

Christian Matheson

Formidling av gode og vonde budskap i en endringskontekst

En kvalitativ studie av mellomlederes formidling av gode og vonde budskap i en endringskontekst, og utfordringer i sammenheng med dette arbeidet

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi

Trondheim, mai 2017

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap

Psykologisk institutt

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på min tid som masterstudent i arbeids- og organisasjonspsykologi. Selv om ferden fra tidlig planlegging til siste finpuss har vært lang og krevende, har den også vært ekstremt lærerik og utfordrende i positiv forstand. Før jeg setter siste punktum, er det mange som fortjener en stor takk for at jeg kom meg helskinnet gjennom prosessen. Først og fremst vil jeg takke min kontaktperson i casebedriften, som gjorde dette prosjektet mulig. Du har hele veien vært nysgjerrig, løsningsorientert og gitt meg muligheten til å gjøre et dypdykk i noe jeg interesserer meg for. Takk til alle informantene som tok seg tid til intervju i en ellers hektisk hverdag. Jeg håper dette arbeidet kan bidra med noe positivt for deres arbeidssituasjon. Takk til veileder Per Øystein Saksvik, som har ledet meg gjennom prosessen fra start til slutt. Uten dine faglige innspill og oppmuntrende ord, vet jeg ikke om dette prosjektet hadde resultert i noe å være stolt over. Takk til gode venner og familie som har hatt troen på meg, og for å ha dratt meg ut av den bobla jeg har bodd i store deler av dette året. Til slutt vil jeg takke Camilla og lille Jonas for å ha vært der for meg dag ut og dag inn, og tilført masse glede i en ellers nokså ensformig tilværelse.

Christian Matheson

Trondheim, april 2017

Sammendrag

Ved organisatorisk endring har mellomledere en sentral funksjon. De fungerer som bindeleddet mellom toppledelsen og ansatte, og befinner seg slik i en posisjon der det ofte blir deres ansvar å implementere selve endringen. Flere studier har undersøkt mellomlederes ulike roller, utfordringer og reaksjoner i møte med endring, men lite oppmerksomhet er viet deres funksjon som knutepunkt for informasjon. Denne studien undersøkte hvordan mellomledere konkret formidlet gode og vonde budskap i en endringskontekst, og hvilke utfordringer de opplevde relatert til dette arbeidet. Studien ble gjennomført i samarbeid med en ekstern virksomhet i olje- og gassbransjen, hvor åtte mellomledere ble intervjuet. Deres beskrivelser og erfaring med tematikken dannet grunnlaget for studiens analysearbeid, i form av en tematisk analyse. Analysen resulterte i to overordnede temaer: strategier og utfordringer. Mellomlederne formidlet budskap i form av fire distinkte strategier: fortolkning av budskap, balansering av ansvar og relasjonelle hensyn, gode samtaler og ved å skaffe ryggdekning. Utfordringer med dette arbeidet var informasjonsflyt, ambivalens, usikkerhet og uformell kommunikasjon. Det argumenteres for at mellomlederes strategier i stor grad er formet av den kontekstuelle rammen bedriften opererer innenfor. I lys av resultater og presentert teori fremmes fem anbefalinger for det videre kommunikasjonsarbeidet i bedriften. Avslutningsvis reflekteres det over studiens mulige implikasjoner og videre forskning.

Innholdsfortegnelse

Innledning.....	1
Problemstilling.....	3
Oppgavens struktur.....	3
Teoretisk rammeverk.....	5
Organisatorisk endring.....	5
<i>Typer organisatorisk endring.....</i>	<i>6</i>
Kommunikasjon i organisasjoner.....	8
<i>Redegjørelse og definisjoner.....</i>	<i>8</i>
<i>En modell for kommunikasjonsprosessen.....</i>	<i>10</i>
Kommunikasjon i en endringskontekst.....	10
Kommunikasjonsstrategier i en endringskontekst.....	12
<i>Fem typiske kommunikasjonsstrategier.....</i>	<i>12</i>
<i>Kommunikasjonsprinsipper.....</i>	<i>14</i>
Mellomlederens roller i en endringskontekst.....	16
<i>Sensemaking i midten.....</i>	<i>17</i>
<i>Fire utfordrende mellomlederroller i en offshore-kontekst.....</i>	<i>17</i>
<i>Mellomlederen som nedbemanningsagent.....</i>	<i>18</i>
Metode.....	21
Bakgrunn for studien.....	21
<i>En kvalitativ tilnærming.....</i>	<i>22</i>
Datainnsamling.....	22
<i>Det kvalitative forskningsintervjuet.....</i>	<i>23</i>
<i>Utforming av intervjuguide.....</i>	<i>23</i>

<i>Rekrutteringsprosessen</i>	26
<i>Gjennomføring av intervjuene</i>	27
<i>Oppfølgingsintervju</i>	28
<i>Transkribering av intervjuene</i>	28
Dataanalyse.....	29
<i>Tematisk analyse</i>	29
<i>Analyseprosessen</i>	30
Etiske betraktninger.....	32
<i>Informert samtykke</i>	32
<i>Konfidensialitet og anonymitet</i>	33
Resultater	35
Strategier.....	35
<i>Fortolkning av budskap</i>	35
<i>Tøff kjærighet</i>	42
<i>Den gode samtalen</i>	47
<i>Skaffe ryggdekning</i>	49
Utfordringer.....	50
<i>Informasjonsflyt</i>	50
<i>Ambivalens</i>	55
<i>Usikkerhet</i>	58
<i>Uformell kommunikasjon</i>	61
Diskusjon	65
Kontekstuelt bakteppe.....	65
Formidling av gode og vonde budskap i en endringskontekst.....	66
<i>Fortolkning og sensemaking</i>	66

<i>Fra ansvar til dialog: Tøff kjærlighet</i>	68
<i>Samtale for å bygge et fellesskap innad i organisasjonen</i>	71
<i>Behov for beslutningsstøtte i møte med uforutsigbarhet</i>	72
Resultatene sett i sammenheng: Endring på godt og vondt.....	74
Mulige implikasjoner og videre forskning.....	76
Metodiske betraktninger.....	78
Konklusjon	81
Referanser	83
Vedlegg	91
Vedlegg 1: Informasjonsskriv.....	92
Vedlegg 2: Samtykkeskjema.....	94
Vedlegg 3: Intervjuguide.....	95
Vedlegg 4: Kvittering NSD.....	98

Innledning

Som et resultat av et arbeidsmarked i endring, ny teknologi og digitalisering, sterk global konkurranse og endrede eksterne forhold, finner flere organisasjoner det nødvendig å gjennomføre organisatoriske endringer for å fremme effektivitet og sikre overlevelse (Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer, 2007; Burke, 2014; Clair & Dufresne, 2004). Trenden er økende (Karp, 2014), og i Norge har spesielt olje- og gassvirksomheter gjennomgått hyppige endringer de senere årene, som en konsekvens av uforutsigbarhet og endrede eksterne forhold. Sletnes (2016) viser til at det i størst grad er leverandørene i bransjen som gjennomgår større endringer, blant annet i form av nedbemanninger.

Endringer generelt, og nedbemanninger spesielt, kan oppleves vanskelig for de involverte parter (Clair & Dufresne, 2004; Saksvik et al., 2007). Vanlige reaksjoner kan være usikkerhet (Clampitt, Dekoch & Cashman; Klein, 1996), motstand (Lines, 2004; Proctor & Doukakis, 2003), ambivalens (Oreg, 2006; Piderit, 2000) og rykter (DiFonzo & Bordia, 1998; DiFonzo, Bordia & Rosnow, 1994). Flere studier viser at organisasjoner relativt ofte mislykkes med å oppnå ønskede resultater ved en organisatorisk endring (Clegg & Walsh, 2004; Nguyen & Kleiner, 2003). Årsakene til dette er sammensatte og komplekse, men forskning viser blant annet til at kommunikasjon og formidling av informasjon er av stor betydning både for hvordan selve prosessen oppleves blant involverte parter (Saksvik, Olaniyan, Lysklett, Lien & Bjerke, 2015), som videre vil virke inn på utfallet av endringen (Goodman & Truss, 2004). Flere forskere, blant annet Clampitt et al. (2000) støtter dette, og hevder en gjennomtenkt kommunikasjonsstrategi kan redusere negative konsekvenser, og bidra til vellykket endring.

Mellomledere blir i dag anerkjent som av stor betydning under en organisatorisk endring, og ses gjerne som endringsagenter (Bryant & Stensaker, 2011; Caldwell, 2003). De kan innta en mer strategisk rolle, og virke som bindeleddet mellom toppledelse og ansatte

(Rouleau, 2005). I den forbindelse blir det ofte mellomlederes oppgave å formidle toppledelsens initiativer, uavhengig av om budskapene er av positiv eller negativ art. Hvordan mellomlederne formidler disse budskapene, vil avhenge av hvordan de forstår og gir mening til informasjonen relatert til endringene (Rouleau, 2005). Med utgangspunkt i deres posisjon i “midten”, blir også å imøtekomme og håndtere eventuelle negative reaksjoner en del av arbeidet (Huy, 2002).

I forskningslitteraturen foreligger det få studier på hvordan endringsagenter faktisk formidler budskap oppover og nedover innad i organisasjoner, og i hvilken grad deres formidlingsstrategier og kommunikative handlinger gjenspeiler organisasjonens kommunikasjonsstrategi (Lewis, 1999). Noen studier (se f. eks. Rouleau, 2005; Rouleau & Balogun, 2011) har vist at mellomledernes handlinger og påvirkning på andre, har stor betydning for hvordan endringen oppleves, men det konkretiseres ikke hvordan dette foregår i form av formidlingspraksis. I denne studien tas det utgangspunkt i at organisasjonens overordnede kommunikasjonsstrategi, eller eventuelt mangelen på sådan, vil legge føringer for hvordan mellomledere forstår og gir mening til endringen, og hvordan de vil formidle budskap. I teorikapittelet vil det redegjøres for beste praksis, samt noen vedtatte konsekvenser av feilslått kommunikasjon i en endringskontekst. Selv om det ikke nødvendigvis er slik mellomlederne formidler budskap i den aktuelle bedriften, vil teorikapittelet således virke som et rammeverk og utgangspunkt for å drøfte mellomledernes faktiske formidling i casebedriften.

I forbindelse med denne studien har jeg fått mulighet til å undersøke mellomlederes formidling av gode og vonde budskap i en organisasjon hvor virksomhetsområde er leverandør i olje- og gassbransjen. Fokuset vil være på internkommunikasjonen, hovedsakelig vertikalt i organisasjonen. Bedriften hadde gjennomført, og gjennomgikk flere endringer på tidspunktet jeg var involvert. Stensaker, Meyer, Falkenberg og Haueng (2002) viser til at flere

organisasjoner opplever å befinne seg i en mer eller mindre permanent tilstand preget av ulike endringsprosesser. Det kan være vanskelig og lite hensiktsmessig å skille dem fra hverandre uten en helhetlig og kontekstuell forståelse av situasjonen organisasjonen befinner seg i (Karp, 2014). Basert på det overnevnte, har jeg valgt å legge betegnelsen “endringskontekst”, heller enn “endringsprosess” til grunn for studien. Studien blir dermed å belyse både inkrementelle og radikale endringer i organisasjonen. Likevel vil nedbemanning virke som det overordnede bakteppet for studien, siden dette viste seg å være endringen som i størst grad preget og medførte utfordringer for mellomledernes formidling av budskap.

Problemstilling

Formålet med denne studien er å utforske og frembringe en rik beskrivelse av hvordan mellomledere formidler budskap i en endringskontekst, og hvilke utfordringer som preger dette arbeidet. Todelingen ble til som et resultat av at utfordringene i organisasjonen og bransjen som sådan, i stor grad la føringer for mellomledernes formidling av budskap. Hovedfokuset vil være på mellomledernes formidling, i form av konkrete strategier eller kommunikative handlinger, med bedrift- og bransjespesifikke utfordringer som et kontekstuellt bakteppe. Studiens problemstilling ble utviklet til følgende:

Hvordan formidler mellomledere gode og vonde budskap i en endringskontekst? Og hvilke utfordringer ses i sammenheng med dette arbeidet?

Oppgavens struktur

Oppgaven er inndelt i fem hovedkapitler: teori, metode, resultater, diskusjon og konklusjon. I teorikapittelet vil jeg innledningsvis gjøre rede for organisatorisk endring, for å slik plassere oppgavens fokus, mellomledernes formidling, inn i en meningsfull kontekst. Jeg

vil redegjøre for kommunikasjon i organisasjoner, og presentere en modell for kommunikasjonsprosessen. Deretter følger en redegjørelse av forskning på kommunikasjon i en endringskontekst, etterfulgt av kommunikasjonsstrategi og kommunikasjonsprinsipper i sammenheng med endring. Videre vil det gjøres rede for mellomlederens roller i en endringskontekst, med fokus på sensemaking, utfordringer i en offshore-kontekst og mellomlederen som nedbemanningsagent. I metodekapittelet vil jeg beskrive de forskningsmetodiske valgene som er tatt i sammenheng med innsamling og analysing av dataene, og gjøre rede for etiske betraktninger i lys av en forskningsstudie i samarbeid med en ekstern bedrift. I resultatkapittelet vil temaene som ble utviklet i analyseprosessen presenteres, i form av strategier og utfordringer relatert til mellomledernes formidling. I diskusjonskapittelet vil jeg drøfte hva mine forskningsfunn forteller om mellomledernes formidling av gode og vonde budskap i en endringskontekst, og utfordringer i sammenheng med dette arbeidet. Videre vil funnene ses i sammenheng og drøftes i lys av konteksten mellomlederne formidlet budskap i. Deretter følger en refleksjon over mulige implikasjoner og forslag til videre forskning. Gjennom mitt arbeid ønsker jeg å sette fokus på mellomlederens kommunikasjon i en unik kontekst, og slik bidra med perspektiver og faglig argumentasjon som kan fremme kommunikasjonsarbeid i organisasjoner som gjennomgår endring.

Teoretisk rammeverk

Valget av teori i denne studien ble utviklet som en syntese av det spesielle utvalget jeg fikk tilgang til, mellomlederne, og funnene fra analysen. Slik er teorien på et overordnet plan basert på endringsteori avklart før studiens oppstart, mens de spesifikke temaene fremkom i forbindelse med analysen av dataene. I analyseprosessen har jeg derfor vekslet mellom en deduktiv og induktiv tilnærming, som vil beskrives nærmere i metodekapittelet.

Organisatorisk endring

Organisatorisk endring er et fagfelt som har fått mye oppmerksomhet de siste tiårene blant ledere, medarbeidere, forskere, så vel som i media og litteraturen (Karp, 2014). Interessen for temaet beror blant annet på den økende takten organisasjoner endrer seg i, for å overleve i et stadig mer konkurranseutsatt globalt marked (Allen et al., 2007). Blant de mest innflytelsesrike modellene for å forklare organisatorisk endring, finner vi Kurt Lewins tretrinnsmodell for endring (Lewin, 1951), og senere John Kotters åttetrinnsmodell (Kotter, 1996). Modellene banet vei for forskning og interesse for feltet, som i stor grad skyldtes den enkle fremstillingen og anvendbarheten. Selv om modellene skiller seg fra hverandre på flere punkter, vektlegger de begge at det må skapes en forståelse av hvorfor endring må finne sted, etterfulgt av en form for implementeringsfase. Videre må den nye praksisen stabiliseres og forankres i organisasjonen, for å unngå tilbakefall (Burnes, 2004; Kotter, 1996; Lewin, 1951). Organisatorisk endring finner imidlertid ikke sted i et vakuum, og nyere forskning har kritisert modellene for å beskrive organisatorisk endring som forenklede, lineære prosesser, uten å ta hensyn til kontekst og endringens dynamiske og sirkulære natur (Karp, 2014; Saksvik et al., 2007). Modellene blir presentert her fordi de begge vektlegger betydningen av kommunikasjon, og i stor grad har påvirket den videre forskningen på feltet.

Saksvik et al. (2007) definerer organisatorisk endring som: “..alt fra nye organisatoriske rutiner, til endringer i en organisasjons formål” (s. 244, min oversettelse). En slik definisjon gir rom for en redegjørelse av ulike typer endring, som illustrerer begrepets omfang.

Typer organisatorisk endring. En kan differensiere type endring med utgangspunkt i endringens natur. Et vanlig skille går på om endringen er kontinuerlig og inkrementell, eller om den er diskontinuerlig og episodisk (Karp, 2014; Weick & Quinn, 1999) Kontinuerlig, inkrementell endring kjennetegnes ved organisasjoners langsiktige små justeringer og tilpasninger, som gjerne er uten noen klar avgrensning eller begrensning i tid. Utviklingen finner sted gjennom prøving og feiling, og endring ses gjerne på som en kontinuerlig evolusjon gjennom det daglige arbeidet, heller enn en revolusjon (Karp, 2014). Til forskjell kjennetegnes diskontinuerlig, episodisk endring ved at endringen er mer radikal. Ofte i den forstand at organisasjonen raskt må svare på og tilpasse seg endrede eksterne forhold, for å opprettholde konkurransedyktighet i et presset marked (Karp, 2014). Nedbemanning er et eksempel på en slik type endring. Nedbemanninger gjennomføres som regel med hensikt om å redusere kostnader og øke produktiviteten (Mishra, Mishra & Spreitzer, 2009), og ses gjerne i sammenheng med økonomiske nedgangstider. Organisasjoner gjennomfører ofte slike prosesser som et reaktivt og taktisk grep (Cascio, 2010). Selv om det som regel er toppledelsen som initierer nedbemanningsprosesser, er det ifølge Bryant og Stensaker (2011) gjerne ledere på mellomnivå i organisasjonen som ivaretar og gjennomfører prosessen. Nedbemanningsprosesser er svært krevende både for de som risikerer å miste jobben, men også for de som må håndtere prosessen rundt (Clair & Dufresne, 2004).

En annen distinksjon er mellom innhold- og prosessaspektet ved endring (Burke, 2014). Mens innhold omhandler *hva* som skal endres, målsettinger og strategi, dreier prosessaspektet seg om *hvordan* endring skal gjennomføres. Sentrale aspekter ved prosessen

blir slik både planleggingen, presentasjonen av og selve implementeringen i organisasjonen, og hvordan dette oppleves av de involverte parter (Burke, 2014; Nielsen, Randall, Holten, & González, 2010; Saksvik et al., 2015). Karp (2014) karakteriserer prosess som samspillet mellom mennesker under innflytelse av en form for uformell eller formell ledelse, og impliserer dermed den direkte kommunikasjonen mellom individer i organisasjonen, som for eksempel mellomleder og underordnet.

Forskning på organisatorisk endring viser at endringsinitiativer ofte ikke leverer som tiltenkt. Avhengig av omfang og type endring anslås det at rundt 75% av initiativene mislykkes med å oppnå ønskede utfall (Clegg & Walsh, 2004; Nguyen & Kleiner, 2003). Bakenforliggende årsaker for slike nedslående tall er sammensatte og kontekstuelle, men forskning tyder på at kommunikasjon er blant de avgjørende faktorene for om endringsinitiativer lykkes eller ikke (Allen et al., 2007; Armenakis & Harris, 2002; Barrett, 2002; Goodman & Truss, 2004; Klein, 1996; Kotter, 1995, 1996; Lewin, 1951; Proctor & Doukakis, 2003; Saksvik et al., 2015; Schweiger & Denisi, 1991). Lewis (1999) illustrerer med følgende sitat:

Det empiriske bildet som langsomt vokser frem, indikerer at kommunikasjonsprosessen og implementeringen av organisatorisk endring er uløselig sammenflettede prosesser (s. 44, min oversettelse).

I det følgende vil det redegjøres for kommunikasjon i organisasjoner, etterfulgt av en modell for kommunikasjonsprosessen.

Kommunikasjon i organisasjoner

Kommunikasjon i organisasjoner, eller organisasjonskommunikasjon, er et emne som spenner over mange akademiske fagfelt, blant annet organisasjonspsykologi, bedriftsøkonomi og kommunikasjonsvitenskap (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Som et resultat, er det mange ulike oppfatninger av hva som inngår og hva som bør inngå i begrepet.

Redegjørelse og definisjoner. I følge Goldhaber (1993) kan kommunikasjon i organisasjoner defineres som og referere til hva enn forskeren ønsker. Goldhaber (1993) ser organisasjonskommunikasjon som organisasjonsmedlemmenes formelle og uformelle kommunikasjon innad i organisasjonen. Dette omtaler han som internkommunikasjon. I en gjennomgang av forskningslitteraturen, identifiserte Goldhaber (1993) tre fellestrekk blant definisjoner av kommunikasjon i organisasjoner. Oppsummert ble kommunikasjon i organisasjoner omtalt som noe som 1) finner sted innenfor et kompleks åpent system, som både påvirker og blir påvirket av sine omgivelser, og 2) omfatter alle trekkene ved et budskap, som mening, flyt, retning og kanal, og 3) involverer mennesker og deres ideer, følelser, holdninger, relasjoner, og ferdigheter. Med utgangspunkt i de nevnte fellestrekkene, presenterte Goldhaber (1993) følgende definisjon av kommunikasjon i organisasjoner: “prosessen der budskap skapes og formidles innenfor et nettverk bestående av gjensidig avhengige relasjoner, i den hensikt å overkomme usikkerhet fra omgivelsene” (s. 16, min oversettelse). Av særlig betydning for studiens formål, merkes det at kommunikasjon benyttes for å overkomme, eller redusere usikkerhet fra eksterne forhold, som gjør seg relevant i sammenheng med den uforutsigbare situasjonen casebedriften befinner seg i. tillegg impliserer “gjensidig avhengige relasjoner” at det er snakk om toveis kommunikasjon, som vektlegger feedback og kommunikasjonens sirkulære natur.

