likevel har behov for.

4.4.6.2 Erfaring og holdning

Mair (2005) hevder at fortid i organisasjonen kan påvirke prestasjonen i organisasjonen og i denne studien er dette noe som ser ut til å innvirke på hvordan mellomlederne mobiliserer til endring. På den ene siden ser det ut til at de mellomlederne som har vært lenge i organisasjonen har opparbeidet seg erfaring som de kan bruke i prosessen, noe som kan innvirke positivt på mellomledernes mulighet til å mobilisere. Fortid i organisasjonen ser også ut til å innvirke på holdningen til endringen. En lang fortid i organisasjonen, som har gjennomført mange endringer tidligere, ser også ut til å kunne føre til resignasjon (Meyer og Stensaker, 2011) og dermed innvirke på hva de gjør for å mobilisere til endring. Dette kan se ut til å være tilfellet hos en av mellomlederne i denne studien, hvor han trekker frem at det ikke alltid er like lett å høre når de ansatte uttrykker misnøye, fordi han har vært gjennom mange endringsprosesser tidligere:

«Mens noen av oss har vært her så lenge at vi hører det ikke heller».

Ved å se på uttalelsene til mellomlederen virker han å ha resignert. For eksempel uttrykker han at han sammen med andre har forsøkt å påvirke utviklingen i prosessen, men dette nyttet ikke. Han virker også å være uenig med en del av beslutningene som er tatt, for eksempel at innsparingskravet kom nå midt i prosessen. At han ikke får komme til motmæle og at han ikke er enig i beslutninger, beskriver Meyer og Stensaker (2011) som en person som har resignert. En av de ansatte uttrykker:

«Så det føler jeg at vi har virkelighetsorientert han i forhold til endring og at eh.. han har måtte forstå at faktisk.. Vår opplevelse av endringen er større enn han opplever at den er.»

Ifølge Meyer og Stensaker (2011) innebærer resignasjon at personer blir mindre aktive relatert til å gjennomføre aktiviteter og dette kan se ut til å gå ut over det å ta hensyn til de ansattes behov i denne studien. Mellomlederen virker å forholde seg nokså passivt til de ansattes behov. Selv om han erkjenner at de ansatte har bekymringer, uttrykker både han selv og de ansatte at han ikke alltid er like flink til å følge de opp.

4.5 Oppsummering og diskusjon

Når det gjelder hvilke elementer som kan innvirke på mellomledernes mulighet til å mobilisere til endring viste data at disse elementene fordeler seg i; organisatoriske forhold, prosessrelaterte forhold, de ansatte og individuelle faktorer. Opplevelsen til mellomlederne preges i stor grad av at de begrenses og at det er få forhold som innvirker positivt på

mobiliseringen. Muligheten preges av at mellomlederne må forholde seg til pålagte krav fra Kunnskapsdepartementet og fra NTNU, tidsaspektet, at de er en deltager i en fusjonsprosess hvor de selv ikke leder prosessen, at NTNU legger premissene, at prosessen er uklar og oversiktlig, samt elementer ved mellomlederen selv. Mellomlederne nevner flere teknikker, som det å informere, prioritere oppgaver og øke ressurser, men muligheten til å bruke disse teknikkene virker å være begrenset.

Selv om opplevelsen til mellomlederne i stor grad preges av at mulighetene begrenses, kan det likevel være noen forhold som kan tenkes å innvirke positivt. Blant annet nevnte den ene seksjonen at de hadde hatt allmøter med sine nye kollegaer i NTNU, noe som de opplevde som nyttig. Å bli kjent med de man skal begynne å jobbe med, kan tenkes å bidra til å skape en fellesskapsfølelse, noe som kan være positivt for mobilisering til endring. Å utvikle en slik fellesskapsfølelse kan fremme samarbeid og forståelse for hverandre (McMillan og Chavis, 1986). Å føle at man er en del av noe felles, kan bidra til affektiv organisasjonsforpliktelse som betyr en emosjonell tilknytning til organisasjonen, noe som igjen er positivt relatert til jobbprestasjoner. Det kan føre til at de i større grad identifiserer seg med den nye organisasjonen (Kuvaas, 2008), noe som kan fremme mobiliseringen ved at holdningen til endringen forbedres. På denne måten kan det også tenkes at både de ansatte og mellomlederne lettere kan ta kontakt med de på NTNU og utnytte samarbeidet. Slike elementer som er nevnt i dette avsnittet kan tenkes å innvirke positivt på mulighetene til mellomlederne, fordi en positiv innstilling antas å lette prosessen og redusere bruken av tid på å overbevise og tilpasse seg de ansatte.

Mobilisering til endring handler blant annet om å opprettholde balansen på. Teorien nevner at dette kan gjøres ved å prioritere eller omallokere ressurser (Meyer og Stensaker, 2011). Mellomlederne har nedprioritert en rekke oppgaver, for eksempel utvikling av systemer og kompetanseutvikling, men likevel opplever de at muligheten til å nedprioritere er begrenset. Grunnen til dette er at studentene aldri kan nedprioriteres, og fordi mange av oppgavene disse seksjonene gjør, er rettet mot studentene, begrenses omfanget av oppgaver som kan nedprioriteres. Dermed er det også vanskelig for mellomlederne å ta seg av problemer sekvensielt (Stensaker og Langley, 2010), når studentfokuset alltid må være der. En alternativ måte å omallokere ressurser på, er at mellomlederen gir noen av egne oppgaver til andre, men denne muligheten opplever de også er begrenset fordi det er vanskelig og tidkrevende å lære andre opp, samtidig som det er en del beslutninger de selv må ta.

For å opprettholde balansen, nevner teorien at det er mulig å prioritere og omallokere ressurser, samt øke ressurser, for eksempel ved å ansette noen (Meyer og Stensaker, 2006, 2007, 2011). Én av mellomlederne fikk satt inn en ekstra person i fusjonsprosessen, men utover det hadde ikke mellomlederne mulighet til å sette inn noen ekstra, uavhengig om det var midlertidig eller permanent. På grunn av kunngjøringsstopp innført av styret på NTNU og effektivitetskravet til Kunnskapsdepartementet, har de ikke mulighet til å øke ressursene. Selv om Kunnskapsministeren har bevilget midler til fusjonen, virker ikke disse midlene å komme mellomlederne til gode. I likhet med fusjonen ved Helse Sør-Øst, må mellomlederne finne og ta i bruk midler innenfor eksisterende rammer (Meyer og Stensaker, 2011). Stensaker antyder i et intervju med Ukeavisen Ledelse at endringsprosesser i det offentlige ofte er vanskeligere fordi offentlig sektor er mindre flinke til å se på endringsprosesser som en investering (Myklemyr, 2012). En slik antydning er passende for mellomlederne i denne studien, da deres opplevelsen er at dersom det var satt inn ekstra ressurser ville prosessen blitt enklere og den daglig driften hadde i større grad blitt opprettholdt.

Det er fastsatt en del premisser for hvordan de nye stillingene på NTNU skal besettes, men også her er respondentene usikre på hvor godt disse retningslinjene blir fulgt. Flere av respondentene frykter at stillingene kommer til å bli beskrevet slik at det er ansatte på NTNU som har krav på jobbene. Måten respondentene beskriver både denne prosessen og når det gjelder deltakelse, vitner om at de opplever prosessene som urettferdige. Flere av dem frykter at de, og ansatte på NTNU ikke kommer til å få lik behandling når det gjelder innordning i den nye organisasjonsstrukturen. I følge Meyer og Stensaker (2011) kan dette ha negative innvirkninger på motivasjon og energi, noe som ser ut til å være tilfellet i denne studien, da flere av respondentene har en negativ holdning til prosessen.

