

Marius Aspnes Knudtsen

## **"Jeg føler mellomlederne er mellom barken og veden"**

En kvalitativ intervjustudie av hvordan ansatte i Telia Norge opplever mellomleders rolle og kompetanse i endringsprosesser

Masteroppgave i Voksnes Læring  
Veileder: Erna Håland  
Trondheim, mai 2017

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for pedagogikk og livslang læring





## **Sammendrag**

Denne studien har tatt for seg hvordan ansatte ved Telia Norges kundesenters deltidsteam opplever sine mellomleders rolle, posisjon og kompetanse i endringsprosesser. Hensikten med studien har vært å få en utvidet forståelse og kunnskap knyttet til mellomleders rolle i endringsprosesser, og hvilke faktorer som anses som sentrale i en mellomleders endringskompetanse.

I prosjektet er det gjennomført en empirisk undersøkelse gjennom kvalitative forskningsintervju med seks informanter. Datamaterialet har vist grunnlag for fire kategorier:

- Mellomleders posisjon og rolle i endringsprosesser
- Mellomleders kompetanse i endringsprosesser, og viktigheten av kommunikasjon
- Betydningen av erfaringer fra tidligere endringsprosesser
- Mellomleders betydning for utvikling av endringskynisme

Hovedfunnene i studien basert på kategoriene, viser at ansatte opplever mellomleders rolle og posisjon i endringsprosesser som svært sentral, men også tidvis vanskelig og tidkrevende. Det viser seg at mellomledere må forholde seg til et stort team av ansatte som skal ivaretas, så vel som administrative arbeidsoppgaver og ledelse over dem selv. Ansatte peker på kommunikasjon og kvaliteten av kommunikasjon som ytterst viktige faktorer for god endringskompetanse blant mellomledere, og det er viktig for ansatte at kommunikasjonen viser behov for endringer som skal gjøres, og at de ser verdien med endringen for seg selv og kunder. Studien viser at ansatte som opplever endringsprosesser uten begrunnelse, endringer som er gjort før, eller mangel på resultatoppfølging, opplever dette som sterkt demotiverende, og funnene viser at det er en klar sammenheng mellom negative erfaringer og ansattes grad av motivasjon og engasjement for nye endringsprosesser som presenteres.



## Forord

Da er dagen kommet. 18 års skolegang er ved veis ende, og det avsluttes med den tyngste langspurten jeg har opplevd i mitt liv. 30 eksamener, 300 studiepoeng, utallige våken-netter og en tur innom begge ytterpunktene på karakterskalaen er noen av opplevelsene jeg sitter igjen med i det jeg leverer en masteroppgave i Voksnes Læring.

Helt siden min første skoledag i august 1997 har jeg hatt drømmer om hva jeg skal bli når jeg blir stor. Dyrlege, politi, brannmann, feier og lærer er bare en brøkdel av alle planene jeg har hatt. Drømmen nå er å kunne jobbe med organisasjonsutvikling eller forskning. Forhåpentligvis er denne fullførte mastergraden et steg i riktig retning for å nå mine mål.

Jeg vil i første omgang rette en stor takk til min veileder Erna Håland. Du har fra dag én vært klar over mine ambisjoner og har veiledet meg deretter. Du har utfordret meg og hatt et kritisk blikk, som virkelig har hjulpet meg til å gjøre dette produktet så bra som mulig.

Telia Norge fortjener en stor takk også. Å gi meg som deltidsansatt tillatelse til å rekruttere informanter fra bedriften, og basere studiens case på Telia, har vært en uvurderlig ressurs både for min motivasjon og som tilgang til gode data. Til dere operative teamledere på deltidsavdelingen ved Telia Norge avd. Trondheim vil jeg gi skryt. Studien har virkelig åpnet opp øynene mine for hvor tidkrevende og altomfattende deres stilling er.

Til alle mine kollegaer. Dere gjør virkelig Telia Norge til *The Place to Work!* Takk til alle som har vist engasjement og nysgjerrighet til mitt prosjekt. Det har virkelig hjulpet på min motivasjon!

Takk til alle venner og bekjente, og andre som har bidratt. Dere har vært til stor hjelp med kritiske spørsmål, hjelp med korrektur og støttende meldinger. Takk til Marte for at du har vært så støttende og forståelsesfull gjennom hele prosessen, og alltid har hjulpet meg med å holde motet oppe i tyngre perioder.

Sist men ikke minst. Til alle mine informanter. Deres bidrag i intervju er det som har gjort dette prosjektet mulig. Uten dere hadde dette ikke gått! Takk for alle de gode samtalene vi har hatt knyttet til tema, og for at jeg har fått tillatelse til å gjengi deres opplevelser.



## Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1. Bakgrunn for valg av tema .....	1
1.2. Aktualisering.....	2
1.3 Beskrivelse av case .....	3
1.4 Tidligere forskning .....	4
1.4.1 Oppsummering av tidligere forskning .....	8
1.5 Problemstilling, oppgavens struktur og veien videre .....	8
<b>2. Teori og begrepsavklaring.....</b>	<b>11</b>
2.1 Endring .....	11
2.2 Kompetanse og organisatorisk endringskompetanse .....	12
2.2.1 Organisatorisk endringskompetanse .....	13
2.3 Endringskynisme.....	16
2.4 Mellomleders rolle i organisasjon og endring .....	18
<b>3. Metodiske valg .....</b>	<b>21</b>
3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt.....	21
3.2 Valg av metode .....	22
3.3 Kvalitativt forskningsintervju .....	22
3.4 Valg av informanter.....	23
3.5 Intervjuguide.....	24
3.6 Gjennomføring av intervju.....	25
3.7 Etske betraktninger og egen forskerrolle .....	27
3.8 Studiens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet .....	30
3.9 Behandling av data i analyse.....	32
<b>4. Analyse .....</b>	<b>33</b>
4.1 Mellomleders posisjon og rolle i endringsprosesser .....	33
4.2 Mellomleders endringskompetanse, og viktigheten av kommunikasjon.....	37
4.3 Betydningen av erfaringer fra tidligere endringsprosesser .....	43
4.4 Mellomleders betydning for utvikling av endringskynisme .....	45
4.5 Oppsummering av analyse.....	49
<b>5. Avslutning og konklusjon .....</b>	<b>51</b>
5.1 Etterord.....	53
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>57</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>61</b>





## **1. Innledning**

Tema for denne oppgaven er endring i organisasjoner. Tema som mellomleders rolle, kompetanse og posisjon i endring blir viktige aspekter idet jeg tar sikte på å undersøke hvordan disse faktorene påvirker ansattes opplevelser med, og holdninger til, endring. Det er ikke mangel på litteratur som sier noe om *hvordan* en endring skal gjøres – og det skrives i tillegg mye om hva som kjennetegner en suksessfull endring. I følge Nordhaug, Hildebrandt og Brandi som har skrevet *Håndbok i Endringsledelse*, kan man anta at 70% av alle endringsprosesser er ansett som mislykket basert på suksesskriterier for god endring (Nordhaug m.fl 2007).

Med en så stor andel av mislykkete endringsprosesser, er det relevant, og ikke minst interessant, å se nærmere på dette og hva det er som kan være grunnlaget for denne feilraten. For denne studien, har jeg valgt å fokusere på hvordan ansatte opplever mellomleders rolle i endringsprosesser, og hva det har å si for de ansatte. I endringsteori fra Lewin (1947) og teori for endringsledelse av Kotter (2009) vies en stor del av ansvaret for gjennomføringen av endring til nettopp ledelse og mellomledelse.

Basert på dette fokuset, velger jeg å ta utgangspunkt i følgende tema: *Ansattes opplevelse av mellomleders rolle i endringsprosesser*.

Innledningen vil videre gi innblikk i rammeverket for studiens forskningsspørsmål og ønsket retning. Relevant tidligere forskning, teori og metodiske vurderinger blir presentert, før studiens analyse og oppsummering presenteres.

### **1.1. Bakgrunn for valg av tema**

Bakgrunn for mitt valg av tema til studien baserer seg hovedsakelig på personlig og faglig interesseområde. Det personlige knyttes til egne erfaringer fra tidligere og nåværende arbeidsplass. Endringer har alltid vært, og er, sentrale deler av det daglige arbeidet jeg har erfart. Det som dog har vist seg gjeldende er at det ofte har vært forskjellige reaksjoner fra kollegaer til slike endringer – og min nysgjerrighet rettes til hvorvidt dette omhandler *hva* selve endringen innebærer, *hvem* som gjennomfører prosessen, eller *hvordan* det gjennomføres. Forskning på endring i arbeidslivet er ikke noe ukjent for voksnes læring, eller andre fagfelt med sosiologisk, organisatorisk eller psykologisk rettet bakgrunn. Men det som ofte virker å være i fokus er store endringer i større bedrifter, eller endringer som vil ha svært stort omfang for en eller flere bedrifter. Fokuset for denne studien ser mer på det interne mellom mellomleder og ansatte i en organisasjon. Slike endringer som denne studien fokuserer på er ofte endringer på dags- og

ukesbasis. Det er de ansattes opplevelser som blir grunnlaget for videre analyse og forståelse i denne studien.

Med tanke på at tidligere studier og kjent litteratur ofte tar utgangspunkt i store endringer i større bedrifter, eksempelvis boken «*Endringskynisme*» av Amundsen og Kongsvik (2008), mener jeg det er et behov for å belyse mindre endringer i bedrifter, samtidig som mellomleders rolle inkluderes.

## **1.2. Aktualisering**

Innenfor voksnes læring er det flere forskere som forsker på arbeidsliv, og har utviklet teorier og begrep som kan knyttes til arbeidsliv og endring. Camilla Fikse, Erna Håland og Oscar Amundsen er alle ansatt ved Institutt for Pedagogikk og Livslang Læring, og har forskningsinteresser knyttet til kompetanse og læring i arbeidsliv, organisasjonsendringer samt andre arbeidslivsrettede tema. Voksne lærer gjennom hele livet, og arbeidsplass er ansett som en sentral arena for læring. Dette viser at arbeidsliv og endring er en viktig del i et fagfelt fokusert på livslang- og voksnes læring.

Det finnes utallige oppskrifter for endring, forskning på ansattes opplevelse av endring, leders rolle, psykologiske reaksjoner og annen forskning og gjennomførte studier på dette. Med en så stor verktøykasse av muligheter for å gjennomføre gode endringsprosesser og opprettholde det, synes jeg det er påfallende at en så stor andel av endringsprosesser er ansett som mislykket (Nordhaug m.fl. 2007).

Et aspekt som kan antas å ha en rolle i dette, er hvordan dagens samfunn både organisatorisk og generelt er i stadig endring. Med et stadig endrende samfunn og organisasjonslandskap, er det ikke unaturlig at dette gir ringvirkninger og stiller krav. Basert på dette kan det tenkes at organisasjoner har et større press for å til enhver tid være konkurransedyktige for å holde på sin posisjon. Med det moderne samfunnet og behovet for rask omstilling, ligger jo også behovet for at organisasjoner skal kunne endre seg på kort tid. I litteratur og forskning som blir presentert videre i denne oppgaven, dukker blant annet begrepene «endringstretthet» og «endringskynisme» opp. Disse begrepene er interessante i studien da de ofte er basert på spesifikke praksis i endring, og erfaringer med tidligere prosesser (Meyer og Stensaker 2006, Amundsen og Kongsvik 2008)

Studien tar utgangspunkt i min egen arbeidsplass som er deltidsteamet ved Telia Norges kundesenter. Telia som en telekommunikasjonsbedrift, er i et marked med store omstillinger og endrede krav til enhver tid. Etter svært mange gode opplevelser med endring, og noen mindre

gode, ser jeg på det som interessant, og ikke minst relevant, å undersøke studiens tematikk ved Telia.

### **1.3 Beskrivelse av case**

Case for denne studien er deltidsavdelingen for kundeservice ved Telia Norge, lokalisert i Trondheim. Telia Norge ga 24.11.2016 tillatelse til å søke informanter ved Telia Norge avd. Trondheim, og samtidig være åpen om at det er Telia Norge studien er basert på. Oppgaven er før innlevering sendt til kontaktperson i Telia Norge for godkjenning, og ble godkjent for innlevering 08.05.2017. Denne godkjenningen har kun vært knyttet til å eventuelt korrigere informasjon som er ansett som konfidensiell om Telias virksomhet, og har ikke lagt føringer eller styrt oppgavens tematikk eller retning på noen som helst måte.

Deltidsavdelingen omtalt videre som «Temp», har per mars 2017 rundt 100 deltidsansatte som jobber i snitt to kvelder i uken, samt annenhver helg lørdag og søndag. «Temp» har en teamleder, som under seg har fire operative teamledere. De fire operative teamlederne har i samarbeid med sin leder ansvar for den daglige driften og gjennomføring av de fleste endringer på avdelingen. De operative teamlederne vil videre bli omtalt som mellomledere.

«Temp» har i dag hovedsakelig ansvar for bemanning av Telias kontaktpunkt for kundeservice utenfor Telias kjerneåpningstider som er 0800-1600 på hverdager. Bemanningen ligger med hovedvekt da på kveldstid 1600-2100, samt helger og alle helligdager.

Telia har i den senere tid gjennomgått flere større og mindre endringer. Blant annet oppkjøp av Tele2, endring av navn fra NetCom til Telia, utskiftning av kundebehandlings-system og relokasjon av Telias bedrifts-service. Det er ikke bare slike store endringer som er typisk for Telia, og spesielt «Temp». Mindre endringer både i fokus og arbeidsmetodikk er også noe som, for «Temp» spesielt, er vanlig.

Ansatte i Telia måles stadig på flere mål som omhandler effektivitet, kundetilfredshet og løsningsgrad av saker, for å nevne et lite utvalg. Målene er fastsatt, og mellomledere måles på hvordan ansatte presterer med tanke på fastsatte mål. Ansattes mål blir fulgt opp så ofte som daglig, og så sjeldent som kvartalsmessig alt etter hva som er hovedfokus. Det er stor variasjon i hyppighet, men mellomledere har tilgang til de fleste aspekter som måles. Dette gir mellomleder mulighet til å følge opp tall og resultat, og kjapt utarbeide proaktive strategier for å innføre endring i fokusområder for å se til at alle delmål blir møtt og opprettholdt videre. Dette kan være endringer på mellomleders eget initiativ, eller føringer fra øvrig ledelse.

I samtale med en mellomleder på jobb, kom det frem at det på tvers av avdelinger er en forståelse for at innovasjon er noe som bør og skal arbeides med. Det er ifølge denne mellomlederen åpent for mellomledere og andre ledere å forsøke å skape innovative løsninger og fordelaktige endringer på arbeidsplassen. Dette gir mellomledere stort spillerom for å prøve ideer for å forsøke å skape innovative løsninger og fremgangsmåter. Dette medfører samtidig åpenhet for mellomlederne til å innføre nye rutiner i arbeidshverdag for å se om det eventuelt bærer med seg utvikling i innovasjons-sammenheng eller arbeidsmetodikk.

Organisasjonen har gjennomført, og gjennomgår fremdeles endringer av mindre og større grad. Mindre endringer i form av å optimalisere måloppnåelse blant ansatte, og teste ideer for forbedret arbeidsvirksomhet blir hovedfokus for denne studien videre.

#### **1.4 Tidligere forskning**

Det finnes en hel del tidligere forskning som belyser endring, endringsledelse, leders posisjon og påvirkning i endringsprosesser. Tidligere forskning som presenteres i dette kapittelet, vil kort omhandle mellomleders rolle og rollekonflikt, samt arbeidsoppgaver i organisasjoner. I tillegg vil det nevnes kort om hvordan mellomledere i dag ofte blir noe undervurdert i organisasjoner, da spesielt som endringsagenter. Avslutningsvis blir sentrale lederskapskompetanser, og endringskapasitet som en strategi og mål presentert.

#### **Mellomleders arbeidsoppgaver ved endring**

Ole Hope (2009) har i sin doktorgradsavhandling fokusert på mellomleders rolle i endring i organisasjoner. Hopes tilnærming til mellomledelse dreier seg mye rundt hans tankegang om at mellomledere er svært viktige i organisasjoner. Hope mener at mellomledere er kraftig undervurdert i virksomheter, spesielt siden det er mellomlederne som hovedsakelig iverksetter endringer og innfører nye strategier utformet av toppledelsen. (Ladegård 2008).

Hope (2009) oppsummerer i sin doktorgrad blant annet hvilke arbeidsoppgaver mellomledere ved endring har:

- Håndtere daglig drift
- Oversette ny praksis og strategier
- Kommunisere endring
- Stå mellom to virkelighetsoppfatninger, utfordringer, roller og krav
- Implementere strategi
- Opplæring og tilpasning av strategi for medarbeidere
- Ha endringskompetanse og gjerne endringserfaring

Disse arbeidsoppgavene er tydelig omfattende og variert. Det er flere steder innenfor både ledelseslitteratur, tidsskrifter og generelt i media blitt diskutert mye rundt hvilken rolle

mellomledere har når det kommer til å befinne seg i evig «skvis» (Rydland 2015, Paulsen 2009, Hope 2009). Bare ved å se på forholdet mellom å håndtere daglig drift samtidig som endringer skal implementeres i arbeidsoppgaver ovenfor, kan man argumentere for at rollekonflikter vises. I tillegg når Hope (2009) trekker frem det faktum at mellomleders arbeidsoppgave i endring er å stå mellom to virkelighetsoppfatninger, utfordringer, krav og roller blir det tydelig at en mellomleders rolle er kompleks.

### **Mellomleders rollekonflikt**

Jeg har allerede argumentert, basert på Hopes (2009) oppsummering av mellomleders arbeidsoppgaver ved endring, at det foreligger krav og oppgaver som sammen vil kunne medføre at det oppstår konflikt i form av rollepress og krysspress. Dette rollepresset har også Paulsen (2009) oppsummert i følgende sitat i en kronikk som omhandler mellomledere som undervurderte endringsagenter.

*«Mellomlederens misjon blir å koordinere og planlegge den operative virksomheten, men også megle mellom topp og bunn i organisasjonen. Mellomlederen må derfor i det daglige arbeidet ofte forholde seg til kryssende interesser og ønsker. Ikke overraskende er forekomsten av rollekonflikt og rolleklarhet til dels betydelig blant mellomledere, (...)» (Paulsen 2009).*

Sitatet stammer fra en kronikk av Paulsen, som er basert på tidligere forskning, teori og hans eget arbeid i upublisert doktorgradsavhandling fra BI i 2008.

Spørsmålet videre blir da blant annet hvorvidt en slik hverdag med rollekonflikt og «skvis» for mellomledere har påvirkning på hvordan ansatte opplever mellomleder i endring og daglig arbeid. Fokus videre vil blant annet ligge på leders kompetanse til endring, lederrolle og endringskynisme.

### **Mellomleders påvirkning på endringsprosesser**

Guth og MacMillan (1986) har i en undersøkelse sett på forholdet mellom implementering og mellomleders egne interesser. Forskningen fokuserer på å belyse hvordan toppledelse kan påvirke mellomleders engasjement for å implementere strategier. I deres undersøkelse fant de tre hovedpunkter knyttet til mellomleders rolle og mulighet til påvirkning av endringsprosessers kvalitet. Mellomleders egne tanker og holdninger til endringsprosesser er hevdet å være det som dikterer grad av engasjement for mellomleders implementering av strategi.

Som det er poengtert i lys av Hopes (2009) arbeid, er det en sentral oppgave for mellomledelse å implementere nye strategier fra toppledelse. Dette vil også bli ytterligere poengtert senere i teorikapittelet. Forskningen til Guth og MacMillan (1986) tar hovedsakelig for seg strategier toppledelse kan ta i bruk for å se til at mellomledelse blir engasjert i endringen/strategien de presenterer, som i andre rekke vil føre til mer effektive implementerings- og endringsprosesser.