Erlie (2006) definerer internkommunikasjon sammenfallende med Goldhaber (1993) sin definisjon: “..informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere

og medarbeidere, og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen” (Erlie, 2006, s. 17). Av betydning for studien, merkes det at kommunikasjon finner sted mellom ansatte på forskjellige nivåer i organisasjonen, og mellom ulike enheter eller deler av organisasjonen. Det er vanlig å skille mellom den vertikale og den horisontale kommunikasjonen i organisasjoner. Den vertikale kommunikasjonen omhandler kommunikasjon oppover og nedover den hierarkiske linja, og karakteriseres gjerne som den formelle kommunikasjonen (Erlie, 2006; Heide et al., 2005). Den horisontale kommunikasjonen finner sted mellom individer på et tilsvarende hierarkisk nivå i organisasjonen, og omtales gjerne som den uformelle kommunikasjonen (Erlie, 2006; Heide et al., 2005).

Keyton (2011) omtaler kommunikasjon i organisasjoner som “en kompleks og kontinuerlig prosess der medlemmene skaper, opprettholder og endrer organisasjonen gjennom kommunikasjon” (s. 12, min oversettelse). Keyton (2011) vektlegger i tillegg maktens betydning og innvirkning på kommunikasjonen. Hun poengterer at organisasjonens medlemmer vil ha ulik mulighet til å påvirke kommunikasjonen, avhengig av individets rolle og posisjon. Eksempelvis vil en leder i større grad ha mulighet til å påvirke hva kommunikasjonen skal dreie seg om, enn en medarbeider (Keyton, 2011). Altså en asymmetri i kommunikasjonen (Karp, 2014). Dette ses som relevant i sammenheng med mellomlederne, som danner utvalget i denne studien. Basert på Keyton (2011) sin redegjørelse for kommunikasjon, vil mellomlederne befinne seg i en posisjon der de både er gjenstand for maktutøvelse og selv utøver makt gjennom kommunikasjonen med underordnede.

Med utgangspunkt i redegjørelsen for kommunikasjon i organisasjoner, vil det videre presenteres en modell for kommunikasjonsprosessen. Modellen presenteres for å gi innblikk i noen sentrale begreper, som sender, budskap, kanal, mottaker og støy.

En modell for kommunikasjonsprosessen. En av de mest innflytelsesrike modellene for å forklare kommunikasjonsprosessen, er den matematisk funderte sender-mottaker-modellen, utviklet av Shannon og Weaver (1949). I modellen beskrives kommunikasjonsprosessen som en lineær, enveis overføring av informasjon: En informasjonskilde produserer et eller flere budskap som skal kommuniseres. Budskapet blir omgjort til signaler av en sender, som tilpasser disse signalene til en valgt kanal. Via kanalen ledes signalene til en mottaker. Denne mottakeren rekonstruerer budskapet av signalene, og deretter når budskapet sin destinasjon (Shannon & Weaver, 1949). Modellen poengterer at støy, for eksempel som en konsekvens av mange signaler samtidig i den samme kanalen, kan forstyrre signalet underveis i overføringen. Dette kan lede til en forskjell mellom det sendte og det mottatte signalet. Med andre ord, at det opprinnelige budskapet ikke samsvarer med budskapet som når sin destinasjon. McQuail og Windahl (1993) påpeker at en slik forståelse av kommunikasjonsprosessen ligger til grunn for å skjønne hvorfor kommunikasjonsproblemer oppstår. I sin opprinnelige konseptualisering var det flere mangler ved modellen, og den ble tidlig gjenstand for kritikk. DeFleur (1970) videreutviklet modellen, og tilføyde blant annet feedbacksløyfen, som danner grunnlaget for det som omtales som toveiskommunikasjon (McQuail & Windahl, 1993).

Med utgangspunkt i begrepene presentert i sender-mottaker-modellen med DeFleur (1970) sin modifisering, vil det i det følgende redegjøres for betydningen av kommunikasjon i en endringskontekst.

Kommunikasjon i en endringskontekst

Som allerede nevnt spiller kommunikasjon og informasjon en viktig rolle for utfallet av en organisatorisk endring (Allen et al., 2007). Organisatorisk endring kan medføre at rammene som normalt skaper stabilitet og forutsigbarhet forsvinner (Karp, 2014). Ansatte vil

forsøke å innhente informasjon (Allen et al., 2007; Klein, 1996), og fortolke situasjoner slik at de oppleves meningsfulle og gjenkjennelige, i en ellers usikker og uforutsigbar situasjon (Irgens, 1996). Den enkeltes forutsetninger, konteksten rundt, og form og innhold i budskapene som formidles, kan gi ulikt grunnlag for fortolkning (Maitlis & Christianson, 2014; Rouleau, 2005). Uansett hvilken kanal et budskap overføres gjennom, understrekes betydningen av toveis kommunikasjon (Goodman & Truss, 2004). Klein (1996) mener dette er viktig, siden kommunikasjonen avhenger av at mottakeren oppfatter budskapet slik det var tiltenkt av senderen. Gjennom feedbacksløyfen gjøres det mulig å sjekke at begge parter har en lik forståelse av hva som ble formidlet. I følge Klein (1996) er det mange kanaler ledere kan benytte seg av. Muntlige (f. eks. møter, lunsjpauser, seminarer), skriftlige (f. eks. interne aviser, personalhåndbøker, årsrapporter) og elektroniske (f. eks. telefon, mail, videokonferanse). I en studie om internkommunikasjon ved endring, fremmer forskerne Kitchen og Daly (2002) at det er tre typer informasjon som påvirker ansatte i en endringskontekst. De skiller mellom hva ansatte må vite, (f. eks. jobbspesifikk informasjon), hva ansatte burde vite, (f. eks. mer generell informasjon om organisasjonen), og hva ansatte kan vite, (f. eks. sladder). Lederes oppgave blir å sortere informasjonen og formidle det som er relevant og av betydning (Truss & Goodman, 2004; Klein, 1996).

Målet med kommunikasjon i en endringskontekst kan være å fremme positive holdninger til endringen (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004), spre en visjon (Kotter, 1996), redusere usikkerhet (Allen et al., 2007; Klein, 1996), involvere ansatte i prosessen (Kitchen & Daly, 2002) eller forme et fellesskap (Elving, 2005). Flere studier viser imidlertid at kommunikasjonen ofte brister på ett eller flere steder i en endringskontekst (Allen et al., 2007). Dette kan blant annet skyldes at strategiene ledelsen benytter seg av mislykkes med å spre kvalitetsinformasjon ut til de ansatte (Armenakis & Harris, 2002), eller at ledelsen underkommuniserer i en situasjon der ansatte etterspør mer informasjon (Kitchen

& Daly, 2002; Kotter, 1995; Schweiger & Denisi, 1991). Konsekvensene av mislykket kommunikasjon i en endringskontekst er mange, og kan blant annet ses i sammenheng med ambivalens (Oreg, 2006; Piderit, 2000), motstand (Proctor & Doukakis, 2003) usikkerhet (Klein, 1996) og informasjonssøkende atferd (Allen et al., 2007; DiFonzo & Bordia, 1998), som videre kan skape grobunn for rykter (DiFonzo & Bordia, 1998). I denne studien ble det også identifisert ”kos med misnøye”, som er et beslektet begrep til rykter, og som gjerne ses i sammenheng med endring (Saksvik, 2008). Slike reaksjoner kan lede til negative organisatoriske utfall, for eksempel i form av redusert tillitt, organisasjonstilhørighet, jobbtilfredshet og tro på endringsarbeidet (Jahansoozi, 2006; Karp, 2014; Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002), høyere turnover (King, 2000) og økt sykefravær (Nguyen & Kleiner, 2003).

I det følgende vil det presenteres fem typiske kommunikasjonsstrategier organisasjoner benytter seg av i en endringskontekst, etterfulgt av en gjennomgang av prinsipper som bør ligge til grunn for kommunikasjon i sammenheng med endring. Med det ønsker jeg å sette mellomledernes formidling i sammenheng med organisasjonens overordnede kommunikasjonsarbeid.

Kommunikasjonsstrategier i en endringskontekst

I en endring har ledere mange muligheter når det gjelder å kommunisere (Karp, 2014). En gjennomtenkt kommunikasjonsstrategi kan langt på vei bidra til å tilfredsstille kommunikasjonsbehov i tøffe tider. Likevel viser forskning at mange organisasjoner ikke benytter seg av en avklart kommunikasjonsstrategi, men jobber mer tilfeldig med kommunikasjonsarbeidet (Clampitt et al, 2000).

Fem typiske kommunikasjonsstrategier. Basert på en vurdering av ulike informasjonssystemer og gjennomgang av relevant litteratur, fremhever Clampitt et al. (2000) fem kommunikasjonsstrategier organisasjoner typisk benytter i sammenheng med endring,

enten intensjonelt eller mer eller mindre tilfeldig. Clampitt et al. (2000) understreker at organisasjoner også benytter andre strategier eller hybrider, men vektlegger de underliggende tendensene. Følgende sitat aktualiserer studien: ”Ledere kan kommunisere om hva som helst, men de kan ikke kommunisere om alt. Følgelig, enten eksplisitt eller implisitt, gjør de kommunikative valg, som igjen utvikler seg til å bli organisasjonens kommunikasjonsstrategi” (s. 41, min oversettelse). De fem strategiene er: 1) spredning [spray and pray] 2) innsalg [tell and sell], 3) utforskning [underscore and explore], 4) identifisering og respons [identify and reply] og 5) tilbakeholde [withhold and uphold]. I det følgende vil det kort gjøres rede for strategiene.

Spredning baserer seg på tanken om at jo mer informasjon de ansatte mottar, desto bedre. Ledelsen håper de ansatte klarer å sortere ut det av relevans og betydning for dem selv, blant alt det irrelevante. Clampitt et al. (2000) beskriver strategien som enkelt gjennomførbar, men sjelden effektiv, siden store mengder informasjon kan lede til forvirring og utfordringer med å se det store bildet. Selv om ansatte gjerne etterspør mye informasjon når endringer pågår, vil det være viktig å sørge for at informasjonen er av en slik kvalitet at det blir mulig å danne seg et helhetlig bilde av situasjonen (Armenakis & Harris, 2002).

Ved bruk av innsalg som strategi, formidler ledere budskap i et mer begrenset omfang. Budskapene settes i sammenheng med organisatoriske prosesser, og ledere selger inn de løsningene de ser på som nødvendige og hensiktsmessige. Strategien vektlegger at ledere er av den oppfatning at de selv sitter på den informasjonen som er av avgjørende betydning, og toveiskommunikasjon og dialog ses derfor på som mindre viktig (Clampitt et al., 2000).

Utforskning vektlegger i større grad dialog og diskusjon i organisasjonen, med den hensikt å utforske organisatoriske anliggende som avdekkes som et resultat av kommunikasjonen. Strategien vektlegger toveiskommunikasjon og dialog, og fremmer betydningen av å lytte for å slik unngå eventuelle misforståelser og uforutsette hindringer.

Flere studier (se f. eks. Goodman & Truss, 2004; Klein, 1996; Stensaker, Bryant, Bråten & Gressgård, 2011) understreker betydningen av toveis kommunikasjon og dialog i en endringskontekst.

I strategien identifisering og respons vektlegges aktiv lytting og respondering på de temaene som dukker opp i kommunikasjonen i organisasjonen. Strategien er defensiv, i den forstand at det er de ansatte som setter agendaen, og deres bekymringer danner grunnlaget for ledelsens respons. Grunntanken i strategien er at det er de underordnede som er i best posisjon til å se utfordringene organisasjonen står overfor (Clampitt et al., 2000).

Tilbakeholde beskriver en strategi der de ansatte kun mottar et nødvendig minimum av informasjon ved behov. Behov for hemmelighold og utøvelse av kontroll ligger ofte til grunn for en slik strategi (Clampitt et al., 2000) Vanlige konsekvenser av å benytte seg av en slik strategi, er blant annet usikkerhet blant ansatte og en svært aktiv ryktebørs. Covin og Kilmann (1990) fant i en omfattende gjennomgang av positive og negative faktorer i en endringskontekst at utilstrekkelig kommunikasjon, hemmelighold og manglende adressering av rykter ble opplevd svært negativt. Lignende funn fant Proctor og Doukakis (2003) i sin studie av endring i en stor offentlig organisasjon; Utilstrekkelig informasjon hadde flere negative og utilsiktede konsekvenser, blant annet i form av at ansatte søkte informasjon via ryktebørsen, i mangel på informasjon i de formelle kanalene. I det følgende vil det gjøres rede for noen prinsipper for kommunikasjon, som bør ligge til grunn for kommunikasjon i en endringskontekst.

Kommunikasjonsprinsipper. Klein (1996) fremsetter empirisk forankrede kommunikasjonsprinsipper for kommunikasjon i sammenheng med endring. Disse kan samlet danne utgangspunkt for en kommunikasjonsstrategi. Her vil noen utvalgte prinsipper presenteres, som ses relevante i sammenheng med studiens formål:

Budskap bør repeteres, ofte mer enn en gang og i ulike kanaler. Hvis ansatte ikke får med seg informasjonen, er det et problem ikke bare for den enkelte ansatte, men for organisasjonen som helhet. Klein (1996) argumenterer for at senderen, altså ledelsen, må ta sin del av skylden her. Dette støttes videre av Clampitt et al. (2000), som hevder repetisjon kan bidra til at de ansatte forstår at ledelsen mener alvor.

Kommunikasjon ansikt-til-ansikt er den foretrukne kanalen i en endringskontekst. Flere studier understreker betydningen av rik, personlig informasjonsutveksling (Barret, 2002; Goodman & Truss, 2004), og forsøk på å effektivisere kommunikasjonen kan virke mot sin hensikt (Saksvik et al., 2007). Slik toveis kommunikasjon innebærer både å gi og å ta, og kan oppmuntre til involvering, samtidig som eventuelle uklarheter og tvetydigheter kan avklares der og da (Klein, 1996). I tillegg gir kommunikasjon ansikt-til-ansikt verdifull informasjon i form av ikke-verbale tegn, som kroppsspråk (Saksvik et al., 2007), som kan bidra til en mer nyansert fortolkning av hva som egentlig kommuniseres. Klein (1996) argumenterer videre for at ansikt-til-ansikt kommunikasjon i gruppekontekst, kan bidra til vellykket endring. Dette kan gi en leder muligheten til å forstå ulike perspektiver og fortolkninger på bakgrunn av et formidlet budskap, og en sjanse til å utdype og redegjøre ved behov.

Som et tredje prinsipp, nevner Klein (1996) at organisasjoner bør benytte seg av linjestrukturen som kanal for kommunikasjon, og at betydningen av hierarki og autoritet i sammenheng med kommunikasjon ofte blir oversett. Dette støttes av Postmes, Tanis og De Wit (2001), som i sin studie viste at det var den vertikale, formelle kommunikasjonen som i størst grad styrket forpliktelse og tilhørighet til organisasjonen, og ikke den vertikale, uformelle kommunikasjonen mellom individer på et tilsvarende nivå.

Som et fjerde prinsipp trekker Klein (1996) frem nærmeste leder som av særlig betydning for hvordan underordnede opplever endring. Ansatte forventer at nærmeste leder kan være tilgjengelig og støttende, og sitte på oppdatert informasjon om fremdriften i

organisasjonen (Lewis, 1999). Saksvik et al. (2007) hevder en “åpen-dør-policy” kan være et godt virkemiddel i så måte, som impliserer at ansatte kan etterspørre informasjon og diskutere saker over en lav terskel med sin nærmeste overordnede.

Til sist virker informasjon av betydning for den enkelte ansatt å være viktig under endring (Klein, 1996), noe som fordrer at formidlere setter budskap inn i en meningsfull kontekst for mottakeren (Goldhaber, 1993). Misforståelser er nesten uunngåelig uten en gitt kontekst, og mottakerne må derfor få noen knagger å henge budskapene på.

Barrett (2002) presenterer i sin studie en kommunikasjonsmodell og en redegjørelse av beste praksis for kommunikasjon i en endringskontekst. Funnene har flere likheter med prinsippene Klein (1996) presenterer, men viser i tillegg til betydningen av overensstemmelse mellom organisasjonens overordnede strategiske mål og kommunikasjonens målsettinger, topp- og mellomledelses involvering i og ansvar for kommunikasjonen vertikalt og horisontalt i organisasjonen, og målrettede budskap som er skreddersydd for mottakeren (Barrett, 2002).

Videre vil det redegjøres for mellomlederens roller i en endringskontekst.

Mellomlederens roller i en endringskontekst

Innenfor forskningen på organisatorisk endring har det de siste tiårene skjedd et skifte i fokus. Fra tanken om topplederne som karismatiske, slagkraftige endringsagenter (Karp, 2014) og betydningen av eksterne konsulenter som pådrivere for endring (Bryant & Stensaker, 2011), er fokuset flyttet over til eksisterende personell på mellomledernivå i organisasjonen (Caldwell, 2003). Stensaker et al. (2011) definerer mellomlederen som enhver leder to eller flere nivåer under administrerende direktør. Selv om definisjonen slik blir å omfatte svært mange lederkategorier, velger de av praktiske årsaker å inkludere både avdelingsledere og førstelinjeledere i sin studie. Denne definisjonen ligger til grunn for valg av informanter i studien.

Sensemaking i midten. I følge Stensaker et al. (2011) er det en økende forventning om at mellomledere skal innta en mer strategisk rolle i endringsarbeid. Mellomledernes unike posisjon mellom toppledelsen og ansatte, gjør dem til et bindeledd mellom mikro- og makronivået i organisasjonen (Raelin & Cataldo, 2011), som videre medfører at det ofte blir deres ansvar å sette toppledelsens føringer ut i praksis i organisasjonen (Rouleau, 2005), og “selge” endringen til de underordnede. Hvordan mellomledere selger og kommuniserer i en endringskontekst, vil avhenge av hvordan de forstår, gir mening til og fortolker informasjonen relatert til endringene (Rouleau, 2005). Denne prosessen omtales som sensemaking, og aktiveres av tegn, som for eksempel utfordringer, situasjoner og hendelser, der meningsinnholdet er uklart og/eller utfallet usikkert (Maitlis & Christianson, 2014). Sensgiving opptrer som en resiprok prosess, der mellomledere forsøker å påvirke utfallet gjennom formidling med andre involverte, i et forsøk på å vinne deres tillit (Rouleau, 2005). Med utgangspunkt i mellomledernes strategiske plassering og sensegiving, vil mellomlederne være en viktig ressurs for å fremme deltakelse og skape en felles forståelse. Bildet som tegnes av mellomlederen som organisasjonens “endringslim” er likevel ikke utelukkende positivt. I det følgende vil det presenteres fire mellomlederroller i en offshorekontekst som kan oppleves utfordrende.

Fire utfordrende mellomlederroller i en offshore-kontekst. Stensaker et al. (2011) oppsummerer fire utfordrende mellomlederroller der konteksten er fusjon mellom Statoil og Hydro sine olje- og gassaktiviteter. Som en fellesnevner, involverer alle rollene mellomlederen som formidler av budskap, og ses derfor som relevant for denne studien.

For det første må mellomlederne håndtere rollen som både endringsagent og endringsmottaker. Slik står mellomlederne med en fot i begge leirer. Det kan være krevende å formidle hva og hvorfor endringene skjer, før en selv har gjort seg opp en mening rundt hvordan endringen vil påvirke eget arbeid (Stensaker et al., 2011). Ved å selge ledelsens ideer

til de underordnede, innebærer det også et ansvar for å selv følge opp initiativene og gå foran som en god rollemodell.

For det andre må mellomlederne balansere daglige drift med endringsarbeid, som kan innebære stor arbeidsbelastning. Spesielt i offshorebransjen kan det by på utfordringer i sammenheng med å kontinuerlig ivareta sikkerheten på en installasjon (Stensaker et al., 2011).

For det tredje må mellomlederne håndtere konflikter, forhandlinger og politisk spill, som kommer som en konsekvens av endringene. I en slik situasjon kan det være motstridende hensyn å ivareta, og mellomlederne blir av den grunn ofte satt i en vanskelig posisjon: De skal sørge for progresjon i arbeidet, parallelt med balansering av toppledelsen og underordnedes behov (Stensaker et al., 2011; Stensaker & Langley, 2010). Samtidig kan det oppleves krevende, siden mellomledere ofte befinner seg i en situasjon uten noen direkte sparringspartner og er fysisk lokalisert langt fra der endringsinitiativene besluttes (Bryant & Stensaker, 2011).

En fjerde og siste rolle er emosjonell balansering, og innebærer mellomledernes håndtering av underordnedes emosjonelle reaksjoner på endring. I denne sammenhengen er reaksjoner som usikkerhet, motstand og ambivalens allerede nevnt (Klein, 1996; Oreg, 2006; Proctor & Doukakis, 2003; Piderit, 2000). Stensaker et al. (2011) fremmer at ambivalente reaksjoner på endring kan være vanskelige å fange opp, siden ansatte rent atferdsmessig kan virke tilfredse. Videre gjør denne rollen seg særlig aktuell i sammenheng med formidling av vonde budskap, som kan oppleves vanskelig både for sender og mottaker. Dette kan støtte opp under betydningen av mellommenneskelige og relasjonelle evner blant mellomledere (Huy, 2002; Stensaker et al., 2011).