Deltakelse, involvering og medvirkning er det flere av forfatterne i litteraturen som mener er viktig i endringsprosesser (Meyer og Stensaker, 2006, 2011, Amundsen et al., 2013, Klev og Levin, 2009). Mellomlederne i studien legger til rette for at de ansatte kan delta i prosjektgrupper, blant annet ved å snakke med dem og anbefale at de er med, samt at de selv melder inn de ansatte i bestemte grupper. Grunnen til at mellomlederne gjør dette, hevder de selv er for at de ansatte skal få vise seg frem og komme med innspill, at de involveres og får medvirke. Likevel er opplevelsen av deltakelsen tvetydig. På den ene siden opplever de ansatte deltakelsen som positiv fordi de kan komme med innspill og at de får informasjon om prosessen. På samme tid opplever, både de ansatte og mellomlederne, at prosessene er skinnprosesser og at medvirkningen ikke er reell. Mellomlederne har mulighet til å legge til

rette for deltakelse, men effekten av deltakelsen er dårlig i og med at prosessene oppleves som et spill for galleriet (Amundsen et al., 2013). Dette er ifølge Klev og Levin (2009) uheldig for endringsprosessen og for hvordan endringen blir mottatt. Deltakelsen kommer i tillegg til daglig arbeid og når da medvirkningen er lite reell, oppleves deltakelsen, til tider mer belastende enn nyttig, noe som Meyer og Stensaker (2006) mener resulterer i negative konsekvenser.

Teorien hevder at det er viktig å dele klar, overbevisende, nyttig og nøyaktig informasjon samtidig som den bør være relevant for endringen (Huy, 2001a, Jimmieson et al., 2013, Rouleau, 2005). Å ha mulighet til å innfri disse kravene ser ut til å være vanskelig i denne fusjonsprosessen. Mellomlederne presiserer at informasjonen ofte består av «jeg vet ikke», fordi det er mange uavklarte og usikre prosesser. Likevel opplever de at det å legge frem at de faktisk ikke vet, er noe som de ansatte setter pris på, og virker å være det nærmeste de kommer nyttig og relevant informasjon.

De ansattes reaksjoner ser også ut til å innvirke på mulighetene til å mobilisere til endring. På den ene siden ser det ut til at fordi alle er på høyresiden av figuren til Meyer og Stensaker (2011) bidrar det positivt til mobilisering til endring. Fordi de ansatte ikke motsetter seg endring og gjør som de skal, slipper mellomlederne å bruke tid og ressurser på å overbevise dem. På samme tid kan det at de ansatte er på høyresiden, virke negativt ved at det blir en «sovepute» for mellomlederne og en slags felle for dem. De bruker mindre tid og energi på de ansatte, selv om de kanskje har behov for støtte og hjelp. Dette kan tenkes å innvirke negativt på mobiliseringen fordi, slik Yang et al. (2010) presiserer, har mellomledere stor innflytelse på de ansatte og deres arbeidsinnsats. Hvis mellomlederne tenker at de ikke trenger å bruke tid på de ansatte kan det tenkes at reaksjonene flytter seg til venstresiden av modellen og gjør at mellomlederne må bruke mer tid på dem ved en senere anledning. På samme tid kan det at alle de ansatte ser ut til å havne på høyresiden, være en følge av at de ansatte har lyst til å beskrive seg selv på best mulig måte og unngår å si hva de virkelig mener. Fordi mennesker ofte er opptatt av å iscenesette seg selv og vise seg fra sin beste side (Nyeng, 2004a), kan det tenkes at de ikke vil vise at de er negative til prosessen og setter seg selv i et bedre lys. At de er på høyresiden kan derfor tenkes å være en mulig feilkilde.

Videre er det aktuelt å diskutere de teknikkene som nevnes i teorien, men som ikke tas i bruk i denne studien. Teorien antyder for eksempel at mellomlederne er med på å påvirke endringsbudskapet. Flere forfattere er inne på dette, for eksempel hevder Huy (2001a) at

mellomledere kan påvirke endringsbudskapet med å komme med nye ideer og forslag. Å styre tempoet og rekkefølgen på prosessene kan også være en måte å påvirke endringsbudskapet (Meyer og Stensaker, 2006, Yukl, 2012). Dette ser likevel ikke ut til å forekomme blant mellomlederne i denne studien. Som følge av at det er Departementet som har kommet med oppfordring om fusjon og at det NTNU som legger mange av premissene, hindres mellomlederne i å ha mulighet til å ta i bruk denne teknikken for å mobilisere til endring. De må, i større grad enn det teoriene ser ut til å fokusere på, bare følge endringene slik de pålegges av instanser på høyere nivå. Her ser det ut til at poenget til Lem (2015) kommer til sin rett, at mellomlederne har begrenset handlingsrom som følge av politiske bestemmelser og krav fra ledelsen.

De politiske bestemmelsene og retningslinjene ser også ut til å påvirke muligheten til å tilpasse endringsbudskapet etter hva organisasjonen har gjennomgått tidligere, det å koble fremtiden og historikk (Meyer og Stensaker, 2007, 2011). Ved å ta hensyn til hva som er gjort tidligere kan mellomledere bedre oppnå forståelse for endringen (Meyer og Stensaker, 2007). I denne fusjonsprosessen virker ikke dette å foreligge. Mellomlederne må i større grad bare følge ordre og gjøre det beste ut av situasjonen. Det er tatt lite hensyn til hva organisasjonen og de ansatte har gjennomgått tidligere. Som en følge av at det er Regjeringen som har bedt om fusjonen, er det vanskelig for mellomlederne å skulle gjøre tilpasninger basert på tidligere erfaringer. De har begrenset handlingsrom som følge av politiske bestemmelser (Lem, 2015) og må derfor gjennomføre endringen innenfor disse rammene. A6 beskriver frustrasjonen med at det ikke tas hensyn til hva som er gjort tidligere på denne måten:

«... altså det er så mye kostnader med sånne omorganiseringer, så jeg forstår ikke at man bare fortsetter og fortsetter med det, jeg skjønner det ikke. Hvertfall ikke før man har gjort en utredning av alternativer og kommet frem til at dette er det beste alternativet. [...] hvorfor må alle sette en bauta etter seg og kunne si at «dette har jeg vært med på»?»

I denne sammenhengen kan det diskuteres om det hadde vært mulig at mellomlederne i større grad forsøkte å trekke frem potensielle fordeler med fusjonen og gevinster for de ansatte. Dette kan tenkes å fremme motivasjonen til de ansatte, ved at de får noe å jobbe mot. For eksempel viser Taing, Smith, Singla, Johnson og Chang (2013) at det å sette mål som fokuserer på læring, er positivt relatert til en bedre prestasjon. Å ha et mål å jobbe mot kunne kanskje redusert noe av usikkerheten og vært en teknikk som mellomlederen kunne tatt i bruk som en mobiliseringsteknikk. I en prosess preget av mye usikkert kan det tenkes at det å ha

noe klart å jobbe mot, kan skape trygghet og mer forutsigbarhet.

Teorien hevder også at mellomlederne bruker teknikker som handler om å forsøke å gjøre mening av, eksperimentere og fortolke endringsbudskapet (Balogun, 2003, Balogun og Johnson, 2004), dette er det ingen av mellomlederne som snakker om. De hevder at muligheten til å gjøre dette ikke er aktuell, fordi budskapet er tydelig og klart, samtidig som det ofte er mangel på informasjon, slik at det ikke er noe å fortolke.

Muligheten til å mobilisere til endring ved å utvikle struktur og fleksible endringsrutiner (Meyer og Stensaker, 2007), er også en noe som er lite fremtredende blant mellomlederne. Å sette i gang prosjektgrupper kan sies å være en rutine, men dette er ikke noe mellomlederne har satt i gang, det er heller instanser på høyere nivå som har satt i gang disse. Det samme gjelder å utvikle rutiner for omplassering, dette er noe mellomlederne virker å ha lite mulighet til å påvirke. I denne sammenhengen er det også flere som stiller spørsmål til om premissene for omplassering vil bli fulgt, noe som kan vitne om at de ser på mulighet til å innvirke som liten.