Mellomledere har en kritisk posisjon i organisasjoner, knyttet til deres rolle som ofte innebærer å være en kollega og en leder til en og samme tid. Det er viktig å huske at mellomledere også må ledes av noen ovenfra, og med dette i tankene foreligger det strategier for toppledelse for ledelse av mellomledere, på samme måte som det foreligger strategier for mellomledere for ledelse av ansatte (Guth MacMillan 1986).

Guth og MacMillan hevder at det å «diagnostisere» mellomlederens mangel på motivasjon, er en av de viktigste punktene for å se til at implementering av strategi foregår så effektivt som mulig. De fant tre hovedtypiske forklaringer for manglende engasjement fra mellomledere. Det er i) manglende tro på egen evne til å implementere strategi, ii) manglende tro på at strategien vil fungere, iii) oppfatning av at utfallet ikke vil tilfredstille mellomlederens egne mål (Guth og MacMillan 1986).

Strategiene for å håndtere disse diagnosene for manglende motivasjon innebærer å engasjere mellomledelse for å finne en strategi som vil fungere bedre enn den som er presentert, gi trening og utviklende kurs for å gjøre mellomledere mer rustet til å håndtere implementering av strategi, og sist sørge for at verdien i strategien er attraktiv. Hva som menes med dette er enten å sørge for å overbevise mellomledelsen om verdien på strategien, eller videreutvikle strategien slik at verdien blir tydeligere for mellomledere (Guth MacMillan 1986).

### **Lederkompetanser for effektiv endringsledelse**

Pagon, Banutai og Bizjak (2008) har undersøkt hvilke lederkompetanser som ligger til grunn for effektiv endringsledelse. I sin ” *Leadership competencies for successful change management* ” tar de utgangspunkt i litteraturstudie for å utvikle en modell som viser såkalte forløpere til lederkompetanse. Studien gjennomført av Pagon m.fl (2008) utarbeider en spørreundersøkelse basert på modellen hvor flere aspekter ved forløperne og kompetanseklassene undersøkes for å se på suksessfull endringsledelse. Basert på data samlet inn i denne forskningen, kom de frem til at det er fire kompetanser som blir kritiske for god endringsledelse:

- Multikulturelle ferdigheter.
- Forståelse for organisasjon, innovasjon og endring av organisasjonen.
- Emosjonell intelligens og selvkontroll.
- People skills.

Av disse fire aspektene, er det to aspekter ved suksessfull endringsledelse som er relevant til oppgavens tematikk. Dette er mellomleders forståelse for organisasjon, innovasjon og endring av organisasjon, og people skills. «People skills» kan knyttes direkte til det informanter i denne studien oppfatter at leder gjør blant annet i en-til-en kommunikasjon, og hvordan leder kan tilpasse seg den man prater til. I begrepet «people skills» legger jeg det vi på norsk ofte omtaler som mellommenneskelige ferdigheter og karisma. Kjennskapen til endring kan samtidig også undersøkes ved å blant annet se på hvordan informanter beskriver det som blir gjort i endringsprosesser av sine ledere. Men som også studien vil vise videre i teorikapittelet, vil «people skills» ofte kunne være nært knyttet til forståelse for endring av organisasjon, på grunn av at kommunikasjon, som er en sentral del av «people skills», har en sentral rolle i å skape motivasjon blant de ansatte (Pagon m.fl 2008).

### **Endringskapasitet**

Meyer og Stensaker (2006) har fokusert på hvordan en kan utvikle endringskapasitet i bedrifter. De ser på endringskapasitet som det å klare å implementere nye endringer i en bedrift, samtidig som man klarer å opprettholde den daglige driften og driftsresultatene i et positivt forhold.

Dette betyr at en endrings potensielle negative virkninger på daglig drift blir veid opp imot de positive effektene som endringen vil føre med seg. De positive effektene omhandler som regel økt fortjeneste eller ytelse blant de ansatte. I begrepet endringskapasitet ligger et samspill mellom tre elementer i endring: i) evnen til å opprettholde daglig drift, ii) evnen til å implementere isolert endring og iii) evnen til å implementere påfølgende endringer. Forskningen som de baserer begrepet på har vist at det er viktig å kunne opprettholde en god balanse mellom ressursbruk i endringer, og dens påvirkning på daglig drift. I tillegg vil ledelsen som leder endringene, ifølge forskning, kunne overføre erfaringer de har gjort seg ved en endring til neste endring, noe som kan utvikle kompetanse og erfaringer innenfor endringsledelse. Dette er argumentert å igjen å kunne påvirke påfølgende endringsprosesser på en positiv måte, som da vil kunne øke en bedrifts endringskapasitet (Meyer og Stensaker 2006). En slik tilnærming til tidligere erfaringers betydning, blir også berørt i diskusjon av begrepet endringskynisme av Amundsen og Kongsvik (2008).

Meyer og Stensaker presenterer, basert på sin forskning, flere strategier for hvordan endring bør gjennomføres. Mye av dette baserer seg på faktorer rundt forståelse, kommunikasjon og

involvering (Meyer og Stensaker 2006). Dette blir viktige aspekter for studien videre, og som jeg kommer tilbake til senere i teorikapittelet, så vil det tydeliggjøres hvor viktig aspektene som inngår i endringskapasitet blir. Forskningen som ligger til grunn for endringskapasitet, og hvor endringskapasitet brukes, viser at flere negative endringserfaringer etter hverandre har vist å ha negative ringvirkninger, og skape negative holdninger til endring blant de ansatte. På samme måte vil flere positive erfaringer ha positive følger (Stensaker og Meyer 2012).

Når det kommer til denne balansegangen, og erfaringer med endringer, velger jeg å gå nærmere inn på dette i teorikapittelet, hvor den organisatoriske endringskompetansen, og teori til dette, beskrives. Endringskapasitet og organisatorisk endringskompetanse vil da, som det kommer frem i teorikapittelet, vise seg å ha en del likheter innholdsmessig.

#### **1.4.1 Oppsummering av tidligere forskning**

Den tidligere forskningen som denne studien tar utgangspunkt i gir oversikt over hvor stort, komplekst og altomfattende en lederrolle i endring kan være. Hopes (2009) studie av arbeidsoppgaver for mellomleder, Paulsens (2009) forståelse av rollekonflikt og Meyer og Stensakers (2006) forståelse av endringskapasitet gir en forskningsbasert forståelse for en mellomleders posisjon og rolle. Videre gir dette også innsyn i en arbeidshverdag for mellomledere hvor balansen mellom daglig drift, endring og ansattes beste kan være utfordrende. Studien gjennomført av Pagon m.fl (2008) gir en innsikt i hva forskning har vist som spesifikt gode kompetanser for endringsledelse tidligere.

#### **1.5 Problemstilling, oppgavens struktur og veien videre**

Studiens problemstilling er basert på innledende aktualisering og tidligere forskning. Hvordan en mellomleder påvirker endringsprosesser, og hvilken rolle de spiller for de ansattes opplevelser med endring, blir viktig. Basert på det foregående i dette kapittelet tar jeg utgangspunkt i følgende problemstilling:

*Hvordan opplever ansatte mellomleders rolle og kompetanse i endringsprosesser, og hvordan påvirker dette ansattes opplevelser med endring?*

Oppgaven videre består av en teoretisk presentasjon, drøfting av metodiske valg, analyse og konklusjon. Teorikapittelet presenterer relevant teori og begreper som er sentrale i besvarelse av problemstilling. Metodekapittelet gir innblikk i de valg og overveielser som er tatt, og hva dette medfører for studien. Oppgavens hoveddel består av en analyse hvor studiens datamateriale blir presentert og diskutert i tilknytning til teori, og tidligere forskning med oppsummerende konklusjon. Analysedelen og studiens konklusjon baseres på datamateriale



samlet ved Telia Norges deltidsavdeling i Trondheim, og består av seks intervju gjennomført i perioden februar til april 2017.



## 2. Teori og begrepsavklaring

Rammeverket for analysen består av flere sentrale aspekter som forbindes med endring. Det er allerede nevnt tidligere forskning som blir sentral i studiens analysekapittel. Teorikapittelet omhandler tematikk rundt endring, endringsledelse, organisatorisk endringskompetanse, endringskynisme og mellomleders rolle i endring.

Oppgavens problemstilling har utgangspunkt i hvordan ansatte opplever mellomleders rolle og kompetanse i endringsprosesser, og hvordan dette påvirker ansatte. Før teoriene om endringskompetanse, endringskynisme og mellomleders rolle presenteres, blir to sentrale begreper presentert. Endring og kompetanse er to sentrale begrep i denne studien, og det vil være hensiktsmessig å gi en generell beskrivelse av hva som ligger i disse.

### 2.1 Endring

Jacobsen (2012) argumenterer for at det er flere forskjellige drivkrefter bak endring. Hovedsakelig trekker han frem fire drivkrefter for endring som innebærer evolusjon, interessekonflikt, livssyklus og intensjon. Av disse fire er det hovedsakelig intensjon som drivkraft som er interessant å utdype for denne studien. *Evolusjon* knyttes til tankegangen om at den sterkeste overlever, og at man må tilpasse seg feltet man opererer i for å overleve. *Interessekonflikt* baserer seg på en tankegang om at organisasjoner har kontinuerlige konflikter hvor de etablerte forholdene blir utfordret, og at resultatet av dette er endring. *Livssyklus* knyttes til en tankegang om at alle organisasjoner følger samme livssyklus, og at endring er noe som skjer naturlig uansett. *Intensjon* knyttes til personer i bedriften som ser problemer, setter nye mål og iverksetter løsninger og strategier for å oppnå endring som ønsket. Dette er ansett som en analytisk prosess ettersom den knyttes til et oppfattet behov for at endring er nødvendig, og en analytisk tilnærming til oppnåelse av ønsket mål. Av de fire drivkreftene, er det hovedsakelig intensjon som gir størst handlingsrom til individene i en organisasjon, og blir dermed den mest relevante for studiens tematikk.

Jacobsen (2012) argumenterer for at endring ikke må ses som noe enhetlig, og at endringer arter seg forskjellig. Endring kan innebære endring i både materielle og immaterielle deler. Ofte knyttes dette til om endringen er basert på økonomiske eller organisatoriske forhold.

Forståelsen av at endring ofte arter seg forskjellig, knyttes nærmere til to hovedstrategier for endringsforståelse. Disse strategiene omhandler økonomiske og organisatoriske strategier (Jacobsen 2012). Beer og Nohria (2000) argumenterer for at økonomiske strategier ofte er «harde» endringsprosesser med tunge insentiver, nedskjæringer og restruktureringer.

Hovedfokuset i denne teorien er økonomisk fortjeneste og økt aksjeverdi. Organisatorisk strategi knyttes til endring av kultur, ansattes oppførsel, ansattes evner og forpliktelse. I en organisatorisk strategi er det bedriftens evne til å lære av erfaringer som er hovedfokuset. Jacobsen (2012) argumenterer for å forstå den organisatoriske som en utviklende strategi, og den økonomiske som en endrende strategi.

Det som er viktig å påpeke er at man som regel ikke befinner seg kun på økonomiske strategier eller organisatoriske strategier til enhver tid. Endringer i organisasjoner består som regel av kombinasjoner av disse to strategiene, og for å gjøre dette på en god måte, er det argumentert at det kreves stor endringsvilje, kunnskap og ferdigheter i fra leders side (Beer og Nohria 2000).

Med dette behovet for vilje, kunnskap og ferdigheter fra leder som Beer og Nohria (2000) argumenterer for, er det relevant å nevne aspekter ved endringsledelse. Nordhaug m.fl (2007) trekker frem viktigheten av å være refleksiv ovenfor endringens karakter. Dermed er det viktig å vurdere endringens dybde. Dette betyr at en må identifisere om det eksempelvis er normer (immaterielle forhold), eller kontorlandskapet (materielle forhold) som skal endres. Dette påpeker Nordhaug m.fl (2007) er viktig for å forstå endring. God endringsledelse omhandler å skape en klar visjon som videre kommuniseres til de ansatte. Ledelsen må da kjenne og kunne begrunne endringen ovenfor ansatte. Dette er særs viktig for at ansatte skal forstå retningen og målet med endringen. Med dette, og fokus på å være ærlig ovenfor medarbeidere, mener de at man skaper et godt grunnlag for en god endringsprosess (Nordhaug m.fl 2007).

## **2.2 Kompetanse og organisatorisk endringskompetanse**

Illeris (2012) argumenterer for at kompetanse må forstås som et helhetlig begrep som innebærer et individs evner, kvalifikasjoner og personlighet knyttet til å løse relevante oppgaver. Utover å snakke om individers kompetanse, kan man også snakke om organisasjoners og nasjoners kompetanser. Kompetanse dreier seg om hvorvidt en person, organisasjon eller nasjon er rustet til å takle en relevant, men ofte uforutsett problemstilling. Dette trekkes frem som relevant i lys av det moderne samfunn vi lever i, hvor det å kunne svare til raske endringer og forholde seg åpen til dette, er avgjørende faktorer for hvem som klarer seg i et globalisert markedssamfunn (Illeris 2012).

Å presentere en konkret definisjon på hva kompetanse forstås som i denne oppgaven, er viktig da begrepet er noe uklart og ambivalent. Basert på Illers (2012) argumentasjon knyttet til begrepet kompetanse tar jeg utgangspunkt i en forståelse av kompetanse som individers og

organisasjoners evne til å løse relevante oppgaver basert på evner, kvalifikasjoner og personlighet.

### **2.2.1 Organisatorisk endringskompetanse**

I Saksviks *Prerequisites for Healthy Organizational Change* (2009), er det flere forfattere som bidrar for å skape forståelse for hvordan man skaper gode organisasjonsendringer. Birgitte, Ingstad og Finne (2009) har en antagelse om at endring og håndtering av dette, ligger i det som omtales som en "healthy zone" for endring, eller fruktbar sone. Denne sonen innebærer at man som organisasjon må finne en balanse mellom for mange og for få endringer. For mange endringer hevdes å kunne medføre endringstretthet blant de ansatte, og for få endringer hevdes å medføre stagnasjon og demotivasjon.

Organisatorisk endringskompetanse blir beskrevet som " *The workers' and organization's ability to handle continuous successive change processes, due to the organizations' focus on the workers' psychological reactions throughout these processes*" (Birgitte m.fl 2009, s.1). Dette synet på begrepet kan også knyttes nært til endringskapasitet av Meyer og Stensaker (2006) som ble presentert tidligere i denne oppgaven, som sier noe om hvordan en gjennomfører endringer uten å påføre organisasjonen unødvendige kostnader. I endringskapasitet-begrepet blir det å opprettholde daglig drift, sammen med implementering av nye endringer viktig. I begrepet organisatorisk endringskompetanse nevnes blant annet ansattes kapasitet til å møte mange endringer etter hverandre som et resultat av strategier knyttet til organisatorisk endringskompetanse (Birgitte m.fl 2009).

Organisatorisk endringskompetanse er ikke noe som utvikler seg etter en enkelt endringsprosess. Det er en ferdighet som blir opparbeidet etter flere gode endringsprosesser. En slik endringskompetanse vil følgelig gi bedre håndtering av både store endringer, samt små dag til dag-endringer som er hovedfokuset i min studie (Birgitte m.fl 2009).

Å bygge en organisatorisk endringskompetanse består ifølge Birgitte m.fl (2009) av å jobbe med fem komponenter, og tre strategier for å danne en organisasjon som har god endringsberedskap.

De fem komponentene er:

- Discrepancy – ansattes opplevelse av at en endring er nødvendig. For at en person skal være villig til å endre seg, må vedkommende se at det er en forskjell fra A til B om man skal endre seg i den retningen.
- Efficacy – troen på ens egen kapasitet til å gjennomføre endringen på en god måte. Ansatte må ha tro på at de kan gjennomføre endringen i sitt daglige arbeid.
- Appropriateness – ansattes opplevelse av den presenterte endringen, må stemme overens med hva man ønsker å oppnå med endringen.
- Principal support – spesifikke støttende handlinger rettet mot ansatte i endringsprosessen.
- Personal valence – spørsmål som ”hva er det i dette for meg” som ansatte stiller, må ha et positivt svar for at ansatte skal være villige til å endre seg.

Videre i Birgitte m.fl (2009) sin modell, er det tre strategier for å omforme og forsterke de foregående komponentene. Disse består av aktiv deltakelse, overtalende kommunikasjon og håndtering av informasjon. Disse tre strategiene kan brukes for å avdekke de fem komponentene i endringens betydning, og skape beredskap for endring.

Håndtering av kommunikasjon innebærer at leder deler den informasjon man har om endringen. Det kan være informasjon som ikke er fullstendig eller helt korrekt. Det er likevel viktig at denne informasjonen kommuniseres, da ansatte kan oppleve en slik åpen kommunikasjon som tegn på at de ansattes beste er viktig for lederne. Dette kan i andre rekke skape god tillit og åpen kommunikasjon, som i det lengre løp kan skape grobunn for god endrings- beredskap og kompetanse (Birgitte m.fl 2009).

Overtalende kommunikasjon innebærer all form for kommunikasjon rundt endring, men fokuset ligger på verbal kommunikasjon ansikt til ansikt. Slik kommunikasjon kan være tidkrevende for endringsagentene. Et viktig aspekt ved slik kommunikasjon, er at vital informasjon om endringen, såkalt ”must know”, kommuniseres ansikt til ansikt med ansatte, slik at de får muligheten til å reagere spontant og stille spørsmål. Dette er positivt da det demper usikkerheten, og muligheten til ansatte å undre over det som skjer frem til det kommer en e-post (Birgitte m.fl 2009).

Formidling argumenteres å være bedre når den som kommuniserer er en karismatisk leder. En leder med gode kommunikasjonsegenskaper, og karismatisk lederstil legger grunnlaget for det overtalende i denne strategien. Evnen til å kommunisere karismatisk skaper en visjon som inspirerer. En slik visjon gir de ansatte relateringsmulighet til endringen som kan føre med seg en følelse av engasjement. Å skape motivasjon med overtalende kommunikasjon vil blant annet oppnås ved å fokusere på de fem foregående komponentene (Birgitte m.fl 2009).

Aktiv deltakelse innebærer å gi ansatte autoritet til å delta i prosessene. Det å gi ansatte mulighet til innflytelse kan øke deres mestringfølelse for både endringer og lignende praksis. Ansatte som får muligheten til å ta valg i endringer, får en myndiggjøring som ikke bare skaper de resultatene som leder er ute etter – men også gir ansatte en tilfredshet knyttet til leders lederstil. På den andre siden er det ikke alle som ønsker å bli inkludert og ta mange valg. En del ønsker å komme på jobb, gjøre sitt, og dra hjem igjen. Om det er mange i arbeidsgruppen med slike holdninger, kan en slik aktiv-deltakelse strategi være mindre fruktbar. Men det er fullt mulig å ha strategisk aktiv deltakelse, hvor de som ønsker blir bemyndiggjort, samtidig som de som vil kan fortsette i sin vanlige hverdag. Det blir dog viktig for organisasjonen å skille mellom de som velger å ikke delta fordi de ikke ønsker, kontra de som ikke ønsker å delta på grunn av manglende tro på egen endringskapasitet, eller at de generelt er endringstrett (Birgitte m.fl 2009).