Mellomlederen som nedbemanningsagent. Som det ble nevnt innledningsvis i kapitlet i sammenheng med organisatorisk endring, er nedbemanningen en form for radikal

endring organisasjoner kan gjennomføre for å fremme effektivitet, produktivitet og konkurranseevne, for eksempel i lys av økonomiske nedgangstider (Cascio, 2010; Clair & Dufresne, 2004). Ledere involvert i nedbemanninger, omtalt som nedbemanningsagenter av Clair og Dufresne (2004), kan oppleve denne situasjonen svært krevende. Clair og Dufresne (2004) definerer nedbemanningsagenter som “individer med ansvar for planlegging, utføring og/eller arbeid i kjølvannet av en nedbemanningsprosess” (s. 1598, min oversettelse). Slik passer studiens utvalg inn under definisjonen av en nedbemanningsagent. De opererer likevel noe perifert, i form av håndtering av ettervirkningene av en nedbemanningsprosess. Clair & Dufresne (2004) understreker at nedbemanningsagenter vil reagere og oppleve prosessen ulikt avhengig av hvor involvert de er i prosessen. Hovedfunnet i deres studie var at nedbemanningsagentene distanserte seg kognitivt, emosjonelt og fysisk fra sin rolle når arbeidet ble krevende (Clair & Dufresne, 2004). Dette kan ses i lys av Dewitt, Trevino og Mollica (2003) sin argumentasjon for at den sammensatte byrden av å både selv takle prosessen og håndtere ansattes reaksjoner, kan virke uoverkommelig. O’Neill og Lenn (1995) fremmer at mellomledere kan unngå å utvikle egne negative emosjoner hvis de har blitt inkludert i utformingen av strategien som ligger til grunn for endringen. Således ville det gitt dem en bedre forståelse for prosessens rasjonale og et bedre utgangspunkt for å formidle videre.

Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for de metodiske valgene som er tatt i sammenheng med studien, og den praktiske gjennomføringen. Innledningsvis vil jeg starte med å beskrive bakgrunnen for studien. Deretter følger en redegjørelse av valget om å benytte en kvalitativ metode, etterfulgt av en nærmere beskrivelse av selve prosessen, inklusive rekruttering, intervju, transkribering og dataanalyse. Avslutningsvis vil jeg redegjøre for de etiske betraktningene som er gjort i sammenheng med dette arbeidet.

Bakgrunn for studien

Denne studien ble til som et produkt av min interesse for temaene studien berører, og ren tilfeldighet. I løpet av praksisperioden, som utgjør en del av andre semester i masterprogrammet arbeids- og organisasjonspsykologi, kom jeg i kontakt med en bedrift som sa seg villige til et samarbeid. Bedriften, som er en leverandør i olje- og gassbransjen, bistår i og gjennomfører prosjekter for kunder innenfor en rekke områder. Avdelingen denne studien fikk adgang til og innsikt i, leverer hovedsakelig tjenester innenfor vedlikehold og modifikasjon ved anlegg på norsk sokkel. Det viste seg at bedriften hadde gjennomgått endringer i form av kostnadsbesparelser, effektiviseringskrav og nedbemanning over en lengre periode, noe som fortsatt pågikk i perioden jeg var involvert.

De innledende samtale med bedriften resulterte i at noen temaer ble av særlig interesse for en masterstudie: Organisatorisk endring, kommunikasjon og mellomledere. Mellomledere har ofte en viktig funksjon som bindeledd mellom toppledelsen og ansatte ved en endring. I casebedriften utgjør informantene normalt bedriftens øverste autoritet på en installasjon. I den sammenhengen får de ofte arbeidsoppgaver relatert til kommunikasjon og formidling av budskap vedrørende pågående endringer. Av den grunn virket det interessant å

undersøke hvordan disse individene formidlet gode og vonde budskap i en endringskontekst, og hvilke utfordringer de så i lys av dette arbeidet.

Selv om justeringer og endring i fokus har forekommet, har det i hele prosessen vært en nysgjerrighet for hvordan temaene endring, kommunikasjon og mellomledere henger sammen, som har lagt føringer for studiens utforming og gjennomførelse. Jeg vil gi en grundigere beskrivelse av dette senere i kapitlet. Av hensyn til undertegnet konfidensialitetsavtale, vil det ikke redegjøres ytterligere for casebedriften som virksomhet.

En kvalitativ tilnærming. Studien er fundert på en kvalitativ tilnærming, og var et valg som ble tatt tidlig i prosessen. Gjennom en kvalitativ tilnærming kan forskeren få en dypere innsikt i informantenes forståelse av forskjellige fenomener, situasjoner og opplevelser (Howitt, 2013; Tjora, 2013) og sjansen til å forstå hvordan de skaper mening relatert til et fenomen i en gitt kontekst (Maxwell, 2005). I denne studien var det mellomledernes egne beskrivelser og opplevelse av formidling i en endringskontekst, og utfordringer i denne sammenhengen, som ble forsøkt forsket på. Med andre ord hvordan de selv erfarte å arbeide med formidling av budskap, og hva som fra deres perspektiv ble opplevd utfordrende i lys av dette. En kvalitativ tilnærming ble sett på som gunstig i denne sammenhengen, da det gir en mulighet til å komme tett på dem man studerer, og deres virkelighetsoppfatning (Tjora, 2013).

Som allerede nevnt, foreligger det lite forskning på hvordan endringsagenter, eller mellomledere i dette tilfellet, faktisk kommuniserer og formidler i en endringskontekst. Som en konsekvens av dette, ble intervjuguiden og senere teoridelen strukturert for å danne et utgangspunkt for å diskutere dette.

Datainnsamling

I den følgende delen vil jeg forklare hvordan jeg utviklet intervjuguiden, rekrutterte informantene i studien og gjennomførte og transkriberte intervjuene.

Det kvalitative forskningsintervjuet. Blant de mest brukte metodene for å samle inn kvalitative data, finner vi forskningsintervjuet (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; Kvale & Brinkmann, 2009). Gjennom intervju kan forskeren innhente rike beskrivelser om informantens erfaringer med, perspektiver på, holdninger til og meninger om temaer av interesse (Kvale & Brinkmann, 2009; Tjora, 2013). I sammenheng med gjennomføringen av denne studien, ble det benyttet semistrukturerte intervjuer av mellomledere, nettopp for å få en dypere innsikt i mellomledernes erfaringer med formidling av gode og vonde budskap i en endringskontekst, og utfordringer i denne sammenhengen. Semistrukturerte intervjuer kjennetegnes ved at de er løst strukturerte (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006), gjerne i form av forhåndsdefinerte spørsmål, som leder intervjuet gjennom temaer av interesse. Samtidig er semistrukturerte intervjuer fleksible, som gjør det mulig å følge opp interessante momenter som dukker opp underveis i intervjusettingen.

Utforming av intervjuguide. I denne studien ble det lagt opp til semistrukturerte intervjuer, via en løst strukturert intervjuguide med åpne, og noen lukkede spørsmål (se vedlegg 3). Åpne spørsmål er spørsmål som ikke kan besvares med “ja” eller “nei”, og fordrer slik en grundigere utdypning (Turner, 2010). Fra denne studien kan et eksempel på et åpent spørsmål være: “Hva legger du i begrepet endring?”. Noen lukkede spørsmål ble også utviklet og benyttet i sammenheng med revideringen av intervjuguiden etter intervju to. Hensikten med de lukkede spørsmålene var å dreie informantene inn på temaer som kunne være spennende i sammenheng med problemstillingen. Etter samtale med veileder, stilte jeg blant annet spørsmålet: “Har det hendt at du har gjort egne fortolkninger av budskap du er bedt om å formidle fra ledelsen, for å dempe en vanskelig beskjed?”. Spesielt de lukkede spørsmålene, men også de åpne ble fulgt opp med oppfølgingsspørsmål for å få informantene til å utdype rundt tematikken. Disse var i form av stikkord, med mål om å skape refleksjon rundt det informantene svarte på spørsmålene. Eksempelvis: “hvorfor det?”, “hva kommer det av, tror

du?” og “du sier (...). hva legger du i det?”. I tillegg hadde oppfølgingsspørsmålene en oppklarende funksjon (Turner, 2010), og ble benyttet i situasjoner der jeg var usikker på om jeg og informanten forsto hverandre, eller dersom jeg var i tvil om hva som ble sagt.

Intervjuguiden ble strukturert etter tre temaer, ekskludert innledning og avslutning, som jeg mente ville være tilstrekkelig for å belyse studiens problemstilling. Hoveddelen besto av temaene 1) prosess og kommunikasjon, 2) roller og forventninger og 3) mellomlederen som formidler. Som anbefalt av (2013), startet intervjuguiden med noen innledende oppvarmingsspørsmål. I denne studien brukte jeg for eksempel “hvordan var gårdsdagen din på jobb?” etterfulgt av “er dette en vanlig dag på jobb for deg?”. Jeg opplevde at noen innledende, “enkle” spørsmål virket å ufarliggjøre situasjonen for informantene, og gjorde det lettere å skape god flyt og rike beskrivelser i den kommende hoveddelen. Samtidig var det mye verdifull informasjon i de innledende spørsmålene, som ga et godt bilde av den konteksten informanten befant seg i.

Temaene som ble inkludert i intervjuguiden baserte seg på mine forkunnskaper. Blant annet i form av en semesteroppgave om kommunikasjon i en endringsprosess, og interesse for og kunnskap om mellomledere som sentrale aktører under endring. Min innledende tilnærming var derfor teoridrevet og deduktiv (Braun & Clarcke, 2006; Howitt, 2013). I denne studien ble imidlertid to ting klart tidlig i intervjuprosessen, som påvirket utviklingen av intervjuguiden og teori. For det første ble det tydelig at mellomlederne hadde ulike beskrivelser og opplevelser av endring og formidling. Flere faktorer spilte inn, blant annet hvilken installasjon de var utplassert ved. Videre var to av mellomlederne i tidsperioden stasjonert på land, i tillegg til avdelingslederen. De to mellomlederne beskrev av den grunn endring og formidling med utgangspunkt i en annen kontekst enn dem som til vanlig var stasjonert på en installasjon i sjøen. Dette gjaldt følgelig også for avdelingslederen. For det andre, så jeg hvordan bedrift- og bransjespesifikke utfordringer påvirket og la føringer for

mellomledernes formidling av budskap. Disse viste seg så gjennomgripende, at jeg fant det lite hensiktsmessig å undersøke formidling uten å samtidig redegjøre for dem. Basert på dette, valgte jeg å utvikle et eget overordnet tema med utfordringer, med tilhørende underkategorier. Dette ble gjort i den hensikt å bedre beskrive den konteksten mellomlederne formidlet gode og vonde budskap i.

Basert på erfaringene jeg gjorde meg, gjennomgikk og reviderte jeg intervjuguiden etter det andre intervjuet. Dette ble først og fremst gjort som et grep for å bedre ivareta hensynet til den enkeltes situasjon. Det ble besluttet å benytte samme intervjuguide for både mellomlederne og deres avdelingsleder. Bakgrunnen for dette valget var at avdelingslederen, per definisjon, også besatt en mellomlederrolle i bedriften, og således kunne gi interessante perspektiver innenfor den samme intervjuguiden. Ved å utvikle en egen intervjuguide til avdelingslederen, var jeg usikker på om det ville være mulig og hensiktsmessig å sammenligne dataene. I tillegg fant jeg at noen av spørsmålene mine ikke ga særlig gode svar. Jeg omformulerte spørsmål som tok for seg spesifikke prosesser i bedriften, og forsøkte heller å skape en intervjusetting som lot informantene fortelle om temaene slik de opplevde dem, uten forsøk på å lede intervjuet inn i spor som ikke var relevant for den enkelte. Likevel sørget jeg for at intervjuet dreide seg inn på temaer som jeg mente var relevante for problemstillingen, men var oppmerksom på at informantene måtte få tilnærme seg spørsmålene gitt sine forutsetninger. Slik ble den redigerte intervjuguiden mer induktiv i tilnærmingen (Braun & Clarke, 2006; Howitt, 2013), og førte til at jeg fant betegnelsen “endringskontekst” mest beskrivende for studien, heller enn “endringsprosess”. Hammersley og Atkinson (1996) påpeker at en kan komme langt i forskningsprosessen før en oppdager hvor studiens fokus egentlig bør ligge. I tilfellet med denne studien, bestemte jeg meg for at jeg skulle ta utgangspunkt i mellomlederne som en interessant gruppe å studere, og undersøke hvordan de formidlet budskap gitt de forholdene som preget deres arbeidssituasjon.

Rekrutteringsprosessen. I følge Fossey, Harvey, McDermott og Davidson (2002) handler rekruttering innenfor en kvalitativ tilnærming om å strategisk velge ut informanter som det antas kan gi rike beskrivelser av fenomenet som skal undersøkes. Derfor ble utvalget i denne studien valgt ut med bakgrunn i to forhåndsdefinerte kriterier: 1) de var mellomledere, i tråd med definisjonen som ble presentert i teorikapittelet, og 2) hadde erfaring med formidling og kommunikasjon i forbindelse med endring.

I den innledende dialogen med bedriften, uttrykte jeg et ønske om å få intervju mellom seks og ti mellomledere. Etter samtale med min veileder, forespurte jeg også om muligheten til å intervju avdelingslederen, som var min kontaktperson i bedriften. Dette fordi avdelingslederen muligens hadde andre perspektiver på studiens temaer. Selve rekrutteringen av informanter gikk etter mitt ønske via en mellommann, for slik å sikre at avdelingslederen ikke skulle få innsyn i hvilke mellomledere jeg kontaktet. Denne mellommannen jobbet i samme avdeling, men var nyansatt og stasjonert på land, og hadde følgelig lite kjennskap til de enkelte mellomlederne. Mellommannen satte opp de to første intervjuene for meg. Etter ønske fra meg, fikk jeg muligheten til å kontakte og sette opp de resterende intervjuene selv. Via mellommannen fikk jeg tilgang til navn og telefonnummer til aktuelle mellomledere i avdelingen, og opprettet videre første kontakt med tilfeldig valgte mellomledere fra listen via telefon. De som var interesserte oppga mailadressen sin, slik at jeg fikk sendt dem informasjonsskrivet (se vedlegg 1). Den videre kontakten med hver enkelt informant frem mot intervjuet foregikk hovedsakelig over telefon.

I denne studien ble det totalt rekruttert åtte mellomledere som oppfylte de forhåndsdefinerte kriteriene, hvorav én av dem virket som avdelingens leder. Av de åtte var det kun avdelingslederen som hadde direkte personalansvar. Dette ble likevel vurdert som tilfredsstillende, og virket ikke å være avgjørende for hvordan og i hvilken grad de formidlet

budskap. Jeg antok at dette utvalget ville kunne gi meg en dypere forståelse av formidling av budskap i en endringskontekst, og utfordringer i lys av dette.

Gjennomføring av intervjuene. Samtlige intervjuer ble gjennomført i underkant av én måned, fra midten av oktober til begynnelsen av november 2016. Intervjuene var på forhånd opplyst til en varighet på rundt én time. I praksis varierte lengden fra rundt 50 minutter, til halvannen time, med gjennomsnitt på én time og 10 minutter. Fem av intervjuene ble gjennomført fysisk i bedriftens lokaler. Tre av intervjuene måtte av praktiske årsaker gjennomføres via tjenesten Skype, i form av videokonferanser fra installasjoner i sjøen.

Tjora (2013) anbefaler å tilrettelegge for en intervjusituasjon som oppleves trygg og komfortabel for deltakerne. Derfor bestemte informantene selv tidspunkt og sted for intervjuene. Fire av de fem fysiske intervjuene ble gjennomført på møterom i bedriftens lokaler, etter informantenes ønske. Det femte ble gjennomført på informantens kontor. Av den grunn ble det vanskelig å sikre informantenes anonymitet overfor kollegaer på arbeidsplassen, da bedriften visste hvorfor jeg var til stede. Mer om dette under punktet om etiske betraktninger.

Innledningsvis i hvert enkelt intervju, gjentok jeg formålet med studien, opplyste om frivillig deltakelse, muligheten til å trekke seg underveis, konfidensialitet og anonymitet, og ba dem avslutningsvis undertegne samtykkeskjemaet, om de ikke hadde noen innvendinger. I tillegg informerte jeg om at jeg ville benytte meg av en intervjuguide, for å strukturere intervjuet rundt noen utvalgte temaer. Både i informasjonsskrivet og igjen innledningsvis i intervjuet, ble informantene gjort klar over bruk av lydopptaker. Ingen av informantene hadde noen innvendinger vedrørende dette. Slik kunne jeg som forsker konsentrere meg om det som ble sagt, og sørge for god flyt i intervjuet.

Intervjuguiden bidro med en viss struktur under intervjuene, men informantene fikk selv disponere tiden relativt fritt. Det varierte fra intervju til intervju hvilket tema de hadde

mest å fortelle om, og intervjuguiden ble derfor ikke alltid fulgt punktvis. Så lenge informantene holdt seg til de brede temaene jeg hadde utformet i forkant, så jeg det som lite hensiktsmessig å avbryte dem mens de fortalte om saker som engasjerte dem. Jeg opplevde ofte at informantene fortalte svært generelt om tematikken, og jeg prøvde i slike tilfeller å oppfordre til en mer subjektiv redegjørelse. Tjora (2013) viser til at informanter ofte vil unngå å gå i detalj, fordi de er av den oppfatning at det ikke vil være av interesse for intervjueren. Når jeg likevel påpekte at jeg ønsket deres personlige beskrivelser av tematikken, ble dette som regel møtt med undring, etterfulgt av mer utfyllende beskrivelser og vinklinger. Min opplevelse i så måte, var at dette var noe som burde blitt presisert ytterligere, både i informasjonsskrivet og innledningsvis i intervjuet.

Intervjuene ble avsluttet når alle temaene var gjennomgått. Jeg spurte om informantene hadde noen ytterligere spørsmål til meg eller vedrørende studien, og forklarte at de kunne kontakte meg når som helst om det skulle være behov. Jeg ba også om muligheten til å kontakte dem på et senere tidspunkt, for et eventuelt oppfølgingsintervju. Alle informantene sa seg villig til dette.

Oppfølgingsintervju. Etter at samtlige intervjuer var transkribert, forespurte jeg to av informantene om muligheten for et oppfølgingsintervju. Hensikten var å følge opp et par interessante punkter som disse informantene hadde omtalt i foregående intervju. Av praktiske årsaker lot det seg bare å gjennomføre ett oppfølgingsintervju via Skype i februar 2017.

Transkribering av intervjuene. Transkriberingen startet tidlig; dagen etter de to første intervjuene var gjennomført. Gjennom transkriberingen omdannes verbalt språk til en skriftlig form. Detaljnivået i transkripsjonen vil avhenge av den valgte analysemetoden, som i dette tilfellet var en tematisk analyse. Det ble valgt en ordrett transkribering, som inkluderte påbegynte setninger, pauser, gjentakelser og latter. I tillegg ble det markert i teksten i tilfeller der informantene brukte kroppsspråk for å illustrere poenger. Tjora (2013) argumenterer for at

det kan være vanskelig å vite hvilket detaljnivå som er tilstrekkelig såpass tidlig i prosessen. Av den grunn anbefaler han å transkribere på et mer detaljert nivå enn hva en innledningsvis ser på som nødvendig, for å slik redusere risikoen for å miste verdifull informasjon i prosessen (Braun & Clarke, 2006).

Det ble valgt å normalisere dialekter til bokmål. Tjora (2013) anbefaler generelt å normalisere dialekter, dersom det ikke er noen spesielle hensyn som taler i mot. Likevel valgte jeg å beholde noen få ord og uttrykk i sin opprinnelige form, siden disse mistet noe av meningsinnholdet ved en normalisering til bokmål. Selv om kvaliteten på lydopptakene generelt var god, både for de fysiske og elektroniske intervjuene, var det noen få setninger og ord som jeg markerte som uklare i teksten. Generelt medførte ikke disse utydelighetene utfordringer for flyten i transkriberingene, og meningsinnholdet ble likevel forstått.

Dataanalyse

Videre vil det redegjøres for studiens overordnede analysetilnærming, etterfulgt av selve analyseprosessen slik den ble anvendt i denne studien.

Tematisk analyse. I denne studien har det blitt benyttet en tematisk analyse som analysetilnærming, som har fulgt Braun og Clarke (2006) sine retningslinjer. Tematisk analyse er en mye brukt, men lite anerkjent analysemetode, som kjennetegnes ved dens fleksibilitet og anvendbarhet for både erfarne og uerfarne kvalitative forskere (Braun & Clarke, 2006; Howitt, 2013). Metoden er generelt deskriptiv, og tar sikte på å identifisere, analysere og rapportere mønstre i et kvalitativt datasett. Braun og Clarke (2006) argumenterer imidlertid for at gode kvalitative analyser tar det et steg videre ved å gå under overflaten på dataene.

Tematisk analyse er ikke bundet til eller forankret i en bestemt epistemologisk eller teoretisk posisjon, selv om analysen også tillater dette (Braun & Clarke, 2006). Som forsker

har jeg valgt en realistisk og semantisk tilnærming til datamaterialet. Det vil si at det ikke er forsøkt å finne dypere eller underliggende tendenser i dataene, som en for eksempel ønsker innenfor en konstruktivistisk tilnærming (Braun & Clarke, 2006). Likevel vil det være naivt å hevde at min analyseprosess har vært objektiv, og som jeg allerede har vært inne på, inneholder min metodiske tilnærming komponenter fra ulike tradisjoner. Slik vil det være naturlig å erkjenne at andre forskere muligens ville funnet andre resultater enn meg.

I det følgende vil det redegjøres for analyseprosessen med Braun og Clarke (2006) sine seks faser som rammeverk.

Analyseprosessen. I selve analysen ble Braun og Clarke (2006) sine seks faser førende for arbeidet. De seks fasene er: 1) gjøre seg kjent med dataene, 2) utvikle innledende koder, 3) søke etter temaer, 4) gjennomgå temaene, 5) definere og navngi temaene og 6) produsere skriftlig rapport. Videre vil det beskrives hvordan jeg arbeidet med datamaterialet fra start til slutt i analyseprosessen.

Som et første skritt i analysen, gjorde jeg meg kjent med dataene ved å transkribere samtlige intervjuer selv. Jeg leste umiddelbart gjennom hvert enkelt intervju etter at transkriberingen var ferdig, for å sørge for at flyten var bevart og for å forsikre meg om at jeg hadde fått et tilstrekkelig overblikk over innholdet. Jeg forholdt meg til helheten i datamaterialet, men hadde samtidig problemstillingen med meg i arbeidet mens jeg tok notater. Allerede på dette tidspunktet, som nevnt tidligere, ble det klart at bransje- og bedriftsspesifikke utfordringer preget mellomledernes formidling i et slikt omfang, at jeg valgte å notere meg dem fortløpende mens jeg leste. I den reviderte intervjuguiden ble det i større grad fokusert på utfordringene, siden de virket å være av særlig betydning for mellomledernes formidling.