Samlet presenterer teorien et bredt spekter av teknikker som kan tas i bruk for å mobilisere til endring, men i denne studien virker en rekke av dem å være utilgjengelige og uutnyttet. Mellomlederne ser ut til å ha en begrenset verktøykasse, noe M2 uttrykker:

«Det ligger jo i lederoppgaven og i ansvaret og håndtere alle de tingene [...] Av og til skulle man nok ha ønsket seg at hvertfall hadde en større verktøykasse.»

Et viktig poeng å trekke inn i denne diskusjonen er at majoriteten av forskningen som er gjennomført er foretatt i privat sektor. Det stilles dermed spørsmål til om de samme resultatene, at så mange av teknikkene begrenses eller ikke tas i bruk, ville forekommet i privat sektor. At mellomledere har en kompleks rolle er sikkert (Peschanski, 1985), men i tillegg må mellomledere i offentlig sektor, som står overfor en endringsprosess, forholde seg til en rekke krav. Muligheten til å ta i bruk de ulike teknikkene bærer preg av at mellomlederne har begrenset handlingsrom, som følge av effektiviseringskrav fra Kunnskapsdepartementet, kunngjøringsstopp og krav om å ta i bruk rutineene til NTNU. Å ha mulighet til å benytte de ulike teknikkene virker ikke å være en selvfølge, men er likevel noe teoriene ikke har fokusert nok på. Dette kan tenkes å ha sammenheng med at flesteparten har tatt for seg privat sektor, og dermed ikke tatt hensyn til alle de ulike forholdene som innvirker på mulighetene til å mobilisere til endring for mellomledere i offentlig sektor.

5. Konklusjon: Mellomlederes mobilisering til endring

Mellomledere befinner seg mellom toppledelsen og de ansatte, noe som medfører at de må forholde seg til en rekke krav fra mange kanter. Teorien om mellomledere og deres oppgaver tillegger dem mye ansvar, både generelt og i endringsprosesser. Når endringsprosesser skal gjennomføres får ofte mellomledere jobben med å implementere endringen. Mellomlederne i denne studien ser også ut til å ha fått dette ansvaret, men uten mye støtte og hjelp i prosessen. De opplever at verktøykassen med hjelpemidler ikke er god nok og at istedenfor støtte fra de styrende organene, har de fått innskrenket handlingsrom.

Forskningsspørsmål 1: Hva gjør mellomledere for å mobilisere til endring?

Selv om det i teorikapitlet ser ut til å være mulig å ta i bruk mobiliseringsteknikker innenfor 12 kategorier, var det ikke alle som ble benyttet av mellomlederne i denne studien.

Mellomlederne trekker frem en rekke teknikker de tar i bruk for å mobilisere til endring, som det å være terapeut, å informere, bruke nettverket sitt, å legge til rette for deltakelse og ta i bruk erfaring. I tillegg så det også ut til at det å være bevisst på å være oppdatert og informert, også var en måte å mobilisere til endring på. I tillegg var det spor i data av teknikkene som handler om å forme endringsbudskapet og det å skape distanse til endring. Disse to sistnevnte teknikkene ble bare nevnt av én mellomleder og det er derfor vanskelig å hevde at mellomledere tar i bruk disse. Det var også antydninger til en teknikk som omhandler det å gjøre noe rutinemessig, men var noe som bare ble nevnt av én mellomleder. Dette kan tenkes å være en måte å mobilisere til endring på, og kan være noe som er interessant å undersøke i videre forskning. Funnene i data viste at selv om det i teorien er mange teknikker å benytte, var en rekke av disse utilgjengelige eller uutnyttet. Dette la føringene for forskningsspørsmål 2.

Forskningsspørsmål 2: Hvilke elementer kan innvirke på mellomlederes mulighet til å mobilisere til endring?

Forskningsspørsmål 2 handler om hva som *kan innvirke på*, men analyse av data viste at mellomlederne i størst grad opplevde at muligheten til å mobilisere var begrenset. Selv om de brukte de nevnte teknikkene under forskningsspørsmål 1, var ikke alltid bruken helt i tråd med teorien og ofte var muligheten til å bruke teknikken fullt ut, begrenset. Elementene som så ut til å innvirke på mulighetene fordelte seg i organisatoriske forhold, prosessrelaterte forhold,

de ansatte og individuelle faktorer. Under organisatoriske forhold opplevde mellomlederne at muligheten til å øke ressurser var begrenset som følge av kunngjøringsstopp og effektiviseringskrav. Kunnskapsdepartementet har innvilget midler til fusjonsprosessen og NTNU har laget en nettside med tips til ledere i prosessen, noe som i utgangspunktet kan innvirke positivt til å mobilisere til endring, men mellomlederne opplever ikke å kunne dra nytte av dette. Innenfor prosessrelaterte forhold, opplevde mellomlederne at de hindres av tidsaspektet og at fordi prosessen er pågående er det mange uklare og uferdige prosesser. De ansattes reaksjoner så ut til å innvirke både positivt, ved at de alle bidro til at endringen ble gjennomført og ingen motsatte seg den, men samtidig så dette ut til å bli en «sovepute», spesielt i den ene seksjonen. Mellomlederen så ut til å gå i slags felle, hvor han opplevde at fordi de ansatte hadde selvgående jobber hadde de ikke behov for daglig ledelse, men de ansatte uttrykte at de hadde behov for mer ledelse og tilstedeværelse av mellomlederen deres. Å oppfatte et slik behov handler også om mellomlederen selv, som faller inn under individuelle faktorer. Denne faktoren inneholder erfaring, holdning og empati, som også ser ut til å innvirke på muligheten til å mobilisere til endring. For eksempel så det ut til at det å ha empati, i form av å se de ansattes behov, bidro til positivt til muligheten til å mobilisere, fordi når mellomlederne så behovet, tok de i bruk de passende teknikkene, som det å være terapeut for de ansatte.

Selv om studien har gitt ett innblikk i fenomenet mobilisering til endring, er det likevel mye som gjenstår å finne ut og utforske ytterligere. Forskning som er gjort har hatt hovedfokus på privat sektor. Mellomlederne i denne studien er derimot i offentlig sektor og ser ut til å begrenses i mye større grad enn det litteraturen fokuserer på. Dermed kan være interessant å undersøke dette området nærmere. Bidrag, i form av praktiske og teoretiske implikasjoner, samt videre forskning vil presenteres i det siste kapitlet.

6. Avslutning

Denne studien har tatt for seg mellomlederens mobilisering til endring og hva som kan innvirke på muligheten til å mobilisere. I denne studien tok mellomlederne i bruk en rekke teknikker for å mobilisere til endring; de var opptatt av å være oppmerksom på de ansatte, de brukte nettverket sitt, de la til rette for deltakelse, de forsøkte å nedprioritere oppgaver for å bedre opprettholde balansen mellom daglig drift og det å innføre endringen, og de tok i bruk erfaring fra tidligere endringsprosesser. Likevel var det flere forhold som innvirket på muligheten til å mobilisere; de måtte ta hensyn til pålagte krav fra Kunnskapsdepartementet, tidsaspektet innvirket, NTNU la premissene, prosessen var uklar og uoversiktlig og de ansattes reaksjoner spilte en rolle.

Tidligere forskning trekker frem en rekke måter mellomledere kan mobilisere på, men har hatt lite fokus på hva som innvirker på mulighetene til å ta i bruk disse mobiliseringsteknikkene. Selv om mellomlederen får mye ansvar i litteraturen, både når det gjelder generelle oppgaver og i endringsarbeidet, er det mindre fokus på hva som innvirker på mulighetene deres. I tillegg er mye av forskningen gjort i privat sektor, noe som kan ha ført til at teoriene ikke har fokusert nok på alle forholdene som kan innvirke på mulighetene til å mobilisere.