Ved å jobbe med de fem komponentene, og de tre strategiene, kan man få en bedrift som har ansatte med tillit, selvtillit og engasjement. Ansattes villighet til endring blir også påvirket av faktorene, så fremt disse brukes korrekt. Dette i sin helhet, er det som i teorien kreves for å skape organisatorisk endringskompetanse som er viktig for at en bedrift skal få positive utfall av sine endringsprosesser. Den fruktbare sonen for endring, ligger mellom stabilitet (for få endringer) og tilfeldighet (for mange endringer), hvor for mye stabilitet fører til stagnasjon, og for mye tilfeldighet fører til endringstretthet (Birgitte m.fl 2009).

Ved å aktivt arbeide med faktorene og strategiene, argumenterer Birgitte m.fl (2009) for at den organisatoriske endringskapasiteten automatisk fører med seg positive erfaringer for de ansatte i endring, siden det er de psykologiske aspektene ved de ansatte som ivaretas ved å ha fokus på de fem faktorene. Dette vil da over tid kunne skape gode erfaringer til endring, som gjør de ansatte bedre rustet og mer mottagende til fremtidige endringer som skulle bli presentert i bedriften. Så i denne teorien rundt organisatorisk endringskompetanse, ligger også begrepet endringskapasitet som forteller oss noe om kapasiteten til de ansatte for å håndtere endringer, samtidig som slik systematisk arbeid med modellen skaper en ren villighet til endring, som er et svært viktig aspekt for organisatorisk endringskompetanse.

Birgitte m.fl (2009) argumenterer for at dette også kan medføre at ansatte får et mer positivt syn på leders kompetanse og rolle, siden mye av det som inngår i denne teorimodellen er å se til at de ansattes psykologiske behov blir ivaretatt – noe som i andre rekke er argumentert å gi grunnlag for tillit til leders rolle og kompetanse når det kommer til endring

### 2.3 Endringskynisme

Endringskynisme er et begrep som Amundsen og Kongsvik (2008) har jobbet med i sin bok med samme tittel. I denne boken undersøker de hvorfor endringer har dårlig oppslutning og hvorfor det oppstår negative holdninger til nye endringer. Generell motstand til endring er av Jacobsen (2012) beskrevet å være basert mye på redsel for noe nytt. Endringskynismens elementer fokuserer mer på hvilken oppførsel fra ledelsen det er som kan ha forklaringsfaktor for hvorfor endringer feiler. Disse fem elementene er:

- Endring for endringens skyld
- Resirkulering av ideer
- Praksisfjerne løsninger
- Manglende synliggjøring av resultater
- Pseudomedvirkning

Endring for endringens skyld omhandler en endring som blir foreslått eller satt i gang, men som ikke virker å ha noen direkte påvirkning på forbedringen av en virksomhet. En slik form for endring som ikke virker å ha som mål å forbedre virksomheten, oppfattes ofte som støy i arbeidet. Endring for endringens skyld kan ifølge Amundsen og Kongsvik ofte være svært standardiserte, lite innovative og til dels irrelevante for de ansatte og deres praksis i en virksomhet. Det er typisk at det ved skifte av ledelse oppstår slik endring for endringens skyld – da ny leder skal vise gjennomføringskraft fra dag én (Amundsen og Kongsvik 2008).

Resirkulering av ideer innebærer at nye ideer viser seg å være en gammel ide i ny innpakning. Lederskifte blir også i dette aspektet påpekt som et grunnlag for at dette oppstår, men det er mer interessant med vinklingen som sier at dette er et produkt av manglende involvering av de mest rutinerne i bedriften. Man mister dermed verdifull kunnskap og det kan samtidig også være mangel på innsikt i hva som er gjort før som gir ideer et resirkulert preg (Amundsen og Kongsvik 2008).

Praksisfjerne løsninger omhandler hvordan ideer og endringer ikke har noen særlig tilknytning til praksisen i arbeidet. Det blir da vanskelig å skulle forstå hvorfor en endring presenteres når man ikke ser hvordan den skal ha relevans til det daglige arbeidet. Dette er ofte også resultat av lite medvirkning fra de mest rutinerne, og kan ofte tyde på endringer som presenteres enten fra toppen og ned, eller fra nyere ledere i bedriften – som ikke har god nok innsikt i hva de ansatte «opplever på gulvet» i bedriften og i arbeidet (Amundsen og Kongsvik 2008).



Manglende synliggjøring av resultat innebærer at endringens resultater aldri blir presentert for de ansatte. Dette fører med seg likegyldighet til endringer da man rett og slett ikke har fått innblikk i, eller vet om endringen og tidligere endringer har vært rasjonelle og ført noe positivt med seg. Dette kan ofte ses i hvordan det introduseres nye endringer gang på gang, uten at resultat og prosess evalueres eller at resultat presenteres. Det blir dermed kun en endeløs sirkel av nye ideer som erstattes av nyere ideer uten at resultatet synliggjøres (Amundsen og Kongsvik 2008).

Medvirkning i endring og arbeid er en svært viktig del av arbeidslivet – og i endringskynismen er pseudomedvirkning nevnt som siste element. Hva som menes med dette, er hvordan det er konsensus for at «alle skal få bidra og si hva de mener» for å få påvirket endringsprosessen – men at dette som oftest bare er tomme ord. Man får da inntrykk av at man kan påvirke endringen – men i realiteten så vil endringen gå som den er planlagt i utgangspunktet på tross av hva ansatte mener om saken. Man får dermed en falsk følelse av medvirkning (Amundsen og Kongsvik 2008).

I en artikkel skrevet av Oscar Amundsen, Trond Kongsvik, Hans Hysing Olsen og Glenn Munkvold, er disse fem elementene i endringskynisme diskutert. I artikkelen tar de utgangspunkt i de fem aspektene ved endringskynisme, og utvikler fem tilsvarende kriterier ment for å øke kvaliteten i endring, og forebygge forekomsten av endringskynisme (Amundsen m.fl 2013).

- Kriterium 1: **Behov**. Svarer de planlagte endringene til ansattes og lederes opplevde behov i forhold til forbedring av virksomheten?
- Kriterium 2: **Prøving** mot endringshistorien. Er noe tilsvarende prøvd ut i organisasjonen tidligere? Hvilke erfaringer ga dette?
- Kriterium 3: **Forholdet til praksis**. Bygger endringen på kunnskap om ulike praksiser og det arbeidet som utføres?
- Kriterium 4: **Synliggjøring**. Synliggjøres resultatene av endringene som gjennomføres?
- Kriterium 5: **Medvirkning**. Praktiseres det en medvirkning i endringsarbeidet som oppfattes som reell?

De fem kriteriene anslås av forskerne å ha større omfang, jo større endringen er. Desto mer systematisk omfattende endringen er, jo mer nytte vil en potensielt ha ved å reflektere over kriteriene. Kriteriene er ikke nødvendigvis ment som «botemiddelet» mot endringskynisme, men argumenteres å kunne ha relevans i endringsarbeid for å se til at kvaliteten økes, samtidig som det kan ha forebyggende effekt mot det som oppstår av og med endringskynisme. Amundsen m.fl (2013) hevder at kriteriene vil kunne ha en gyldig relevans når det kommer til

å evaluere planlagt endringsarbeid, og at det eventuelt i videre studier vil kunne fungere som et verktøy både før, under og etter endring. Da som planleggende, navigerende eller evaluerende verktøy (Amundsen m.fl 2013).

Delene i begrepet endringskynisme, og de følgende verktøyene for å motvirke forekomst av endringskynisme, viser seg å ha nær tilknytning til begrepet organisatorisk endringskompetanse som presentert i lys av Birgitte m.fl (2009). I begrepet organisatorisk endringskompetanse er en stor del av målet å få personer til å innse at det er behov for endring, at endringen har en verdi samtidig som at endringen stemmer overens med hva målet med endringen fremstår å være. En slik tankegang vil da kunne legge grunnlag for å forstå at organisatorisk endringskompetanse og arbeid for å oppnå dette, kan være fruktbart i arbeidet med å forebygge forekomsten av endringskynisme på arbeidsplassen (Birgitte m.fl 2009, Amundsen og Kongsvik 2008, Amundsen m.fl 2013).

#### **2.4 Mellomleders rolle i organisasjon og endring**

Begrepet mellomleder er allerede blitt nevnt i oppgavens innledning. En mellomleder kan man finne på flere nivå i en bedrift. I denne studien, er det de såkalte operative teamlederne som blir omtalt som mellomledere. De operative teamlederne har hvert sitt team på rundt 25 personer, og er under en teamleder med ansvar for hele «Temp». En mellomleder kan defineres som en leder på ett eller flere nivå under toppledelsen, og ett nivå over medarbeidere / ansatte i en bedrift. En mellomleder kan ha både direkte kontakt med toppledelse, eller det kan være mellomledere med ansvar for og hovedsakelig tilknytning til sine medarbeidere / ansatte (Hope 2015). Mellomledere kan på grunn av sin posisjon ha mulighet til å påvirke både de strategiske prosessene, og resultatene i en organisasjon. Når det kommer til endringer i organisasjoner, er ofte mellomledere ansett som det som kan kalles endringsagenter (Rydland 2015). Endringsagenter er av Jacobsen (2012) omtalt som et nøytralt begrep på de som er satt til, eller leid inn til å drive frem endringen i en organisasjon. En endringsagent kan da forstås som enhver person som er ansett som en drivkraft i en endring, og er i denne studien knyttet til mellomledere i organisasjoner.

Størrelsen og omfanget på en endring som mellomledere styrer er ikke fastsatt. I en organisasjon kan dette være alt fra endring i daglig arbeidsmetode til store omstruktureringer med relokalisering av ressurser, bemanningsendringer og lignende endringer av større og mindre grad. Pettersen, Gievær og Wennes (2012) har tatt for seg hvilken rolle mellomledere får i en organisasjons når endringen som pågår er en nedbemanningsprosess. En slik type endring, som av Pettersen m.fl (2012) er omtalt som en radikal endring, kan selvfølgelig ses på som mer

opprivende og ressurskrevende enn de organisasjonsendringene man ser hos Telia, som jeg tar utgangspunkt i. Jeg mener likevel at det teoretiske rammeverket rundt mellomleders rolle er relevant, uansett hvor radikal eller ikke en endring er

En mellomleder har som endringsagent i en organisasjon et stort ansvar for å være klar over sin posisjon som akkurat dette. Mellomledere er ofte fagarbeidere som har opparbeidet seg den stillingen de har. Det er dermed viktig at mellomledere tenker godt over hvordan de gjennomfører endringer, og at de innehar den kompetanse og kunnskap som er nødvendig for å lede i endringsprosesser, samt det å lede mennesker (Pettersen m.fl 2012).

### **Mellomleders roller**

Mellomleders *arbeidsoppgaver* er allerede blitt belyst basert på Hopes (2009) arbeid rundt mellomledelse. Når det kommer til mellomledelses *rolle* i endring, har Huy (2001) pekt ut fire forskjellige roller mellomledere er nødt til å ivareta ved organisasjonsendringer. Hans funn trekker hovedsakelig frem hvordan mellomledere må ivareta sin rolle i oversetting og implementering av endringer, samtidig som man opptrer støttende ovenfor sine ansatte.

For å ivareta de ansatte, samtidig som man jobber med endring, argumenterer Huy for at mellomledere må opptre i fire distinkte roller. De fire rollene er kommunikator, entreprenør, terapeut og linedanser. I rollen som *kommunikator* oversetter mellomlederen ideer og strategier fra toppledelsen. De har ansvar for å skape en positiv holdning til endringen, og presentere det på et språk som blir forstått. Et språk som blir forstått, innebærer blant annet å tilpasse kommunikasjonen til de ansatte, slik at det blir forståelig hvorfor endringen er som den er, og hvorfor den skal gjennomføres. Mellomledere har som regel et stort nettverk i organisasjonen, og bruker dette for å sikre støtte til endringene som presenteres. Som *entreprenør* ser mellomlederne muligheter i arbeidet med endring. Deres posisjon er tett på de ansatte, og de har god innsikt i problemer som oppstår, og ser ofte hvordan avdelingen fungerer. Med dette innblikket i avdelingen kan de se nye muligheter for vekst og effektivisert problemløsning i endringer (Huy 2001).

*Terapeut* som rolle knyttes til følgene av endringsprosesser. Endringer kan ofte skape usikkerhet blant de ansatte, og mellomledere må håndtere dette og bistå i veiledning, støtte og kommunikasjon til de ansatte. Dette innebærer å klare og se ansatte som individer, og dermed tilpasse kommunikasjon og problemløsning som passer til hver enkelt. Som *linedanser* befinner mellomlederen seg i en balansegang mellom endringer, daglig drift og de ansatte. En må ivareta de ansatte og daglig drift, samtidig som man arbeider med endring (Huy 2001). Huy poengterer

at man må ha balansegangen mellom for mange endringer og får få endringer, slik at man unngår usikre eller demotiverte ansatte. Dette er jo også tidligere blitt poengtert i begrepene endringskapasitet og organisatorisk endringskompetanse (Birgitte m.fl 2009, Meyer og Stensaker 2006, Stensaker og Meyer 2012). Huy (2001) argumenterer for at toppledelsen ikke kan ignorere rollen mellomledere har, grunnet deres viktige posisjon i organisasjoner.

### **3. Metodiske valg**

I dette kapitlet blir det gitt en beskrivelse av mine valg når det kommer til metode for datainnsamling og analyse. En stor del av dette kapitlet baserer seg på blant annet hvordan en innenfor kvalitativ forskning ivaretar troverdighet og kvalitet i forskning. I dette ligger utgangspunktet hovedsakelig i Lincoln og Gubas (1985) fire kriterier for kvalitet i kvalitativ forskning. Dette kapitlet kan oppsummeres i et begrep som omtales som transparens av Tjora (2012). Transparens er omtalt som refleksjoner forsker gjør vedrørende forskers rolle, effekt på informanter og etiske vurderinger knyttet til datamaterialet. Transparens får en viktig rolle for å gi leser innsyn i de betraktninger som er gjort for en studie eller et forskningsprosjekt (Tjora 2012).

Kvalitet i kvalitativ forskning er ifølge Lincoln og Guba (1985) basert på fire kriterier for kvalitet. Disse innebærer troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet. Troverdigheten omhandler hvorvidt resultatene stemmer overens med informantens virkelighet. Dette omhandler å se til at gjengivelse av utsagn stemmer overens med det informantens virkelige mente. Overførbarhet er knyttet til om funnene og resultatene fra studien har overføringsverdi til andre situasjoner. Som regel er det snakk om lignende situasjoner og scenarier, og det argumenteres for at det er lesers selv som må ta standpunkt til hvorvidt en studie har overføringsverdi eller ei. Pålitelighet dreier seg om å gi lesers innsikt i forskningen og hvordan denne er blitt gjennomført. Innsikten er ment for å gi leseren en mulighet til selv å bedømme om forskningen er kvalitetsmessig god eller ikke. Bekreftbarhet omhandler datainnsamlingen og det aktuelle forskningsfeltet. Resultatene skal være basert på informantens utsagn, og ikke forskerens subjektive holdninger. Det blir da viktig å se til at datamaterialet gjengis så nært originalt som mulig. For å oppnå reell og nøyaktig data bør datainnsamlingen dokumenteres på en god måte. Eksempelvis vil opptak av intervju kunne påse at bekreftbarhet ivaretas (Lincoln og Guba 1985).

#### **3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt**

Når det kommer til det vitenskapsteoretiske utgangspunktet for å forstå intervju, har jeg valgt å forholde meg til en naturalistisk retning. I en naturalistisk tilnærming må forsker bruke intervjusituasjonen som middel for å fange informantens virkelighetsoppfattelse på en så god måte som mulig. Forsker må da opptre så nøytralt og objektiv som mulig for å ha minst mulig påvirkning på informanter, og deres fremstilling av deres virkelighet. Egne verdier og holdninger må, så langt det lar seg gjøre, legges vekk slik at det er informantens virkelighet som gjengis. Naturalistisk intervju fokuserer på å gjengi informantens virkelighetsoppfattelse,

fremfor å se på virkeligheten som samkonstruert mellom forsker og informant, slik som man ser i etnometodologisk tilnærming. Det er likevel svært viktig å være bevisst på rollen og effekten en forsker har ovenfor sine informanter. Nærhet og tillit til informanter er svært viktig i naturalistiske intervju, og er nært knyttet til god teknikk og metode for gjennomføring av intervju (Ryen 2002).

### **3.2 Valg av metode**

Tidlig i prosessen tok jeg stilling til hva jeg ønsket med studien. Målet skulle være å avdekke de subjektive erfaringene til informanter vedrørende endringsprosesser. Det ble dermed naturlig for meg å velge en kvalitativ tilnærming. Jeg ønsket å gå dypt i informanters oppfatninger, og valgte dermed en intervjubasert fremgangsmåte. Jeg så på dybdeintervju som en passende måte å gjennomføre studien på, både grunnet at det er en kjent metode, og det fremsto som en hensiktsmessig tilnærming for å fange de subjektive erfaringene til informantene. Kvalitativ metode, og da spesielt intervju, er av Ryen (2002) argumentert å ha en større grad av fleksibilitet og rom for justeringer underveis i arbeidet. Et intervju gir informanter muligheten til å si så mye eller lite de vil til tema og spørsmål. Lav grad av strukturering i en intervjusituasjon kan samtidig gi informanter mulighet til å tilføye informasjon underveis, samtidig som forsker selv også har mulighet til å improvisere ved å følge opp interessante tema underveis (Ryen 2002).

### **3.3 Kvalitativt forskningsintervju**

Kvalitative intervju kan ofte deles inn i forskjellig grad av hvor rigid struktur de har. Ofte er strukturerte intervju kjennetegnet som markedsundersøkelser hvor det stilles spørsmål med svaralternativ informant tar stilling til. Ustrukturerte intervju knyttes mer til såkalte terapeutiske intervju, hvor det viktigste er å få skapt en genuin samtale mellom forsker og informant. Semistrukturert fremgangsmåte baserer seg på å ha en intervjuguide med et sett av spørsmål som er knyttet til tematikken. Et semistrukturert intervju gir muligheten til å stille de spørsmål forsker selv ser som relevante, samtidig som informant har mulighet til å presentere andre refleksjoner og tanker som forsker selv kan ha oversett. Slike semistrukturerte intervju omtales ofte som å være av personlig karakter (Ryen 2002).

Jeg valgte en semistrukturert fremgangsmåte. Tankegangen bak dette var å unngå at det skulle bli en generell diskusjon av tematikken til prosjektet. Med tanke på min posisjon som kollega så jeg for meg at et lite strukturert intervju kunne bli ansett som en mer generell prat, og ikke en undersøkelse av erfaringer. Jeg ønsket samtidig ikke å låse mine informanter til fastsatte spørsmål med svaralternativ, da jeg ville gi informanter fritt spillerom til å si hva de selv måtte

ønske rundt studiens tematikk. I ettertid mener jeg at semistrukturert tilnærming var et godt valg. Det var stor variasjon i grad av avsporing fra tematikk, og hvor utfyllende informantene svarte. Jeg mener at det semistrukturerte intervjuet førte til en god balanse mellom fritt spillerom, og klart og tydelig rammeverk for tematikken. Informantene fikk fritt lov til å berøre tema de selv synes var relevante, uten at det gikk bort fra tematikken for intervjuet. Det ble samtidig stilt konkrete spørsmål til tematikken, uten at de ble tvunget til å svare på et sett med standardiserte spørsmål.