Etter at jeg hadde fått en tilstrekkelig oversikt over datamaterialet, gikk jeg videre til fase to, der utvikling av innledende koder begynner (Braun & Clarke, 2006). Her gikk jeg mer

spesifikt til verks for å finne data som var av interesse for problemstillingen, og utviklet innledende koder. Intervjuguiden inneholdt noen spørsmål som viste seg å ikke være av særlig betydning for studiens problemstilling, og det ble derfor foretatt en sortering og innsnevring av hvilke data jeg skulle ta med meg videre i denne fasen. Jeg kom ved flere anledninger tilbake til disse tekstfilene, for å forsikre meg om at jeg ikke hadde oversett noe av betydning. Den todelte problemstillingen ledet til at jeg samlet utdrag relatert til formidling av budskap i en fil, og utfordringer relatert til dette arbeidet i en annen fil. På dette tidspunktet virket usikkerhet og informasjonsmangel å være sentrale utfordringer i lys av mellomledernes formidling. Av formidlingsstrategier mellomlederne benyttet seg av, virket særlig en form for fortolkning å være sentralt. I denne delen av analysen ble programmet OneNote benyttet som et kreativt grensesnitt for utvikling av de innledende kodene. Kodene er de enkleste meningsbærende enhetene i dataene, som virker å være av interesse for forskeren og fenomenet som undersøkes (Braun & Clarke, 2006). Braun og Clarke (2006) påpeker at det er fordelaktig å kode for så mange potensielle temaer og mønstre som mulig, da en ikke kan vite hva som vil være interessant på et senere tidspunkt. I denne prosessen ble 91 distinkte koder utviklet, som jeg mente kunne være interessante i sammenheng med studiens problemstilling.

Som en tredje fase i analysen, ble kodene vurdert og plassert inn i potensielle overordnede eller underordnede temaer (Braun & Clarke, 2006). I dette arbeidet bevegde jeg meg kontinuerlig frem og tilbake mellom koder for å sørge for at de ga mening der de var plassert. De underordnede temaene ble til stadighet endret for å bedre redegjøre for nyanser og kontraster innenfor et overordnet tema.

Fjerde fase i analysen innebar å gjennomgå temaene, og trekke ut de som var mest relevante fra forrige fase (Braun & Clarke, 2006). Fasen kan resultere i at temaer blir splittet eller sammenslått. Det ble besluttet å presentere temaet ambivalens som et enkeltstående tema uten underordnede temaer, da informantenes beskrivelser tydet på at det nettopp var en

“blandet” holdning, som ikke var egnet å stykke opp. Videre ble det innledende temaet “tilgjengelighet” forkastet, mens noen av kodene bidro til utviklingen av temaene “den gode samtalen”, og “tøff kjærlyghet”.

I femte fase foretar forskeren nok en vurdering av temaene opp mot studiens problemstilling (Braun & Clarke, 2006), og kan innebære å ta noen skritt tilbake for å se om det er rom for forbedring. I tilfelle med denne studien ble det foretatt navneendringer av temaene “mellom barken og veden” til “posisjon”, og ”hardhudet menneskekjenner” til ”tøff kjærlyghet”. Ellers ble det kun gjennomført små justeringer i form av presiseringer. Avslutningsvis, og som analysens siste fase, ble analysen innlemmet i oppgaven som kapittelet “resultater”, inklusive illustrerende sitater.

Etiske betraktninger

I sammenheng med gjennomføring av et forskningsprosjekt, er det visse forskningsetiske retningslinjer som må følges. Innenfor den kvalitative forskningstradisjonen er spesielt informert samtykke, frivillig deltakelse, konfidensialitet og anonymitet viktig (Howitt, 2013; Tjora, 2013). I det følgende vil det redegjøres for hvordan jeg som forsker har forholdt meg til de nevnte prinsippene i relasjon til en ekstern bedrift, og andre etiske betraktninger jeg har gjort meg underveis i studien.

Informert samtykke. Informantene ble informert om studien i form at et informasjonsskriv i forbindelse med rekrutteringsprosessen. I informasjonsskrivet fikk informantene informasjon om studiens formål, hva deltakelse ville innebære, og hvordan dataene ville bli behandlet. Det ble informert om frivillig deltakelse, muligheten til å trekke seg fra studien uten å oppgi grunn, konfidensiell behandling av dataene og anonymisering i den endelige oppgaven. Under selve intervjuet ble hovedpunktene i informasjonsskrivet gjentatt, og informantene fikk mulighet til å stille spørsmål om de ønsket mer utdypende

informasjon fra meg. Informantene signerte et samtykkeskjema (se vedlegg 2) før intervjuet startet, som bekreftet at de hadde mottatt informasjon om studien og at de ønsket å delta. Prosessen var identisk for de tre intervjuene som ble gjennomført via Skype, men samtykke ble ikke innhentet skriftlig.

Konfidensialitet og anonymitet. Informantene ble gjort oppmerksomme på at alle personopplysninger ville behandles konfidensielt ved en eventuell deltakelse, og deres bidrag i den endelige oppgaven, i form av sitater, ville bli anonymisert. Dette ble sikret ved å erstatte navn på personer, organisasjoner, avdelinger osv. med ikke-identifiserende utsagn allerede i transkriberingen. Informantene ble tildelt nummere mellom én og åtte, der numrene ikke gjenspeiler intervjuenes kronologiske rekkefølge. I resultatkapittelet refereres informantene til som for eksempel (I7) og (I2). Utover utvalgskriteriene, ble det heller ikke redegjort for demografi, slik at informantens anonymitet skulle ivaretas også internt i bedriften. Hensynet til konfidensialitet ble sikret ved å slette lydopptakene fortløpende etter at intervjuene var transkribert. De transkriberte intervjuene ble oppbevart på en passordbeskyttet minnepenn, utilgjengelig for andre enn meg selv.

I samarbeid med en ekstern bedrift, viste det seg vanskelig å ivareta deltakernes anonymitet i rekrutteringsprosessen. Som nevnt, ble flertallet av intervjuene gjennomført i bedriftens lokaler, og både personalet i resepsjonen og min kontaktperson visste ved flere anledninger når jeg gjennomførte intervjuer der. Det ble likevel ordnet slik at jeg fikk arrangere flertallet av intervjuene selv med hjelp av en mellommann, for å slik unngå at informantens leder fikk innsyn i hvem som deltok. Grunnen til dette var tanken om at informantene muligens ville ønske å begrense seg i sine beskrivelser dersom nærmeste leder visste hvem som deltok. I retrospekt opplever jeg det ikke som problematisk eller begrensende at dette hensynet ikke ble ivaretatt fullstendig. Både informantene og deres

nærmeste leder virket å være oppriktig interesserte i å få alle fakta på bordet, og informantenes beskrivelser virket ikke begrenset etter min oppfatning.

I forbindelse med denne studien ble det søkt om godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata AS (NSD). Jeg mottok skriftlig godkjenning (se vedlegg 4) før noen potensielle deltakere ble kontaktet.

Resultater

I dette kapittelet vil jeg presentere resultatene fra analysen. Resultatene vil ordnes i to overordnede temaer: “strategier” og “utfordringer”. Bakgrunnen for denne todelingen, er først og fremst for å danne en meningsfull kontekst rundt den situasjonen og rollen mellomlederne befant seg i, hva gjaldt formidling av budskap. Det viste seg i intervjuprosessen og analysearbeidet at utfordringene i stor grad preget og formet hvordan informantene jobbet med formidling, og ble av den grunn sentrale for å besvare oppgavens problemstilling. Temaene, med tilhørende underordnede temaer, vil danne grunnlaget for å besvare problemstillingen: *Hvordan formidler mellomledere gode og vonde budskap i en endringskontekst? Og hvilke utfordringer ses i sammenheng med dette arbeidet?*

Strategier

Det første overordnede temaet omhandler de strategiene, eller kommunikative handlingene, mellomlederne benyttet seg av i arbeidet med formidling av gode og vonde budskap i en endringskontekst. Det viste seg at informantene benyttet seg av flere ulike strategier. De benyttet seg av 1) fortolkning av budskap, 2) en tilnærming der balansen mellom ansvar for fremdrift og relasjonelle hensyn stod sentralt, kalt tøff kjærlighet, 3) den gode samtalen og 4) skaffe ryggdekning. Videre vil nevnte temaer presenteres for å danne et bilde av hvordan mellomlederne formidlet gode og vonde budskap i en endringskontekst..

Fortolkning av budskap

Informantene virket å benytte seg av fortolkning av budskap som en strategi i formidlingen. Det var generelt enighet om at så lenge essensen av budskapet ble bevart, kunne det være hensiktsmessig å tilpasse eller sile informasjonen både oppover og nedover linja, for slik å holde fokuset på arbeidet som skulle utføres. En annen fortolkningsstrategi var å legge

frem budskapet slik det var intendert, etterfulgt av en subjektiv redegjørelse av budskapets betydning ved behov. En tredje strategi var å opptre som buffer for de underordnede, og ta støytten dersom det oppsto negative reaksjoner fra toppledelsen. Informantene tok generelt sterk avstand fra å komme med falske forhåpninger. De dro et tydelig skille mellom former for fortolkning av budskap, og det å komme med feilaktig informasjon. På bakgrunn av analysen ble det utviklet tre underkategorier: 1) fortolkning i beste hensikt, 2) objektiv fremstilling og subjektiv redegjørelse og 3) buffer.

Fortolkning i beste hensikt. Fortolkning viste seg først og fremst å bli benyttet for å opprettholde fokuset på rett sted under oppholdets varighet ute på en installasjon. Mens noen informanter fortalte at de bevisst holdt igjen biter av informasjonen, eller silte informasjonen, fortalte andre at de forsøkte å tilpasse budskapet til mottaker og kontekst. Siden begge disse formene for fortolkning besto av en bearbeiding av informasjon, med beste hensikt til grunn, fant jeg det ugunstig å dra et skille mellom dem i analysearbeidet. I tillegg var det uklare skiller mellom formene, og det virket tidvis som om det ble snakket om det samme med bruk av ulike formuleringer. Informantene forklarte at de hadde opplevd at tunge og vonde budskap kunne skape grobunn for negativitet, og i verste fall påvirke produksjon og HMS. Som informant 3 sa det under intervjuet: “Jeg hadde følt det problematisk hvis jeg hadde følt behovet for å ta det rett ut. Da syns jeg at jeg hadde gjort en dårlig jobb. For dem er ute her for å jobbe, ikke få verdens bekymringer over skuldrene”. Av den grunn ble det sett på som hensiktsmessig å fortolke budskap. En informant fortalte at han silte informasjonen han fikk, i betydningen:” Det er ikke alt en trenger å bry dem med heller da”. Informanten forteller videre:

Vi (mellomlederne) har et møte hver 14. dag vi som er tilgjengelige.. I telefonmøte og med avdelingsleder. Og der kan vi få informasjon som i neste runde skal informeres til

operatørene. Min rolle oppi det her da å være en god sil og en god formidler slik at den informasjonen som kommer ut er av en sånn art at vi unngår de KMM-samtalene som vi liker å kalle dem, altså kos med misnøye-samtaler. For det genererer så mye negativ energi og så mye negativitet at det påvirker.. Ja produksjon er en ting, men i ytterste konsekvens så kan det faktisk påvirke HMS-en vår. Der skal ikke vi. Så min rolle er da å sile det der. Og formidle det der, sånn at vi unngår de KMM-samtalene.

(12)

Fortolkning ble omtalt som en forutsetning for god fremdrift i prosjekter, og for å sørge for at det som ble formidlet ble forstått. Gjennom fortolkning kunne en unngå splid og opprettholde et ”one team”, som virket avgjørende for progresjon. Informanten fortsetter:

Det (fortolkning) er helt nødvendig for å oppnå kontinuitet i det vi holder på med og for å unngå at vi sporer av.. Så i mitt hode er det nødvendig. Kanskje noen andre har noe annet syn, det skal jeg ikke svare på. Målet er å unngå stridigheter og splid og at de da fortsatt kan opprettholde et “one team”, som jeg liker å kalle det. Du har ett lag. Det er “vi”. (Bedriften) er utrolig heldig, de har noen ekstremt flinke medarbeidere i alle skalaer som mobiliserer når det virkelig trengs. Så for å mobilisere når det virkelig trengs så er det viktig at de får informasjon som de forstår. (12)

I sammenheng med varsel om permittering, fortalte en informant at det ble opplevd som å befinne seg ”mellom barken og veden”. Det ble forsøkt å gjøre seg opp en mening rundt hva som faktisk var blitt kommunisert. I en slik situasjon måtte informasjon siles både oppover og nedover linja, og det ble sett som viktig å trå varsomt. Informanten forteller:

Det sendes ut et varsel.. "Var det her et varsel? Fungerer det her?" Så da blir du på en måte sittende littegrann i mellom barken og veden da, og skal sile den informasjonen i begge retninger. Og da er det i hvert fall veldig viktig å ikke gå ut med ting som er usant. (...). For du har et veldig alvorlig tema det snakkes om som folk er opptatt av.. Og det gjelder begge veier. Ja.(I2)

Informant 6 brukte ikke ordet "sile", men beskrev fortolkning mer som en tilpasning av budskapet til mottakeren. Informanten opplevde det uproblematisk, og fortalte: "Nei det er helt naturlig det. For jeg syns ikke at jeg bearbeider den. Legger ikke skjul på budskapet".

Målsettingen var å legge frem vonde budskap på en mer skånsom måte. Informanten utdypte:

Jeg gjør meg jo tanker rundt hva jeg skal presentere. For eksempel så kan jeg se at ved punkt 2 og 4 så vil det komme spørsmål, så godt kjenner jeg dem. Så da.. Da bør jeg ha en liten formening om.. Om jeg skulle være i tvil om noe selv da.. Kanskje jeg må sjekke det bedre. Så.. det blir nå litt sånn da.. Du må gjøre deg opp noen egne tanker, og ha det litt klart.. Så du vet hva du skal svare når spørsmålene kommer. Men, altså, du skal ikke fordreie sannheten. Det er jo.. Men det er klart, du kan legge det fram på en mer skånsom måte.. Alle er ulike da..så noen bare buser ut og sier ordrett "sånn er det", mens noen vil si litt mer.. En skånsom måte, forklare litt mer og snakke litt mer da. Så det går nok litt mer i den biten. Du kan gi den samme beskjeden på mange måter..(I6)

I likhet med informant 6, fortalte informant 4 at en kunne formidle mer skånsomt ved for eksempel å pynte litt på budskapet, og tenke nøye gjennom hvordan det presenteres. Så lenge en ikke formidlet falske forhåpninger:

Ja, det er jo kanskje noe du leter etter hele tida da når du skal formidle budskap og sånne ting. Så.. Det er kanskje noe du tenker gjennom og grubler på.. Jeg gjør det.. Hvordan skal jeg si det her? Når det blir så hardt og brutalt.. At det blir pynta på.. Men budskapet likevel kommer frem ja.. Men å gi noen sånne falske forhåpninger og sånn.. Det er ikke det..(14)

Videre viste det seg hensiktsmessig å forsøke å sette seg inn i mottakerens kontekst, og hvordan budskapet ville oppleves fra deres ståsted. En av informantene fortalte at det var noe han gjorde både når informasjon skulle formidles oppover og nedover linja, for å gjøre budskapet mer ”spiselig”. I konteksten var spiselig synonymt med “åltreit å presentere” for mottakeren og at det var “preget av en viss seriøsitet”. Informanten fortalte:

Så det jeg prøver da, det er å prøve å sette meg inn i hvordan budskapet skal komme frem i forhold til... jeg setter meg inn i rollen da. Hvis jeg nå hadde vært en operatør da og skulle ha fått informasjon om en sak, ovenfra og ned, hvordan tolker jeg det og hvordan oppfattes det? Og likedann andre veien. Så hvis jeg får da en beskjed som skal oppover.. at jeg da på en måte konverterer den da sånn at det på en måte blir spiselig da. Og at det er relevant og at det er seriøst. (12)

Også Informant 8 fortalte at det kunne være fordelaktig å sette budskap inn i en kontekst som ble oppfattet relevant for mottakeren. Ut av sitatet kan en lese at informantene mente det ikke hadde noe for seg å pakke inn et kommende permitteringsvarsel i silkepapir, siden det ikke ville endre de harde fakta. I stedet kunne det være hensiktsmessig å vende litt på budskapet for å stimulere til motivasjon og egeninteresse:

Jeg ser det som min jobb å prøve å sette også det som kommer fra oven i en kontekst som gjør at det oppfattes som relevant til dem ute.. Og da holder jeg på med.. Jeg konstruerer ikke historier, men jeg prøver kanskje å sette det enda mer i kontekst som gjør at.. “Whats in it for me?” For dem som hører på. Så jeg legger på, eller trekker i fra avhengig av om jeg opplever det som relevant eller ikke. Men det er ikke for å skåne dem. For det ser jeg at.. Når vi snakker sånne harde fakta som oppsigelser og permittering.. På ett eller annet tidspunkt så blir det innhenta det, uansett. Så du kan jo kalle det noe annet, men på et eller annet tidspunkt så blir det en oppsigelse eller permittering uansett, og da må en bare kalle det det. (I8)

Objektiv fremstilling og subjektiv redegjørelse. I situasjoner der budskap skulle presenteres, fortalte en av informantene at han la frem informasjonen slik han hadde fått den, uten forsøk på å bearbeide eller fortolke. Om noen ønsket ytterligere informasjon i etterkant, var det noe som kunne ordnes på tomannshånd i form av en mer subjektiv redegjørelse eller fortolkning av budskapet. Informant 7 forteller:

Nei jeg syns uansett det er viktig å fortelle den harde sannheten jeg, uansett hvordan det er. Så får man heller snakke mer om det og informasjonen man har fått og da heller legge til sin - som du sier - fortolkning etterpå da. Hva man syns, eller.. Kanskje mer på tomandshånd om det gjelder en person. Noe i plenum, og noe på stillerom. Det er noe vi må verne om. Så nei, jeg tror ikke jeg har tatt informasjon og smøret på slik at det skal høres bedre ut. (I7)

En annen informant fortalte at han informerte det som var reelt, men så an personellet.

Ved behov kunne det være hensiktsmessig med en samling for en prat i etterkant:

Jeg formidler det som kommer fra.. Som er reelt ja.. Vi.. Det har jo vært mye oppsigelser og veldig mye snakk om oppsigelser, og måttet ta en pause midt på dagen for å ta inn folk og for å få tatt en prat og. Men ikke sånn spesielt.. Ingen som har måttet ha sånn personlig samtale for at de har vært helt utafør nei.. Nei, man må se an folket litt da, er det noen som er helt utafør så må man bare.. Bare ta dem inn.(15)

Informant 1 var generelt skeptisk til å bearbeide budskap fra ledelsen med tanke på hvor hans lojalitet lå, og fortalte at det var viktig å formidle det som ble servert, slik det fremsto. Samtidig så han det ikke problematisk å fremlegge budskap på en mest mulig positiv måte der det var mulig:

Nei, jeg føler ikke jeg gjør det da. Men.. Kan jo vinkle det mest mulig positivt der det er mulig ja. Så klart... Men jeg er jo.. Er jo lojal mot (nærmeste leder) og øvrige ledelse.. Driver ikke med sånn egen agenda nei.. Jeg holder meg til det jeg får servert og.. Så får en heller ta en runde på det i etterkant. (11)

Buffer. I situasjoner der tøffe budskap kom fra ledelsen, beskrev informantene å “ta støyten” på vegne av arbeidslaget, og å opptre som en buffer. Dette ble gjort i den hensikt å redusere alvorlighetsgraden av budskapet, og holde ansattes konsentrasjon oppe. En av informantene fortalte:

Ja det er jo for å ikke ta bort fokuset fra det vi holder på med egentlig. Det er jo som sagt.. Jeg føler at min stilling er at jeg skal være buffer for de som arbeider her ute. Jeg juger ikke da, det gjør jeg ikke. Men jeg kan jo.. Eh.. hva heter det. Jeg kan gjøre det mindre farlig enn det egentlig er. Og så tar jeg støyten..(I4)

En kan lese ut av sitatet at informanten var opptatt av å opprettholde fremdriften, samtidig som han ikke ønsket å unødvendig bry sine underordnede om tøffe saker som kunne presenteres annerledes. Hvis det ble oppstyr rundt en slik tilnærming til kommunikasjonen, svarte informant 4: ”Da kan de bare ta det med meg. Så lenge jeg har mitt på det rene, så skal jeg svare godt for meg”. Informanten utdypte:

Men du ser jo at folk begynner å bli nervøse for jobbene sine. At det begynner å komme strengere krav. Men min jobb da er jo å holde unna det maset eller presset fra andre, sånn at de ute ikke blir påvirket av det. Men de leser jo aviser, de får jo høre det fra andre steder. Og jeg sier jo bare at vi tar den tiden det trenger og hvis folk har kommentarer til det så er det jeg som tar det. Dere bare konsentrerer dere om å gjøre jobben og gjøre den bra, og såklart så fort som mulig men.. Det skal ikke være noe stress. For da er det større sjanser for skader. (I4)

Tøff kjærighet

Som et andre tema, viste det seg at informantene både arbeidet med å ivareta den enkelte, samtidig som de måtte overholde kravene og det ansvaret som fulgte stillingen deres. Som en følge av endringene i bedriften, opplevde informantene til dels mye emosjonelt arbeid. Dette måtte til tider kombineres med en tøffere linje, for å sørge for fremdrift i prosjekter. Denne balansegangen mellom ansvar og dialog med den enkelte arbeidstaker

virket sentral og viktig for å lykkes med formidling offshore. I analyseprosessen ble det også identifisert en interessant nyansse innenfor temaet, nemlig bruk av fleksible, situasjonelle ”timeouts” ved behov. Denne nyansen vil presenteres i slutten av temaet.