Mellomlederne i denne studien befinner seg i offentlig sektor noe som kan forklare flere av forholdene som innvirker på deres mulighet til å mobilisere. I teorien ser mobilisering til endring lysere ut, men i virkeligheten har disse mellomlederne begrenset handlingsrom og opplever å ha en begrenset verktøykasse i møte med endringen.

6.1 Praktiske implikasjoner

Først og fremst kan funnene i denne studien være relevante for personene som gjennomgår denne fusjonsprosessen fordi de kan gi innblikk i hvordan både mellomledere og ansatte opplever mobiliseringen til endring og selve prosessen. Studien gir også en pekepinn på at mellomlederne har en krevende jobb med mange krav og ofte begrenset mulighet til å ta i bruk enkelte teknikker.

På samme tid viser oppgaven at det finnes en rekke mobiliseringsteknikker som kan tas i bruk, noe som kan være til hjelp i endringsprosesser. For eksempel er det mulig å legge til rette og foreslå ansatte til prosjektgrupper. De ansatte opplevde deltakelsen i disse gruppene som til dels positiv, men i en slik sammenheng er det viktig å undersøke om medvirkningen i disse gruppene er reell. Dersom den ikke er reell, kan det innvirke negativt på daglig drift og

hvordan endringen oppfattes. Er medvirkningen reell, kan dette virke positivt på hvordan de ansatte ser på endringen og hvordan de reagerer, og dermed kan det å legge til rette for deltakelse være en teknikk som kan være aktuell å benytte.

Funnene kan også være nyttige for andre mellomledere som skal gjennomgå endringsprosesser, fordi de kan få en bedre forståelse for at hvordan de håndterer endringen ikke bare er opptil dem selv, men at andre forhold også kan innvirke på mobiliseringen deres. Det kan tenkes at også toppledelsen kan dra nytte av funnene. Å forstå bedre hva som kan innvirke på mulighetene kan hjelpe dem i å utvikle en verktøykasse til mellomlederne.

6.2 Teoretiske implikasjoner og videre forskning

Funnene i denne studien kan danne grunnlag for at forskning i større grad bør se på mellomledere i endringsprosesser både i privat og offentlig sektor. Flere av forholdene som innvirker på mellomledernes mulighet til å mobilisere til endring kan forklares med at de er i offentlig sektor. Det meste av teorien har tatt utgangspunkt i privat sektor, noe som kan forklare hvorfor teorien ikke fullt ut kan forklare mellomledernes mobilisering til endring. Teorier kan også i større grad fokusere på hva som innvirker på mulighetene til å mobilisere, ikke bare ta for seg hva mellomledere gjør.

Resultatene og funnene i denne studien kan danne grunnlag for videre forskning på mange områder. Blant annet kan et spørsmål for fremtidig forskning være hvordan mellomledere i privat sektor opplever sine muligheter til å mobilisere til endring. Fordi mye av forskningen til nå er gjort i privat sektor kan det også være interessant å undersøke hvordan andre mellomledere i offentlig sektor mobiliserer til endring og hvordan de opplever mulighet til å gjøre det.

Det vil også være interessant å undersøke om erfaring og utdanning har betydning for hva mellomledere gjør for å mobilisere til endring. Mair (2005) er blant annet inne på at utdanningsnivå og fortid i organisasjonen kan innvirke på prestasjonene i organisasjonen og det kan derfor være interessant å undersøke videre hvordan disse forholdene innvirker på mobilisering. En av mellomlederne som hadde lang erfaring så ut til å være nært kategorien BOHICA, og dette så ut til å påvirke måten han mobiliserte til endring på. Det så ut til at han gjorde en minimumsinnsats på flere områder og at han ikke oppfattet de ulike behovene som oppsto. Derfor kan det være nyttig for fremtidig forskning å se nærmere på hvordan erfaring kan påvirke mobiliseringen.

I denne studien ble syv ansatte intervjuet, hvor alle ble oppfattet å være på høyresiden av figuren til Meyer og Stensaker (2011) om ansattes reaksjonsmønstre. Syv er et relativt lite antall, men alle havnet likevel på høyresiden. Et spørsmål for fremtidig forskning kan ta for seg hva som kan ligge bak et slikt funn og undersøke dette fenomenet i større skala. Her kan det også være nyttig å undersøke om tillit til mellomlederen kan påvirke hvordan de ansatte reagerer og forholder seg til endring. Det samme gjelder motivasjon. En av de ansatte som hadde et proaktivt reaksjonsmønster, virket å ha en indre motivasjon og det kan dermed være interessant å videre undersøke hvordan motivasjon påvirker reaksjon til endring.

Fordi HiST er klart mindre i størrelse enn NTNU kan det også være interessant å undersøke hvordan administrativt ansatte på NTNU har og opplever fusjonsprosessen. Har de samme opplevelse av at det er NTNU som styrer mange av prosessene? Det kan også være interessant å undersøke en av de andre fusjonspartnerne, som er mindre enn HiST igjen. Basert på prøveintervjuene, som ble foretatt på en annen høgskole som er i en fusjonsprosess, var opplevelsen overraskende lik. Denne skolen er også mindre i størrelse i forhold til en av fusjonspartnerne og begge respondentene opplevde at de ble slukt av en større part, at medvirkningen var et spill for galleriet og at den største institusjonen i prosessen ikke utnyttet erfaringene til de andre partene. Det vil derfor være interessant å undersøke om størrelse kan innvirke på hva mellomledere kan gjøre for å mobilisere til endring og hvilke faktorer som kan innvirke på mulighetene.

Denne studien tar for seg mellomledere i den administrative seksjonen, men fordi disse institusjonene som fusjonerer har som hovedoppgave å drive med utdanning og forskning kan det også være interessant å undersøke mellomledere som befinner seg i den faglige delen. Kanskje har de et helt annet syn på mobilisering til endring og mulighetene til å gjøre det. Innsparingen skjer på den administrative siden og dermed påvirkes ikke den faglige virksomheten i like stor grad, noe som kan tenkes å innvirke på opplevelsen av mobilisering.

7. Referanser

- Alvesson, M. og Sköldbberg, K. (2008) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2. utg. Lund: Studentlitteratur.
- Amundsen, O., Kongsvik, T., Olsen, H. H. og Munkvold, G. (2013) Kriterier for gjennomføring av planlagte endringsprosesser; en eksplorerende case-studie, *Nordiske organisasjonsstudier*.
- Amundsen, O. og Kongsvik, T. Ø. (2008) *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Balogun, J. (2003) From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries, *British Journal of Management*, 14 (1), s. 69-83.
- Balogun, J. og Johnson, G. (2004) Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking, *The Academy of Management Journal*, 47 (4), s. 523-549.
- Balogun, J. og Johnson, G. (2005) From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking, *Organization Studies*, 26 (11), s. 1573-1601.
- Bazeley, P. (2007) *Qualitative data analysis with NVivo*. Los Angeles: Sage.
- Bovim, G. (2015) Fusjon: Sammensetning av styret ved det nye NTNU. *Notat*. NTNU.
- Børresen-utvalget. (2016) Administrativ Organisering 2017 - Sluttrapport. Trondheim.
- Caldwell, R. (2003) Models of Change Agency: a Fourfold Classification, *British Journal of Management*, 14 (2), s. 131-142.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. og Røvik, K. A. (2009) *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlag.
- Clarke, A. (1999) A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management, *International Journal of Project Management*, 17 (3), s. 139-145.
- Colman, H. L., Falkum, E., Stensaker, I. og Tharaldsen, J. E. (2011) Merger Integration Outcomes. I: Colman, H. L., Stensaker, I. og Tharaldsen, J. E. (red.), *A merger of equals? The Integration of Statoil and Hydro's Oil & Gas Activities*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 251-269.
- Daft, R. L. (1983) Learning the Craft of Organizational Research, *The Academy of Management Review*, 8 (4), s. 539-546.
- Feldman, M. S. og Rafaeli, A. (2002) Organizational Routines as Sources of Connections and Understandings, *Journal of Management Studies*, 39 (3), s. 309-331.
- Fenton-o' Creevy, M. (2001) Employee involvement and the middle manager: saboteur or scapegoat?, *Human Resource Management Journal*, 11 (1), s. 24-40.