I ettertid ser jeg at det muligens kunne vært fruktbart å basere deler eller hele datainnsamlingsprosessen på fokusgruppeintervju. Fokusgruppeintervju er ofte en god måte å avdekke holdninger og meninger på hos personer innenfor det feltet man ønsker å studere (Thagaard 2013). Jeg tror nok en slik fremgangsmåte kunne skapt mye god data og generelle diskusjoner med mye fruktbart hvor ansatte kunne diskutert egne erfaringer med hverandre. Men som Thagaard (2013) poengterer er det en fare for at de mer dominerende synspunktene blir sentrale, og de med «avvikende» holdninger kan fort være mindre villige til å delta i diskusjonen. I lys av akkurat dette mener jeg at det semistrukturerte intervjuet har vært en «tryggere» metode i innsamling av datamaterialet, hvor informanter har fått ytret sine egne meninger uten innvirkning fra andre.

### **3.4 Valg av informanter**

Før man rekrutterer informanter til en studie, er man nødt til å avdekke miljøet man ønsker å studere (Ryen 2002). Siden tema fra starten har omhandlet Telias virksomhet, var jeg nødt til å be om tillatelse til å gjennomføre prosjektet på arbeidsplass. Med godkjennelse av dette, fikk jeg tilgang til en stor gruppe potensielle informanter. Det blir også viktig for studiens datamateriale at informantene man rekrutterer til studien har erfaringer med det som skal studeres (Ryen 2002).

Tidlig i prosessen hadde jeg tanker om å intervjuer både mellomledere, fulltids- og deltidsansatte. Underveis i arbeid med teorikapittelet ble det tydeligere at det var mest interessant for meg å fokusere på ansatte fremfor mellomledere, da mye av teorien jeg fant tidlig i prosessen fokuserte sterkt på mellomledere og ledere, fremfor ansattes opplevelse av mellomledere. Videre i diskusjon rundt kriterier, var tanken deltids- og heltidsansatte. Men å avtale intervju med faste ansatte krevde godkjennelse fra deres respektive ledere med tanke på registrert tid av linjen, noe som jeg anser som delvis negativt siden det blir vanskelig å "skjule" for ledere hvem som reelt har deltatt i intervjustudien. Denne vurderingen kombinert med at

«Temp» skiller seg fra resten av kundesenteret i størrelse og oppbygging, spisset mitt fokus mot «Temp».

Kriteriet for informanter ble som følger: ”Ansatt ved Telias kundesenters deltidsteam”.

Samling av informanter til studien ble gjennomført på flere måter. Det var tidlig i prosjektet mange som var svært interessert i å bidra fra dag én. Jeg så i utgangspunktet på dette som svært positivt, og at informantsamling ville bli enkelt. Jeg valgte likevel å unngå å la utvalget mitt være basert på kun disse interesserte. To av de med umiddelbar interesse ble med videre i utvalget. Jeg henvendte meg videre i Facebook-grupper knyttet til arbeidsplassen. Flere meldte sin interesse, og tre personer meldte sin interesse og ble med i prosjektet. Til slutt valgte jeg å ta i bruk det som Ryen (2002) omtaler som snøballmetoden.

Snøballmetoden innebærer å få kontakt med noen som har de egenskapene man er ute etter, og deretter be om navn på andre som kan være aktuelle (Ryen 2002). Jeg spurte alle fem informantene om andre som de trodde kunne være aktuelle, og endte til slutt opp med to ytterligere informanter av flere andre som ble nevnt. Alt i alt endte jeg opp med syv informanter. Målet var åtte for å være sikret mot eventuelle frafall, eller mangelfulle intervju. Det var ett intervju av de syv planlagte som aldri ble gjennomført grunnet tidsmessige årsaker for begge parter. De seks gjennomførte intervjuene var alle mellom en time og en time og 40 minutter. Det har medført et stort datasett, og det manglende intervjuet førte heldigvis ikke negative konsekvenser.

Informantene har vært ansatt i Telia så kort som åtte måneder og opp til tre år eller mer. De seks informantene som har gjennomført er alle menn.

### **3.5 Intervjuguide**

Når det kommer til semistrukturerte intervju, så er det sjeldent at man stiller de samme standardiserte spørsmål til samtlige med fastsatte svaralternativ, slik man gjør i en spørreundersøkelse (Ringdal 2013). Det er likevel viktig at intervjuene som gjennomføres har samme utgangspunkt, slik at alle informanter svarer på «samme» undersøkelse. Til dette brukes som regel en intervjuguide, eller tema-ark for å holde intervjuets tematikk på spor (Tjora 2012). I mitt tilfelle, valgte jeg som sagt å gå for et naturalistisk semistrukturert intervju. I det naturalistiske intervjuet er det svært viktig å gjengi informanternes virkelighetsoppfatning så nært deres virkelighet som mulig. Til dette valgte jeg en intervjuguide som var omfattende og tett slik at jeg kunne fange opp flere nyanser i informantenes opplevelser med endring og mellomlederne (Ryen 2002).



Ryen (2002) diskuterer forhåndsstrukturering av intervju i kvalitativ forskning. Det blir for studiens tiltenkte hensikt, viktig å ta stilling til hvorvidt det skal være svært strukturert eller ikke. For mye struktur kan gjøre intervju for «mekaniske», og man kan gå glipp av mye interessant informasjon siden man ikke gir mulighet til å utforske relevante refleksjoner utenfor den fastsatte strukturen. Samtidig kan for lite struktur føre til at man får svært mye data som er total irrelevant og som gjør datamaterialet svakere kvalitetsmessig, samtidig som analysens kraft kan bli svekket (Ryen 2002).

Intervjuguidens rolle i det å skape en god situasjon for intervju, ligger i hvordan guiden for intervjuet legges opp. Det er ansett som mer naturlig å stille generelle spørsmål til informant slik at en får varmet opp før man går på de tyngre refleksjonsspørsmålene i hoveddelen. I tillegg til oppvarmingen, er det også viktig at informanten etter intervjuet sitter igjen med en god følelse, og til dette har man gjerne litt nedtrappingsspørsmål, oppsummeringer og mulighet til informant å tilføye noe om det er behov (Ryen 2002).

Min intervjuguide (Vedlegg 3) tok utgangspunkt i Ryens (2002) diskusjon rundt intervjuguide i et naturalistisk perspektiv. Jeg valgte som nevnt en tett intervjuguide med mange spørsmål. Dette førte til lengre intervju, men også det jeg vil si er et godt datasett med flere gode utsagn. Intervjuguiden ble skrevet tidlig i prosessen med denne studien, noe som førte til at det viste seg å være en del spørsmål som hadde liten relevans til prosjektet i sin helhet, og ga informanter mer spillerom for å evaluere sine ledere og sammenligne ledernes praksis. Akkurat dette var til tider tidkrevende i intervjusituasjoner – men jeg mener igjen at en slik mulighet for informantene, ga dem mulighet til virkelig å tenke seg om og også reflektere rundt deres generelle erfaringer med endring. Jeg valgte likevel å omformulere spørsmål, og begrense disse da jeg innså at det til tider skiftet fokusområdet fra opplevelser til mer evaluering. Målet med justering var ikke å forhindre slike refleksjoner fra informanter, men heller sørge for at det ikke tok så mye plass som det gjorde i de første intervjuene mine. Det var en del overlappende spørsmål, og spørsmål som dekket samme tematikk. Ofte fanget jeg opp dette før spørsmål var stilt, og andre ganger nevnte informanter at det var noe som var diskutert tidligere. Det som dog er interessant, er at mange av informantene påpekte at det var noe som var snakket om før, men at de i de fleste tilfeller hadde mer å tilføye. Så gjentakende spørsmål virker ikke å ha hemmet intervjusituasjonen eller datainnsamlingen i særlig stor grad.

### **3.6 Gjennomføring av intervju**

Ved avtalt intervjutidspunkt med alle informanter, fikk de selv valget om hvor de ønsket å gjennomføre intervjuet. Informantene fikk total råderett om de ønsket å gjennomføre

intervjuene hjemme hos meg, hos seg, på skolen, kafe eller andre steder. Fem av seks informanter valgte å stille på intervju hjemme hos meg, og den siste valgte å gjennomføre intervjuet på arbeidsplass etter endt vakt.

Akkurat dette intervjuet ble noe spesielt, da det medførte at vi måtte spørre om tillatelse til å være på kundesenteret etter stengt tid. Dette medførte at vedkommende var åpen ovenfor sin leder om at han deltok i mitt forskningsprosjekt. Informanten selv hadde ikke noe problem med dette. Vi diskuterte dette oss imellom først, hvor anonymisering og andre faktorer ble tatt opp. Informanten fastslo å ha stor tillit til anonymisering av sitat slik at dette ikke ble noe problem.

Det faktum at fem av seks valgte å stille til intervju hjemme hos meg var overraskende. Jeg hadde forventet at de fleste ønsket å gjennomføre intervju på mer «nøytrale» steder som møterom, grupperom eller andre mer offentlige steder, og dermed slippe følelsen av å «komme på besøk.» Dette skjedde da altså ikke, og jeg tror det kan baseres på arbeidsmiljøet på «Temp» hvor de fleste er på talefot med hverandre og kommer godt overens. Det som kjennetegner de fleste som jobber på «Temp» er at de er studenter, så de fleste av informantene valgte å komme på intervju etter skole, og før jobb. Informantene har varierende nærhet til meg som privatperson, men det at så mange valgte å komme hjem til meg for intervju, mener jeg taler for at det i prosessen har vært et godt tillitsforhold mellom informantene og meg som forsker.

Det at tilliten har vært god, ser jeg på som positivt. Men det kan igjen også medføre påvirkninger ved at mine informanter blir *for* nær meg som forsker. Hva jeg mener med *for* nær er blant annet faren for at informanter muligens vil «hjelp» meg i min datainnsamling og eventuelt overdrive sine refleksjoner for å gjøre data mer interessant enn det trenger å være. På den andre siden kan en slik nærhet muligens føre til at informanter er redd for at jeg skal dømme dem, eller at mitt syn på dem som privatpersoner skal endres basert på deres holdninger. Ofte var det oppfølging fra informanter med spørsmål som «er dette interessant nok?» Eller «Er det dette du leter etter?» - hvorpå jeg var veldig bevisst på å informere om at alle refleksjoner var relevante, og at jeg var på utkikk etter hva informanten selv hadde å si om temaet. Generelt sett, så kan nok en slik nærhet kunne påvirke et intervju både i positiv og negativ forstand, men jeg mener selv at dette ikke har hatt for stor innvirkning på hvor genuine mine informanter har vært i intervjuprosessen. Jeg oppfatter tilliten som svært hjelpelig i å skape en god og naturlig intervjusituasjon, og at den har gitt informantene en trygghet til å si hva de mener, fremfor å si hva de tror jeg vil høre.

Samtlige informanter ble tilsendt oversikt over tematikk til intervjuguide, og informasjonsskriv til informanter (Vedlegg 1) i forveien. Skjemaene ble skrevet under da jeg møtte informant. Som jeg diskuterer nærmere i neste delkapittel, så er min forskerrolle spesiell i denne situasjonen gitt at det er kollegaer jeg intervjuer. Grunnet dette brukte jeg ti minutter før intervjuet startet til å forklare min posisjon som forsker i dette, og forklare skillet i rolle fra kollega til forsker. Samtlige informanter fikk mulighet til å stille spørsmål rundt prosjektet og behandling av data slik at eventuelle usikkerheter knyttet til egen integritet og anonymisering ble diskutert. Ingen av informantene ytret usikkerhet til prosjektet, intervjuet eller meg i min rolle som forsker, og jeg har oppfattet alle som trygge i intervjusituasjon.

Alle informanter samtykket til opptak av intervjuet. Bruk av diktafon eller andre verktøy er ansett som svært sentralt når det kommer til å opprettholde en god intervjusituasjon. Å ha mulighet til opptak i intervju, fjerner behovet for å notere ned alt som sies, og man kan fokusere på selve informanten og det som sies, og dermed være mer til stede i selve intervjusamtalen. I tillegg til dette blir også arbeidet videre med datamaterialet betraktelig enklere, da man har mulighet til å gå frem og tilbake i intervjuene for å se til at man får med seg det som blir sagt. Inn under kvalitet og troverdighet blir blant annet det å gjengi utsagn så nært originalt som mulig også viktig, og diktafonen i intervjuet blir dermed et godt hjelpemiddel til dette (Lincoln og Guba 1985, Shenton 2004, Tjora 2012).

### **3.7 Etiske betraktninger og egen forskerrolle**

Når det kommer til min egen rolle i denne studien, ble det allerede i godkjenning fra NSD (Vedlegg 2) påpekt at jeg måtte være bevisst over min posisjon som ansatt i organisasjonen. Dette har vært et diskusjonstema med alle mine informanter og veileder gjennom hele prosessen.

På NSD sine nettsider har de på temaside vedrørende forskning på egen arbeidsplass poengtert flere aspekter man må tenke over når det kommer til dette. Det vil kunne være vanskelig for kollegaer å si nei til å delta til en man har et profesjonelt forhold til. Måten man gjerne løser dette på er ved å la ledelse ta kontakt på forskers vegne, samtidig som man understreker frivilligheten ved å delta. I tillegg til dette, nevnes viktigheten av taushetsplikt både som ansatt og forsker, og at man ikke kan hente data fra sekundærkilder (ansattes mapper, journaler) uten å ha et komplett samtykke fra samtlige omtalt i kildene. Forhold som kommer frem i forskningen kan og skal heller ikke overføres til mapper eller journaler (NSD.no).

Med tanke på journaler og mapper så var dette aldri et tema, og det blir dermed irrelevant å diskutere dette ytterligere. Når det kommer til å henvende seg til informanter, og den eventuelle vanskeligheten med å si nei, så ser jeg at dette var lite problematisk i mitt tilfelle. Fem av syv informanter til denne studien var personer som meldte seg frivillig på eget initiativ, eller etter en generell henvendelse i en gruppe knyttet til arbeidsplassen. De to siste informantene ble funnet ved hjelp av snøballmetoden (Ryen 2002). Informantene samlet med snøballmetoden ytret ikke noe usikkerhet i kontakt, og jeg anser deltakelsen til samtlige som frivillig. I tillegg til dette har det å poengtere at man kan trekke seg når som helst vært et svært sentralt punkt både i tidlig kontakt, før intervju, under og etter.

Det som dog blir viktig å tenke over, er hva frivilligheten eventuelt er basert på. Er det informanter som er spesielt engasjerte, negative eller positive til endring? Er det informanter som føler et behov for å «hjelp» meg som forsker ved å delta? Studien har som formål å fange de subjektive erfaringene fra informantene. Å ha holdninger og grad av engasjement til endringsprosesser blir dermed naturlig for informantene. Når det kommer til informanter som har fremstått svært engasjerte i tema, så oppfatter jeg det som at engasjementet er mer basert på en nysgjerrighet til at det er egen arbeidsplass som undersøkes, fremfor negative eller positive erfaringer med endring. Et fåtall av informantene har jeg oppfattet å være i overkant engasjerte og ha en del negative erfaringer de ønsket å ytre. Men interessant nok har det virket som et behov for å «luften» tidlig i intervjuet, før refleksjonene og beskrivelsene har blitt litt mer balanserte. Subjektive erfaringer er og forblir informanters egne erfaringer, så hvorvidt det er sterke følelser eller ikke, vil ofte være basert på hvordan type person informantene er. De eventuelle negative følgende av litt for engasjerte informanter, mener jeg ikke veier tyngre enn det faktum at man i intervjustudier bør etterstrebe å ha informanter som kan si noe relevant om temaet.

Når det kommer til å være forsker, skal man alltid opptre så nøytralt som mulig (Thagaard 2013). Det er ifølge Tjora (2012) umulig å opptre helt nøytralt som forsker, da man alltid vil ha ett sett med egne tanker og en forforståelse. Det er ifølge Lincoln og Guba (1985) viktig at man har en viss kjennskap til feltet man studerer, slik at spørsmål man stiller er passende for det som studeres. Det blir likevel viktig å ha et bevisst forhold til egen forforståelse både i påvirkning av informanter under intervju, så vel som i behandling av datamaterialet i analyse.

Jeg har i hele prosessen stilt meg kritisk til min rolle, og flere ganger spurt meg selv hvorvidt det jeg tolker er basert på informanters utsagn og teori, eller mine egne erfaringer og holdninger. Ved å ha stilt kritiske spørsmål til meg selv hele veien, har jeg prøvd å oppnå en god distansering

til datamaterialet slik at mine erfaringer og holdninger har påvirket studien minst mulig. Med dette i tankene var jeg i prosessen med informanter påpasselig med å påpeke at jeg skulle være ansett som en forsker i intervjusituasjon også. Min egen forforståelse og egne erfaringer så jeg på som hjelpsom i teorisøk og arbeid med det. Jeg har med mine erfaringer vært innom mye teori som viser seg å være relevant til det informantene sier, samtidig som det også har vært teori som jeg selv har sett på som relevant til mine erfaringer, uten at det har særlig nytteverdi i selve studien. Akkurat dette har vært hjelpsomt i prosessen for å filtrere ut mindre relevant teori.

Mine egne erfaringer og holdninger til tematikken ble aldri diskutert med informantene. På denne måten unngikk jeg situasjoner hvor informanter følte at de måtte svare det jeg vil høre, eller at de ikke vil være helt ærlige om de oppfatter sine meninger som «mindre» korrekt sammenlignet med meg. Det hendte et fåtall ganger at informantene spurte: «Vet ikke om det er det du er på utkikk etter», hvor jeg var veldig påpasselig med å påpeke at jeg var på utkikk etter det informantene så som relevant å nevne.

Min rolle som ansatt i organisasjonen har medført både ulemper og fordeler. Når det kommer til fordeler, har min forståelse for fagfeltet og terminologien vært nyttig. I tillegg har jeg oppfattet det kollegiale forholdet til informantene som positivt for å skape gode og tillitsfulle intervjusituasjoner som tidligere diskutert. I arbeidet er det mange begreper som ikke nødvendigvis er forståelig for eksterne personer. Knut, BO, Fokus, Gross, SDR, ICC og FCR er bare et knippe av en jungel av begrep på arbeidsplassen. Akkurat denne kjennskapen til hva dette betyr mener jeg har vært svært nyttig i intervjusituasjonen. Informanter har fått snakket fritt rundt tematikken og hva det innebærer. Å kjenne til disse begrepene og hva de innebærer mener jeg har ført til at informantene ikke har sett behov for å endre sitt språk i intervjusituasjon, og jeg har ikke hatt behov for å følge opp og bli forklart hva det er informantene mener

Med tanke på min rolle, og det flate hierarkiet mellom mellomledere og ansatte, var det alltid en fare for at informanter skulle kjenne på usikkerheten bak hvor godt deres anonymitet var ivaretatt. Alle intervjuene ble som nevnt innledet med gjennomgang av informasjonsskriv, og en diskusjon rundt akkurat dette. Jeg var hele veien veldig klar på at jeg i settingen skulle bli ansett som en forsker, og at min rolle på arbeidsplass og som kollega, ikke skulle være noe man nødvendigvis måtte tenke på. Nærheten til informantene som er nevnt tidligere, kan ha medført noe negativt når det kommer til min egen forforståelse. Å se bort fra min egen forforståelse for temaet og hva jobben innebærer, var ikke noe jeg ønsket å gjøre. Forforståelsen har som nevnt vist seg å være nyttig på flere punkter. Problemet med nærheten og forforståelsen kan være at

man som informant og forsker snakker forbi hverandre i den sammenheng at man tror en snakker om samme tema, og at forsker glemmer å følge opp interessante refleksjoner. Dette har nok skjedd uten at jeg har fanget det opp, men jeg har samtidig bedt om konkretiseringer i intervjuene for å se til at jeg og informant er på bølgelengde. I transkripsjon av intervju fanget jeg opp sitater hvor jeg var usikker på hva som faktisk var meningen bak det som ble sagt. I tilfeller hvor sitatet skulle brukes i analyse, og jeg var usikker på betydning, ble dette sjekket med informant for å se til at det ble tolket korrekt med tanke på hva informanten mente.