Informant 5 fortalte at mellomlederrollen krevde både gode mellommenneskelige evner, men også en tøffere tilnærming for å sikre fremdrift, og tåle eventuelle reaksjoner som måtte komme. ”Du vet aldri hva spørsmålet fra salen blir, for å si det sånn”, fortalte informant 6 lattermildt, i sammenheng med diskusjoner under møter. Informant 5 beskrev slik:

Du må jo være både en god menneskekjenner og veldig sånn hardhudet... Du vet jo at det.. Straks du har gått ut fra et møterom så snakker operatørene bak ryggen din.. Du vet jo det skjer men.. Men man må jo bare være like blid.. Være blid og være en motivator...(15)

Informant 7 fortalte at det var viktig å opptre rettferdig. Ta seg tid til å lytte og snakke sammen, fordi det var mange som hadde hatt tunge studer. Samtidig måtte en tørre å si ifra, når situasjonen krevde det:

Jeg er veldig rettferdig, og med det så mener jeg at når man har motgang så lytter jeg veldig til folkene man jobber med og stoppe opp litt og snakke sammen. Og i den endringsprosessen som har vært nå så har det vært mange som har hatt tunge stunder. Vi har også måttet sende hjem en husker jeg på grunn av.. Tankene var ikke til stede. Og da.. Viktig å se folk. Og jeg tør å si ifra, jeg er ikke redd for å snakke til folk, selv om han har en tittel. Så hvis det er noe, for eksempel forandringer, så sier jeg ifra. (17)

Informant 4 fortalte at han også forsøkte å opptre rettferdig. I situasjoner med motstridende interesser fra over- og underordnet plan, var det viktig å prøve å se situasjonen fra et nøytralt ståsted. Dette ble opplevd utfordrende, siden informanten hadde gode relasjoner både til over- og underordnede:

Du kan egentlig ikke ta noens direkte parti. Men du må høre på begge siders argumenter.. Så prøver så godt det lar seg gjøre å være nøytral da. Men det kan til tider være vanskelig, for du er på mange måter kompis med gutta på gulvet og.. På lik linje med (nærmeste leder).. Ikke sant? (I4)

Når situasjonen tilsa det, var informant 7 klar på at tøffe beskjeder måtte kommuniseres ryddig inn til land. Han opplevde det tungt, men nødvendig å ta den telefonen:

Det er viktig å informere selv om det går dårlig eller bra. De på land sitter ofte og håper det går bra. Og det blir sagt at ingen informasjon er god kommunikasjon, men jeg tenker det er bedre å bare skrive en mail likevel eller ta en telefon på et tidlig tidspunkt. Det er viktig å informere på et tidlig tidspunkt. Man skal jo ikke skyte budbringeren, men det kan jo være tungt å ringe og si at nå har vi ødelagt noe til en million. Men man må jo bare gjøre det slik at man kommer videre.. Akkurat det er ikke noe vanskelig. De vil løse det på land og er veldig proaktive. Det er en del av jobben din og det må man bare ta. (I7)

Informant 2 reflekterer rundt en tøff samtale som skulle finne sted påfølgende dag. En kan lese ut av sitatet at mellomlederen ønsker å legge frem budskapet på en mest mulig skånsom måte for mottakeren, samtidig som han forsøker å tenke løsningsorientert. Det

skinner gjennom at informanten opplever balansegangen mellom det mellommenneskelige og kravene som tøft, men nødvendig:

Jeg kan ligge nattevåken jeg i forhold til en samtale jeg skal ha neste dag. Går gjennom den i hodet mange ganger. Tar aldri lett på sånne oppgaver. Men så kjenner jeg også på at det her må jeg bare gjennomføre, og da er det rett og slett bare å hoppe ut i det. Og unngå å miste tauet naturligvis. Og det kan være planlagte samtaler eller uplanlagte samtaler. Men jeg har vel aldri gått fra en sånn samtale med en veldig dårlig magefølelse. Det har jeg ikke. Målet mitt er alltid å prøve å finne en løsning på et eller annet. Uansett hva det dreier seg om. Og det er på en måte det det handler om. Å kunne fremstille ting forståelig og at det er reelt til casen, og at vi da sammen klarer å få til dialoger rundt en løsning på et eller annet uansett hva slags tema det er. Men det hender også at en har samtaler som en kunne tenkt seg en debrief på. Det tror jeg nok. Der muligheten er veldig liten for det da, på plattform og du har egentlig ingen sparringspartner, direkte. (I2)

Fleksible samlinger, eller timeouts, ble tatt i bruk dersom informantene opplevde det som nødvendig for å få kontroll over situasjonen. En av informantene beskrev det slik:

Av og til må man bare bryte gjennom og samle folkene for å få kontroll på situasjonen. Kan være på grunn av.. Ja.. Info direkte fra fagforening ut til hvert enkelt medlem, forbi meg. Eller rykter og sånt da..(I6)

Generelt ble timeouts forstått som et reaktivt grep når vonde budskap allerede hadde nådd ut til involverte parter. Det kunne slik være hensiktsmessig å luften ut i et fellesmøte med

takhøyde, og å ”prate seg ferdig”, i følge informant 2. Alle skulle få mulighet til å ta del i diskusjonen, og samlingen tok den tiden den tok. Etter å ha pratet ferdig, virket det viktig å dreie folk over i et mer positivt spor, slik at tanker og bekymringer ikke påvirket det videre arbeidet. Informant 2 fortalte:

Da er min rolle det å ta en timeout. Jeg gjorde det på forrige tur. Eksempelvis det i forhold til permittering av (arbeidere på en avdeling). Fredag klokken 3 går det ut en felles epost om at det kommer til å bli permitteringer på (avdelingen) og info følger over helgen, ikke sant? Med håndtering og varsel. Pang, pang, pang.. Og fredag klokka 3 er desidert den verste tiden å få en sånn epost på. Da er vi i gang, ikke sant? Oppfatta i etterkant at de KMM-samtalene begynte å bygge seg litt opp, og tar umiddelbar affære. Timeout. Booker et møterom på riggen. Setter oss ned med samtlige involverte, (bedriftsansatte), ikke innleide. Jeg går selv inn i dybden og ser hva slags info som har kommet ut. Tillegger meg og ekstra informasjon dersom jeg har mulighet til det. Og så sier jeg at nå starter vi forfra og så sier jeg at nå må vi få lufta ut. Ja, nå skal vi snakke om det her. Det er måten jeg håndterer sånt på. Tar det der og da. Timeout, få det ut. Er det noen som har noe på hjertet så tar vi det her. Tar det et kvarter.. Tar det en time og et kvarter.. Så er det greit.. Må bruke den tiden det tar, og så skal vi over på de positive tankene og så gjøre en jobb, og den skal vi gjøre sikkert. (I2)

Selv om de fleste hadde vært inne på tanken om en mulig permittering eller oppsigelse, kunne det være tøft å forholde seg til det når det plutselig var et faktum. Informant 3 fortalte at det var viktig å bruke god tid på å snakke om slike vonde budskap i en felles setting:

Når det er masseoppsigelser og sånn så er det mange som er ramma og da gjør det godt med en liten samling.. Timeout og sånne ting. Snakke om det i fellesskap.. Det er jo en fin måte å.. "Nå går vi og setter oss og snakker om ting i fellesskap.." Så diskuterer vi da de vanskelige tingene i fellesskap. Snakker om temaet. For det at kanskje personen.. Mentalt har vært inne på tanken, men så kommer den konkrete beskjeden.. Da gjør det noe med folk og da er det godt å ha noen å snakke med å bruke litt tid på det. (13)

Den gode samtalen

Flere av informantene fremmet betydningen av en god samtale i en ellers hektisk hverdag. Til forskjell fra tøff kjærlighet, beskrev informantene denne strategien som mindre situasjonsbetinget, og mer som et sosialt avbrekk når tiden strakk til. Hensikten virket å være avkobling i en tid der lyspunktene var få. Informant 4 fortalte: "Man har jo kommet langt bare ved å se mennesket eller behovet og spørre for eksempel, hvordan har du det i dag?"

Informanten utdypet:

Men jeg har bare en daglig prat og går inn på hvordan går det med kona og sånt og.. At du får en liten pause i arbeidet og. Og jeg ser jo.. Observerer det på hvordan jobben går da. Enn å spørre mye, å grave mye. Jeg kan jo bare stille åpne spørsmål og spørre om det er noe.. Men de kommer jo selv om det er problemer. Så det er jo rett og slett.. Skulle til å si sosialt jeg.. Og vise at en er der og bryr seg. Jeg får gode tilbakemeldinger på det da. Men hører òg tilbakemeldinger fra dem som ikke er like sosiale skulle jeg si, bare jobb, jobb, jobb... og det tror jeg ikke funker ass. (14)

Informanten fortsatte:

Folk her ute har uten tvil hatt tøffe stunder oppi det her med endringer og sånn. Så jeg prøver da.. Når det på en måte er en setting som passer seg å prate, å spørre litt sånn.. Ikke grave, men stille mer åpne spørsmål da, sånn at en kanskje kan få ut litt frustrasjon. Og så prøve å komme seg ut av den bobla her og prate om andre ting da.
(14)

Ut av sitatene kan en lese at informanten mener det å ta seg tid til det sosiale kan være viktig i en ellers krevende situasjon preget av endringer. Å vise at en bryr seg, og ikke fokusere ensidig på jobb, hadde han fått gode tilbakemeldinger på. Å ta seg tid til å være til stede, og se behovet til hver enkelt virket også å være viktig. Informant 7 fortalte:

Så de forventer selvfølgelig at du skal være til stede hele tiden og at du skal ha god kontroll, være en buffer og en de kan spørre om.. Ja.. Ikke nødvendigvis parterapi, men alt da.. (17)

En annen informant fortalte at han hadde begynt å benytte kveldsmøtene til litt mer sosialt, siden det lot seg gjøre i disse tider med mindre arbeid:

Så vi har begynt med å utnytte det siste kvarteret med å snakke sammen og.. Gå gjennom dagen og neste dag. Men når det er så lite som skjer så vet jo folk som regel hva som skjer, så det er jo mest for det sosiale da.. Noen vitser og sanne ting. (13)

Skaffe ryggdekning

Informantene fortalte at de i flere situasjoner ønsket å forhøre seg med nærmeste leder, eller andre som besatt mer informasjon, før de formidlet videre. Informant 4 fortalte: ”Så det er klart at vi opplever at vi må finne ut ting og vi må ta en ekstrasjekk på ting, og komme tilbake med mer utfyllende info på det punktet. Det hender ofte da.” Det ble klart at informantene ønsket ryggdekning i situasjoner der feilinformasjon kunne få negative følger for dem selv og bedriften. Informant 8 fortalte at: “Hvis du ikke får nok støtte, så kan det oppleves utrygt. Og det har jeg kjent litt på.” I slike situasjoner søkte informantene beslutningsstøtte, slik at ledelsen var informert og hadde mulighet til å korrigere. Informant 8 utdypet:

Men samtidig så.. Jeg liker å jobbe sånn at når jeg ser at jeg står i en beslutning som ikke handler om vanlig drift, så søker jeg alltid beslutningsstøtte, som gjør at jeg.. Holdt på å si.. At jeg har ryggdekning da, for det jeg gjør. Altså, det er ingen som ikke er informert om det jeg gjør. For er du informert, så kan du i hvert fall si stopp. (I8)

En annen informant fortalte at han forsøkte å være proaktiv, og komme rykter i forkjøpet. I situasjoner der han manglet informasjon selv, måtte han tilegne seg dette fra eksempelvis nærmeste leder:

Sånne negative rykter og sånt er det viktig å få bukt med tidlig, så jeg prøver å være i forkant og avkrefte eller bekrefte avhengig av hva saken er da. Men er jo ofte jeg er i tvil selv.. Kan være.. Ja, så jeg forsøker å tilegne meg mest mulig info i sånne saker da, sånn at jeg ikke kommer med noe feilinformasjon.. Fra (nærmeste leder) da, for eksempel. (I4)

Informant 7 fortalte at det var viktig å formidle basert på fakta. Han var i likhet med informant 4 tidlig ute med å avkrefte eventuelle rykter, til han hadde fått sjekket situasjonen grundigere:

Jeg skal kunne stå for det jeg sier. Så uansett hva jeg sier så skal jeg ha fakta og jeg skal kunne si det til deg som en person. Så hvis jeg hører et rykte, så er jeg veldig kjapp til å avkrefte det, i hvert fall før jeg får sjekka det da. (I7)

Utfordringer

Allerede under det første intervjuet ble det klart at for å si noe om hvordan mellomledere formidler gode og vonde budskap i en endringskontekst, så måtte jeg sette meg inn i deres situasjon, og undersøke hva som preget dette arbeidet. Det viste seg at særlig fire temaer hadde innvirkning for hvordan de formidlet budskap: 1) informasjonsflyten, 2) de generelt ambivalente holdningene til endringsarbeidet, 3) uforutsigbarheten og usikkerheten i bedriften og bransjen som sådan, og 4) uformell kommunikasjon.

Basert på funnene i studiens analyse, vil jeg videre presentere de utfordringene som i stor grad viste seg å prege mellomlederens formidling av gode og vonde budskap i en endringskontekst.

Informasjonsflyt

Det første temaet omhandler i hvilken grad mellomlederne opplevde informasjonsflyten i organisasjonen som tilstrekkelig til å kunne formidle videre på en hensiktsmessig måte. Tidlig i intervjuprosessen ble det klart at informantene opplevde et misforhold mellom tilbud og etterspørsel, hva gjaldt informasjon. Mellomlederne opplevde

også å befinne seg i en “skvis”-posisjon mellom ledelsen og sine underordnede, når det kom til informasjonsflyt både oppover og nedover linja. Som et tredje moment ble det tydelig at konfidensialitets- og konkurransemessige hensyn la en demper på informasjonsflyten i et slikt omfang at det ble oppfattet som utfordrende. Dette resulterte i utviklingen av tre underkategorier: 1) misforhold mellom tilbud og etterspørsel, 2) posisjon og 3) konfidensiell informasjon.

Misforhold mellom tilbud og etterspørsel. Det ble på et tidlig tidspunkt i intervjusettingen klart at mangelen på informasjon var krevende å forholde seg til. Særlig blant informantenes underordnede, operatørene, var det ”en forventning om å få mye mer info enn det som er realistisk da”, i følge informant 1. Som operatørenes nærmeste leder, opplevde informantene at de ofte ble tilnærmet med spørsmål, for eksempel vedrørende bransjen generelt, fremtidige prosjekter og egne jobbutsikter. Opplevelsen av å ikke strekke til på dette punktet ble opplevd vanskelig. En informant fortalte:

Det er klart at vi som sitter nærmere ledelsen generelt er mer oppdatert da.. Så da kommer de (operatørene) til oss og spør, ikke sant? Så.. Ja, det kan være vanskelig å ha gode svar når det er lite info ut til oss også, da.. (I3)

Informant 2 fortsatte:

Ja, det er en informasjonstørst.. Det gjelder hva som skjer fremover.. De (operatørene) har jo akkurat nå. Og så er det neste uke.. Hva skjer da?(I2)

I sitatene kan en forstå det slik at en viktig del av rollen som mellomleder er å holde de underordnede oppdatert på jobbrelatert informasjon. Men når etterspørselen er større enn

tilbudet, oppleves det krevende å håndtere dette. Informant 2 fortalte videre at på det nåværende tidspunktet, så ble generelt all informasjon tatt varmt imot. Også den informasjonen som ble karakterisert som mer negativ. Ifølge informanten var det viktigste ”at det ikke stopper helt opp, da”. Mer eller mindre uavhengig av budskapets innhold.

Informanten utdypet:

En glede når det først kommer et eller annet da. Uansett om det er pluss eller minus holdt jeg på å si.. Ja.. så de er veldig ivrige etter å høre om markedet, ting som vi jobber med da.(I2)

Posisjon. Informantene i studien beskrev det som krevende å skulle ivareta både over- og underordnedes forventning om å bli holdt oppdatert. Som et bindeledd mellom ledelsen på land og operatørene ute på installasjon, fortalte de at de ofte opplevde å befinne seg i en “skvis”, og manøvrere etter beste evne. Informant 3 fortalte:

Enkelte ganger så blir det litt sånn skvis.. Og da gjelder det å manøvrere godt og prøve å gjøre alle til lags, for å si det sånn.(I3)

I sitatet kan en lese at opplevelsen av å både opptre som endringsagent og endringsdeltaker på samme tid, bød på utfordringer. Informanten opplevde å mangle informasjon for å kommunisere godt vertikalt nedover til underordnede, samtidig som endringsarbeidet hadde ledet til høyere krav til rapportering vertikalt oppover til ledelsen. Kommunikasjonen vertikalt nedover, beskrev Informant 3 slik:

Så jeg sitter jo med spørsmål igjen selv, og det er spørsmålene de andre (operatørene) lurert på også.. Så da.. Da føler jeg at vi er på lik linje egentlig på informasjon.. Og det tror jeg ikke det er noen på land heller egentlig som vet noe om, bortsett fra toppledelsen da. (I3)

Kommunikasjonen vertikalt oppover beskrev informant 4 slik:

Det er rapportering tilbake som de (ledelsen) er mye mer.. Ihuga på nå, og at vi klarer å gjøre all jobben innenfor den planen som vi har. Det har det jo bestandig vært, men nå er det jo.. Både (kunden) og (ledelsen) har jo mye høyere krav mot oss da.. Det er jo å prøve å holde unna og.. Og at jeg tar hånd om det.. (I4)

Konfidensiell informasjon. Informantene fortalte at informasjonen ut til dem fra ledelsen hadde minket, som en følge av endringene i bedriften og situasjonen i bransjen. Det viste seg at særlig hensyn til konfidensialitet og konkurranse medvirket til dette. Informantene fortalte at det kunne være utfordrende å formidle godt videre uten kjennskap til det fulle og hele bildet. En informant forklarte:

I den siste tiden kunne jeg ønske at man ikke holdt så mye skjult da. Fordi jeg ser jo det i (bedriften) at man har hatt en tendens til å kanskje ikke gå ut med informasjon om prosjekter som man jobber med, og det skulle gjerne folk ønske da. For det er kanskje lettere å svelge at det går litt dårlig nå, mens vi sitter og regner på 10 spesifikke prosjekter. (I6)

På samme tid hadde informantene generelt en god forståelse av hvorfor situasjonen var slik den var. Informant 3 begrunnet det med at de var tettere på ledelsen, og i større grad enn operatørene så hvordan sensitiv informasjon på avveie kunne få negative følger for bedriften:

Så jeg har full forståelse for at dem har lokk på mange av de casene dem driver med. Før var vi litt åpne om at nå regner vi på det eller det prosjektet. Eksempelvis. Men nå var det sist at nå regner vi på 4-5 konkrete jobber eller noe sånt, men de ville ikke si noe om hva det var, av hensyn til konkurransen. Og det.. For min egen del hadde det ikke hatt noe å si om jeg fikk den informasjonen, for jeg springer ikke på dør med den informasjonen uansett. Men det er klart at vi har hatt folk her da, og så har de hatt en prat på kaffekontoret eller noe sånt. "Nå regner dem på det eller det", ikke sant? "Det tror jeg går veien" og sånn. (I3)

Informant 4 beskrev situasjonen mer pessimistisk. Som en følge av mindre spesifikk informasjon nedover linja opplevde informanten det som vanskelig å svare godt på de spørsmålene som dukket opp, og vondt å ikke gjøre en tilstrekkelig jobb på informasjonsflyten:

Nei, jeg blir jo svar skyldig oftere og oftere nå for tida.. Siden de har stramma inn mer. Og det er kjedelig, veldig kjedelig ... Og informasjon vil jo jeg og ha, så.. Det er som regel.. Spørsmål nå for tiden er jo som regel ting som jeg ikke har mulighet til å svare på. Og det er jo.. Veldig kjedelig. Det er det. For det er jo ting folk lurer på. Og når du ikke har svar så føler du at du har gjort en dårlig jobb, for å si det sånn da. Hvis det er noe mot prosjektet så skal jeg finne svar, men hvis det er sånne ting så har

jeg ingenting å komme med. Og henvendelser til land så blir du jo bare referert til at det kommer informasjon senere. Så.. det er litt kjedelig ja. (I4)

Ambivalens

Et andre tema med innvirkning på mellomledernes formidlerrolle, var de generelt ambivalente holdningene til det pågående endringsarbeidet. Dette viste seg gjeldende for informantene selv, samt deres underordnede. På den ene siden beskrev informantene generelt endring som nødvendig for å sikre bedriftens overlevelse, og for å samtidig fremme effektivitet og konkurransevne i et presset marked. På den andre siden fortalte informantene om endringene i en mer negativ toneart. For eksempel de negative følgene permitteringer og kostnadsbesparelser medførte for arbeidsmiljø og HMS. Som en følge av endringene i bedriften, hadde flere kollegaer måttet gå, og med dem, mye kompetanse. Dette ledet til at den tidligere ”gøttsen” hadde blitt borte. Informant 7 skildrer både de positive og negative sidene ved endring:

Alle er nok i utgangspunktet positive til endringer, så lenge det har noe for seg. Men jeg tror mange sliter med en sånn negativ tanke om at vi har nedbemanna så mye nå at man klarer ikke å holde unna med vedlikeholdet. Man har nedbemanna så mye at man kanskje ikke klarer å holde tritt med de prosjektene som kanskje kommer. Og man har mista utvilsomt mye god kompetanse og mye gode kollegaer. Det medmenneskelige er fryktelig trist... Man leser og hører om det om folk som har mista jobben og man sitter med store lån og unger og barn og.. Det er skjebner da.. Det skal litt til å få tilbake den positive gøttsen som var tidligere. (I7)

Det ble fortalt at som en følge av endringsarbeidet, ble det gjort besparelser på vedlikehold. Dette ledet til at det ble mer arbeid med å ivareta sikkerheten til personellet under et prosjekt offshore: Informant 2 fortalte:

Vi skal jo bli bedre og mer effektive og sånn. Det skjønner jeg. Men å spare inn på vedlikehold, den liker jeg ikke. Det går på sikkerhet. Og det går jo på personene vi har ansvaret for her ute og da.. Da blir det ekstra for meg da, syns jeg. Så sikkerheten er jo det viktigste. Det skal være sikkert å være her ute. Det er jo enorme krefter som er under her. (I2)

Ut av sitatet kan en lese en viss motstand i møte med endringene, som følge av nedprioritert HMS og ekstra arbeid for informanten. Dette var noe som gikk igjen i intervjuene. Både en vilje til endring, og en motstand i sammenheng med faktiske og eventuelt kommende negative konsekvenser for den enkelte. Informant 7 fortalte videre rundt både de positive og negative følgene av endring, og så endringene i lys av et redusert økonomisk handlingsrom. Informanten understrekte likevel at det nå nærmet seg en smertegrense for hva de kunne tåle av besparelser, sett i sammenheng med HMS:

Så endringene som er nå har jo blitt påtvunget rett og slett for at økonomien er ikke der.. Så man må jo bare følge etter og blir en del av en stor maskin.. (...) Hvis vi tar omlegging og effektivisering da. Det er jo en positiv ting som har kommet ut av de siste årene fordi man ser at man kan bruke både penger og ressurser på en annen måte. Det er ikke tvil om at det har vært alt for mye mennesker.. Selv om vi nå begynner å nærme oss en smertegrense der at, ja du leser det jo i media at det stadig vekk dukker opp små hendelser rundt omkring.. Og det er jo en ting som tynger folk litt

da... for du ser jo det at det.. ting er gammelt, ting er slitne og det er voldsomme ytre påkjenninger. (I7)

Det pågående endringsarbeidet medførte også at prosesser repeterte seg selv. En resirkulering av, i utgangspunktet, gode endringstiltak som ble implementert på nytt med relativt likt innhold, men under nye navn. Informant 7 forklarte at det kunne være vanskelig å motivere seg selv til å gå helhjertet inn i slike prosesser, i viten om at det ikke hadde lyktes tidligere:

Noen ganger så kan det være litt vanskelig å forsvare nye retningslinjer eller nye formaliteter eller kampanjer da, som man vet man har hatt for 2 år siden, 4 år siden, 6 år siden.. Som har byttet navn, og skal komme og revolusjonere igjen da.. (...)Som jeg har sagt tidligere; jeg kan forandre meg og ønsker å forandre og utvikle meg. Og ved utvikling så kommer forandring og.. Og gjerne til det positive. Men som sagt så kan det være vanskelig å forsvare en ting du vet ikke fungerer. Som kommer på nytt igjen med nytt navn, og så har de trykket opp noen nye plansjer, og så skal man på en måte gjøre det på nytt da. Og de under.. De har også vært med på det tidligere..(I7)

Det kommer også fram av sitatet at det kunne være vanskelig å selge inn tiltaket til underordnede, som også hadde vært gjennom lignende prosesser på et tidligere tidspunkt. Informant 8 gjorde seg noen tanker rundt endringene og egen motivasjon. En kan lese ut av sitatet at informantene mente endring i utgangspunktet ikke trengte å være negativt, men i tilfellet med bedriften hadde ting skjedd for fort:

Jeg sammenligner det egentlig med en nødstop på et tog da. Det er jo at du drar for å få ned hastigheten.. Kall det det da, det var alt for mye energi og oppvarma.. I bransjen egentlig. Men samtidig er tidsfaktoren her.. Altså, stopp med et tog er i seg selv ikke farlig, men hvis det skjer veldig kjapt, så hender det at noen passasjerer blir skada. Og det er det som skjer her nå med meg. Det er tidsfaktoren her.. Man har krevd for mye.. (18)

Usikkerhet

Det tredje temaet omhandler den usikkerheten og uforutsigbarheten som viste seg å prege mellomledernes arbeidssituasjon. Informantene beskrev en situasjon preget av usikkerhet både for å selv miste jobben, men også en usikkerhet knyttet til å gjennomgå endringer i stilling eller arbeidsoppgaver. Det kom også frem under intervjuene at informantenes underordnede, særlig operatørene, kjente på mye usikkerhet. Av den grunn opplevde mellomlederne til stadighet å arbeide med å redusere usikkerheten som oppsto blant operatørene ute på en installasjon, samtidig som de selv kjente på å befinne seg i en usikker jobbsituasjon. I arbeidet med analysen ble det tydelig at informantene selv, i større grad enn operatørene, var bekymret for endringer i stilling og arbeidsoppgaver. Operatørene var i større grad usikre på egne jobbutsikter og bransjen generelt. På bakgrunn av dette, ble det naturlig å trekke et skille mellom usikkerhet relatert til endring i stilling og arbeidsoppgaver, og usikkerhet relatert til fremtidige permitteringer og oppsigelser. Temaets to underkategorier blir derav 1) usikkerhet relatert til endring i stilling og/eller arbeidsoppgaver og 2) usikkerhet relatert til permitteringer og/eller oppsigelser.

Usikkerhet relatert til endring i stilling og/eller arbeidsoppgaver. Temaets første underkategori omhandler den usikkerheten som særlig informantene selv opplevde i tilknytning til endringene i bedriften. Usikkerheten omhandlet i grove trekk frykten for

endringer i rotasjonen, og hvordan endringer ville påvirke hjemmesituasjonen. En informant fortalte:

Så vi... det er jo litt... vi ønsker å jobbe offshore, men akkurat nå er det litt vanskelig med fast 2-4 rotasjon og fulle turer og få reist på de dagene du vanligvis reiser på... ja.. så det er ikke noe særlig for familiefolk hvertfall akkurat nå da. (15)

Informant 4 opplevde også endringer i rotasjonen, og var av den oppfatning at det vil kunne få negative konsekvenser å ikke stille til rådighet om en ble spurt om å dra ut på et prosjekt:

Jeg har i hvert fall ikke rotasjon. Vi har jo krav om rotasjon men.. Jeg føler ikke at jeg kan si nei hvis jeg blir spurt. Det tror jeg ikke andre gjør heller.. Så hva skal vi gjøre for å holde liv i det her? Det er jo også en vurdering folk må ta. (14)

I tillegg til usikkerhet knyttet til rotasjon og familiesituasjon, fortalte informant 3 at han trodde flere i bedriften, inkludert han selv, ville hatt vanskeligheter med å omstille seg til en vanlig jobb med 40-timers uker:

Det er mange som sier at det her er det eneste jeg kan. Hvordan skal jeg omstille meg om jeg plutselig må på land, ikke sant? Jeg er der personlig selv jeg. Jeg har en hjemmesituasjon som tilsier at det er ok å jobbe en 2-4 rotasjon. Men om jeg for eksempel skulle jobbe hver dag i lange perioder, over år, så tror jeg faktisk ikke jeg hadde klart det, da måtte jeg funnet meg noe annet. Ja.. (13)

Usikkerhet relatert til permitteringer og/eller oppsigelser. Den andre underkategorien omhandler den usikkerheten som er knyttet til eventuelle permitteringer og/eller oppsigelser. Dette viste seg spesielt utfordrende for informantenes underordnede, operatørene. Som operatørenes nærmeste leder, opplevde informantene ofte henvendelser om usikkerhet knyttet til kommende permitteringsvarsler. Dette var et tema som til stadighet ble tatt opp på møter og i andre mindre formelle settinger. Informant 2 beskrev situasjonen slik:

Men de (operatørene) føler nok en usikkerhet. "Er det meg neste gang?" Nå som vi skal permittere en del på (avdelingen), så undres jo folk på når er det min tur. "Hva skal jeg gjøre da?" "Kan jeg få en ny jobb nå som jeg er 50-60 år?" "Kan jeg bytte yrke?" Men folk jobber der jo av en grunn, de trives jo. Men det er en faktor vi gjerne skulle hatt vekk da. Så jeg tror usikkerhet er en stor bolk eller tanke da, som de ikke helt klarer å gi slipp på. (I2)

Informanten fortsatte:

I den prosessen vi er i nå så går det på endringer og... og forutsigbarhet er kanskje det store spørsmålet som alle stiller.. Hva skjer videre og hvor skal jeg starte neste gang? Uforutsigbarhet.. Jeg tror det er det som preger næringen mest. (...) Nå har vi jo levd med dette spøkelset i lengre tid så.. Det må vi forholde oss til, det er realiteten. Det sier ledelsen og.. (I2)

En kan lese ut av sitatene at uforutsigbarheten og usikkerheten i bransjen generelt er noe informantene og deres underordnede var mer eller mindre nødt til å forholde seg til. En av

informantene fortalte at når situasjonen var som den var, måtte en selv velge hvor mye plass den skulle få ta:

Ja, altså en usikkerhet ligger der, men det har jo også med bransjens beskaffenhet å gjøre, sånn sett. Men .. Jeg må jo velge at det ikke tar så stor plass. Så.. Jeg for min del tenker jo at.. Jeg finner jo alltid på noe lurt. Ja.. Nei sånn usikkerhet.. Nei.. jeg driver ikke noe sånn voldsomt med det, men en sånn liten plass det har det. Det skal jeg være ærlig på. (18)

Det ble fortalt at flere hadde begynt å kikke på muligheter andre steder, i et forsøk på å forberede seg på det verste. Informant 1 fortalte:

Så det er nok mange som gjør seg tanker de ikke har gjort på mange år.. Ny jobb og.. Hvilke muligheter dem har i andre markeder og.. Hva finnes i nærområdene der dem bor og regionen? Mange i installasjon er jo nødvendigvis ikke fra (byen).. Reiser jo ut fra (ulike steder) og.. Så folk kikker nok mer på stillingsannonser.. Det er jo en naturlig reaksjon det da.. Kanskje ikke vente til en får beskjeden selv, men heller være litt i forkant.. Orienter seg litt.. Sånn er det her på huset og.. (11)

Uformell kommunikasjon

En fjerde utfordring relatert til formidlerrollen var den uformelle kommunikasjonen i bedriften. Det viste seg at endringene i bransjen generelt og bedriften spesielt, resulterte i en voldsom sirkulasjon av rykter. Dette førte også med seg et større behov enn tidligere for å lufte tanker og frustrasjon i en mer uformell setting, for eksempel ved kaffemaskinen i lunsjpausen. Informantene karakteriserte generelt ryktene og kaffepraten, eller såkalt” kos

med misnøye”, som noe negativt for bedriftens virke. Under intervjuene ble det klart at kos med misnøye både kunne forstås som kilde til eller et resultat av rykter, og det ble av den grunn valgt å trekke et skille mellom begrepene. Temaets to underkategorier ble derav 1) rykter og 2) kos med misnøye.

Rykter. Uforutsigbarheten i offshorebransjen ledet til at personell søkte informasjon gjennom uformelle kanaler, som førte til at rykter begynte å sirkulere. Informant 7 fortalte:” Det er ikke noe hemmelighet at Nordsjøen er som en stor barnehage med rykter”. Ryktene baserte seg både på det som var blitt kommunisert tydelig, men også rundt det som var kommunisert utilstrekkelig, og som det derav var knyttet usikkerhet til. Eksempelvis fremtidige prosjekter og permitteringsvarsler. Informant 1 fortalte:

Kan jo plutselig oppstå rykter. Basert på løst eller fast. Er det noe konkret så kan det jo være noe du allerede har hørt på ryktebørsen. Skjønner jo det at når en ikke har hørt noe om nye prosjekter, så må det jo skje noe med bemanning. (11)

Sitatet illustrerer hvordan utilstrekkelig informasjon skaper grobunn for rykter og usikkerhet. I et forsøk på å mestre situasjonen griper de ansatte fatt i både løst og fast.

Informant 7 forklarte:

Så er det jo en del folk som ringer mye rundt, snapper opp litt.. kanskje noe som har blitt diskutert i en kaffepause, eller snapper opp noe man har snakket med en ingeniør om eller.. en prosjektleder eller hva nå enn.. og så tar han det for fakta og så snakker han litt løst og fast med en han ringer videre til også.. ja.. så er det i gang da.. (...) Så det er rart med det altså, men det går litt for fort noen ganger, og fakta er kanskje ikke

sjekket før man begynner å snakke om det da. Litt sånn som når man er 6 år og har bursdag med hviskeleken. Det man starter med er gjerne ikke det man ender på..(I7)

I sitatet blir det tydelig at i mangel på tilstrekkelig informasjon, spinner historiene videre i en retning som nødvendigvis ikke ligner utgangspunktet. Selv om de ryktene som gikk hovedsakelig var negative, så ble det fortalt at de også kunne bidra til noe positiv i form av håp om en lysere fremtid. Men når håpet ved gjentatte anledninger viste seg å kun være oppspinn, mistet folk troen. Informant 7 beskrev det slik:

Det (rykter) kan bidra begge veier egentlig. Det kan bidra til håp. Det kan bidra til at folk mister håp. Vi er jo ganske enkle egentlig. Hvis det er noen som gir et håp om at neste måned så skal vi starte en stor jobb.. så har folk troa. Og hvis man gang på gang mister den da, så gir man jo opp til slutt. Er det noen som gjør.. finner på noe annet å gjøre. Blir negative.. mister motivasjon. Ehh.. men så er det selvfølgelig andre veien og da..nei.. det blir feil å bruke rykter som en gulrot og da. Det gjør jo det. Så, rykter er jo. De ryktene som er, er jo mest negativt da. I den forstand at man kanskje får falske forhåpninger. Jeg syns ikke det er noe bra. (I7)

Kos med misnøye. Informantene opplevde at ansatte brukte tid på ”negativt kaffeprat”, eller ”kos med misnøye”, som informant 1 sa det. Kos med misnøye ble karakterisert som ”murring” og ”å klage for klagingens skyld”, i følge informant 2, som ble oppfattet å forsure arbeidsmiljøet. Slik lite konstruktiv kommunikasjon ble sett på som et hinder for produksjonen, og noe informantene generelt ønsket å unngå. Informant 6 fortalte:

Går det nedover, usikre tider og sånt, da blir det masse spørsmål og det går ut over produktiviteten vår. Hvis folk står og prater om ting de ikke har fått info om og tror og synser. (...) Opp gjennom åra så har vi.. Plutselig får jeg høre det at "ja nå sier han det og det". "Ja vel, hvor har han hørt det hen?" "Nei.. Det er det ingen som vet". Og det er ting som vi vet er bare.. Helt usant, det henger ikke på greip. Men likevel så får vi høre det at det har noen sagt. Og du vet at når folk bruker dagen sin på å stå å diskutere sånn, da går det ikke bra. (I6)

I sitatet kan en lese at informantene opplever det utfordrende at underordnede bruker tiden sin på å diskutere "ting som vi vet er bare.. Helt usant". Samtidig var det en viss forståelse for at det i tøffe tider kunne være godt å lufte frustrasjon med andre ansatte på samme nivå. Men informant 2 ønsket at frustrasjon heller skulle tas direkte med han, og ikke få anledning til å bygge seg opp over tid:

Det er klart de må få prate sammen om det som går på arbeidsmiljø og misnøye og sånt.. Men det er ikke.. Får det holde på da.. Over tid, ikke sant? Så blir det fryktelig dårlig stemning da. Og alt blir bare.. Ja. Da vil jeg heller at de tar det direkte med meg. (I2)

Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg diskutere problemstillingen *hvordan formidler mellomledere gode og vonde budskap i en endringskontekst, og hvilke utfordringer ses i sammenheng med dette arbeidet?* Diskusjonen vil ta utgangspunkt i det presenterte teorikapittelet og resultatene fra analysen. For å svare på problemstillingen, vil jeg først diskutere de identifiserte utfordringene, det kontekstuelle bakteppet, som virket å prege og legge føringer for mellomledernes formidling. Deretter vil jeg diskutere de identifiserte strategiene hver for seg, i lys av situasjonen slik den fremsto i bedriften. Ved å se mellomledernes formidling i lys av de utfordringene som preget bedriften, vil diskusjonen forsøke å besvare *hvordan* mellomlederne formidlet budskap i en endringskontekst, samtidig som den vil belyse *hvorfor* de valgte å kommunisere slik de gjorde. Videre vil forskningsfunnene diskuteres i sammenheng, før jeg avslutningsvis drøfter mulige implikasjoner og videre forskning.

Kontekstuell bakteppe

I analysen ble det identifisert fire utfordringer relatert til mellomledernes formidling av gode og vonde budskap i en endringskontekst; informasjonsflyt, ambivalens, usikkerhet og uformell kommunikasjon. Uten forsøk på å trekke kausale slutninger, vil jeg argumentere for at informasjonsflyten, eller mangelen på sådan, virket å skape grobunn for de tre resterende utfordringene som ble identifisert. I følge Kotter (1996) er det et vanlig fenomen at ledelsen underkommuniserer ved endring. Flere studier viser til uheldige konsekvenser av utilstrekkelig kommunikasjon og informasjon ved endring, i form av ambivalens, usikkerhet og uformell kommunikasjon i negativ forstand (Clampitt et al., 2000; Covin & Kilmann, 1990; DiFonzo & Bordia, 1998; DiFonzo et al., 1994; Klein, 1996; Oreg, 2006; Piderit, 2000; Proctor & Doukakis, 2003; Schweiger & Denisi, 1991). Med utgangspunkt i Clampitt et al. (2000) sin redegjørelse for typiske kommunikasjonsstrategier i bedrifter som gjennomgår

endring, mener jeg at den mest karakteristiske strategien for casebedriftens situasjon blir en kombinasjon av strategiene “tilbakeholde” og “innsalg”. Det må presiseres at det overordnede kommunikasjonsarbeidet i casebedriften må ses i sammenheng med situasjonen i bransjen generelt, preget av endring, tøff konkurranse, geografisk avstand mellom avdelinger og reelle behov for å holde sensitiv informasjon hemmelig. Som allerede presentert i resultatkapittelet, opplevde informantene den tidvis utilstrekkelige informasjonen som utfordrende, men forståelig. Likevel kan ikke de potensielt negative konsekvensene av utilstrekkelig kommunikasjon og informasjon i en endringskontekst avskrives. I det følgende vil hver enkelt strategi diskuteres, og hvordan strategiene virket å være formet av de identifiserte utfordringene.

Formidling av gode og vonde budskap i en endringskontekst

Resultatene tegner et bilde av mellomledernes formidling av budskap som både differensiert og kontekstuellet betinget. Mellomledernes strategier, eller kommunikative handlinger, ble identifisert som temaene fortolkning av budskap, tøff kjærlighet, den gode samtalen og skaffe ryggdekning. Disse strategiene må ses i sammenheng med organisasjonens overordnede kommunikasjonsarbeid og det kontekstuelle bakteppet formidlingen fant sted i.

Fortolkning og sensemaking. Resultatene viste at mellomlederne benyttet seg av ulike former for fortolkning av budskap som formidlingsstrategi. Ved bruk av fortolkning forsøkte informantene blant annet å ufarliggjøre situasjonen, sette informasjon inn i en meningsfull sammenheng for mottakeren, unngå negative reaksjoner og opprettholde fremdrift og et “one team”. Mellomlederne i bedriften ga uttrykk for at situasjonen var krevende. Denne forståelsen virket å påvirke hva og hvordan de formidlet videre, både til over- og underordnede. Med utgangspunkt i analysen, virket det som at mellomledernes bruk av fortolkning var en forlengelse av deres egen forståelse og meningsskapende prosess i

relasjon til endringskonteksten. Strategien kan slik ses i nær sammenheng med den enkelte mellomleders sensemaking i den gitte kontekstuelle rammen bedriften opererte innenfor. Hvordan mellomlederne innhentet, forsto, ga mening til og fortolket informasjon vedrørende endringene i bedriften, påvirket hvordan de formidlet og solgte budskap videre, gjennom den resiproke prosessen sensegiving (Allen et al., 2007; Rouleau, 2005). Sensemaking, som nevnt, omhandler prosessen der individer fortolker, forstår og gjør seg opp mening basert på den tilgjengelige informasjonen, mens sensegiving har å gjøre med hvordan individer forsøker å påvirke utfallet, kommunisere tanker og skaffe støtte (Rouleau, 2005).

Sensemaking kan aktiveres i situasjoner der informasjonen oppleves tvetydig eller uklar (Maitlis & Christianson, 2014; Rouleau, 2005). Slik kan utilstrekkelig informasjonsflyt og overordnet kommunikasjonsarbeid potensielt medvirke til bruk av fortolkning som strategi, siden mellomlederne ønsket å gjøre seg opp en mening og videreformidle basert på dette. Maitlis og Christianson (2014) påpeker at sensemaking óg kan aktiveres i situasjoner der utfallet er usikkert. Slik kan den usikkerheten som viste seg å prege casebedriften potensielt virke som nok en katalyserende faktor for bruk av fortolkning som strategi, siden mellomlederne ønsket å påvirke utfallet gjennom sin kommunikasjon (Goldhaber, 1993; Rouleau, 2005).

Videre virket mellomlederne å benytte seg av fortolkning for å sette budskap inn i en sammenheng som ble opplevd meningsfull og relevant. En av informantene fortalte at den samme beskjedden kunne formidles på mange måter. I følge Barrett (2002) vil det være hensiktsmessig å benytte målrettede budskap skreddersydd for mottakeren. Eksempelvis bruk av forskjellige ord til ulike mottakere, slik at budskapet oppleves meningsfullt og relevant for den enkelte. I likhet med informantene i denne studien, argumenterer Barrett (2002) for at en slik form for tilpassing av budskapet ikke er problematisk så lenge budskapets overordnede innhold bevares. Som eksempel, påpeker Rouleau (2005) at mellomledere som lykkes med å

formidle budskap som ansatte *faktisk* vil høre, kan bidra til vellykket endring. Ved å følge en slik argumentasjon, kan fortolkning som strategi ses som hensiktsmessig i situasjonen i bedriften. Gitt at hver enkelt opplever endring forskjellig, kan en slik forståelse av fortolkning potensielt bidra til å forklare hvorfor mellomlederne benyttet seg av ulike former for fortolkning, eller eventuelt andre strategier.