- Floyd, S. W. og Wooldridge, B. (1992) Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation, *The Executive*, 6 (4), s. 27-39.
- Floyd, S. W. og Wooldridge, B. (1997) Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance, *Journal of Management Studies*, 34 (3), s. 465-485.
- Foucault, M. (1981) Questions of Method, *Ideology and Consciousness*, 8 (1981), s. 3-14.
- Glaser, B. G. og Strauss, A. L. (1967) *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Goleman, D. (2000) Leadership that gets results, *Harvard Business Review*, 78 (2), s. 78-90.
- Guth, W. D. og Macmillan, I. C. (1986) Strategy implementation versus middle management self-interest, *Strategic Management Journal*, 7 (4), s. 313-327.
- Haarde, M. Z. (2015) Ulike ledertyper i det private og offentlige. *Dagens Næringsliv - Magasinet*.
- Hellestøl, Y. (2008) Mellomlederne er undervurderte - Uten mellomlederne stopper Norge, *Aftenposten*, 28.09.08, s. 8.
- HiST. (2015) Ønsker "nye NTNU" i drift fra 1. januar 2016 [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://hist.no/content/85514/Onsker-nye-NTNU-i-drift-fra-1.januar-2016> (Hentet: 28.04 2016).
- Huemann, M., Keegan, A. og Turner, J. R. (2007) Human resource management in the project-oriented company: A review, *International Journal of Project Management*, 25 (3), s. 315-323.
- Huy, Q. N. (2001a) In praise of middle managers, *Harvard Business Review*, 79 (8), s. 72-79.
- Huy, Q. N. (2001b) Time, Temporal Capability, and Planned Change, *The Academy of Management Review*, 26 (4), s. 601-623.
- Huy, Q. N. (2002) Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers, *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), s. 31-69.
- Jacobsen, D. I. (1998) Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon, *Magma*, 1 (1998).
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jimmieson, N. L., Rafferty, A. E. og Allen, J. E. (2013) Change communication and employee responses. I: Oreg, S., Michel, A. og By, R. T. (red.), *The psychology of organizational change. Viewing change from the employee's perspective*. USA: Cambridge University Press, s. 173-231.

- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, K.-J. og Lysø, K. O. (2014) HiST ved et veiskille?, *Adresseavisa*, 15.09.14.
- Johnson, L. W. og Frohman, A. L. (1989) Identifying and Closing the Gap in the Middle of Organizations, *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 3 (2), s. 107-114.
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010) *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Klev, R. og Levin, M. (2009) *Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlag.
- Kunnskapsdepartementet. (2015) *Kvalitet i høyere utdanning* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/om-regjeringa/solberg/Regjeringens-satsingsomrader/Regjeringens-satsingsomrader/kunnskap-gir-muligheter-for-alle1/Kvalitet-i-hoyere-utdanning/id753136/> (Hentet: 29.04 2016).
- Kuvaas, B. (2008) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. (1997) *Interview: en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Leana, C. R. og Barry, B. (2000) Stability and change as simultaneous experiences in organizational life, *Academy of Management Review*, 25 (4), s. 753-759.
- Leksikon, S. N. (2015) *Teknikk*, *Store Norske Leksikon*, Tilgjengelig fra: <https://snl.no/teknikk>.
- Lem, C. H. (2015) Mellom barken og veden, *Magma*, 2 (2015), s. 3.
- Mair, J. (2005) Exploring the Determinants of Unit Performance: The Role of Middle Managers in Stimulating Profit Growth, *Group & Organization Management*, 30 (3), s. 263-288.
- Maxwell, J. A. (1992) Understanding and Validity in Qualitative Research, *Harvard Educational Review*, 62 (3), s. 279-300.
- McMillan, D. W. og Chavis, D. M. (1986) Sense of community: A definition and theory, *Journal of Community Psychology*, 14 (1), s. 6-23.
- Meyer, C. B. (2006) Destructive Dynamics of Middle Management Intervention in Postmerger Processes, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42 (4), s. 397-419.
- Meyer, C. B. og Stensaker, I. G. (2006) Developing capacity for change, *Journal of Change Management*, 6 (2), s. 217-231.

- Meyer, C. B. og Stensaker, I. G. (2007) Managing multiple change processes: Challenges and intervention techniques, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 8 (1), s. 1-6.
- Meyer, C. B. og Stensaker, I. G. (2011) *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Miles, M. B. og Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2. utg. Thousand Oaks, California: Sage.
- Munkeby, I. (2015) Fusjon mellom NTNU, HiST, HiÅ og HiG - og effektivisering: Kunngjøringsstopp. *NTNU Notat*.
- Myklemyr, A. (2012) Slik bygger du endringskapasitet, *Ukeavisen Ledelse*, 2 (2012).
Tilgjengelig fra: <http://medierogledelse.no/filer/pdf-artikler/ukeavisen-ledelse-nr-2-2012-slik-bygger-du-endringskapasitet.pdf>.
- Nafstad, I. T., Midje, H. H., Torp, S. og Syse, J. (2015) Arbeidsmiljøets betydning for jobbengasjement og helse blant mellomledere i kommunal sektor, *Magma*, 2, s. 22-33.
- Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5 (1), s. 14-37.
- Normanssen, S. W. (2016) 2 500 administrative blir berørt av omorganisering, *Universitetsavisa*, Tilgjengelig fra:
<http://www.universitetsavisa.no/politikk/2016/04/30/2-500-administrative-blir-ber%C3%B8rt-av-omorganisering-57262.ece>.
- Northouse, P. G. (2007) *Leadership: theory and practice*. 4. utg. Thousand Oaks, California: Sage.
- NOU. (2008) Sett under ett - Ny struktur i høyere utdanning. *NOU*. Oslo.
- NTNU. (2015) - *Et historisk vedtak* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<https://www.ntnu.no/aktuelt/pressemeldinger/2015/et-historisk-vedtak> (Hentet: 14.05 2016).
- NTNU. (2016a) *Administrativ organisering prosess 2016* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<https://www.ntnu.no/fusjon/administrativ-organisering> (Hentet: 29.04 2016).
- NTNU. (2016b) *Framdriftsplan 2016* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<http://www.ntnu.no/fusjon/tidsplan> (Hentet: 07.05 2016).
- NTNU. (2016c) *Hva bør du informere dine medarbeidere om - når og hvor?* [Internett].
Tilgjengelig fra: <https://www.ntnu.no/fusjon/lederstotte> (Hentet: 08.05 2016).
- NTNU. (2016d) *Spørsmål og svar* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.ntnu.no/fusjon/faq> (Hentet: 03.05 2016).