Det er naturlig med oppbyggingen av «Temp» at man i sitt daglige arbeid har mye kontakt med mellomledere. De er engasjerte i både vårt arbeid og privatlivet. Med tanke på studien min, så har det vært stor interesse fra mellomledere til prosjektet. Det har i samtale med mellomledere aldri vært et tema om hvem informantene er, eller hva utvalget består av. Jeg gjorde det klart og tydelig tidlig i prosjektet at dette var konfidensiell informasjon og ikke et diskusjonstema. Jeg la i tillegg sjeldent ut om hva som var sagt i intervju. Samtidig gjorde jeg også et poeng av å ikke diskutere dyptgående om forskningsprosjektet på arbeidsplass. Jeg mener at dette kan ha hjulpet informantene på arbeidsplass til å ha større tillit til mitt skille mellom forsker og kollega

### **3.8 Studiens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet**

Innledningsvis presenterte jeg fire kriterier som av Lincoln og Guba (1985) er argumentert å være sentrale kriterier for god kvalitet i forskning. Disse fire kriteriene er troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet.

Kort oppsummert knyttes troverdigheten til å foreta forskning med kjente metoder for datainnsamling, samtidig som forskeren har en forståelse for, og kjennskap til feltet som studeres. Det blir samtidig viktig å passe på at denne forforståelsen ikke påvirker forskerens grad av objektivitet. Å opptre helt og holdent objektiv, vil som regel ikke la seg gjøre i forskning hvor det er fortolkning av data. Det blir på grunn av dette viktig å diskutere, og være åpen til hvordan en som forsker har påvirket studien, og hva eventuelle tanker og meninger har ført til av påvirkninger i studien (Shenton 2004). Overførbarhet knyttes til at resultatene og prosessene rundt dette kommuniseres godt i studien, slik at leser selv kan ta stilling til hvorvidt resultat har overføringsverdi til andre lignende scenario. Pålitelighet knyttes til at man som forsker er åpen til prosessene til prosjektet slik at en leser kan selv bedømme hvorvidt prosjektet er kvalitetsmessig godt eller ikke. Det er også en tanke bak dette at prosjektet skal kunne gjentas i en lignende situasjon, og at valg, tanker og prosesser dermed må avdekkes for å gjøre dette mulig. Det er viktig å samtidig påpeke at kvalitativ forskning ofte forsker i dynamiske felt, som

gjør at det blir fokus på replikering av prosjekt, og ikke prosjektets resultat. Bekreftbarhet knyttes til objektiviteten i forskeren. Viktige aspekter for å ivareta bekræftbarhet blir å være åpen om sin egen rolle, og vise refleksivitet rundt hva den kan ha medført (Lincoln og Guba 1984, Shenton 2004).

I dette kapittelet er det dekket flere viktige punkter for å ivareta kvalitet i kvalitativ forskning. Kapittelet gir innblikk i mine tanker fra tidlig i prosessen med valg av metodisk tilnærming og arbeidet med dette til et ferdig datasett. Jeg har gjennom hele prosessen vært bevisst på min rolle i organisasjonen og hvordan denne dobbeltrollen som ansatt og forsker påvirker informanter og studien. Til tider har jeg vært usikker til hvorvidt det å forske på egen arbeidsplass var det rette valg eller ikke. I all hovedsak ser jeg tilbake med positive erfaringer til akkurat dette. Det som dog har vært vanskelig for meg å ta stilling til, er hvordan min rolle og forforståelse har påvirket prosjektet. Min rolle som ansatt og forsker har ført til at samling av informanter var uproblematisk og tok kort tid. Kjennskap til daglig arbeid og terminologi har ført til at intervjuene har hatt minimalt med forklaring av hva systemer eller begrep betyr, noe jeg mener har vært positivt for å ha en naturlig intervjusituasjon. Tilliten fra informantene er også noe som med min rolle virker å ha blitt påvirket i positiv forstand. Som ansatt anser jeg meg som en profesjonell og sosial kollega, og denne profesjonaliteten mener jeg at jeg har tatt med i denne studien også. Om dette er en oppfattelse av meg som person som informantene/kolleger også har, kan det ha gitt grunnlag for informanter å stole på meg og at deres integritet og anonymitet er ivaretatt.

Ulemper min forforståelse kan ha medført i prosjektet er at jeg ikke har fulgt opp alle interessante punkter i intervju, da jeg kan ha oppfattet at informant og jeg snakket om akkurat samme tema. Som nevnt tidligere har jeg vært bevisst på å bruke oppfølgings spørsmål, bedt om konkretiseringer og sjekket med informanter i ettertid. Det må likevel påpekes at det mest trolig er interessante momenter andre steder i intervju som ikke er fanget opp, og at sitat dermed kan være basert på misforståelser. Nærheten til informantene har blitt diskutert, og det er tydelig at det er tette kollegiale forhold mellom meg og informantene. Informanter har fått eksplisitt beskjed om at alt er relevant, og at jeg ønsker å høre deres tanker. Informanter som har meldt seg frivillig virker å ha meldt seg frivillig med en nysgjerrighet til at det er Telia som forskes på, og ikke med et ønske om å «hjelp» meg, eller si det de tror jeg vil høre. Det er ingen garantier for at dette ikke har skjedd, men jeg mener jeg har tatt de grep jeg som forsker kan ta vedrørende dette, for å forebygge det i den grad det lar seg gjøre.

Mine subjektive erfaringer fra arbeidsplassen som jeg selv sitter med, har jeg sett ikke alltid stemmer overens med hva informantene har ytret. Det at jeg er klar over at det ikke nødvendigvis er samsvar der, mener jeg taler for at bevisstheten til min rolle har vært god. Uten en bevisst holdning til slike situasjoner, kan det fort tenkes at jeg hadde feiltolket sitat for å få dem til å «stemme» overens med mine subjektive erfaringer. Så jeg mener selv jeg har opptrådt som en tilstrekkelig objektiv forsker i denne sammenhengen. I situasjoner hvor jeg har vært usikker om jeg feiltolker, har jeg forhørt meg med informantene det gjelder. De informantene som har ønsket, har fått tilsendt sitater som er brukt fra deres respektive intervju, og fått muligheten til å komme med kommentarer om nødvendig.

### **3.9 Behandling av data i analyse**

Datamaterialet fra intervjuene er som nevnt basert på seks intervju tatt opp med diktafon. Disse er blitt transkribert hvor kjennetegn og andre faktorer er utelatt for anonymisering. Videre vil datamaterialet presenteres i analysekapittel og ses i lys av relevant teori.

Jeg har valgt å foreta en temabasert analyse fremfor en personbasert analyse (Thagaard 2013). Tema eller kategorier analysen baseres på, er utarbeidet etter det teoretiske rammeverket og datamaterialet. Datasettet er samlet ved bruk av intervjuguide som ble utviklet i lys av teori tidlig i prosessen. En del av teorien er blitt endret og tatt bort fra det teoretiske rammeverket etter gjennomgang av datamaterialet. Det er samtidig blitt lagt til annen teori etter gjennomgang av intervjuene, som har vist å ha større relevans til datasettet og studiens tematikk.

Kategoriene for analysen omhandler ansattes oppfattelse av mellomleders rolle, oppfattelse av mellomleders kompetanse, betydningen av tidligere erfaringer og oppfattelse av mellomleders betydning for utvikling av endringskynisme.



#### 4. Analyse

I studiens analyse blir datamaterialet analysert i en temabasert analyse i lys av relevant teori og tidligere forskning. Analysen er delt inn i fire kategorier som er:

- Mellomleders posisjon og rolle i endringsprosesser
- Mellomleders kompetanse i endringsprosesser, og viktigheten av kommunikasjon
- Betydningen av erfaringer fra tidligere endringsprosesser
- Mellomleders betydning for utvikling av endringskynisme

##### 4.1 Mellomleders posisjon og rolle i endringsprosesser

Det er allerede presentert tidlig i studiens teorikapittel hvilken rolle mellomledere i endring kan ha. Som mellomleder opptrer man ofte som en endringsagent med flere ansvarsområder innenfor forskjellige aspekter (Jacobsen 2012, Rydland 2015). Den daglige driften av bedriften må av mellomlederne opprettholdes, samtidig som man gjennomfører endringer (Meyer og Stensaker 2006).

En av informantene ble etter diskusjon rundt hvordan endringer foregår i Telia, bedt om å reflektere rundt hvorfor han trodde de arter seg som de gjør, og hvilken opplevelse informant hadde rundt grunnen til dette:

*”Prosessene virker å være forhastet. Det virker litt som om våre mellomledere ikke har så mye fingre med i spillet. De får beskjed (ovenfra) og kanskje litt for sent [...] De kunne gjerne fått litt mer tid til å i det minste vite om endringene så de får lagt frem en bedre salgspitch til oss” Informant 2.*

Informant 2 nevner en opplevelse av mellomledere som skal presentere endringer, tidvis virker å være dårlig forberedt. Det å skape en «salgspitch», tolker jeg som å skape oppslutning blant de ansatte for endringen. I tillegg nevner informanten at det ofte virker å være beskjeder ovenfra, som kan tolkes som at informanten oppfatter at mellomleder ikke alltid er medvirkende i utvikling av endringene som skal gjennomføres.

Det er av Hope (2009) argumentert at sentrale arbeidsoppgaver for mellomledere i endring blant annet innebærer tilpassing, og oversettelse av strategi for ansatte. I tillegg til dette blir selve kommunikasjonen av endring også viktig. Som informanten påpeker, virker det å være tidvis for lite tid for mellomlederne til å forberede presentasjon av nye endringer. Å skape en forståelse for endring, som kan kommuniseres til ansatte på en god måte, vil ikke alltid være gjort på kort tid. Ofte kan det være endringer som vil ha større påvirkning på de ansattes arbeidshverdag, og det blir da desto viktigere at mellomledere får nok ressurser i form av tid,

til å skape en så god «salgspitch» som mulig for å skape oppslutning til endringsprosessen (Hope 2009).

Sitatet over er også interessant i lys av Guth og MacMillans (1986) forskning knyttet til mellomlederes motivasjon. En del av essensen i Guth og MacMillans forskning, er at ledere over mellomledere må se til at mellomledere er så godt rustet og motiverte som mulig for å lede endringsprosesser, slik at endringskvaliteten blir god. For å se til at dette skjer, trekkes det frem at det å inkludere mellomledere i planlegging av endringsprosesser kan være gunstig, da mellomledere som har tro og forståelse for en endring, er ansett som motiverte mellomledere. Motivasjonsnivået er ifølge Guth og MacMillan (1986) hevdet å være nært knyttet til kvaliteten på endringsprosessene som mellomlederne leder. Dette blir da interessant i sammenheng med tidsaspektet som informanten nevner, hvor det å gi mellomlederne bedre tid til forberedelse, antas å skape bedre oppslutning.

Et annet utsagn som kan ses i sammenheng med sitatet fra informant 2 over, omhandler mer om rollen mellomledere har i forholdet mellom ansatte og sin ledelse:

*”Jeg føler at mellomlederne er veldig mellom barken og veden. De har ansvar for å sørge for et bra miljø og at folk går overens. Samtidig har de ansvar for å pushe endringer. Så de havner nok litt mellom oss ansatte og ledelsen da.”* Informant 5

Informanten beskriver en situasjon hvor mellomledere befinner seg mellom barken og veden, som jeg tolker som at han oppfatter at mellomleder må ivareta både ledelses og ansattes behov og ønsker. De er nødt til å svare til sin ledelse, samtidig som et godt arbeidsmiljø skal ivaretas og endringsprosesser ledes. Huy (2001) poengterer at en av fire roller en mellomleder i endring må ivareta, er rollen som linedanser. Som linedanser må mellomleder balansere mellom daglig drift, implementering av endringer, og ivaretagelse av ansatte.

Utsagnet fra informant 5 er også interessant å se i sammenheng med Hopes (2009) oppsummering av arbeidsoppgaver for mellomledere. Hope poengterer at mellomledere ofte må stå mellom forskjellige virkelighetsoppfatninger, krav og roller i sin stilling. Informanten trekker frem at mellomlederne må sørge for godt miljø, og at de ansatte har det bra, samtidig som de har ansvar for å lede endringer. Endringer som presenteres har ikke en automatisk positiv påvirkning på ansatte, og det er blant annet i slike tilfeller et eventuelt krysspress på roller kan antas å oppstå (Paulsen 2009). Som tidligere poengtert i lys av Paulsens (2009) argumentasjon knyttet til krysspress, og Hopes (2009) arbeid knyttet til mellomlederes arbeidsoppgaver, er det tydelig at rollen som mellomleder kan være tidvis komplisert. Å skulle

se til at ledelsens ønsker om endringer gjennomføres, samtidig som de ansatte har det bra, blir av informant 5 skildret som å være «mellom barken og veden». Dette viser i lys av teori og tidligere forskning, at oppfatningen informanten har med en vanskelig posisjon for mellomlederne, ikke er en ukjent problemstilling.

Det er hovedsakelig mellomledere i Telia som har ansvar for å implementere endringer og styre disse på ”Temp”. Dette er også arbeidsoppgaver som av Hope (2009) er beskrevet som sentrale. Det blir da viktig å undersøke hvordan ansatte opplever mellomledernes engasjement til endringene de skal lede. Tre av informantene hadde følgende å si da det ble reflektert rundt mellomleders rolle og føringer fra toppledelse.

*«Jeg har hørt «vi har fått føringer» fra ledelsen. Så vi merker jo når det er endringer som ikke nødvendigvis kommer direkte fra mellomlederne. Så når de sier det, eller vi merker det ikke er like mye engasjement i det dem presenterer, så blir det litt vanskeligere å engasjere seg. Men igjen så har man jo en forståelse for at de (mellomlederne) må forholde seg til sine ledere igjen»*

Informant 3

*«[...] Det kan være endringer som er påtvunget som de bare informerer om og da ser man veldig godt om de står inne for det. Og jo mer tid og energi de legger i endringen – jo lettere er det for dem å dra med oss og [...] Men om de viser manglende engasjement, hvorfor skal vi da gidde å bry oss om det samme?»*

Informant 4

*«Ja. Ja det er mer om at «vi har fått beskjed om å gjøre det her» så er det blitt forsøkt å gjøre det, «kjør på» men jeg merker at det blir mye mer. Mye mer som ligger bak det når det er snakk om endringer sånn som faktisk fører til noe da [...]»*

Informant 2

Informantene beskriver hvordan de oppfatter deres egen motivasjon når mellomledere er åpne om at dette er en endring som er kommet fra deres ledere, og ikke mellomlederne direkte. Informant 3 og 4 trekker begge frem spørsmål til hvorfor de skal engasjere seg i endringer, om mellomledelsen virker å være mindre engasjerte også. Det nevnes av informantene at mellomledere virker mindre motiverte i slike presentasjoner, men jeg tolker det også som at det oppfattes en form for distansering fra mellomlederne. En slik distansering kan antas å være knyttet til mellomledernes manglende tro på at en endring er passende eller gjennomførbar. Ved å si at endringen kommer ovenfra, tolker jeg det som at mellomledere ikke har full tiltro til

endringen de presenterer, og at de beskytter oppfatningen ansatte har av dem. Ved å gjøre dette kan man anta at mellomlederne viser lavere grad av eierskap og motivasjon for endringen de «må» presentere. Dette kan samtidig i lys av Huys (2001) forskning rundt roller være interessant, i den sammenheng av mellomledere som linedansere i slike tilfeller kan tolkes å være mer lojale nedover mot sine ansatte og deres behov, fremfor oppover mot sin egen ledelse.

Som Guth og MacMillan (1986) argumenterer, er det viktig å «diagnostisere» mangelen på motivasjon. De trekker frem tre hovedmomenter som ligger til grunn for lavere grad av motivasjon blant mellomledere. Dette omhandler en manglende tro på egen evne til å implementere strategi, manglende tro på at strategien vil fungere og/eller oppfatning av at utfallet ikke tilfredsstillende mellomleders egne mål. I situasjoner hvor mellomledere er mindre motiverte til endringsprosesser, hevder Guth og MacMillan at endringsprosessene blir av dårligere kvalitet. Med tanke på hvor sentrale mellomledere er argumentert å være som endringsagenter, er det ikke irrasjonelt å legge stor vekt på kvaliteten på endringsprosesser basert på mellomledernes motivasjon (Birgitte m.fl 2009, Pettersen m.fl 2012, Rydland 2015).

Som informantene nevner, er det vanskelig å motivere seg for endringer hvor mellomledelse ikke er motivert. Det er da rimelig å anta at disse prosessene hvor mellomlederne ikke fremstår som motiverte og engasjerte, ender opp med å være prosesser av dårlig kvalitet. For å se til at mellomledere er engasjerte, er det ifølge Guth og MacMillan (1986) viktig at ledere over inkludere mellomledere i utvikling av strategier, gir trening og utviklende kurs for å bedre ruste mellomledere til å lede endringsprosesser, og til sist sørger for at verdien i endringen er oppfattet som verdifull av mellomlederne.

Samtidig som mellomleders motivasjon er viktig, er også informantenes refleksjoner relevant i sammenheng med mellomleders roller som Huy (2001) har forsket på. I rollen som kommunikator skal mellomleder formidle endringens formål og viktighet, samtidig som de skal skape positive holdninger til endringen. Problemet med Huys forskning, er at den ikke tar høyde for hva mellomledere selv tenker om endringene, slik som Guth og MacMillans (1986) forskning berører. Spørsmålet blir dermed hvorvidt det å opptre som kommunikator vil være en rolle som mellomledere alltid skal innta, eller om det er viktig å fokusere på at dette kun gjøres i tilfeller hvor mellomledere selv er motivert til endringen de skal implementere. Funn i lys av teori og forskning, viser at en mellomleders arbeid og rolle er komplisert, og medfører at de må forholde seg til ansatte, kollegaer og ledelse over. Det følger med dette forskjellige krav, som av Paulsen (2009) er omtalt som rollekonflikt og krysspress, noe som ikke er ansett som unormalt for mellomledere.

## Oppsummering

Funnene knyttet til mellomleders posisjon og rolle i endringsprosesser, viser at mellomledere står svært sentralt på «Temp» når det kommer til å styre og påvirke endringsprosesser. Ansatte oppfatter mellomledere som å ha flere faktorer å forholde seg til når det kommer til deres arbeid, hvor hovedfaktorene som trekkes frem er forholdet mellom ledelse over, og ansatte under mellomlederne. Mellomledere er av de ansatte omtalt som tidvis mindre motiverte for endringer de skal lede som kommer fra ledelsen over. Mellomledere som fremstår mindre motiverte til endringer de må lede, viser seg å påvirke grad av motivasjon ansatte føler for endringen. Det blir viktig å poengtere i en slik sammenheng, at ledelse over mellomledere igjen har et ansvar for å se til at mellomledere er rustet til å lede endringer, og at de forstår behov og verdi av det de presenterer. I denne tankegangen blir forholdet mellom ledelse av mellomledere, og ledelse av ansatte viktig, noe som jeg vil komme nærmere tilbake til i oppgavens avslutning.