Jeg vil argumentere for at fortolkningen jeg identifiserte i sammenheng med denne studien alltid var med beste hensikt til grunn. Likevel kan det stilles spørsmålstegn ved om strategien først og fremst ble benyttet intrapersonlig for mellomledernes egen forståelse og meningsskapelse i relasjon til endringen, eller om den ble benyttet som interpersonlig formidling i beste hensikt, jamfør prosessene sensemaking og sensegiving. Rouleau (2005) påpeker at selv om prosessene virker å være distinkte, må de ses som to sider av samme sak. Basert på det, er fortolkning som strategi muligens en naturlig forlengelse av mellomledernes egen forståelse av endring.

Fra ansvar til dialog: tøff kjærlighet. Resultatene viste at mellomlederne benyttet seg av en strategi der de balanserte ansvar for fremdrift med et mer relasjonelt fokus. En arena denne strategien kom til uttrykk i var ved bruk av fleksible møter, såkalte timeouts. Der var hensikten å få kontroll over situasjonen, lufte ut og prate seg ferdig om løs eller fast informasjon av betydning for arbeidet og de involverte. I lys av Kitchen og Daly (2002) sitt arbeid, virker denne strategien å dreie seg rundt viktig informasjon som ansatte *må* vite og forholde seg til. Bruken av timeouts kan óg ses i sammenheng med funnene Lewis (1999) gjorde, der hun viste til at mellomlederne foretrakk å formidle endringsbudskap i små grupper eller uformelle diskusjoner.

Timeoutene som mellomlederne regisserte, kan indikere at den normale vertikale informasjonsflyten ble opplevd utilstrekkelig, og at det derfor til tider ble et behov for ytterligere avklaringer og diskusjon i plenum, som blant annet Allen et al. (2007) viser til.

Slik må også denne strategien ses i sammenheng med organisasjonens overordnede kommunikasjonsarbeid, som diskutert under punktet ”kontekstuellet bakteppe”.

I resultatene fremkom det at mellomlederne benyttet seg av sin autoritet for å dreie kommunikasjonen inn på temaer som påvirket det daglige arbeidet. Som det ble nevnt i teorikapittelet, påpeker Keyton (2011) at aktører vil ha ulik mulighet til å påvirke kommunikasjonen avhengig av deres posisjon i organisasjonen. Med utgangspunkt i deres autoritet, satte mellomlederne agendaen, og inviterte til dialog innenfor rammene som ble satt. Samtidig virket det viktig å luften ut og la ansatte prate seg ferdig om det som engasjerte dem, for å unngå videre eskalering av rykter og kos med misnøye, som generelt ble karakterisert i negativ forstand. Saksvik (2008) argumenterer for at kos med misnøye, om benyttet riktig, er fornuftige mestringsstrategier i møte med endring. Slik kan det virke som om mellomlederne håndterte kos med misnøye på en hensiktsmessig måte, men muligens på feil premisser.

Videre kan strategien ses i lys av den posisjonen mellomlederne har i organisasjonen. Som Stensaker et al. (2011) påpeker, befinner mellomlederne seg gjerne i en posisjon der de utsettes for sprikende forventninger og krav fra over- og underordnet plan i sammenheng med endring. Ledelsen på land forventer fremdrift i henhold til gjeldende planer, mens underordnede stiller forventninger og krav som kan komme i konflikt med disse (Stensaker & Langley, 2010), og kan reagere negativt dersom mellomlederne ikke håndterer situasjonen (Huy, 2002). I denne studien kan strategien forstås som mellomledernes forsøk på å bygge bro mellom disse partene.

Det ble fortalt i et intervju at arbeidet med å håndtere over- og underordnedes forventninger og krav kunne oppleves krevende fordi en som mellomleder ikke har noen direkte sparringspartner. Bryant og Stensaker (2011) viser også til denne utfordringen, og påpeker at fysisk avstand kan være en medvirkende faktor til å vanskeliggjøre situasjonen for mellomlederne. I analysen ble det klart at informantene kommuniserte med ledelsen i faste

telefonmøter annenhver uke, eller ved behov. I motsetning kommuniserte mellomlederne med underordnede på en daglig basis under hele rotasjonens varighet. Det kan virke som den tidvis utilstrekkelige kommunikasjonen med toppledelsen, også forplantet seg i mellomledernes kommunikasjon vertikalt nedover. Dette resulterte muligens i en situasjon der både mellomlederne selv og deres underordnede opplevde negative reaksjoner til endringene. For eksempel i form av usikkerhet grunnet mangelfull informasjon om planene fremover. Mens mellomlederne selv var bekymret for endringer i arbeidsoppgaver og rotasjon, virket deres underordnede i større grad å bekymre seg for arbeidets videre eksistens. Slik kan den identifiserte usikkerheten ses i sammenheng med distinksjonen kvalitativ og kvantitativ jobbusikkerhet (Hellgren, Sverke & Isaksson, 1999). Det er imidlertid uklart om denne forskjellen kan skyldes at mellomlederne, på tidspunktet jeg var involvert, opplevde faren for permittering mindre enn sine underordnede.

Resultatene viste at mellomlederne opplevde situasjonen som krevende, spesielt i form av ambivalente holdninger til endringsarbeidet. Jeg mener dette er et interessant funn, siden det illustrerer en potensiell indre konflikt der både positive og negative holdninger til endringsarbeidet vil påvirke hvordan mellomlederne kommuniserer videre (Piderit, 2000; Rouleau, 2005). I tillegg impliserer ambivalens som fenomen en utfordring for mellomlederne i den forstand at det kan være vanskelig å avdekke (Stensaker et al., 2011). Basert på resultatene vil jeg hevde at mellomledere som benyttet seg av denne strategien hadde et fortrinn, siden de vektla betydningen av relasjonelle evner i kommunikasjonen.

Videre beskrev informantene strategien på en måte som fordrer aktiv bruk av toveis kommunikasjon, for å legge til rette for en prosess der partene vekselvis bytter på å inneha rollen som sender og mottaker. I lys av Klein (1996) sine kommunikasjonsprinsipper er dette hensiktsmessig, og kan bidra til at partene får anledning til å prate ut og samtidig motta feedback på sine synspunkter. Klein (1996) påpeker òg at toveis kommunikasjon i en

gruppekontekst kan være gunstig. Det kan bidra til en forståelse av ulike perspektiver og innfallsvinkler til situasjonen slik den ble opplevd av partene, samtidig som det kan gi rom for redegjørelser og avklaringer. Denne argumentasjonen viser at timeouts kan ses som en hensiktsmessig måte for mellomlederne å formidle budskap på. Det at mellomlederne selv tok initiativ til timeouts kan også ses som en styrke, siden forskning (Klein, 1996; Saksvik et al., 2007) vektlegger informasjon fra nærmeste leder som av særlig betydning for hvordan ansatte opplever endring.

Samtale for å bygge et fellesskap innad i organisasjonen. I analysen ble det identifisert en strategi der samtale med den enkelte, eller i små grupper, ble benyttet som en aktivitet for å skape samhold og ivareta sosiale behov, mer eller mindre uavhengig av den daglige driften og endringsarbeidet. Altså mer som et avbrekk når situasjonen tillot det, der hverdagslige saker og ellers alt ansatte måtte ønske å snakke om fikk prioritet. Mellomlederne var av den oppfatning at en slik tilnærming kunne ha positiv innvirkning på underordnedes opplevelse av arbeid og endring, sammenlignet med strategier som ensidig fokuserte på jobb. Ifølge Elving (2005) burde et av målene med organisasjonens kommunikasjon i en endringskontekst være å skape et fellesskap innad i organisasjonen. I artikkelen forstås det slik at dette er et anliggende for ledelsen. Slik er det interessant å se at arbeidet med å danne et fellesskap springer ut av mellomledelsen i tilfellet med casebedriften. I lys av Postmes et al. (2001) sin studie, kan dette muligens forstås som at mellomlederen, i kraft av sin stilling, bidrar positivt til opplevelsen av fellesskap fordi de i større grad representerer toppledelsen og den formelle informasjonsflyten. Postmes et al. (2001) understreker imidlertid at horisontale, uformelle samtaler også kan bidra positivt i sammenheng med endring, men at dette sannsynligvis bør tilskrives styrkede sosiale relasjoner heller enn økt forpliktelse og tilhørighet til organisasjonen.

Det må presiseres at det å engasjere seg i dialog med underordnede ikke er unikt, heller ikke i en offshore-kontekst (Stensaker et al., 2011), og kan ses på som én av mellomledernes handlinger med mål om å håndtere situasjoner relatert til endringsarbeid. Som allerede nevnt, er endring generelt, og nedbemanningsprosesser spesielt, krevende for både de som risikerer å miste jobben, og de som er involvert i gjennomføringen av prosessen. Clair og Dufresne (2004) fant at distansering fra endringsarbeidet var en konsekvens av en slik prosess. Resultatene indikerer at denne strategien vektlegger en form for distansering fra den daglige driften, og kanskje spesielt relatert til endringsarbeidet. En av informantene hevdet at det kunne være godt å komme seg ut av boblen. Slik kan strategien, og spesielt forming av et fellesskap, både ses som rettet mot håndtering av underordnedes reaksjoner, men samtidig henviser til mellomledernes egen bearbeiding av prosessen, som Dewitt et al. (2003) påpeker at samlet kan være en stor påkjenning.

Behov for beslutningsstøtte i møte med uforutsigbarhet. Resultatene viste at mellomlederne i flere situasjoner ønsket å forhøre seg med nærmeste leder, eller andre som besatt mer informasjon, før de formidlet videre. Bakgrunnen for dette ble forstått som de uheldige konsekvensene feilaktig informasjon kunne få for dem selv, samt bedriften generelt, gitt de urolige forholdene i bransjen. Unikt for utvalget i denne studien, er den fysiske avstanden mellom mellomlederne og deres overordnede som fattet beslutninger relatert til endringsinitiativene. Også av betydning, la hensyn til konfidensialitet en demper på informasjonen vertikalt nedover. Slik kan det virke som den utilstrekkelige involveringen av mellomlederne i utviklingen av endringsinitiativene, blant annet som konsekvens av fysisk avstand og behov for hemmelighold, resulterte i en situasjon der mellomlederne videreformidlet budskap basert på ufullstendig informasjon. Dette ledet til behov for mer utfyllende informasjon og ryggdekning i situasjoner der mellomlederne ble konfrontert med spørsmål de ikke kunne besvare. På lik linje med O'Neill og Lenn (1995) vil jeg argumentere

for at mellomlederne kunne håndtert endringsarbeidet bedre, om de i større grad hadde vært inkludert i utformingen av strategien som ligger til grunn for endringen. På den måten kunne de forsvart tøffe budskap vel vitende om at budskapets overordnede målsetting var bedriftens overlevelse. Forskning viser òg at åpenhet og transparens kan være viktige virkemidler for å skape tillit og bygge relasjoner i en offshore-kontekst (Jahansoozi, 2006). Ved å inkludere mellomlederne i mer strategisk endringsarbeid, kan bedriften potensielt skape en positiv ringvirkning der tillit og relasjonene mellom de ulike hierarkiske nivåene forsterkes over tid.

Avstanden bidro også til opplevelse av usikkerhet i situasjoner der mellomlederne ble stilt spørsmål de ikke hadde tilstrekkelig informasjon til å kunne svare godt på. Saksvik et al. (2007) argumenterer for at nærmeste leder er av stor betydning for hvordan underordnede opplever endring. Forskerne argumenterer for bruk av en ”åpen dør policy”, som vil si at ansatte har muligheten til fysisk kontakt med nærmeste leder ved behov. I casebedriftens situasjon er ikke dette en reel mulighet, og andre alternativer må vurderes. Gitt den uforutsigbare situasjonen i bedriften, og kontinuerlig behov for utfyllende og tilstrekkelig informasjon, kan det være fordelaktig å ta i bruk flere kommunikasjonskanaler. Forskning (Barrett, 2002; Klein, 1996) støtter opp under betydningen av å ta i bruk flere ulike kanaler ved endring. Spesielt kanaler som gir mulighet for toveis kommunikasjon (Goodman & Truss, 2004) og rik informasjonsutveksling, i form av blant annet emosjonell informasjon og ikke-verbale tegn (Saksvik et al., 2007). Av dette kan man se at det muligens vil være hensiktsmessig å benytte seg av rike kommunikasjonskanaler som passer seg i en bedrift der avdelingene er lokalisert langt fra hverandre. For eksempel i form av videokonferanser. Dette for å sikre at verdifull informasjon ikke går tapt i overføringen mellom sender og mottaker.

Resultatene sett i sammenheng: endring på godt og vondt

Resultatene viser at kommunikasjon og informasjon er av stor betydning for hvordan endring oppleves av involverte parter, og i denne studien har jeg vist hvordan mellomlederne formidler budskap i form av fire strategier. I en ekstrem kontekst som offshore-bransjen, der kostnadsbesparelser, effektivitetskrav og nedbemanning har blitt en naturlig del av hverdagen, burde kommunikasjonens rolle og betydning være ubestridelig. Likevel viser resultatene at det å lykkes med kommunikasjon i sammenheng med endring er vanskelig og kontekstuellet betinget. Jeg har i den sammenhengen identifisert og vist hvordan utfordringer i bedriften og bransjen preger dette arbeidet for mellomledernes del. Med utgangspunkt i utfordringene som ble identifisert, kan det virke som at et større fokus på prosessaspektet ved endring kunne vært fordelaktig i casebedriftens situasjon. Basert på resultatene og foregående diskusjon, vil jeg komme med noen anbefalinger i tråd med en prosesstilnærming til endring, som kan være nyttige for situasjonen i bedriften: 1) forståelse for at individer opplever situasjoner forskjellig, og vil formidle videre basert på sin meningsskapelse i den gitte konteksten, 2) utstrakt involvering av nøkkelpersonell, som mellomledere, i utformingen av endringsinitiativer og strategi, 3) mer åpenhet og mindre hemmelighold vedrørende fremtidige planer og endringsinitiativer, 4) mer bruk av dialog og samtale som verktøy for å fremme fellesskap innad i organisasjonen, 5) mer endringsrelatert informasjon fra toppledelsen via rike kanaler, eksempelvis i form av videokonferanser der det er mulig. På den måten kan casebedriften potensielt redusere og håndtere utfordringene som ble identifisert på en mer hensiktsmessig måte. Spesielt i sammenheng med informasjonsflyt, som jeg vil hevde var faktoren med størst negativ innvirkning på arbeidssituasjonen og mellomledernes formidling generelt. En slik tilnærming fordrer imidlertid forankring i ledelsen. Jeg har argumentert for at det nåværende overordnede kommunikasjonsarbeidet virket å vanskeliggjøre situasjonen i bedriften, samtidig som det ble påpekt noen forhold som

taler for bruk av en slik strategi, gitt den uforutsigbare situasjonen i bransjen. Ved å benytte de nevnte anbefalingene, vil bedriften potensielt kunne bevege seg fra en usunn kommunikasjonsstrategi, til en mer hensiktsmessig og tilpasningsdyktig strategi der deltakelse, involvering og dialog i større grad blir vektlagt. Clampitt et al. (2000) konkluderer i sin studie med at strategien ”utforskning” er mest gunstig i sammenheng med organisatorisk endring, som grovt bygger på anbefalingene presentert her.

Samtidig vil det være naivt å argumentere for at løsningen er så enkel. Et større fokus på kommunikasjon og prosess er ikke ensbetydende med vellykket endring. Som både forskning og denne studiens resultater indikerer, er endring en kompleks og sammensatt affære å begi seg ut i, og flere faktorer er av betydning både for hvordan endring oppleves av involverte parter, og hvorvidt det lykkes å oppnå ønskede utfall. En av informantene illustrerte det godt ved å fortelle at et permitteringsvarsel vil, når alt kommer til alt, resultere i permittering, uansett hvordan det pakkes inn. Situasjonen i casebedriften må forstås i lys av ulike hensyn, blant annet økonomisk handlingsrom, endrede eksterne forhold og skarp konkurranse mellom aktører. Kommunikasjon og prosess bør ses som viktige komponenter i et større og mer sammensatt bilde, der flere faktorer og arbeid innenfor ulike områder må til for å sikre vellykket endring.

Basert på mitt innblikk i casebedriften og foregående diskusjon, mener jeg endringene i bedriften generelt har vært nødvendige. En hel bransje, inkludert casebedriften, befant seg på relativt kort tid i en vinn-eller-forsvinn situasjon, der kun de mest tilpasningsdyktige ville overleve. Likevel kunne endringene uten tvil blitt håndtert mer hensiktsmessig på noen områder. Som jeg allerede har vært inne på, kan det virke som om hensynet til de strukturelle aspektene og endringens innhold har gått på bekostning av selve prosessen og menneskene involvert. Selv om behovet for endring i ytterste konsekvens er overlevelse, viser denne studien at menneskene involvert opplever flere negative reaksjoner som en konsekvens.

Spørsmålet blir da om endringene lønner seg, og om det eventuelt går an å være mer føre var og jobbe mer proaktivt. I følge Karp (2014) handler organisasjoners suksess og overlevelse i grunn om at ansatte må oppleve trygghet, tilstrekkelig kommunikasjon, samhandling og stabilitet, som i seg selv vil resultere i økt effektivitet. Basert på den argumentasjonen, stiller han spørsmålsteget ved om endring alltid er den eneste rasjonelle handlingen. Jeg vil hevde et slikt syn ikke lar seg forene med den sammensatte situasjonen i casebedriften. Omfattende endring, på både godt og vondt, ble sett som nødvendig, og som en direkte konsekvens av ytre forandringer som bedriften selv ikke rådet over. Slik må bedriften heller fokusere på hva som kan gjøres bedre, gitt at endring er noe en må forholde seg til på nåværende tidspunkt. I teorikapittelet påpekte jeg at nedbemanninger gjerne iverksettes som reaktive grep. Følgelig bør en kanskje heller vurdere proaktive tiltak rettet mot annet endringsarbeid. For eksempel i tråd med de presenterte anbefalingene og en mer prosessorientert tilnærming til i endring.

Avslutningsvis vil jeg argumentere for at mellomledernes formidlingsstrategier virket å være hensiktsmessige i den gitte kontekstuelle rammen, og hadde positive funksjoner langt utover det å informere. Som jeg allerede har diskutert, var strategiene innrettet med mål om å håndtere både egne og ansattes reaksjoner i møte med endring, samt opprettholde fremdrift i arbeidet. Det kan slik forstås som at mellomlederne gjorde sitt beste i en vanskelig og uforutsigbar situasjon.

Mulige implikasjoner og videre forskning

Studiens nytteverdi kommer til uttrykk på flere områder. Studien har bidratt med kunnskap og innsikt i hvordan mellomledere konkret kommuniserer innenfor en endringskontekst. I lys av teori på området er det interessant, siden det foreligger lite forskning på konkrete strategier og/eller kommunikative handlinger mellomledere benytter seg av for å formidle budskap (Lewis, 1999). I den sammenhengen må det understrekes at

studien baserer seg på funn fra en gitt kontekst, som samlet sannsynligvis ikke er generaliserbare for virksomheter i andre bransjer, hvilket heller ikke var en målsetting med denne kvalitative studien. Likevel er noen av funnene hver for seg sammenlignbare med resultater fra andre studier, der konteksten er en annen (f. eks. Proctor & Doukakis, 2003; Saksvik et al., 2007).

Innsikten denne studien har presentert kan potensielt benyttes i utviklingen av praktiske tiltak som kan fremme kommunikasjonsarbeid. Eksempelvis i tråd med de fem presenterte anbefalingene. Eventuelt kan det rettes tiltak mer spesifikt inn mot de identifiserte utfordringene som viste seg å prege kommunikasjonsarbeidet. Stikkordene virker å være tilstrekkelig informasjon og informasjonsflyt, som for eksempel kan fremmes gjennom økt involvering og deltakelse (Nielsen et al., 2010; Saksvik et al., 2007). Som det allerede har blitt antydnet, kan eksempelvis involvering av mellomledere i strategisk endringsarbeid ha positive effekter på ansattes opplevelse av endring. Mellomlederne blir således i stand til å formidle budskap med kjennskap til de store linjene (O'Neill & Lenn, 1995), samtidig som tillitt og relasjoner mellom hierarkiske nivåer i organisasjonen kan styrkes (Jahansoozi, 2006).

Denne studien har fokusert på mellomlederes formidling i en endringskontekst. Det er imidlertid bare én av mange mulige innfallsvinkler for å frembringe kunnskap om mellomlederes innvirkning og betydning ved organisatorisk endring. På et tidlig tidspunkt i dette prosjektet, foreslo min veileder å se nærmere på mellomlederes formidling i lys av forskningen på "Survivor syndrome". I følge forskerne Appelbaum, Delage, Labib og Gault (1997) omhandler dette fenomenet de ulike atferdsmessige og emosjonelle reaksjonene som kan komme til uttrykk hos "overlevende" i etterkant av en nedbemanningsprosess. Forskning har vist at reaksjoner som redusert produktivitet, moral og tillit blant annet forekommer som en konsekvens av å miste nære kollegaer (Appelbaum et al., 1993; Cascio, 1993). Jeg ser i ettertid at dette kunne vært en interessant innfallsvinkel i studien, da flere av informantene

opplevde ”tap” av kolleger som svært vanskelig. Begrunnelsen for å ikke inkludere denne tematikken var på tidspunktet at informantene, ekskludert avdelingslederen, ikke var direkte involvert i selve nedbemanningene. I tillegg virket et slikt fokus å ekskludere de andre endringene i bedriften, som for eksempel effektiviseringskrav. For videre forskning kunne en tatt utgangspunkt i litteraturen på survivor syndrome, og med et slikt grunnlag muligens skapt en bedre forklaringsramme rundt de negative reaksjonene og utfordrende faktorene som viste seg å prege mellomlederens kommunikasjon i den gitte konteksten.