- Nyeng, F. (2004a) Forbruk som iscenesettelse - postmoderne valgfrihet og myten om selvets oppløsning. I: Blindheim, T., Jensen, T. Ø., Nyeng, F. og Tangen, K.-F. (red.), *Forbruk: lyst, makt, iscenesettelse eller mening?* Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Nyeng, F. (2004b) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Patton, M. Q. (2002) *Qualitative research & evaluation methods*. 3. utg. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Peschanski, V. V. (1985) Middle Managers in Contemporary Capitalism, *Acta Sociologica*, 28 (3), s. 243-255.
- Piderit, S. K. (2000) Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change, *Academy of Management Review*, 25 (4), s. 783-794.
- Ragin, C. C. og Becker, H. S. (1992) *What Is a Case? : Exploring the Foundations of Social Inquiry*. New York: Cambridge University Press.
- Rouleau, L. (2005) Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day, *Journal of Management Studies*, 42 (7), s. 1413-1441.
- Rouleau, L. og Balogun, J. (2011) Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence, *The Journal of Management Studies*, 48 (5), s. 953-983.
- Rydland, M. (2015) Hvilken rolle spiller mellomlederen?, *Magma*, 7 (2015), s. 46-54.
- Simons, H. (2009) *Case study research in practice*. Los Angeles: SAGE.
- Stensaker, I. (2011) Using Projects to Implement Change. I: Colman, H. L., Stensaker, I. og Tharaldsen, J. E. (red.), *A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro's Oil and Gas Activities*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 53-65.
- Stensaker, I., Bryant, M., Bråten, M. og Gressgård, L. J. (2011) Middle Management's Role during Change. I: Colman, H. L., Stensaker, I. G. og Tharaldsen, J.-E. (red.), *A merger of equals? The integration of Statoil and Hydro's Oil and Gas Activities*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 70-88.
- Stensaker, I. og Meyer, C. B. (2012) Change experience and employee reactions: developing capabilities for change, *Personnel Review*, 41 (1), s. 106-124.
- Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J. og Haueng, A. C. (2002) Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences, *Organizational Dynamics*, 31 (3), s. 296-312.
- Stensaker, I. G. og Langley, A. (2010) Change Management Choices and Trajectories in a Multidivisional Firm, *British Journal of Management*, 21 (1), s. 7-27.

- Sverdrup, T. E. og Olsen, T. G. (2015) Hvordan motivere ansatte til endring gjennom dialog og styrking av den psykologiske kontrakten?, *Magma*, 7 (2015), s. 68-75.
- Taing, M. U., Smith, T., Singla, N., Johnson, R. E. og Chang, C. h. (2013) The relationship between learning goal orientation, goal setting, and performance: a longitudinal study, *Journal of Applied Social Psychology*, 43 (8), s. 1668-1675.
- Thomas, G. (2011) *How to do your case study: a guide for students and researchers*. Los Angeles: Sage.
- Tjora, A. H. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tronsmo, P. (1998) Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring, *Magma*, 1 (1998).
- Weiss, R. S. (1994) *Learning from Strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. New York: The Free Press.
- White, P. og White, D. (2016) Verdsettelse og endringsledelse, *Ledernytt*, 1.
- Wooldridge, B., Schmid, T. og Floyd, S. W. (2008) The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research.(Report), *Journal of Management*, 34 (6), s. 1190-1221.
- Yang, J., Zhang, Z. X. og Tsui, A. S. (2010) Middle Manager Leadership and Frontline Employee Performance: Bypass, Cascading, and Moderating Effects, *Journal of Management Studies*, 47 (4), s. 654-678.
- Yin, R. K. (2011) *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press.
- Yin, R. K. (2014) *Case study research: design and methods*. 5. utg. Los Angeles, California: Sage.
- Yukl, G. (2012) *Leadership in Organizations*. 8. utg. USA: Pearson Higher Ed.

Vedlegg 1: Litteraturoversikt

Forfattere tilknyttet ulike tema	Bidrag: Mobiliseringsteknikk(er)	I hvilken sektor de har gjort forskningen	Forfatterens forslag til videre forskning
Å forstå endringsbudskapet			
Balogun (2003)	- Fortolker og gjør mening av endringen. - Gjennomgå en personlig endring.	Privat sektor	Rollen som endringsformidler
Balogun og Johnson (2004)	- Eksperimentere for å bedre forståelsen.	Privat enhet	Mellomlederes rolle ved andre endringsprosesser. Hvordan utvikling av nye skjema kan påvirke hvordan ledere legger til rette for endring.
Å påvirke endringsbudskapet			
Huy (2001a)	- Entreprenør	-	-
Meyer og Stensaker (2006)	- Å kunne påvirke tempo/sekvensiering	Tidligere forskning	Hvordan organisasjoner faktisk jobber for å øke endringskapasitet.
Meyer og Stensaker (2007)	- Fokus på organisasjonens hukommelse.	Norsk finanssektor	-
Meyer og Stensaker (2011)	- Utvikle endringsressurser: Koble fremtid med historikk	Erfaring fra 3 norske virksomheter: 1. DnB NOR 2. StatoilHydro-fusjonen 3. Bergen kommune	-
Rydland (2015)	- Fornyer	Multinasjonalt finansselskap med hovedkontor i Norden	Hvordan utøves de ulike rollene og hvordan et bredere rolleperspektiv fungerer i møte med økende endringstakt og kompleksitet?
Å forme endringsbudskapet			
Rouleau (2005)	- «Selge inn» strategien/endringen – legitimering av endringen - Samtaler og språk – bruk av riktige koder, tilpasset språk og tilpasning av daglige rutiner.	Klesprodusent, har finansielle støttespillere. Privat?	Mellomlederens rolle i strategisk endring.
Meyer og Stensaker (2006)	- «Framing» - å forme budskapet, ved hjelp av metaforer, symboler og skape en krisesituasjon.	Tar utgangspunkt i tidligere forskning.	Hvordan organisasjoner faktisk jobber for å øke endringskapasitet.
Stensaker og Langley (2010)	- Symbolsk balansering. Bruk av symbolske strategier. Prøve å påvirke inntrykket av endringen. Skape legitimitet.	Norsk oljebedrift	Hvordan endringsagenter håndterer de ulike kravene.
Rouleau og Balogun (2011)	- «Performing the conversation»: Diskursiv kompetanse; språk tilpasset situasjonen.	Ulike sektorer	Om det finnes flere diskursive evner som tas i bruk. Teste rammeverket på et større antall.

Tydlig og relevant informasjon Huy (2001a)	- Kommunikator – må komme med et klart og overbevisende budskap.	-	-
Rouleau (2005)	- Tydelig og overbevisende informasjon	- Klesprodusent. Privat	Mellomlederens rolle i strategisk endring.
Jimmieson et al. (2013)	- Gi nøyaktig og nyttig informasjon. Informasjonen må ha kvalitet.	-	-
Terapeut Huy (2001a)	- Terapeut – må tilpasse seg de ansatte, tillate følelser og være tilgjengelig.	-	-
Huy (2002)	- Emosjonell tilpasning - Må vise oppmerksomhet til ansatte og deres følelser. Emosjonell forpliktelse overfor endringen	Privat: Tjenestegivende bedrift, teknologiindustrien.	Om og hvordan emosjonell balansering vokser frem i nye organisasjoner som gjennomgår radikale endringer.
Balogun (2003)	- Hjelpe andre gjennom endringen.	Privat sektor	Rollen som endringsformidler
Meyer og Stensaker (2011)	- Være oppmerksom på de ansattes reaksjoner. Reaksjonene kan påvirke endringskapasitet – kapasitet til å gjennomføre endring	Nevnt tidligere	-
Bruk av nettverk Balogun og Johnson (2004)	- Bruker andre mellomledere og sitt horisontale nettverk.	Privat enhet	Nevnt tidligere.
Balogun og Johnson (2005)	- Mellomledere bruker andre mellomledere for å gjøre mening av endringsinitiativet, både gjennom uformelle og formelle samtaler.	Privat bedrift	Forstå hvordan mellomledere gjør mening av endringen og dermed bidrar til endringsutfall i ulike kontekster.
Stensaker et al (2011)	- Bruk av horisontalt nettverk.	Fusjonen mellom Statoil og Hydro	
Kontakte de som kan drive endringen fremover Huy (2001a)	- Kommunikator – vite hvem man bør kontakte, når og hvor mye de kan påvirke. Dra nytte av nettverket sitt.	-	-
Meyer og Stensaker (2007)	- Selektiv inkludering	Norsk finanssektor	-
Meyer og Stensaker (2011)	- Selektiv inkludering (En måte å frigjøre ressurser på). - Bruk av endringsagenter/iverksettere (En måte å utvikle endringsressurser på).	Erfaring fra 3 norske virksomheter: Se tidligere	-
Rouleau og Balogun (2011)	- «Setting the scene»: Kjennskap til hvem man bør kontakte og dra nytte av.	Ulike sektorer	Om det finnes flere diskursive evner som tas i bruk. Teste rammeverket på et større antall.
Prioritere Huy (2001b)	- Store endringer krever bruk av ulike metoder og ferdigheter som bevisst kan bestemme riktig sekvensiering, timing, tempo og kombinerings av endringstiltak.	-	Studere effektiviteten av de fire metodene.
Stensaker og Langley (2010)	- Sekvensiell oppmerksomhet til ulike problemer (reaktivt eller proaktivt) - Må kontinuerlig planlegge prosessen.	Norsk oljebedrift	Hvordan endringsagenter håndterer de ulike kravene. -

Meyer og Stensaker (2011)	- Omallokering og prioritering av ressurser (En måte å frigjøre ressurser på).	Erfaring fra 3 norske virksomheter: Se tidligere	
Opprettholde balansen mellom daglig drift og innføring av endring Huy (2001a)	- Balansekunstner	-	-
Balogun (2003)	- Holde virksomheten gående - Implementere endringer	Privat sektor	Rollen som endringsformidler
Meyer og Stensaker (2007)	- Fokus på nåtid og fremtid	Norsk finanssektor	-
Meyer og Stensaker (2011)	- Endringskapasitet: Å opprettholde daglig drift og innføre endringer.	Erfaring fra 3 norske virksomheter: Se tidligere	-
Rydland (2015)	- Markedsbeskytter - Fasilitator	Multinasjonalt finansselskap med hovedkontor i Norden	Se tidligere
Øke ressurser Meyer og Stensaker (2006)	- Rekruttering	Tar utgangspunkt i tidligere forskning	Hvordan organisasjoner faktisk jobber for å øke endringskapasitet.
Meyer og Stensaker (2007)	- Vurdere midlertidig eller permanent tilsettelse.	Norsk finanssektor	-
Meyer og Stensaker (2011)	- Midlertidig øke ressurser: Tillate overkapasitet, bruk av vikarer, overtid, etablere prosjekter.	Erfaring fra 3 norske virksomheter: Se tidligere	-
Strukturer og rutiner Meyer og Stensaker (2006)	- Rutinisering. Ta i bruk rutiner.	Utgangspunkt i tidligere forskning	Se tidligere
Meyer og Stensaker (2007)	- Utvikle fleksible endringsrutiner.	Norsk finanssektor	-
Meyer og Stensaker (2011)	- Utvikle endringsressurser: utvikling av strukturer og rutiner.	Erfaring fra 3 norske virksomheter: Se tidligere	-
Deltakelse og reell medvirkning Meyer og Stensaker (2006)	- Deltakelse	Utgangspunkt i tidligere forskning	Se tidligere
Klev og Levin (2009)	- Reell medvirkning	-	-
Amundsen et al. (2013)	- Unngå pseudomedvirkning	-	-

Vedlegg 2: Intervjuguide til mellomledere

Åpningsspørsmål:

- Kan du si litt om stillingen din? Og hvor lenge du har vært i stillingen?
- Kan du si litt om dine dagligdags/hverdagslige arbeidsoppgaver?
- Kan du si litt om arbeidsoppgavene dine i fusjonsprosessen?

- Hvordan opplever du fusjonsprosessen?
- Kan du si litt om hva du føler går bra og hva som går dårlig?
- Tror du det er en positiv utvikling for høgskolen?

- Har dere gjennomgått endringer tidligere som har gitt erfaring som dere kan benytte nå?
- Har det vært fokus på å “lagre” denne kunnskapen? Isåfall, på hvilken måte?
- Ved tidligere endringer, har dere fått delta? Sammenlignet med nå?
- Generelt, hvordan føler du at tempoene på endringene ved høgskolen er? Mange? Få?

Hvordan ledelsen mobiliserer til og gjennomfører endring

- Hvordan har informasjonen vært i prosessen?
- Har lederen informert om hvordan dine arbeidsoppgaver blir påvirket?
- Føler du at toppledelsen legger til rette for at du skal kunne drive frem endringen/innføre endringene som toppledelsen oppfordrer til?

- Er det klare og tydelige beskjeder om hva som skal gjøres og hvordan man skal gjennomføre dette på din avdeling?
- Føler du at du må tolke mye av informasjonen fra ledelsen på egenhånd?

Utvikle endringsressurser:

- Føler du at du er blitt inkludert i møter og andre prosesser hvor toppledelsen har diskutert ting som påvirker din hverdag?
- Føler du at du har fått nok hjelp til å kunne balansere daglige arbeidsoppgaver samtidig med oppgaver knyttet til fusjonen?
- Har det vært mulig å sette av nok tid og oppmerksomhet til f. eks koordinering av oppgaver, tilrettelegging og hjelpe underordnede?
- Har du fått ekstra opplæring eller informasjon i denne perioden om hvordan du skal innføre/implementere endringene?

Midlertidig øke ressurser:

- Er det satt inn ekstra ressurser slik at daglig drift kan fortsette som før?
- Enten ekstra ressurser til “fusjonsoppgavene” eller ekstra ressurser til daglig drift? Personell? Tid? Eksterne - konsulenter? Mye overtid?
- Prosjektorganisering? Er det utledet prosjekter som kan være med på å styre, lede og gjennomføre endringene?

- Hvis du deltok/deltar i prosjekter, føler du at du har utviklet deg siden starten? Har det hjulpet deg i prosessen med å implementere endringen?

Frigjøre ressurser:

- Er det gjort tiltak for å lage “åpninger” i din (vanlige) timeplan, slik at du kan bruke mer tid og ressurser på fusjonsprosessen?
- Opplever du at ledelsen av flyttet rundt på/omallokerte ressurser for å gi deg mer spillerom og tid/ressurser til fusjonsprosessen?
- Prioritering av oppgaver - er det noe du har utsatt for å få tid til endringen?

Hvordan ansatte responderer/reagerer på endring

- Har det vært store endringer i arbeidsstokken? Noen som har sluttet pga. endringen? Eller andre som har blitt omplassert som følge av fusjonen?
- Hvordan har innstillingen til dine underordnede vært ved tidligere endringer?
- Hvordan føler du dine underordnede har reagert på endringene som nå har blitt innført? Positive? Negative? Vanskelig å få med?
- Hvordan har de ansatte sin innstilling/reaksjoner endret seg i løpet av prosessen?
- Hvordan føler du medarbeidere generelt (på alle nivåer) er innstilt på denne endringen?
- Har det vært ulike reaksjoner blant de ansatte og hvordan har du i så fall taklet disse forskjellene?
- Hvor mye har du involvert dine underordnede i oppgaver som handler om fusjonen?
- Har du hatt møter med dem hvor du diskuterer strategier og endringer?
- Har du latt noen bare gjøre dagligdagse oppgaver, slik at daglig drift har kunnet fortsatt uten store endringer?

Etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen

- Stor mengde informasjonsmaterieell - ei bok med verdier for det nye selskapet - er dette noe som er utviklet på høyskolene? Med retningslinjer, planer og annet som sier noe om daglig arbeid og om endringsprosessen? Ukebrev? Informasjonsskriv med oppdatert informasjon?
- Har dere konkrete og relevante planer og retningslinjer dere følger?
- Har det utviklet seg nye rutiner i organisasjonen? F. eks måter å gjøre ting på? Større datasystemer dere må forholde dere til? Når man skal arrangere møter? Har dere benyttet kunnskap fra andres skoler sine fusjoner? UiT sin tidligere fusjon?
- Er det vokst frem nye strukturer i organisasjonen? Endring av organisasjonskart? Hierarki - hvem man skal forholde seg til - er dette endret i stor grad? Også i forbindelse med beslutninger som skal tas? Rutiner for kommunikasjon/informasjon?
- Rutiner er også samarbeid med tillitsvalgte: Hvordan føler du samarbeidet med tillitsvalgte er?
- Føler du at du blir dratt mellom forventninger fra toppledelsen og det å skulle forsvare avdelingen din?

- Opplever du et krysspress og motstridende forventninger?
- Føler du at du må tre inn i ulike roller?
- I så fall, hvordan takler du dette? Bruk av andre mellomledere? Horisontalt nettverk? Involvere ansatte?

Hvis jeg sier at endringskapasitet handler om å balansere daglig drift/hverdagslige oppgaver og gjennomføring av en fusjonsprosess/hvor du må gjøre og innføre mange endringer, hvordan føler du du har taklet og opprettholdt en slik balanse?

Vedlegg 3: Intervjuguide til ansatte

Åpningsspørsmål:

- Kan du si litt om stillingen din?
- Kan du si litt om dine dagligdags/hverdagslige arbeidsoppgaver?
- Kan du si litt om arbeidsoppgavene dine i fusjonsprosessen?

Reaksjon på endringen

- Hvordan opplever du fusjonsprosessen?
- Hva går bra? Hva går dårlig? Ser du forbedringspotensial noen plass?
- Tror du det er en positiv utvikling for høgskolen?
- Hvordan har samarbeidet med de andre skolene vært?
- Hvordan føler du dine medarbeidere har reagert på endringene som nå har blitt innført? Positive? Negative?
- Føler du at du har fått nok hjelp til å kunne balansere daglige arbeidsoppgaver samtidig med oppgaver knyttet til fusjonen?

Sett opp i mot tidligere endringer:

- Hvor lenge har du vært i stillingen?
- Gjennomgått endringer tidligere? Hvordan har disse blitt gjennomført?
- Hvordan opplever du denne endringen i forhold til andre endringer?

Opplevelse av mellomlederens mobiliseringsteknikker

- Hvordan føler du mellomlederen har vært i denne prosessen? Preget av kaos eller klare beslutninger? Kontroll?
- Føler du at mellomledere er til stede i prosessen?
- Har lederen din vært flink å motivere deg i prosessen?
- Kanskje ulike holdninger til endringen - har dette påvirket fordeling av arbeidsoppgaver?

Tilpasset mellomlederens svar - eksempler:

Informasjon:

- Hvordan har lederen din informert deg i denne prosessen? I så fall, hvordan? Hvilke/hvor mange kanaler?
- Sagt noe om hvordan dine arbeidsoppgaver blir påvirket?

- Klare og tydelige beskjeder om hva som skal gjøres og hvordan man skal gjennomføre dette på din avdeling?
- Føler du at du må tolke mye av informasjonen fra ledelsen på egenhånd?

Inkludering/involvering:

- Føler du at du er blitt inkludert i møter og andre prosesser hvor ledelsen har diskutert ting som påvirker din hverdag?
- Har du fått ekstra opplæring eller informasjon i denne perioden om hvordan du skal innføre/implementere endringene?
- Har du hatt muligheter til å delta i ulike prosesser? Mulighet til å komme med tilbakemeldinger?
- Hvis du deltok/deltar i prosjekter - Har det hjulpet deg i prosessen med å takle endringen? (Også reaksjon)
- Har dere hatt møter, hvor dere har fått komme med dere meninger?

Evt. andre ting mellomlederen har snakket om

Litt om strukturer/rutiner

- Er det satt inn ekstra ressurser slik at daglig drift kan fortsette som før?
- Hvis det er satt inn ekstra ressurser - føler du det er en avlastning?
- Har dere konkrete og relevante planer og retningslinjer dere følger?
- Har det utviklet seg nye rutiner i organisasjonen? F. eks måter å gjøre ting på? Større datasystemer dere må forholde dere til? Når man skal arrangere møter?
- Har dere benyttet kunnskap fra andres skoler sine fusjoner? Fra tidligere fusjon?
- Er det vokst frem nye strukturer i organisasjonen? Endring av organisasjonskart? Hierarki - hvem man skal forholde seg til - er dette endret i stor grad? Også i forbindelse med beslutninger som skal tas? Rutiner for kommunikasjon/informasjon?
- Rutiner er også samarbeid med tillitsvalgte: Hvordan føler du samarbeidet med tillitsvalgte er?

Hvis jeg sier at endringskapasitet handler om å balansere daglig drift/hverdagslige oppgaver og gjennomføring av en fusjonsprosess/hvor du må gjøre og innføre mange endringer, hvordan føler du lederen din har taklet denne balansen?

Vedlegg 4: Informasjonsskriv til respondentene

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

- Masteroppgave ved Handelshøyskolen i Trondheim

Bakgrunn og formål

Jeg går 5. og siste år som masterstudent ved Handelshøyskolen i Trondheim innenfor retningen “Strategi, organisasjon og ledelse”. Som avsluttende del av studiet skal jeg nå skrive masteroppgave. Jeg har bestemt meg for å skrive om temaet endring og har lyst å undersøke hvilken rolle mellomledere spiller i endringsprosesser. Mer spesifikt har jeg lyst å komme nærmere inn på hvilke mekanismer og praksiser mellomledere tar i bruk for å mobilisere og legge til rette for endring. Mellomledere virker å ha en dobbeltrolle i slike prosesser, hvor de må håndtere daglig drift, samtidig som de skal innføre nye endringer. I tillegg må jobben ofte gjennomføres med knappe ressurser og begrenset tid. I denne sammenheng er fusjonsprosessen høyskolene og universitetene går igjennom interessant å benytte som utgangspunkt. Som grunnlag for spørsmålene i intervjuet ligger følgende spørsmål:

1. Har *lederen* forsøkt å mobilisere organisasjonen for endring, og i så fall på hvilken måte? Evner mellomlederen å lede selve omstillingen? Hvordan er bruken og prioriteringen av ressurser?
2. Hvordan er reaksjonene til de *ansatte* på endringen?
3. Er *strukturer og rutiner* etablert for å kunne gjennomføre endringen?

Hva innebærer deltakelse i studien?

For å undersøke dette fenomenet har jeg valgt å benytte meg av intervju av mellomledere og noen av deres ansatte, ved Høgskolen i Sør-Trøndelag (før fusjonen). Jeg vil anslå at intervjuet maks vil vare i 1 time. For å kunne benytte data på en best mulig måte i etterkant vil jeg benytte lydopptak under intervjuet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. For å unngå at intervjuobjekter blir gjenkjent vil jeg unngå å legge ved personopplysninger i innsamlet data, samtidig vil jeg holde kodingsnøkler adskilt fra datamaterialet. Jeg og min veileder vil ha tilgang på

materialet. Prosjektet skal etter planen avsluttes 26. mai 2016 og da vil personopplysninger og datamaterialet bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du har lyst å hjelpe meg med min masteroppgave og si noen ord om din arbeidshverdag, vil jeg sette stor pris på det. Dette er et tema jeg synes er veldig interessant og har lyst å lære mer om. Hvis du har noen spørsmål, ikke nøl med å ta kontakt med meg, Sigrid Berg Kvernelv, på telefon ... eller på mail: Veilederen min er Hilde Fjellvær, som kan kontaktes på: ...

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av deltaker, dato)