### 4.2 Mellomleders endringskompetanse, og viktigheten av kommunikasjon

Som nevnt tidligere tar jeg utgangspunkt i å forstå kompetanse basert på Illers (2012) diskusjon av begrepet. Dette innebærer evnen til å løse relevante oppgaver ved å bruke kunnskaper, ferdigheter og evner som en ansatt, mellomleder og/eller organisasjon har. På spørsmål hva som var viktige egenskaper i en leder, ytret en informant følgende:

*«Som leder skal jeg vite at du kan det du driver med før jeg respekterer deg som nettopp en leder. Jeg kan respektere vedkommende som person, men ikke nødvendigvis som leder om det mangler kunnskap (til jobben og/eller endring).» Informant 2*

Dette svaret fra informant var en oppfølging til spørsmål jeg stilte i bisetning til hvorvidt om kompetanse og kunnskap bygger respekt for leder. Informanten skiller her mellom å respektere en leder som leder, og som privatperson. For å få lederrespekten er det ifølge informanten viktig å inneha kompetanse til fagarbeidet som gjøres, og/eller endring. Dette blir interessant i lys av flere av teoriene og forskningen som er nevnt.

Hope (2009) nevner at en leder helst bør ha kunnskap og forståelse for endring av organisasjoner og Pagon m.fl (2008) trekker frem viktigheten av forståelse for endring som en sentral lederkompetanse. Som Pettersen m.fl (2012) poengterer er ofte mellomledere fagarbeidere som har jobbet seg opp til stillingen de har i dag. Mellomledere som har jobbet seg opp til stillingen de har i dag, må ifølge Pettersen m.fl (2012) være bevisst over hvordan de gjennomfører endringsprosesser. Det å ha kunnskap om arbeidet, og det å lede endringsprosesser blir samtidig også svært viktig. Det er rimelig å anta at mellomledere som

tidligere fagarbeidere har tilstrekkelig kjennskap til arbeidet som gjøres. Kjennskap til endringsprosesser og hvordan disse ledes på en god måte er dog ikke nødvendigvis noe man automatisk får ved å jobbe seg opp fra å sitte på kundeservice til å bli en mellomleder på avdelingen.

I redegjørelsen for organisatorisk endringskompetanse ble fem komponenter nevnt i sammenheng med tre strategier ment for å styrke og omforme komponentene inn i det som omtales som organisatorisk endringskompetanse. Det er i de fem komponentene mye som går på at ansatte skal ha en genuin forståelse for hvorfor en endring er nødvendig, og at det fører med seg noe positivt (Birgitte m.fl 2009). Strategiene nevnt omhandler da å ivareta denne forståelsen ved å aktivt jobbe med medvirkning, håndtering av kommunikasjon og overtalende kommunikasjon. Flere informanter har ytret erfaringer hvor kommunikasjon blir viktig i en slik sammenheng:

*«En leder som får oss til å følge endring vil i hovedsak klare å kommunisere godt. For veldig mye rundt endring handler om hvordan man klarer å kommunisere. [...] Så jeg føler at mye er avhengig av kommunikasjonen ja.»* Informant 4

Informanten i dette tilfellet virker å ha klare tanker om hva som går inn i å skape gode endringsprosesser. Kommunikasjon nevnes som et sentralt aspekt, og at kommunikasjonen i tillegg er av god kvalitet. Hvem som helst kan si at en endring er nødvendig – men ikke alle kan få ansatte til å *forstå* at det er nødvendig. En informant som nevner noe i denne sammenhengen er informant 6:

*«En leder bør ha god kompetanse innenfor kommunikasjon. Hvis han skal nå frem til så mange hos oss, der alle skal gjøre det samme»* Informant 6

Informantene uttrykker at man må ha «kompetanse innenfor kommunikasjon» og at det som kommuniseres «kommuniseres godt». Dette tolker jeg som et ønske om at det ikke bare skal informeres om endringer og hvorfor det er viktig, men at mellomledere kommuniserer på en måte som er ment å gi en forståelse for hvorfor endringer presentert er nødvendig.

Informant 4 og 6 er i sine refleksjoner veldig klar på at kommunikasjon er en viktig del for å skape oppslutning til endringsprosesser, samt ivareta god kvalitet. Når det kommer til roller som mellomledere må opptre i når det kommer til endringsprosesser, er blant annet rollen som kommunikator, som presentert av Huy (2001), relevant å nevne. I rollen som kommunikator er man ansvarlig for å oversette strategiene fra ledelse slik at det blir kommunisert ut til de ansatte. Man må skape oppslutning til endringsprosessene ved å oversette det til et språk som blir

forstått. Hva som menes med dette, er at man må tilpasse kommunikasjonen slik at det blir forståelig for de ansatte hvorfor endringen skal gjennomføres. Det blir samtidig viktig å tilpasse kommunikasjonen basert på hvem man snakker med, siden ansatte har forskjellige ønsker, behov og holdninger (Huy 2001). I tillegg til Huys (2001) forskning rundt roller, er også en slik tilnærming til kommunikasjon og oppslutning av endring blitt nevnt av flere andre kilder som brukes i denne oppgaven. Det at en stor del av det teoretiske rammeverket nevner kommunikasjon i større eller mindre grad, taler for hvor sentralt kommunikasjon vil være når det kommer til endringsprosessers oppslutning og kvalitet (Brigitte m.fl 2009, Hope 2009, Pagon m.fl 2008).

Kommunikasjonen omtales som viktig av flere av informantene. De nevner kvaliteten på det som blir sagt av mellomleder som svært viktig for deres egen deltakelse og forståelse for endring. Det vil si at det som kommuniseres er engasjerende, og ikke bare informerende:

*«Jeg mener at det (kunnskap om endring) har mye å si også. Det handler jo om hvordan man klarer å planlegge og kommunisere endringen» Informant 2*

*«En leder som jeg lett følger er en administrativ leder som samtidig har evnen til å kommunisere godt til de ansatte. Det er alfa omega. At du kan prate med den om alt som har med jobb å gjøre. [...] Ikke bare beskjed om at det skal gjøres. Slenger ut en beskjed og forventer at det skal bli gjort.» Informant 6*

Informant 2 trekker selv koblingen mellom hvordan kommunikasjon spiller en rolle i hvordan man planlegger og kommuniserer endringen. Som informant 1 blant annet oppsummerte sitt intervju med, *«Begrunnelsen. Det er det absolutt viktigste. At det begrunnes godt»*, så er det tydelig at man vil komme langt med endringsprosesser med god kommunikasjon rundt prosessen. Å få ansatte til å forstå at en endring er nødvendig er av Brigitte m.fl (2009) dekket både i *discrepancy* og *appropriateness*. Dette innebærer at kommunikasjonen må inneholde informasjon som får de ansatte til å forstå at det er nødvendig å gjennomføre endringen, og det som kommuniseres må i tillegg vise at det som gjøres er passende for det *målet* de har med endringen.

I diskusjon med informant 6 om mellomledere og kommunikasjon, ble det reflektert rundt det leder sier, og måten det sies på.

*«Det lederen sier har mye å si. Hvis en leder kan vise til eksempler som «sånn har det vært, og når vi gjør endringen forventer vi at dette skjer – derfor gjør vi det» hadde nok det hatt mye å sagt for hvor bra endringene går».* Informant 6

Informant 6 påpeker viktigheten med begrunnelse for endringen, men i dette ligger også et behov for å se at leder faktisk har tenkt over dagens situasjon sammenlignet med hva målet med endringen er. Ved å gi de ansatte innblikk i tankegangen for hvorfor endringsprosessen blir igangsatt, skaper man ifølge Birgitte m.fl (2009) argumentasjon, en større tillit og bedre oppslutning blant de ansatte, siden åpen kommunikasjon og transparens er hevdet å legge et godt grunnlag for dette. Sitatet blir i tillegg interessant i lys av Amundsen m.fl (2013) sin argumentasjon tilknyttet verktøy for å motvirke endringskynisme. Et av kriteriene for å motvirke endringskynisme er å vurdere *behov*, som innebærer å se hvorvidt endringen som presenteres stemmer overens med ansattes opplevelse av behov for endring. Ved å legge frem endringer på måten som informant 6 skisserer; hvor man forklarer dagens situasjon og hva målet er med endringen, så er det rimelig å anta at dette skaper bedre endringsberedskap, siden ansatte får en større forståelse for hvorfor mellomlederne velger å gjøre som de gjør.

Spørsmål om hva ansatte selv så på som viktige deler av en endringsprosess var en stor del av alle intervju. Flere av informantene hadde mange tanker om hvordan de ville sett ting blitt gjort. Noe som skiller seg litt ut fra andre informanternes utsagn, og som blir interessant i lys av teori i denne sammenhengen, er hvordan informanter nevnte at involvering av ansatte som har lang fartstid, kan være hensiktsmessig:

*«Det blir mye lettere da om de involverer de rutinerte for å få noen på laget, og får sett hvordan vi faktisk blir påvirket av endringene. Ja for de ser også veldig godt hvordan endringer påvirker oss da, og hva vi kan gjøre for å minimere de negative og maksimere de positive (utfallene).»* Informant 4

Informanten påpeker at man som rutiner ansatt har et godt innblikk i hvordan endringsprosesser vil kunne påvirke de ansatte, og en involvering av de rutinerte i planlegging og implementering kan være hensiktsmessig.

Birgitte m.fl (2009) argumenterer for at aktiv deltakelse er en sentral del i det å utvikle organisatorisk endringskompetanse. Amundsen m.fl (2013) henviser også til medvirkningsaspektet når det er snakk om å motvirke endringskynisme. Informanten nevner at en inkludering av de mer rutinerte ville vært fruktbart. De rutinerte ved «Temp» har ofte støttende funksjoner i form av å besvare spørsmål og hjelpe de mindre rutinerte når mellomledere er opptatt med



andre ting. Informanten mener at rutinerne ansatte har god innsikt i hva som foregår i det daglige arbeidet, og at det vil kunne gi positive virkninger å involvere de mer. Birgitte m.fl (2009) beskriver aktiv deltakelse som en strategi for å skape organisatorisk endringskompetanse. Å involvere ansatte i endringsprosesser, gir ansatte en autoritet til å delta i prosessene og utforming av disse. Å gi ansatte mulighet til å ha innflytelse på endringsprosesser er hevdet å kunne øke ansattes mestringsfølelse for å håndtere endringer bedre. I utgangspunktet baserer dette seg på å involvere alle, men ikke alle ønsker å bli involvert. Derfor argumenteres det for en strategisk involvering hvor de som ønsker får muligheten til å involvere seg i endringsarbeidet. Det blir dog viktig å se til at de som ikke involverer seg, velger dette på grunn av egne interesser, og ikke manglende tro på egen kapasitet til å gjennomføre og påvirke endringer.

Involvering av rutinerne er samtidig er interessant aspekt også i lys av begrepet endringskynisme av Amundsen og Kongsvik (2008). Amundsen og Kongsvik (2008) argumenterer for at blant annet resirkulering av ideer, og praksisfjerne løsninger som bestanddeler i forekomst av endringskynisme, kan være resultat av at det er manglende involvering av rutinerne ansatte. Rutinerne ansatte har ofte innsikt i hvordan endringer vil kunne påvirke de ansatte direkte, samtidig som de også kan ha en bedre oversikt over tidligere endringer i bedriften, slik at de kan få avdekket hvorvidt noe er gjort tidligere eller ei. De rutinerne vil samtidig også kunne være sentrale når det kommer til å bedømme hvorvidt en endring som er gjort tidligere har hatt positive eller negative påvirkninger på de ansatte.

Det er tydelig at kommunikasjon og hva som ligger i kommunikasjonen er sentralt for ansatte for å bli motivert for endringsprosesser. Det som er nevnt omhandler mye om å forstå nødvendigheten av en endring, og at det er fordelaktig å gjennomføre endringen for det målet som er satt. I to utsagn som følger, er informantene klare på hva de ser på som viktig i kommunikasjon for å engasjere seg for endringer som presenteres:

*«Hvis jeg skal gå med på det (endringen som presenteres), så må jeg hovedsakelig se verdien på det for kunden. Sekundært for meg, tertiært firmaet som helhet da. Hovedsakelig så må jeg se kundens og min egen fordel».* Informant 5

*«Endringer som jeg sliter litt med å engasjere meg for [...] at jeg ikke tjener på det da. At jeg ikke ser verdien av endringen.»* Informant 3

Tidligere er det nevnt av flere informanter og i diskusjon, viktigheten av *god* kommunikasjon rundt endring. Informantene over nevner viktige aspekter for hvorfor de skal kunne engasjere seg i endring, og hvorvidt det går bra eller ikke. Informantene snakker en del om det som omhandler en verdi for både kunder og seg selv. En verdi for en selv eller kunder, er relevant i lys av *personal valence* eller personlig verdi for de ansatte. For å skape og ivareta god endringsberedskap i en organisasjon, hevder Birgitte m.fl (2009) at spørsmål om verdi fra de ansatte, må ha et positivt svar. For å ivareta denne personlige verdien som en av komponentene i begrepet organisatorisk endringskompetanse, er det blant annet viktig at kommunikasjonen som gjøres, fremmer en oppfattelse blant de ansatte om at personlig verdi, sammen med andre komponenter i organisasjonskompetansen, er ivaretatt.

### **Oppsummering**

Funn i materialet knyttet til mellomleders kompetanse i endringsprosesser, viser at dette er noe ansatte har et bevisst forhold til. Å lede endringsprosesser innebærer at mellomleder vet hva han gjør for å skape så god oppslutning som mulig. I det å ha endringskompetanse er funnene sterkt sentrert rundt det å håndtere kommunikasjon på en god måte. Det å informere om en endring som skal gjøres er ikke tilstrekkelig for å få ansatte til å bli motivert for endringsprosesser. Kommunikasjonens innhold blir nevnt flere ganger, og det er for de ansatte viktig at mellomlederens presentasjon av endringsprosesser svarer til det ansatte trenger å høre for å bli motivert. Hovedsakelig dreier dette seg om å få ansatte til å se verdien av endring for seg selv, at endringen er passende for det ønskede målet, og at endringen vil medføre positive endringer fra dagens standard. I tillegg til å fokusere på at kommunikasjonen og innholdet skal være bra, nevnes det at involvering av ansatte vil kunne ha positiv innvirkning på endringsprosesser, da ansatte som ser reelle problem med prosesser kan påpeke og påvirke dette. Kort oppsummert viser funnene i denne kategorien at endringskompetanse er svært viktig for de ansatte. Og den største delen av slik endringskompetanse knyttes til kommunikasjonsferdigheter som skaper motivasjon og forståelse for at en endring er nødvendig og har en verdi. Samtidig viser det seg også at bestanddeler knyttet til endringskynisme kan knyttes til funn som omhandler mellomleders endringskompetanse. Mellomleders betydning for utvikling av endringskynisme kommer jeg nærmere inn på i analysekapittel 4.4.

### 4.3 Betydningen av erfaringer fra tidligere endringsprosesser

Det er av flere informanter nevnt en «tung periode» som de har reflektert tilbake på i diskusjon rundt erfaringer med endringer.

*«Ja jeg var litt irritert på at ting ikke gikk som det skulle da. Igjen så hadde jeg jo forståelse for at ting må testes. Men det virket å være en generell mangel på ambisjon. Det startet med masse motivasjon før alt bare falt i grus gang på gang. Og så var det ikke så mye mer. Jeg likte ikke den delen. Men igjen det kan ha hatt noe med arbeidsmengden til mellomlederne.»*

Informant 3

Informanten forteller hva en periode med negative erfaringer med endringsprosesser har ført til. Igjen nevnes her også arbeidsmengden til mellomledere som er relevant i tidligere drøfting, men også det å ikke «like» situasjonen man står i. Som flere av funnene i denne analysen viser, er det mye som knyttes til ansattes oppfatninger av hvordan endringsprosesser går, og ledes. I refleksjonen fra informant 3, er det spesielt interessant at arbeidsmengden til mellomledere nevnes i sammenheng med mangel på ambisjon, og fullføring av endringer. Dette kan ses i lys av begrepet endringskapasitet, som innebærer at man som organisasjon evner å balansere mellom håndtering av daglig drift, implementering av endringsprosesser, og implementering av følgende endringsprosesser (Meyer og Stensaker 2006, Stensaker og Meyer 2012). I situasjonen som informanten skisserer, tolker jeg at endringer presenteres med store ambisjoner, før håndtering av daglig drift tar for mye tid fra endringsledelsen, slik at de presenterte endringsprosessene blir tilsidesatt. I perspektivet knyttet til begrepet endringskapasitet blir dette ansett som negativt, da det i andre rekke vil kunne medføre negative erfaringer som da gjør at ansatte blir mindre mottagelig for endringer, og man blir endringstrett. Det blir i slike situasjoner viktig å senke endringshyppigheten og forsøke å komme til et stadie hvor alle tre aspekter kan ivaretas på en lik måte slik at man igjen kan begynne å bygge endringskapasitet gjennom gode erfaringer med endringsprosesser (Meyer og Stensaker 2006, Stensaker og Meyer 2012).

En informant ble bedt om å reflektere for hvorfor det til tider var vanskelig å engasjere seg for endringer som presenteres:

*«Som regel så betyr det at det er blitt gjort før, men ikke har fungert. Så man tenker fort at er et dødfødt prosjekt da. Det blir litt som å havne i en seig spiral hvor flere negative erfaringer gir negative holdninger»* Informant 5

Vedkommende fikk spørsmålet stilt i sammenheng med diskusjon rundt en tyngre periode som flere andre informanter også hadde nevnt. Informanten nevner at det er forsøkt før, noe som kan ses i sammenheng med resirkulering av ideer i begrepet endringskynisme av Amundsen og Kongsvik (2008). Med resirkulering av ideer, får ansatte en følelse av at det ikke er vits å engasjere seg i endringer da det er forsøkt før. I en slik sammenheng er det ifølge Amundsen m.fl (2012) viktig å reflektere rundt endringen som skal presenteres i lys av tidligere endringer som er gjort. Viktige spørsmål blir da om hvorvidt det er gjort før, og hva det da eventuelt førte med seg sist det ble forsøkt. I denne sammenhengen er det også påpekt at det er forsøkt før med negative resultat. Det at informanten legger til at det «ikke har fungert» tolker jeg som at erfaringer med tidligere endringer også blir sentralt. I lys av begrepet endringskapasitet er dette interessant, da erfaringer som nevnt har en sentral rolle når det kommer til endringstretthet. Meyer og Stensaker (2006) hevder at flere negative eller feilede erfaringer med endringsprosesser medfører negative holdninger til nye endringsprosesser, som da igjen vil gjøre den nye prosessen vanskeligere å gjennomføre på en god måte. Dette er også noe som man ser igjen i dannelsen av endringsberedskap i begrepet organisatorisk endringskompetanse av Birgitte m.fl (2009). Med tanke på endringsberedskap, nevner informant 4 følgende som er interessant i lys av dette:

*«Hvis det er flere endringer på rad som man ikke ser behovet for eller som ikke går bra, så vil det jo føre til at man ved neste endring er negativt innstilt før den i det hele tatt presenteres. Og da kan det være at man sliter med å finne motivasjonen til å gidde å gjennomføre det da.» Informant 4*

Informanten trekker frem hvordan endringer som ikke går bra, eller man ikke ser behovet får, direkte spiller inn på erfaringene og måten man mottar fremtidige endringer på. Som Amundsen m.fl (2013) argumenterer, så er det å ta stilling til om endringen svarer til ansattes oppfatning av behov viktig, for å motvirke forekomst av endringskynisme. Dette knyttes spesielt til å unngå at man får situasjoner hvor det endres for å endre (Amundsen og Kongsvik 2008). Erfaringer med endring, og hva dette fører med seg, er nevnt i sammenheng med både begrepet endringskapasitet, og begrepet organisatorisk endringskompetanse (Birgitte m.fl 2009, Meyer og Stensaker 2006, Stensaker og Meyer 2012). Flere negative erfaringer etter hverandre, er hevdet av blant annet Birgitte m.fl (2009) å føre til at man som ansatt og avdeling blir mindre kapabel og beredt til å møte nye endringer med et positivt utgangspunkt. Det blir dermed viktig å sørge for at endringene som presenteres legges frem på en måte som gjør at ansatte ser behovet for endringen, og at prosessene samtidig er av god kvalitet, slik at endringserfaringene blir gode.

Å bygge slike endringserfaringer av positiv art, er ansett å være en grunnleggende tilnærming til å skape organisatorisk endringskompetanse, som blir viktig for å motvirke stagnasjon eller endringstretthet blant de ansatte (Birgitte m.fl 2009).

### **Oppsummering**

Funn knyttet til erfaringers rolle, viser at dette står sentralt når det kommer til ansattes evne til å engasjere seg for endringer som presenteres. Ut over de sitatene som trekkes frem i denne kategorien, nevnes også rollen positive erfaringer har. Positive erfaringer er i relevant teori blitt omtalt som viktig for videre endringsprosesser, noe ansatte i denne oppgaven også påpeker. Negative erfaringer er likevel det som blir nevnt mest i spørsmål om erfaringers rolle, og funnene viser tydelig at negative erfaringer har negativ påvirkning på grad av engasjement som ansatte har til endringsprosesser som presenteres. Det kan samtidig virke som at negative erfaringer har en større påvirkning på holdningene til de ansatte enn det positive erfaringer har, siden mesteparten av det som nevnes om erfaringer, er knyttet til negativitet. Endring for endrings skyld, og resirkulering av ideer blir nevnt som sentrale påvirkningsfaktorer for erfaringene man sitter med, og det blir dermed viktig at mellomledere reflekterer rundt dette for å se til at endringen stemmer overens med behovet, samtidig som eventuelle feilslåtte endringsprosesser ikke gjentas. Funnene viser at erfaringer spiller en sentral rolle for ansattes endringskapabilitet, og det blir dermed en sentral rolle for mellomledere som endringsagenter å legge til rette for gode erfaringer. I tillegg til dette, er det også viktig å påpeke at man ivaretar balansen mellom daglig drift og endringer, slik at man unngår at endringsprosesser gradvis forsvinner grunnet for lite tid til å håndtere det som inngår i arbeidshverdagen.

#### **4.4 Mellomleders betydning for utvikling av endringskynisme**

Som nevnt i teorikapittelet er endringskynisme et begrep som Amundsen og Kongsvik (2008) presenterte i sin bok med samme tittel. Boken tar sikte på å identifisere hva det er ledere i organisasjoner gjør i endringsprosesser som medfører dårlig oppslutning, eller generelt dårlige endringsprosesser. Det er i analysen allerede presentert sitat knyttet til hvilken rolle ansatte opplever at mellomleder har i endringer, samt deres kompetanse til endring.

En informant fikk spørsmål om vedkommende kunne tenke på noen ulemper ved endringer i organisasjonen, og reflektere rundt dette. Dette førte til at informanten kom inn på erfaringer fra «Temp» hvor det innledende arbeidet og starten på endringen var god, før det hele forsvinner:

*«Det er jo slik at det har vært endringer som er trukket tilbake relativt kjapt. Det har vært masse ambisjoner, også har den ambisjonen visnet bort. Det er slike ting som man*

*fort blir litt oppgitt av. Man blir lovet gull og grønne skoger, og alle er kjempepositive, men så visner bare det hele bort gradvis.» Informant 3*

Informanten har opplevd endringer som gradvis bare forsvinner. Jeg tolker informanten slik at det er selve prosessen som visner bort, og at det blir manglende oppfølging av hva endringen har ført med seg. En mangel på resultatoppfølging er av Amundsen og Kongsvik (2008) omtalt som en av grunnene til at endringskynisme oppstår. Ved aldri å vite hvordan det går med endringer, mister ansatte motivasjonen til å engasjere seg, da de aldri får vite resultatet av deres engasjement. Det kan også tenkes at slike endringer som visner gradvis bort, kan være knyttet til hvor praksisnær endringen er. Om en endring som presenteres viser seg å være lite relevant til praksisen på arbeidsplassen, er det rimelig å anta at den ikke har lang levetid og fort forsvinner i mengden av andre endringer og daglige gjøremål. For å unngå at endringsprosesser visner bort, er det viktig at mellomlederne er bevisste på hvorvidt resultat av endringsprosesser synliggjøres ovenfor de ansatte. Dette er ansett som et av kriteriene man kan ta i bruk for å motvirke forekomst av endringskynisme på arbeidsplass ifølge Amundsen m.fl (2013).

Når informanten opplever å få presentert endringer med store ambisjoner som deretter visner bort, fører det til at man blir oppgitt. Et annet sitat som kan ses i sammenheng med det som nevnes over er fra informant 2, som har refleksjoner om perioder med negative erfaringer med endringsprosesser:

*«Jeg har hatt negative holdninger. Husker det var en periode med mye testing og forkasting. Og da husker jeg at jeg ikke brydde meg så mye når det kom nye endringer. Jeg hoppet ikke helt på før det hadde gått en stund. Ikke før jeg skjønnte det var endring som var kommet for å bli da. Så det har vært periodevis negativt med lavt engasjement ja».* Informant 2

Informantens erfaring er knyttet til det å ha negative holdninger, og det nevnes en periode hvor det var mye testing og forkasting av endringsprosesser. Dette medførte at informanten valgte å ikke engasjere seg nevneverdig i endringen før han innså at det var en endring som var kommet for å bli. Det informanten nevner om at han ikke engasjerer seg før han ser at endringen er kommet for å bli, tolker jeg delvis i tilknytning til manglende resultatoppfølging som nevnt ovenfor (Amundsen og Kongsvik 2008). En endring som er kommet for å bli, kan ofte innebære innføring av et nytt delmål som man får oppfølging på videre. Det som nevnes med en periode med testing, blir relevant å se i sammenheng med en annen del av forekomster av endringskynisme. Endring for endringens skyld, er ofte knyttet til at endringer som presenteres

ikke har noen genuin bakgrunn. Det er kun for å gjøre en endring at den i det hele tatt presenteres. I tillegg til denne endringen for endringens skyld, tolker jeg også forekomst av praksisfjerne løsninger basert på at informanten påpeker at det var «testing». Testing tolker jeg som forsøk på å se om endringsprosesser er relevante eller fruktbare for avdelingen. I tilfeller hvor endringer som presenteres er praksisfjerne, eller ikke virker å ha noen reell endringspotensiale for organisasjonen, vil man ifølge Amundsen og Kongsviks (2008) argumentasjon knyttet til endringskynisme, ha større grad av kyniske holdninger til endringer blant de ansatte (Amundsen og Kongsvik 2008).

Som tidligere nevnt i begrepene organisatorisk endringskompetanse og endringskapasitet, er det en fare for at flere negative endringsprosesser etter hverandre, kan skape generelle negative holdninger til endring. Om situasjonen som informanten over beskriver er noe som skjer med jevne mellomrom, kan man ende opp med større grad av tilfeldigheter fremfor stabilitet i endringsprosesser som av Birgitte m.fl (2009) er hevdet å kunne medføre endringstretthet blant ansatte.

To andre informanter har reflektert rundt viktigheten av resultatoppfølging når det kommer til å engasjere seg i endringer:

*«[...] Resultatorientering er jo veldig viktig. Spesielt om det er en endring du er for, og som du er med på å trekke og få gjennomført. Om du engasjerer deg mye er det viktig å få vite hvordan det går.» Informant 5*

*«For å opprettholde positive holdninger til endringer er det viktig å få høre at man leverte. At man får informasjon om hvordan det gikk med endringen. Det er jo det som skaper motivasjon for min del i alle fall» Informant 1*

Informantene ytrer hvor viktig det er å få vite hvordan det går med endringer hvor man har engasjert seg. Det å ikke få vite hvordan endringen gikk og hva det førte med seg, blir av informant 1 nevnt som en viktig del for vedkommendes motivasjon for endring. Informant 5 ytrer også en viktighet når det kommer til å få vite resultatet av det man har engasjert seg for. I disse refleksjonene er det tydelig at synliggjøring av resultat er viktig for de ansatte. Ansatte har behov for å se at energien de har lagt i endringsprosessen har ført noe med seg, og dette viser seg å være viktig for å skape motivasjon både for endringer som pågår, og fremtidige endringer. Manglende synliggjøring av resultat er av Amundsen og Kongsvik (2008) omtalt å medføre likegyldighet nettopp på grunn av faktorene jeg nevnte over. Ansatte som ikke får tilstrekkelig informasjon om hvordan endringene er gått tidligere, vil mest sannsynligvis

forholde seg passive eller negative til fremtidige endringer da det virker å ikke føre med seg noe fruktbart. Som jeg nevnte i teorikapittelet, er Amundsen m.fl (2013) sitt verktøy for motvirkning av endringskynisme ikke sett på som et konkret botemiddel mot dette. Men det er ment å kunne hjelpe før, i og etter endringer som planleggende, navigerende eller evaluerende verktøy. Kriteriet for å motvirke endringskynisme knyttet til resultatoppfølging, er så enkelt som å reflektere over hvorvidt resultat av endringer presenteres eller ikke. Det blir dermed viktig at mellomledere opptrer bevisste på akkurat dette, for å se til at resultatoppfølging skjer – som i andre rekke er argumentert å kunne motvirke forekomsten av endringskynisme (Amundsen m.fl 2013).

Informant 2 og 3 fikk begge spørsmål om hvorfor de tidvis hadde problemer med å engasjere seg i nye endringer som presenteres, og begge utsagn kan knyttes til elementer som beskrives i endringskynisme:

*«Samme endring presenteres jo flere ganger»* Informant 2

*«Det virket som det var mye endringer for å endre. Det virket som det var lite grunnlag, og at det ble mer «vi prøver dette» selv om det er blitt gjort før uten suksess. Også fikk vi jo aldri vite hvordan det gikk da det bare forsvant»* Informant 3

Informantene nevner flere interessante elementer som kan ses i lys av endringskynisme. Informant 2 påpeker at endringer presenteres flere ganger. Informant 3 nevner endring for endringens skyld, resirkulering av ideer og en følelse av manglende oppfølging på hvilke resultat endringsprosessene medførte. Som det allerede er poengtert i lys av utsagnene over, er det flere refleksjoner som kan knyttes direkte til bestanddeler i endringskynisme (Amundsen og Kongsvik 2008). Essensen i begrepet endringskynisme, knyttes til leders praksis, og hvilke påvirkninger dette har på de ansattes evne til å engasjere seg, og ta imot nye endringsprosesser. Informantene over, svarer begge på spørsmål om hvorfor de har hatt problemer med å tidvis engasjere seg i endringer, og det er tydelig at det informantene reflekterer om kan knyttes til endringskynisme. For å forebygge kynisme basert på endring for endringens skyld, resirkulering av ideer og manglende resultatoppfølging, er det, som allerede poengtert, viktig at ledere opptrer bevisst til endringsprosessene de gjør. For å unngå endringskynisme basert på de tre faktorene nevnt i disse sitatene, er det svært viktig at ledere er oppmerksomme på hvorvidt endringen er forsøkt før, og med hvilke følger det hadde, at endringen svarer til det opplevde behovet, og at resultatene som følger av endringen presenteres (Amundsen m.fl re, Amundsen og Kongsvik 2008). I lys av det som informantene reflekterer rundt vedrørende manglende motivasjon, er det tydelig at forekomst av endringskynisme på arbeidsplassen er reell. Og det



blir tydelig at endringskynisme ofte påvirker ansattes motivasjon for å ta del i nye endringsprosesser – det vil si at de opparbeider seg kyniske holdninger til endringsprosesser basert på mellomlederes praksis.

### **Oppsummering**

Funnene knyttet til denne kategorien viser tydelig at forekomsten av endringskynisme er noe ansatte har opplevd og/eller opplever i sitt arbeid. Det er hovedsakelig endring for endringens skyld, resirkulering av ideer og manglende synliggjøring av resultat som viser seg å være de mest sentrale opplevelsene ansatte har. Praksisfjerne løsninger kan tolkes ut i fra en liten del av datamaterialet, men interessant nok er det så å si ingen av informantene som nevner erfaringer som kan knyttes til pseudomedvirkning. En forklaring på dette er at ansatte virker å være lite inkluderte i utforming av endringsprosesser generelt. Samtidig så omtales likevel mellomlederne som mottakelige for konstruktiv kritikk etter at endringsprosesser er igangsatt eller fullført – men det kommer ikke tydelig frem hvorvidt dette medfører endringer i praksis.

Et aspekt som er viktig å påpeke i diskusjonen knyttet til verktøy for å motvirke endringskynisme er hvorvidt det er rasjonelt å tilføye flere arbeidsoppgaver til de oppgavene mellomlederne allerede har. Å skulle reflektere over tidligere praksis, finne ut av erfaringer med prosesser og lignende vil mest sannsynligvis ta tid, noe som da kan gjøre endringsprosessene eller ivaretagelse av daglig drift vanskeligere grunnet manglende tidsressurser. På tross av denne eventuelle tidsklemmen, er det fremdeles relevant å argumentere for en implementering av bruk av verktøyene for å håndtere og forebygge endringskynisme. Å skape en mer generell bevissthet blant mellomlederne knyttet til endringsprosesser, resultat og tidligere erfaringer vil i all sannsynlighet ha et positivt utfall. Men det blir samtidig viktig å ha en helhetlig tilnærming til dette for å unngå at det blir for tidkrevende, og går ut over andre oppgaver mellomlederne må fokusere på.

### **4.5 Oppsummering av analyse**

I denne analysen er datamaterialet samlet fra seks dybdeintervju blitt analysert i lys av tidligere forskning og relevant teori. Analysen har inneholdt kategorier knyttet til mellomleders posisjon i endringsprosesser, mellomleders kompetanse i endringsprosesser, betydningen av erfaringer og mellomleders rolle i endringskynisme.

Analysen har vist at mellomledere står svært sentrale som endringsagenter på «Temp». De ansatte oppfatter at mellomledere tidvis befinner seg i en vanskelig posisjon knyttet til deres ledere og krav til måloppnåelse, samtidig som de skal ivareta det beste for de ansatte. Med dette

oppfatter informantene at det til tider er endringsprosesser hvor planleggingen virker å lide under dårlig tid, eller manglende motivasjon fra mellomleders side. Flere av informantene nevner at en form for endringskompetanse er viktig for at det skal være gode endringsprosesser. Et av de viktigste punktene informantene trekker fram for at de skal innse at endringer er nødvendig, ligger i kommunikasjon og kvaliteten på det som kommuniseres. De må forstå at det er et behov med endringen, at endringen har positive følger, og at det har en verdi for dem selv så vel som Telias kunder og kundesenteret i sin helhet.

Tidligere erfaringer med endringer har ifølge informantene stor påvirkning på deres mottagelse av nye endringsprosesser. Negative erfaringer med endringer vil som regel skape negative holdninger som kan gjøre nye endringsprosesser vanskelige da de ofte ser an hvordan det går før de velger å engasjere seg.

Funn viser at flere har erfaringer med endringsprosesser som kan knyttes til elementer i begrepet endringskynisme. Dette vises hovedsakelig i form av endring for endringens skyld, resirkulering av ideer og manglende synliggjøring av resultat. Elementene i endringskynisme knyttes ofte til perioder hvor det har vært mindre gode endringsprosesser over tid, og elementene i endringskynisme kan ses på som både resultat og grunner til dette.

Som jeg poengterte i teorikapittelet, kan begrepet endringskynisme og de følgende verktøyene for å forebygge forekomsten av dette, ses i sammenheng med begrepet organisatorisk endringskompetanse. Funnene i analysen viser at manglende kvalitet på kommunikasjon har stor påvirkning på ansattes motivasjon og oppfattelse av nødvendighet for endringsprosesser. Dette er også å se i funnene knyttet til forekomst av endringskynisme. Dette vil tale for at det å arbeide med organisatorisk endringskompetanse vil kunne ha en positiv innvirkning på forebyggingen av endringskynisme også, siden disse viser seg å være nært knyttet til hverandre som konsept, og som påvirkningsfaktorer på ansattes motivasjon.

## 5. Avslutning og konklusjon

I denne oppgaven er det gjort en studie av hvordan ansatte opplever mellomleders rolle og posisjon i endringsprosesser. Jeg tok tidlig i prosessen valget om å fokusere på egen arbeidsplass grunnet enkel tilgang til informanter, og muligheten til å forske på fenomen og prosesser jeg over lengre tid har vært nysgjerrig på. Innledningsvis ble følgende problemstilling presentert:

*Hvordan opplever ansatte mellomleders rolle og kompetanse i endringsprosesser, og hvordan påvirker dette ansattes opplevelser med endring?*

Det er i studien fokusert på flere forskjellige momenter ved mellomleders rolle i endringsprosesser, og hvordan ansatte opplever dette. Den generelle rollen en mellomleder har, og krysspresset som følger av å måtte befinne seg mellom ledelse og ansatte, har blitt en viktig del av studiens tematikk. Ansatte opplever å ha mellomledere som har stor innflytelse på deres egne endringsprosesser, men som tidvis kan være påvirket av dårlig tid, store krav eller manglende motivasjon. Mellomlederne på «Temp» er blant de viktigste endringsagentene for avdelingen, og har et sentralt ansvar for å ivareta de ansatte og daglig drift. Studien viser at det følger mange arbeidsoppgaver med stillingen som mellomleder – og det er tydelig at balansen mellom ansatte, daglig drift og endringsprosesser til tider kan bli vanskelig å opprettholde.

Kompetanse for endringsprosesser, eller endringskompetanse, er for flere av de ansatte et viktig moment for god ledelse. I tillegg til å ha kjennskap til arbeidet som gjøres, sier de ansatte også at mellomledere må ha kunnskap om endring for å være en god ledende mellomleder. Studien viser at kommunikasjon står som en av de mest sentrale aspektene ved endringskompetanse hos mellomledere ved «Temp». I sammenheng med kommunikasjon er det viktig å påpeke at alle kan informere, men ikke alle kan engasjere. Det blir derfor viktig å ivareta flere momenter for å se til at kommunikasjonen som gjøres er av god kvalitet. Dette innebærer blant annet å få ansatte til å forstå behovet for endring, se verdien for seg selv, og se at endringen stemmer overens med målet som er satt.

Erfaringer fra tidligere endringsprosesser viser seg å ha stor innvirkning på ansattes beredskap og kapasitet til endring. I situasjoner hvor det har vært flere prosesser som er oppfattet som negative eller har hatt negative utfall, vil man ved gjentagende opplevelser av dette ofte ha en negativ innstilling til nye endringer som presenteres. Ansatte har forståelse for at det tidvis er nødvendig å forsøke og implementere nye endringer som ikke nødvendigvis vil føre med noe positivt for de ansatte, avdelingen eller resultat. Men å forholde seg til dette gjentatte ganger

kan bli problematisk for de ansatte, og slike negative erfaringer over lengre tid kan føre til at ansatte ikke ser behovet for å godta, eller engasjere seg for en endring før de ser at det er en endringsprosess som vil bli fullført og virker å være god. Det blir dermed vanskeligere å engasjere og skape oppslutning ved endringer om man har hatt flere negative prosesser over en periode.

Når det kommer til forekomst av endringskynisme, er dette nært knyttet til erfaringer fra tidligere prosesser. På «Temp» er det hovedsakelig tre elementer fra endringskynisme som viser seg å ha vært sentrale i perioder hvor ansatte har mistet motivasjonen for å delta og slutte seg til endringsprosesser. Funn i denne studien kan knyttes til resirkulering av ideer, endring for endringens skyld og manglende synliggjøring av resultater. Ansatte som ser at endringene ikke har noe reell potensiale for endring, har vært med på samme endringsprosess før, eller ikke får vite hvordan det har gått med endringsprosessene, viser seg å være mindre mottagelige for påfølgende endringsprosesser. Å ta i bruk kriterier for å unngå og motvirke endringskynismens momenter før, i og etter endringsprosesser omtales som planleggende, navigerende eller evaluerende verktøy (Amundsen m.fl 2013). En tanke vedrørende det å introdusere flere verktøy for mellomledere er hvorvidt det vil medføre at det blir enda dårligere tid, og dermed vanskeligere å balansere alle elementene som kjennetegner en endringskapabel organisasjon. Det vil nok etter all sannsynlighet også kreve at det innvilges mer tid fra ledelsen slik at mellomledere får mulighet til å implementere verktøyene, uten at det skaper for store påvirkninger på daglig drift. Sluttproduktet ved å ta i bruk slike verktøy kan nok antas å være positive, siden man som avdeling og lederteam vil bli bedre rustet til å planlegge, lede og evaluere endringsprosesser, og dermed få konstruert en mer endringskapabel avdeling og organisasjon med god organisatorisk endringskompetanse.

Studiens funn kan oppsummeres kort med følgende:

Ansatte opplever mellomleders rolle og kompetanse i endringsprosesser som svært sentral, men også tidvis vanskelig. Mellomledere må forholde seg til et stort team av ansatte, så vel som administrative arbeidsoppgaver og ledelse over dem selv. Mellomledere har stor påvirkningskraft på ansattes opplevelser med endringsprosesser, og kommunikasjon som skaper forståelse, blir ansett som en av de viktigste aspektene ved god ledelse av endring fra mellomlederne. Å skape forståelse for hvorfor endringen er nødvendig, hva den fører med seg og at den har en verdi, er svært viktig. Funnene i studien peker også på at det å endre for å endre, ikke følge opp resultat og resirkulere ideer, blir oppfattet av ansatte som demotiverende og lite fruktbart for deres eget engasjement for endringsprosesser, og holdninger knyttet til nye

prosesser. Det viser seg at ledelse av mellomledere, og ledelse av ansatte bygger på en del like prinsipper, spesielt med tanke på motivasjon og opplutning. Dette er knyttet til at man skal ha forståelse for endringer, og tro på at de er gjennomførbare. En slik sammenheng viser også at ledelse over mellomledere vil kunne få en mer sentral rolle i arbeidet med å skape motiverte og kapable mellomledere, som i andre rekke vil kunne skape bedre opplutning til endringsprosesser, og samtidig gjøre prosessene bedre i sin helhet.

### **5.1 Etterord**

Studiens funn peker på to sentrale faktorer som kan tas med videre for Telia som organisasjon. Først og fremst, er det tydelig at kommunikasjon, tidsressurser og håndtering av endringsprosesser er noe som påvirker ansattes motivasjon – og det vil være hensiktsmessig å arbeide målrettet med dette for å skape bedre opplutning til endringsprosesser som presenteres. Samtidig vil det på nivået over mellomledere være hensiktsmessig å reflektere over funnene i denne studien, og se det i sammenheng med dagens praksis vedrørende utvikling og kursing av mellomledere, slik at man kan få utviklet mellomledere til å bli så gode endringsagenter som mulig. I det å skape rom for mellomledere som endringsagenter er det blant annet relevant å se på deres grad av medvirkning, handlingsrom, og tidsressurser for å ivareta gode endringsprosesser fra start til slutt.

Når det kommer til implikasjoner for endringsarbeid, viser studien at man ikke trenger større endringsprosesser som omstrukturering, sammenslåing og nedbemanning for å se at bevissthet ovenfor rolle og kommunikasjon blir viktig for å ivareta ansattes motivasjon og endringsberedskap. En stor del av teori og forskning dette prosjektet tar utgangspunkt i, fokuserer på større endringsprosesser sammenlignet med endringsprosessene det er fokusert på i denne studien.

Større endringsprosesser *er* vanskelige, og vil ofte medføre negative følelser hos ansatte. Men som dette prosjektet samtidig viser, kan også mindre endringsprosesser ha stor innvirkning på ansattes motivasjon og holdninger. Endringsprosesser av liten størrelse, vil over tid, og med et stort nok antall, kunne ha stor innvirkning på ansattes holdninger, motivasjon og erfaringer, på lik linje med større endringsprosesser.

Dette prosjektet har tatt utgangspunkt i ansattes opplevelser av mellomledere ved «Temp», og det ville i en eventuelt videreføring av denne tematikken, eller i en helt annen oppgave, vært svært interessant å kunne undersøkt hvordan mellomledere oppfatter seg selv i sin rolle som endringsagent og operativ teamleder, og sammenlignet dette med ansattes opplevelser av

mellomlederne. Å sammenligne ansattes opplevelser med mellomlederens, antar jeg også kunne gitt en større forståelse for *hvor* skoen trykker når det kommer til endringsprosesser, slik at man videre kunne utarbeidet en bredere forståelse for *hvorfor* endringer arter seg som de gjør, og *hvordan* endringsprosesser bør ledes.

Jeg anser det som hensiktsmessig å eventuelt ta studiens tematikk videre og skape et større bilde, og jeg sitter avslutningsvis igjen med en del spørsmål som eventuelt kan være interessante som grunnlag for videre forskning: Anser mellomledere seg så sentrale som denne studiens funn viser? Er det forskjell på heltidsansatte, og deltidsansattes opplevelser av mellomleder? Samsvarer ansattes opplevelser med mellomlederens oppfattelse? Er omstendighetene beskrevet i studien kun relevant i call-center-sammenheng, eller vil det ha overføringsverdi til andre større og mindre avdelinger innenfor andre yrker? Dette er alle spørsmål jeg sitter igjen med, og som jeg håper jeg med tiden vil kunne ha mulighet til å undersøke nærmere for å skape en bredere forståelse for samhandlingen mellom ledere, mellomledere og ansatte.

The art of communication is the language of leadership

-James Humes





## Litteraturliste

- Amundsen, O., Kongsvik, T. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Amundsen, O., og Kongsvik, T.Ø., Olsen, H.H. og Munkvold, G. (2013) Kriterier for gjennomføring av planlagte endringsprosesser: En eksplorerende casestudie. *Nordiske organisasjonsstudier*. vol. 15 (1).
- Beer, M., og Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. (Statistical Data Included). *Harvard Business Review*, 78(3), 133.
- Birgitte, G., Ingstad, Z., og Finne, L. (2009). Organizational Change Competence. I «Prerequisites for Healthy Organizational Change» (Vol. 1, pp. 21-32). Bentham Science.
- Guth, W., og MacMillan, I. (1986). Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest. *Strategic Management Journal*, 7(4), 313-327. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2486065>
- Hope, O. (2009). «Essays on Middle Management Responses to Change Initiatives» (Doktoravhandling). Norges Handelshøyskole.
- Hope, O. (2015): Mellomlederen. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS
- Huy, Q., N. (2001). «In praise of middle managers.» *Harvard Business Review*, 79(8), 72.
- Illeris, K. (2012). *Læring*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Jacobsen, D. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget
- Kotter, J. (2009). Leading change: Why transformation efforts fail. *Engineering Management Review, IEEE*, 37(3), 42-48.
- Ladegård, G. (2008). Mellomledelse: Å leve i paradokser. *Magma*, 11(6), 7-9.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamic'. I Cartwright, D. (Ed.), *Field Theory in Social Science*. London: Social Science Paperbacks.
- Lincoln, Y.S., og Guba, E. (1985) *Naturalistic inquiry*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Meyer, C., og Stensaker, I. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.

- Nordhaug, O., Brandi, S., og Hildebrandt, S. (2007). *Håndbok i endringsledelse* (Lederbiblioteket). Oslo: Forlag1.
- Norsk Senter for Forskningsdata (NSD.no) hentet 14.04.2017 fra:  
[http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/forskningstema/egen\\_arbeidsplass.html](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/forskningstema/egen_arbeidsplass.html)
- Pagon, M., Banutai, E., og Bizjak, U. (2008). *Leadership Competencies For Successful Change Management. A Preliminary Study Report*. Hentet 02.04.2017 fra:  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=5E58B246E46B994A2F4F18279E69FFB4?doi=10.1.1.503.3482&rep=rep1&type=pdf>
- Paulsen, J.M. (2009). *Kronikk: Mellomlederen - den undervurderte endringsagenten*. Hentet: 16.04.2017 fra: <http://www.nito.no/Fagmiljoer/Bioingeniorfaglig-institutt/Bioingenioren/AlleBioingenioren/Bioingenioren-2009/Les-Bioingenioren-pa-nett/Kronikk-Mellomlederen---den-undervurderte-endringsagenten/>
- Pettersen, R.S., Giæver, F. og Wennes, G. (2012) Mellomleders roller i en omstillingsprosess. *Psykologisk Tidsskrift* nr. 3-2012, s. 8-13
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget
- Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen? og spiller det noen rolle for evnen til å bygge endringskapasitet? *Magma*, 18(7), 46-54.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget
- Saksvik, P. (2009). *Prerequisites for Healthy Organizational Change*. Sharjah: Bentham Science.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75.
- Stensaker, I. G. og Meyer, C., B. (2012). Change experience and employee reactions: Developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106-124.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse* (4. utg. ed.). Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.



## Vedlegg

### Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informanter

#### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet "Leders endringskompetanse, og dens påvirkning på ansatte"

##### Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å undersøke og belyse hvordan en leders kunnskap og kompetanse til endring påvirker ansatte i Telia Norge. Informanternes (ansattes) erfaringer med dette ønskes å ses på i lys av teorier innenfor Voksnes Læring og Endringsteori.

Forskningen vil bli benyttet i en masteroppgave innen Voksnes læring ved NTNU i Trondheim. De forespørres om å delta på grunn av relevant erfaring og kunnskap om fenomenet som undersøkes.

##### Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse vil innebære et personlig intervju på omlag 60 minutter. Datamaterialet vil registreres med båndopptaker så fremt informant samtykker til dette. Spørsmålene vil omhandle detaljer rundt interaksjonen mellom leder og ansatte, og hvordan leders kompetanse til endring påvirker ansatte i deres daglige arbeid. Det vil stilles åpne og lukkede spørsmål med godt grunnlag for egen refleksjon.

Innsamlet data vil bli transkribert og brukt i en temabasert analyse av fenomenet.

##### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun student og veileder vil ha tilgang til personopplysninger og lydfiler under prosjektiden. Opplysningene oppbevares adskilt fra oppgavetekst, og i låsbart rom på egen datamaskin hvor passord kreves for pålogging. I tillegg vil materialet oppbevart på minnepenn og ekstern harddisk krypteres ytterligere med brukernavn og passord som kun student vil ha tilgang til under prosjektet.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i oppgaven dersom de ikke ønsker det. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.2015. Alle lydfiler og skriftlige notat vil bli anonymisert og slettet etter endelig innlevering av masteroppgaven.

Spørsmål om alder, kjønn, studiested og lignende utelates i fra oppgaven, og er kun ment som behjelpelig i intervjusituasjonen for å skape en avslappet interaksjon.

##### Frivillig deltakelse

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

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Marius Knudtsen på [mariusknudtsen@gmail.com](mailto:mariusknudtsen@gmail.com) eller 90563357. Veileder Erna Håland er også tilgjengelig på epost: [erna.haland@svt.ntnu.no](mailto:erna.haland@svt.ntnu.no)

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

##### Samtykke til deltakelse i studien

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til å delta i intervju

Jeg samtykker til å kunne bli kontaktet med oppfølgingsspørsmål underveis i prosjektet

Vedlegg 2: Tilbakemelding på meldeskjema fra NSD.



Erna Håland  
Institutt for pedagogikk og livslang læring NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 28.02.2017

Vår ref: 52371 / 3 / AGH

Deres dato:

Deres ref:

#### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 20.01.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

<b>52371</b>	<i>Leders endringskompetanse og dens påvirkning på ansatte. Et kvalitativt intervjustudie om ledere ved Telia, og hvordan deres endringskompetanse påvirker ansatte</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Erna Håland</i>
<i>Student</i>	<i>Marius Knudtsen</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, 01.08.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Agnete Hessevik

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSD's rutiner for elektronisk godkjenning.

## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 52371

Når du er ansatt i organisasjonen du gjennomfører datainnsamlingen i, må du være bevisst de utfordringer en slik dobbeltrolle innebærer. Det kan være relevant å lese vår temaside om å forske på egen arbeidsplass:

<<http://www.nsd.uib.no/personvern/forskningstemaer/egenarbeidsplass.html>>

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Det behandles enkelte opplysninger om tredjeperson (ledere og kolleger). Det skal kun registreres opplysninger som er nødvendig for formålet med prosjektet. Opplysningene skal være av mindre omfang og ikke sensitive, og skal anonymiseres i publikasjon. Personvernombudet anbefaler at du ber informantene om å omtale andre personer i en så lite identifiserende grad som mulig. Så fremt personvernulempen for tredjeperson reduseres på denne måten, kan prosjektleder unntas fra informasjonsplikten overfor tredjeperson, fordi det anses uforholdsmessig vanskelig å informere.

Personvernombudet legger til grunn at du etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet.

Forventet prosjektslutt er 01.08.2017. 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

*Temabasert intervjuguide for masteroppgave 2017**Marius Knudtsen.**”Leders endringskompetanse og dens påvirkning på ansatte”*

Hei. Mitt navn er Marius Knudtsen. Jeg er student ved institutt for Pedagogikk og livslang læring ved NTNU i Trondheim. Jeg skal undersøke hvordan ansatte opplever at mellomleders endringskompetanse påvirker en i arbeidet.

Alt som blir sagt i dette intervjuet er konfidensielt, og du vil bli anonymisert i oppgavens analyse. Du kan trekke deg når som helst under intervjuet, også når intervjuet er ferdig – ref samtykkeerklæring.

**Oppvarmingsspørsmål.**

1. Hvor gammel er du?
2. Hvor lenge har du arbeidet her?
3. Kan du si litt hva du liker med jobben?
4. Hvordan ser en typisk arbeidsdag ut for deg?

**Ansattes syn på endring.**

1. Hvilke ord assosierer du med endring?
2. Hvilke opplevelser har du med endring?
3. Hvordan opplevde/opplever du endringsprosessene som du har vært en del av?
4. Stemmer opplevelsene med det du assosierer med endring?
5. Kan du nevne noen fordeler og ulemper med endringer i en organisasjon?
6. (Med endring tenker man jo ofte på store sammenslåinger og oppkjøp. For denne oppgaven er fokuset små endringer på dags, ukes og månedsbasis som er ment for å skape bedre resultater. Altså hvordan man kan gå fra jobb en dag, og komme tilbake neste dag og det er et helt annet fokus) Kan du si noe som hvordan du har opplevd dette?
7. På hvilken måte påvirker slike former for små endringer deg i arbeidslivet?
8. Opplever du at leder noen gang har en påvirkning på hvordan en slik prosess går? På hvilken måte?
9. Kan du si litt om hvordan leder har/ikke har påvirket en endringsprosess?
10. Ut i fra dine erfaringer. Hvordan opplever du at slike små endringer går?
11. Hvilke inntrykk sitter du igjen med når en endringsprosess er ansett som ”overstått”? Og hva anser du som en overstått endring?
12. Kan du si litt om hvordan du opplever varigheten på endringene som presenteres?
13. Hva tror du er grunnen til at det ofte foregår slike endringer på arbeidsplassen? Og hvorfor tror du de utarter seg som du beskriver?
14. Kan du si litt om hvordan dere blir ivaretatt i slike situasjoner?



15. Om du kunne bestemt hvordan endringer skal gjennomføres – hva ville du fokusert på?

16. Om du har opplevd at ikke alle endringer er like lette å «engasjere» seg i. Tenker du at noe av det følgende kan ha noe å si for det?

- Det er gjort før?

- Det blir for mye jobb?

- Ser ikke behov?

- Unødvendig?

### **Oppfattelse av leders kunnskap til endring**

1. Kan du si litt om hvordan du opplever at behovet for endring kommuniseres i Telia?

2. Hva er viktig når en endring skal kommuniseres?

4 Kan du gi noen eksempler på hvor dette er gjort bra og dårlig?

5. Hva er det som eventuelt hjelper deg som ansatt med å se behov for endring som presenteres? – er det leders ord, eller dine tanker som veier tyngst?.

6. Hvordan opplever du at endringsprosessen er fra start til slutt?

7. Når en leder presenterer en ny endring som skal gjøres – hvilke tanker får du da?.

8. Kan du si litt om forskjellige former for endring og hva du tenker om det? Er det noen endringer som er lettere å forstå og engasjere seg i enn andre?

9. Kan du si litt om hvordan du eventuelt opplever at en leders kjennskap til endring har noe å si?

10. Hva veier tyngst?

11. Hvordan vil du beskrive ledertypen du føler er enkelt å følge?

12. Hvordan vil du beskrive ledertypen som du ønsker å følge og støtte i endringsprosesser?

13. Hva gjør en leder som får deg til å følge / gå mot endring?

14. Om du har tenkt noe rundt dette – kan du si litt om hvilke kompetanser og egenskaper en god leder i endring har?

### **Hvordan endringer påvirker ansatte i arbeidet**

1. Kan du si litt om hva du tenker hver gang leder introduserer nye planer for endring?

2. Kan du si litt om spesifikke ledertyper du oppfatter i endringer i Telia? Er det noen som stikker seg ut som bedre enn andre når det kommer til endring? På hvilken måte?

3. Hvorfor tror du at det er evt forskjell?

4. Kan du si litt om det er noen ledere som har bedre for å skape gode prosesser for endring?  
Hvorfor?

Hva ser du på som gode egenskaper som skaper gode prosesser?

5. Hva motiverer deg til å følge en leders plan for endring?

6. Hva demotiverer deg til å følge en leders plan for endring?

7. Kan du si litt om hvordan slike endringer påvirker ditt arbeid?

Bryr du deg ikke? Blir du irritert? Gjør du det alltid?

8. Får dere som ansatte god nok tid til å gjennomføre endringene som presenteres?

9. Føler du noen gang egen motstand til endring?

Kan du si litt mer om dette hvorfor/hvorfor ikke dette oppstår

10. Kan du si litt om hvordan ansatte blir hørt når det kommer til endring på jobb?

11. Er ledere flinke til å ta imot konstruktiv kritikk fra dere som "står i" endringen?

12. Gjør de noe med det? Hvorfor/Hvorfor ikke?

13. Når en ny endring blir presentert. Kan du si litt om hvordan du reagerer da? Følger du, eller velger du å heller bare fortsette som vanlig?

### **Hvordan leders kunnskap til endring påvirker ansatte i arbeid**

1. Hvordan oppfatter du det er å følge nye arbeidsoppgaver eller fokusområder?

2. Har du eksempel på nye arbeidsoppgaver som har vært enkle å følge, og noen som har vært vanskelige å følge?

3. Hvorfor tror du at det er variasjon på dette?

4. Har leders fremtreden og kompetanse noe med dette å gjøre?

5. Kan du si litt om hvordan leder skaper forståelse for at endring er nødvendig?

6. Hvordan følger leder opp endringsprosessene og resultatene underveis?

Behov for endring

1. Kan du si litt om hvordan du opplever behov for endring på arbeidsplass?

2. Hvordan opplever du at behov for endring kommuniseres på arbeidsplass?

3. Har du eksempler på endringer presentert du ser på som unødvendige?

4. Har du eksempler på endringer presentert som du ser på som nødvendige?

5. Er det egne oppfatninger eller leders presentasjon som hjelper deg å fastlå om en endring er nødvendig eller ikke?

### **Avslutning**

Oppsummer hovedpunkter, følg opp usikkerhetsmomenter og spør om informant ønsker å tilføye mer til intervjuet.