Andre muligheter for videre forskning kan være å se mellomlederens formidling i sammenheng med konstruktive konflikter (Saksvik et al., 2007), forhandling (Bryant & Stensaker 2011) eller maktspill (Stensaker et al., 2011). Selv om denne studien skraper overflaten av disse emnene via temaet ”tøff kjærlighet”, virker det som det er potensiale for mer avgrensede studier innenfor denne tematikken. Sensemaking kan òg representere et godt utgangspunkt for videre undersøkelser av mellomlederens kommunikative handlinger i sammenheng med endring. For eksempel presenterer Rouleau og Balogun (2011) begrepet diskursive evner, som de antyder er sentralt for mellomlederens sensemaking. De vektlegger spesielt språkets betydning, og evnen til å skape en setting der språket kan brukes strategisk for å bidra positivt til endringsarbeid. I lys av funnene i denne studien, kan diskursive evner potensielt bidra til nye interessante perspektiver rundt tematikken, og bidra til bedre begrepsavklaringer.

Metodiske betraktninger

I sammenheng med gjennomføring av kvalitative studier, bør en som forsker ta stilling til egen rolle og refleksivitet i prosessen (Howitt, 2013). Dette innebærer et bevisst forhold til den rollen en har som forsker, som videre kan påvirke arbeidet. Blant annet i form av forkunnskaper og antakelser, forskerbias og den gjensidige påvirkningen mellom forsker og

informant i intervjusettingen. I arbeidet med denne studien forsøkte jeg derfor å være oppmerksom på at mine forkunnskaper, interesser og motivasjon ikke skulle legge føringer for prosjektet, i den grad det er mulig.

Braun & Clarke (2006) påpeker at gode tematiske analyser må ta analysen et steg videre fra identifisering av temaer i datasettet, selv i tilfeller der tilnærmingen er realistisk og semantisk. I denne studien er analysen generelt deskriptiv, og det kan det stilles spørsmålsteget ved om mitt analytiske arbeid kunne resultere i mer interessante resultater om jeg hadde valgt en mer fortolkende og bearbeidende tilnærming, ved for eksempel en konstruktivistisk analyseprosess. Samtidig kan det ses som en styrke at jeg har jobbet tekstnært i arbeidet. Temaene er illustrert med sitater fortløpende i teksten, som bidrar til at temaene oppleves representert og forankret i datamaterialet. Dette var et valg som i stor grad ble påvirket av å samarbeide med en ekstern bedrift. Siden jeg er en uerfaren kvalitativ forsker, ønsket jeg først å fremst å produsere noe som var ærlig til og beskrivende for datamaterialet, og noe samarbeidsbedriften kunne relatere til. Ved å bevisst benytte informantenes ”stemme” som en rød tråd gjennom resultatdelen, styrkes også studiens pålitelighet (Tjora, 2013). I diskusjonsdelen har jeg derimot forsøkt å sette resultatene inn i en større kontekstuell sammenheng. Jeg vil argumentere for at studiens pålitelighet styrkes ytterligere ved at jeg detaljert har gjort rede for de metodiske valgene som er tatt i sammenheng med dette arbeidet, og ved å sette resultatene i sammenheng med relevant teori på feltet. Jeg erkjenner òg at denne studien strekker seg over et bredt forskningsfelt, selv om fokuset først og fremst var mellomledernes formidling av budskap. Utfordringer i lys av formidlingen, mellomlederes roller ved endring og overordnet kommunikasjonsstrategi ble inkludert for å skape en bedre, og etter mitt syn, nødvendig forståelsesramme rundt den spesielle konteksten formidlingen fant sted i.

I denne studien ble det ikke gjennomført pilotintervjuer i forkant. Dette kunne

potensielt sørget for bedre flyt, tydeligere presiseringer i spørsmålene og at intervjuet ikke gikk utover normert tid. Jeg vil likevel påpeke at gjennom revideringen av intervjuguiden etter intervju to, ble flyt, tydelighet, relevans og tidsfaktoren bedre ivaretatt. I tillegg fikk jeg gjennom et oppfølgingsintervju muligheten til å følge opp et par momenter som var uklare, samtidig som jeg fikk mer dyptgående innsikt i temaer som ble ansett som viktige for å besvare studiens problemstilling.

Jeg benyttet meg av intervju av mellomledere som innsamlingsmetode i denne studien. Dette ble gjort for å få en innsikt i og forståelse for deres formidling av budskap, og utfordringer de så i sammenheng med dette arbeidet. Mens intervjuene genererte rike beskrivelser av opplevde utfordringer i lys av dette arbeidet, ga ikke intervjuene direkte tilgang til fenomenet ”kommunikative handlinger” frigjort fra informantenes egen forståelse og fortolkning av fenomenet, slik jeg ideelt ønsket å undersøke det. Dette er en begrensning ved å benytte intervju som metode, og kunne for eksempel blitt kombinert med bruk av observasjon som metode. Tjora (2013) mener observasjon bør benyttes oftere i sammenheng med forskning på arbeidspraksis, siden arbeid skapes i konteksten. Selv om jeg i mitt arbeid var ute etter en spesifikk handling i en gitt kontekst, ble dette imidlertid ikke gjennomførbart som del av masterprosjektet. Både av økonomiske og praktiske hensyn, da informantene hadde sitt daglige virke på installasjoner i Nordsjøen.

Konklusjon

Denne studien har undersøkt hvordan mellomledere formidler gode og vonde budskap i en endringskontekst, og utfordringer i sammenheng med dette arbeidet. Resultatene viste at mellomlederne benyttet seg av fire distinkte strategier, i form av fortolkning, tøff kjærlighet, gode samtaler, og ved å skaffe ryggdekning. Videre ble det identifisert fire temaer karakterisert som utfordrende i sammenheng med mellomledernes formidling:

Informasjonsflyt, ambivalens, usikkerhet og uformell kommunikasjon. Det understrekes at mellomledernes formidling må ses i lys av de identifiserte utfordringene og endringsarbeidet i bedriften generelt. Funnene bidrar med å konkretisere hvordan mellomledere kommuniserer i sammenheng med endring, og det foreslås noen veier å gå for videre forskning på tematikken.

I studien karakteriseres mellomledernes formidling som differensiert og kontekstuellet betinget. Strategiene ble benyttet for å redusere underordnedes og egne negative reaksjoner mot endringene, samtidig med å sikre fremdrift i arbeidet. Studien antyder at det kan være hensiktsmessig i bedriftens situasjon å fokusere mer på selve prosessen i endringsarbeidet, der blant annet kommunikasjon står sentralt. Fem anbefalinger for forbedring i tråd med en prosesstiltærming blir presentert, som kan benyttes for utvikling av tiltak og en mer hensiktsmessig overordnet kommunikasjonsstrategi. Dette kan bidra positivt for hvordan endringene oppleves av involverte parter, som igjen kan påvirke hvorvidt organisasjonen lykkes med endringsarbeid. Samtidig understrekes behovet for å se kommunikasjon og prosess som viktige faktorer i et større bilde, der ytre forhold, ulike hensyn og arbeid innenfor andre områder også vil virke inn på hvorvidt endringsarbeidet lykkes eller ikke.

Referanser

- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210. doi: 10.1080/14697010701563379
- Appelbaum, S. H., Delage, C., Labib, N., & Gault, G. (1997). The survivor syndrome: aftermath of downsizing. *Career Development International*, 2(6), 278-286. doi: 10.1108/13620439710178639
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002) Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. doi: 10.1108/09534810210423080
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219-231. doi: 10.1108/13563280210449804
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532. doi: 10.1023/B:JOBU.0000028449.99127
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Bryant, M., & Stensaker, I. (2011). The competing roles of middle management: negotiated order in the context of change. *Journal of Change Management*, 11 (3), 353-373. doi: 10.1080/14697017.2011.586951.
- Burke, W. W. (2014). *Organization change: Theory and practice*. California, USA: Sage Publications.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002. doi: 10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x

- Caldwell, R. (2003). Models of change agency: a fourfold classification. *British Journal of Management*, 14(2), 131-142. doi: 10.1111/1467-8551.00270
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: what do we know? What have we learned? *The Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104. Hentet fra:
<http://www.jstor.org/stable/4165111>
- Cascio, W. F. (2010). Employment Downsizing: Causes, Cost, and Consequences. I L. Stadtler, A. Schmitt, P. Klarner, & T. Straub. (Red.). *More than Bricks in the Wall: Organizational Perspectives for Sustainable Success*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Clair, J. A., & Dufresne, R. L. (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. *Human Relations*, 57(12), 1597-1625. doi:
10.1177/0018726704049991
- Clampitt, P. G., DeKoch, R. J., & Cashman, T. (2000). A Strategy for Communicating about Uncertainty. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 41-57. Hentet fra:
<http://www.jstor.org/stable/4165684>
- Clegg, C., & Walsh, S. (2004) Change management: Time for a change! *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 217-239. doi:
10.1080/13594320444000074
- Covin, T. J., & Kilmann, R. H. (1990). Participant perceptions of positive and negative influences on large-scale change. *Group & Organization Studies*, 15(2), 233-248. doi:
10.1177/105960119001500207
- DeFleur, M. L. (1970). *Theories of Mass Communication*. New York: Mckay.
- Dewitt, R. L., Trevino, L. K & Mollica, K. A. (2003). Stuck In The Middle: A Control-Based Model Of Managers' Reactions To Their Subordinates' Layoffs. *Journal of Managerial Issues*, 15(1), 32-49. Hentet fra: <https://www.jstor.org/stable/40604413>

- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314-321. doi: 10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37(3-4), 295-303. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/4<295::AID-HRM10>3.0.CO;2-3
- DiFonzo, N., Bordia, P., & Rosnow, R. L. (1994). Reining in rumors. *Organizational Dynamics*, 23(1), 47-62. doi: 10.1016/0090-2616(94)90087-6
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129 - 138. doi: 10.1108/13563280510596943
- Erlien, B. (2006) *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*, (4. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F. & Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 36(6), 717-732. doi: 10.1046/j.1440-1614.2002.01100.x
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational communication*: (4. utgave). Madison: Brown & Benchmark.
- Goodman, J., & Truss, C. (2004). The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4(3), 217-228. doi: 10.1080/1469701042000255392
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (1996). *Ethnography - principles in practice*. London: Routledge.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber AB.

- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A Two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179-195. doi: 10.1080/1359432993983
- Howitt, D. (2013). *Introduction to qualitative methods in psychology* (2. utgave). Haralow: Pearson Education Limited.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative science quarterly*, 47(1), 31-69. doi: 10.2307/3094890
- Irgens, E. J. (1996). *Den Dynamiske Organisasjonen: Ledelse og Utvikling i et Arbeidsliv i Forandring*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Jahansoozi, J. (2006). Organization-stakeholder relationships: Exploring trust and transparency. *Journal of Management Development*, 25(10), 942-955. doi:10.1108/02621710610708577
- Keyton, J. (2011). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. London: Sage Publication.
- King, J. E. (2000). White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 39(1), 79-92. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(200021)39:1<79::AID-HRM7>3.0.CO;2-A
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53. doi: 10.1108/13563280210416035
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of organizational change management*, 9(2), 32-46. doi: 10.1108/09534819610113720

- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73, 59-67. Hentet fra: <https://cb.hbsp.harvard.edu/resources/marketing/docs/95204f2.pdf>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Brothers.
- Lewis, L. K. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change implementers' targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 43-75. doi: 10.1177/0893318999131002
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement, *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215. doi: 10.1080/1469701042000221696
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125. doi: 10.1080/19416520.2014.873177
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach*. London: Sage Publications Ltd.
- McQuail, D. & Windahl, S. (1993). *Communication models. For the study of mass communication*. (2. utgave). London: Longman.
- Mishra, A. K., Mishra K. E., & Spreitzer G. M. (2009). Downsizing the company without downsizing morale. *MIT Sloan Management Review*, 50(3), 38-45. Hentet fra: https://www.researchgate.net/publication/211391408_Downsizing_the_Company_Without_Downsizing_Morale

- Nguyen, H., & Kleiner, B. H. (2003). The effective management of mergers. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 447-454. doi: 10.1108/01437730310505876
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A., & González, E.R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress*, 24(3), 234-259. doi: 10.1080/02678373.2010.515393
- O'Neill, H. M., & Lenn, D. J. (1995). Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 23-33. doi: 10.5465/AME.1995.9512032188
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101. doi: 10.1080/13594320500451247
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794. Hentet fra: [https://goal-lab.psych.umn.edu/orgpsych/readings/18.%20Organizational%20Change%20and%20Development/Piderit%20\(2000\).pdf](https://goal-lab.psych.umn.edu/orgpsych/readings/18.%20Organizational%20Change%20and%20Development/Piderit%20(2000).pdf)
- Postmes, T., Tanis, M., & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246. doi: 10.1177/1368430201004003004
- Proctor, T., & Doukakis, I. (2003). Change management: the role of internal communication and employee development. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(4), 268-277. doi: 10.1108/13563280310506430
- Raelin, J. D., & Cataldo, C. G. (2011). Whither Middle Management? Empowering interface and the failure of organizational change. *Journal of Change Management*, 11(4), 481-507. doi: 10.1080/14697017.2011.630509

- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How MiddleManagers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of management studies*, 42(7), 1413-1441. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x
- Saksvik, P. Ø. (2008). *Mestring av endringer i arbeidslivet. En guide til deg som er ansatt (eller leder) i en organisasjon i endring*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Saksvik, P. Ø., Olaniyan, O. S., Lysklett, K., Lien, M., & Bjerke, L. (2015). A process evaluation of a salutogenic intervention. *Scandinavian Psychologist*, 2. doi: 10.15714/scandpsychol.2.e8
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21(3), 243-263. doi: 10.1080/02678370701685707
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of management journal*, 34(1), 110-135. doi: 10.2307/256304
- Shannon, C. E. & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana, IL: University of Illinois
- Sletnes, T. (2016). *Situasjonen i norsk olje- og gassvirksomhet*. Oslo/Arendal: Tekna rapport 1/2016.
- Stensaker, I., Bryant, M., Bråten, M., & Gressgård, L. J. (2011). Middle Management's Role during Change. I H. L. Colman, I. Stensaker, & J. E. Tharaldsen (Red.) *A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hyro's Oil & Gas Activities*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Stensaker, I. G., & Langley, A. (2010). Change management choices and trajectories in a multidivisional firm. *British Journal of Management*, *21*(1), 7-27. doi: 10.1111/j.1467-8551.2009.00657.x
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, *7*(3), 242-264. doi: 10.1037/1076-8998.7.3.242
- Tjora, A. (2013). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Turner, D. W. (2010). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report*, *15*(3), 754-760. Hentet fra: <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol15/iss3/19/>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, *50*(1), 361-386. doi: 10.1146/annurev.psych.50.1.361

Vedlegg

1. Informasjonsskriv
2. Samtykkeskjema
3. Intervjuguide
4. Kvittering NSD

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Forespørsel om å delta i intervjustudie

Bakgrunn og hensikt

Dette er en invitasjon til å delta i en intervjustudie om ”kommunikasjon i en endringsprosess”. Studien gjennomføres i regi av Psykologisk institutt, NTNU, i form av undertegnede masteroppgave. Prosjektets varighet vil være fra august 2016 til juni 2017.

Nyere forskning fremmer viktigheten av tilstrekkelig kommunikasjon og informasjon underveis i en endringsprosess, men det foreligger lite kvalitative data vedrørende den subjektive opplevelsen av dette. I denne studien vil det derfor søkes å få mer kunnskap om:

- 1) Hvordan kommunikasjonen vedrørende endring oppleves blant ansatte
- 2) Hvordan pågående endring påvirker ansattes opplevelse av jobbsituasjonen
- 3) Mellomlederes rolle i en endringsprosess

Hva innebærer deltakelse?

Deltakelse i form av et individuelt intervju med omtrent 1 times varighet. Ved behov kan det bli bedt om ytterligere ett kort intervju, for å følge opp momenter fra foregående intervju. Tid og sted avtales med den enkelte deltaker. Deltakelse er frivillig, og det vil være mulig å trekke sitt samtykke til deltakelse når som helst uten å oppgi grunn. Studien er meldt til og godkjent av Norsk senter for forskningsdata AS (NSD).

Hva skjer med de innsamlede dataene?

Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet, som vil bli transkribert og analysert i etterkant, i henhold til formålet med studien. Alle deltakere som intervjues vil bli anonymisert i oppgaven, og dataene vil bli behandlet konfidensielt. Lydopptak blir slettet etter transkribering. Transkriberingen av intervjuene oppbevares passordbeskyttet på undertegnede private PC til prosjektets slutt, og deretter slettet. Kun prosjektmedarbeider og prosjektveileder vil ha tilgang til transkriberingene under prosjektets varighet.

Frivillig og informert samtykke

Det er frivillig å delta i studien. Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen på siste side. Samtykket kan på hvilket som helst tidspunkt trekkes uten å oppgi grunn.

Mvh

Christian Matheson

Ved spørsmål om studien eller deltagelse, kontakt:

Christian Matheson
Masterstudent og prosjektmedarbeider
Psykologisk institutt, NTNU
Mail: christianmatheson@gmail.com

Per Øystein Saksvik
Professor og prosjektveileder
Psykologisk institutt, NTNU
Mail: peros@svt.ntnu.no

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Samtykkeskjema for deltakelse i intervjustudie ”Kommunikasjon i en endringsprosess”

Jeg har lest informasjonsskrivet og er slik kjent med hva det innebærer å være deltaker i studien

Jeg samtykker til å delta i intervju som en del av prosjektet

Signatur, dato

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide – kommunikasjon i en endringsprosess

Demografiske spørsmål

1) Innledning

- Hvordan var gårsdagen din på jobb?
 - Typisk/normal?
- Hva legger du i begrepet endring/omstilling?
 - Positivt/negativt ladet?
- Har du erfaring med dette i din jobbhverdag?
 - Hvordan?

2) Prosess og kommunikasjon

- Hvordan vil du karakterisere internkommunikasjonen i bedriften på nåværende tidspunkt?
 - Kommunikasjonsstrategi, overordnet kommunikasjonsarbeid
 - Intranett, kanaler?
 - Tilstrekkelig? Tydelig? Vag? Manglende?
- Situasjonen dere nå står i - hvordan ble dette innledningsvis kommunisert?
 - Rasjonalet bak endringene
 - Kan endringene forsvares? Hvis ja, hvordan?
 - Tidslinje?
- Kan du si noe om eventuelle tiltak for å sikre god kommunikasjon under endringen?
 - Fungerer det?
 - Nye rutiner, kanaler?
- Hvordan blir ansatte involvert i diskusjoner angående endringen?
 - Mer eller mindre – har du noen tanker her?

3) Roller/forventinger i endringsprosessen

- Kan du beskrive hvordan du ser din rolle i prosessen?
 - Å være i midten
 - Hvordan er det?

- Nye roller/forventninger/arbeidsoppgaver opp mot stillingsbeskrivelsen?
- Emosjonelt arbeid?
- Hvilke forventninger opplever du gitt deg fra overordnet plan?
 - Realistisk?
 - Håndtering
- Hvilke forventninger opplever du gitt deg fra underordnet plan?
 - Realistisk?
 - Håndtering
- Opplever du at forventninger fra over- og underordnede kommer i konflikt?
 - Hvordan opplever du det?
 - Din rolle?
 - Eksempler?
- Kan du si noe om forventninger eller roller som du opplever særlig utfordrende?

4) Mellomlederen som formidler

- Hvordan informerer du dine underordnede om saker som angår endring/omstilling?
 - Hvordan tror du de opplever det?
 - Er det noe du opplever som vanskelig eller problematisk her?
-
- Hvordan informerer du dine overordnede om saker som angår endring/omstilling?
 - Hvordan tror du de opplever det?
 - Er det noe du opplever som vanskelig eller problematisk her?
- Hvordan opplever du å ta de vanskelige samtalene?
- Har det hendt at du har gjort egne fortolkninger av budskap du er bedt om å formidle fra ledelsen (for å forklare eller dempe en vanskelig beskjed)?
 - Hvorfor?
 - Eksempler?
 - Tanker rundt dette?

5) Veien videre

- Hva synes du fungerer bra så langt i prosessen?
- Hva kan bli bedre?

- Hvordan ser du for deg din arbeidssituasjon om et år?
- Har du noe å tilføye som ikke har kommet frem hittil?
- Eventuelle spørsmål?

Vedlegg 4: Kvittering NSD



Per Øystein Saksvik
Psykologisk institutt NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 28.06.2016

Vår ref: 48857 / 3 / AGL

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 06.06.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>48857</i>	<i>Kommunikasjon i en endringsprosess</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Per Øystein Saksvik</i>
<i>Student</i>	<i>Christian Matheson</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.06.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Audun Løvlie

Kontaktperson: Audun Løvlie tlf: 55 58 23 07

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 48857

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet, men vi ber likevel om følgende endringer:

- Erstatt "Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD)" med "NSD - Norsk senter for forskningsdata AS"

- Gjør det tydeligere at datamaterialet (transkripsjoner) vil anonymiseres (eller slettes) ved prosjektslutt

Ombudet legger til grunn at rekruttering skjer uten noen form for press eller "oppfordring" fra ledelsen, da dette vil påvirke frivilligheten til deltakelse. Både de forskningsetiske retningslinjer og personopplysningsloven forutsetter at deltakelse i forskning er basert på frivillighet. Ombudet anbefaler derfor at informasjonsskriv distribueres via epost fra administrasjon, ikke leder. Utvalget må også kontakte student direkte via epost eller telefon for deltakelse, uten å gå via administrasjon eller leder. Vi anbefaler at informasjonsskrivet revideres til å speile dette.

Personvernombudet legger til grunn at student etterfølger NTNU sine regler for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc, skal dette også følge de etablerte regler og retningslinjer for datasikkerhet som bestemt av NTNU.

Det oppgis at personopplysninger skal publiseres. Personvernombudet legger til grunn at det foreligger eksplisitt samtykke fra den enkelte til dette. Vi anbefaler at deltakerne gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

Forventet prosjektslutt er 15.06.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak

