

Malene Fredbo Sund  
Stine Sonen Tveit

## Mellomledere i endringsprosesser

Hvordan lede fra bedriftens fødsel til å bli ledende i bransjen

## Middle managers in change processes

How to lead from an organisation's birth to become leading in its industry

### **MASTEROPPGAVE**

**Master i ledelse av økonomi**  
**Trondheim, Mai 2018**

Veileder: Hilde Fjellvær

Samarbeidsbedrift: Aker BP ASA



## Forord

Denne masteroppgaven symboliserer slutten på det toårige masterprogrammet: "Master i ledelse av teknologi" ved NTNU Handelshøyskolen. Det har vært en innholdsrik og lærerik prosess, samtidig som den har vært utfordrende.

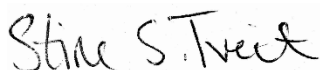
Hensikten med studien har vært å få en dypere forståelse for mellomlederens rolle i endringsprosesser. I en verden der endringene kommer oftere og oftere er det nyttig å avdekke hvilke faktorer som spiller en avgjørende rolle for å optimalisere prosessene slik at en evner å tilpasse seg omgivelsene og være konkurransedyktig.

Studien hadde ikke latt seg gjøre uten casebedriften og vi ønsker derfor å rette en stor takk til alle informantene som tok seg tid til å gi oss innsyn og gode refleksjoner rundt studiens tema. I tillegg ønsker vi å rette en spesiell takk til Kjetil Kristiansen og Stein Erlend Skei som er våre kontaktpersoner i Aker BP. De har bidratt med organisering av intervju samt nødvendig informasjon gjennom prosessen.

Avslutningsvis ønsker vi å takke vår veileder Hilde Fjellvær for gode innspill gjennom prosessen.

God lesing!

Trondheim, mai 2018



---

Stine S. Tveit



---

Malene F. Sund

*Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens egen regning.*

## Sammendrag

Mellomledere er i en unik posisjon hvor de stilles ovenfor krav fra både toppledelse og medarbeidere, og møter særlig mange utfordringer i forbindelse med endringsprosesser. Det vil derfor være hensiktsmessig å vite mer om hvordan mellomledere kan håndtere disse utfordringene for å sørge for en bedre gjennomføring av endringsprosesser og hvordan deres lederatferd kan ha betydning i denne sammenheng. Denne studien tar for seg mellomlederens håndtering av endringer og svarer på følgende problemstilling: *Hvilken betydning har mellomledernes lederatferd for endringsprosesser?*

For å kunne belyse problemstillingen består det teoretiske rammeverket av litteratur om lederatferd og endring, samt en oversikt over ulike håndteringsteknikker mellomledere kan benytte seg av for å takle utfordringer som kommer med endringsprosesser. Det empiriske grunnlaget ble innhentet gjennom en kvalitativ metode med semi-strukturerte intervju. Til sammen utgjør dette grunnlaget for diskusjonen. Casestudie ble valgt som forskningsdesign, og casebedriften er Aker BP. Aker BP gjennomgikk en omfattende fusjoneringsprosess for omtrent 15 måneder siden, og til tross for at mange bedrifter ikke lykkes med endringsprosesser kan Aker BP vise til gode resultater og få negative konsekvenser på organisasjonens produksjons- og sikkerhetskrav.

Studien viser at mellomlederne med et høyere resultatorientert fokus gjennomfører håndteringsteknikkene mer tilfredsstillende for medarbeiderne enn de mellomlederne som har et høyere relasjonsorientert fokus. Dette strider imot den eksisterende teorien som sier at relasjonsorientert lederatferd er mer hensiktsmessig i endringsprosesser. Videre har alle mellomlederne et relativt høyt fokus mot endringsorienterte aktiviteter, men dette har tilsynelatende ikke vært avgjørende for bedriftens endringskapasitet. Derimot finner vi at medarbeidernes endringserfaring ser ut til å være den avgjørende faktoren for hvilket reaksjonsmønster de uttrykker i endringsprosessen.

Basert på disse funnene konkluderer vi at medarbeidernes endringserfaring er av større betydning for deres reaksjonsmønster enn hva mellomledernes lederatferd er, men samtidig ser vi at mellomledernes lederatferd har en betydning for opplevelse av endringen. Dette betyr at atferdsorientering vil ha betydning for medarbeidernes holdning til kommende endringsprosesser. Det vil derfor fremdeles være viktig å fokusere på håndteringsteknikkene og hvordan disse gjennomføres i henhold til lederatferden, selv om det ikke har betydning for den gjeldende endringsprosessen. Videre kan vi konkludere med at resultatorientert lederatferd er mer positiv enn det teorien tilsier.

## Abstract

Middle managers are in a unique position where they are met with expectations from both senior management and employees and face many challenges especially during change processes. Therefore, it would be useful to understand how middle managers can handle these challenges to ensure a better implementation of the change processes and how their leadership behaviour may influence this. This study addresses how middle managers handle change, and answers the following research question: *What is the significance of middle managers' leadership behaviour in change processes?*

To answer this question, the theoretical framework consists of literature about leadership behaviour and change, and an overview of the different techniques middle managers may use to deal with challenges associated with change processes. The empirical basis was obtained through a qualitative method of semi structured interviews. Case studies, with Aker BP as the case business, were chosen as the research design. Aker BP has recently undergone an extensive merger process, and despite the fact that many companies do not succeed in their attempts to change, they show good results and few negative consequences on the organisation's production and safety requirements. This forms the basis for this study's discussion.

This study shows that the middle managers with a higher result-oriented focus implement the handling techniques more satisfactory for their employees than those with a higher relationship-oriented leadership focus. This contradicts the existing theory, which states that relationship-oriented leadership behaviour is more advantageous in change processes. Furthermore, all middle managers showed a relatively high focus towards change-oriented activities, but apparently this has not been crucial for the company's capacity to change. On the other hand, we found that the employees' experience with change is likely the deciding factor for which reaction pattern they express during the change process.

Based on these findings, we conclude that the employees' change experience is of greater importance to their response pattern than the middle managements' leadership behaviour, but at the same time, we observe that the manager's leadership behaviour is of importance to the experience of the change and, therefore, will affect employees' attitudes to future change processes. It will therefore still be important to focus on the handling techniques and how they are implemented according to management behaviour, even though it does not affect the current change process. Furthermore, we conclude that result-oriented leadership behaviour has a greater positive implication than the existing theory suggest.



# Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag.....	ii
Abstract.....	iii
Innholdsfortegnelse.....	5
Figurliste.....	7
Tabelliste.....	7
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Posisjonering.....	2
1.3 Formål og problemstilling.....	2
1.3.1 Studiens omfang og avgrensninger.....	3
1.4 Begrepsavklaring.....	3
1.5 Kort om casebedriften.....	4
1.6 Studiens oppbygning.....	4
2. Teoretisk rammeverk.....	5
2.1 Ledelsesteorier og lederatferd.....	5
2.2.1 Historisk overblikk.....	5
2.2.2 The Leadership Grid – Ledergitteret.....	6
2.2.3 CPE-modellen.....	9
2.2 Endringskapasitet.....	10
2.3 Endringsledelse.....	12
2.4 Mellomlederen i endringsprosesser.....	13
2.5 Håndteringsteknikker.....	14
2.6 Oppsummering.....	22
3. Forskningsmetode.....	23
3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt.....	23
3.2 Tema og forskningsspørsmål.....	23
3.3 Forskningsdesign.....	25
3.3.1 Casestudier.....	25
3.4 Valg av casebedrift.....	26
3.4.1 Casebeskrivelse.....	26
3.5 Kvalitativ metode.....	27
3.6 Valg av analyseenheter.....	27
3.7 Utvalgsstrategien.....	28
3.7.1 Utvalgets størrelse.....	28
3.8 Datainnsamling.....	29

3.9 Analyse av data .....	30
3.10 Forskningsetikk .....	32
3.11 Kvalitetssikring .....	32
3.12 Vurdering av kvalitetskriteriene .....	34
3.13 Oppsummering .....	35
4. Resultater .....	37
4.1 Mellomledernes lederatferd .....	37
4.2 Medarbeidernes reaksjoner på endringen .....	40
4.3 Mellomledernes håndtering av endring .....	43
4.4 Oppsummering .....	52
5. Diskusjon .....	53
5.1 Mellomledernes lederatferd .....	53
5.2 Medarbeidernes reaksjoner på endringen .....	54
5.3 Mellomledernes håndtering av endring .....	57
5.4 Oppsummering .....	69
6. Konklusjon .....	71
6.1 Praktiske implikasjoner .....	71
6.2 Teoretiske implikasjoner og videre forskning .....	72
7. Referanser .....	74
Vedlegg .....	81
Vedlegg A: Spørreskjema .....	82
Vedlegg B: Resultatskjema .....	86
Vedlegg C: Intervjuguide for mellomlederne .....	87
Vedlegg D: Intervjuguide for medarbeiderne .....	88
Vedlegg E: Samtykkeerklæring for deltakelse i masteroppgave .....	89



## Figurliste

Figur 1: Ledergitteret. Figur utledet fra Martinsen, 2004. ....	8
Figur 2: Vår illustrasjon av CPE-modellen og dens tre atferdsdimensjoner .....	10
Figur 3: Rammeverk over ulike reaksjonsmønstre i forbindelse med multiple endringer (Meyer & Stensaker, 2011) .....	18
Figur 4: Modell av abduktiv tilnærming (Jacobsen, 2015) .....	24
Figur 5: Utvikling av noder i NVivo .....	31
Figur 6: Overordnet oversikt over våre faser i analyseprosessen.....	31
Figur 7: De utvalgte mellomlederne vist i ledergitteret. ....	38
Figur 8: Illustrasjon av medarbeidernes reaksjonsmønster presentert i Stensaker et al. (2002) sitt rammeverk for reaksjonsmønstre. ....	56

## Tabelliste

Tabell 1: Oversikt over håndteringsteknikkene.....	22
Tabell 2: Oversikt over hvor mange medarbeidere som tilhører hver mellomleder. ....	29
Tabell 3: Resultater fra spørreundersøkelsen. ....	37
Tabell 4: Vår kartlegging av mellomledernes grad av endringsorientering basert på hvor mange ganger håndteringsteknikker ble nevnt i koding NVivo.....	43
Tabell 5: Videreutviklet oversikt over hvilke håndteringsteknikker mellomlederne benytter seg av.....	58

## 1. Innledning

Dette kapitlet gir en oversikt over studien og dens posisjonering og begrensninger, samt en presentasjon av casebedriften. Avslutningsvis vil essensielle begrep avklares og defineres, før en oversikt over hovedkapitlene i oppgaven presenteres.

Studien tar for seg om mellomleders lederatferd har en betydning for håndtering av endring. I dagens omskiftelige omgivelser er det avgjørende for bedrifter å være tilpasningsdyktige, og mellomlederne har en viktig rolle knyttet til bedriftens evne til å endre seg (Herold, Fedor, Caldwell & Liu, 2008; Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Meyer og Stensaker (2011) introduserer et moderne endringsbilde som viser til en konstant destabilisert tilstand med kontinuerlige overlappende endringer. Det er derfor aktuelt å undersøke hvilke forhold som må ligge til rette for å optimalisere endringsprosessene og hvordan en skal gjennomføre implementering med best mulige langsiktige konsekvenser. Tradisjonelt sett har forskningen fokusert på toppledelsen i forbindelse med implementering og håndtering av endring, men i dagens forskningsmiljø har mellomlederen fått et større fokus ved at flere anerkjenner deres viktige roller (Bryant & Stensaker, 2011; Hope, 2015).

### 1.1 Bakgrunn

Vi har en interesse for endringsledelse, samt en grunnleggende nysgjerrighet for de utfordringene mellomlederne står ovenfor i endringsprosesser. Med bakgrunn i interessefeltene våre har vi valgt temaet *mellomledere i endringsprosesser*. Ved å undersøke radikale endringer kan vi observere mellomleders pressede rolle og begrensede ressurser i møte med utfordringer knyttet til implementeringen.

Endring er et interessant tema å utforske da det kun er 25-30% av endringsprosessene som lykkes i form av at bedriften realiserer økonomiske og strategiske mål, til tross for at utallige forskere har bidratt med forskning til feltet (Breiby, 2015; Clegg & Walsh, 2004; Kramer, Dougherty & Pierce, 2004). Det er ikke å legge skjul på at endringsprosesser påvirker alle involverte, og nyere studier viser at selv vellykkede endringsprosesser kan påvirke ansatte negativt (Armenakis & Bedeian, 1999; Faragher, Cass & Cooper, 2005). I tillegg konkluderte en nyere studie med at norske ledere ikke prioriterer utøvelse av ledelse (EnnovaAS, 2014), noe som også bidrar til at temaet er spennende og aktuelt i dag.

## 1.2 Posisjonering

Gjennom denne studien ønsker vi å krysse feltene lederatferd og endringsledelse for å bidra med et nytt perspektiv på hvordan mellomledere påvirker endringsprosesser. Å undersøke hva mellomledere faktisk gjør i endringsprosesser er svært aktuelt siden det er forsket lite på. Blant annet mener Balogun (2003) at det må forskes mer på mellomlederens viktige rolle i endringsprosesser fordi det er begrenset innsikt i hvilke faktorer som kan begrense og fremme denne rollen. I denne studien ønsker vi å bidra til dette feltet ved å se på hvordan mellomledernes lederatferd kan innvirke på endringprosesser.

Vi ønsker å se om lederatferdslitteraturen kan brukes for å forklare mellomledernes rolle i det multiple endringsbildet. Av lederatferdslitteraturen tar vi utgangspunkt i tre atferdsorienteringer, hvor vi ønsker å se om disse har en betydning for mellomlederens påvirkning på endringsprosesser og medfølgende langsiktige konsekvenser. Basert på dette ønsker vi derfor å bidra med kunnskap om hvordan en kan gjennomføre endringer på en måte som kan hindre eller forebygge negative konsekvenser og bidra til bedriftens endringskapasitet (Fay & Lu'hrman, 2004).

## 1.3 Formål og problemstilling

Formålet med studien er å bidra med kunnskap om hvordan mellomledernes lederatferd påvirker endringsprosesser i praksis og på hvilken måte en skal redusere risikoen for utvikling av negative konsekvenser. Det er aktuelt å se på hvordan de som gjennomfører endringer faktisk gjør det, og derfor ønsker studien å undersøke mellomledere gjennom radikale endringer. Fokuset i denne studien er å undersøke hvorvidt mellomledernes lederatferd har en betydning for bedriftens endringsprosesser og endringskapasitet. For å belyse dette krysser vi teori om endring med lederatferd, og identifiserer ulike håndteringsteknikker fra den eksisterende litteraturen. Med bakgrunn i dette ble følgende problemstilling utledet:

*Hvilken betydning har mellomledernes lederatferd for endringsprosesser?*

Siden majoriteten av forskningen i feltet endringsledelse har bidratt innenfor det tradisjonelle endringsbildet, som anser endringer som isolerte fenomen, kan denne studien bidra til teori om mellomlederens praktiske håndtering av endringsledelse i en bransje preget av multiple endringer og bred endringserfaring.

### 1.3.1 Studiens omfang og avgrensninger

Studiens omfang inkluderer empiri og perspektiver fra seks mellomledere. I tillegg tar den hensyn til medarbeidere for å verifisere mellomledernes faktiske lederatferd, samt hvilke tiltak som ble gjennomført i forbindelse med endringsprosessen. Hensikten med studien er å avdekke hvilke lederatferder som tilsynelatende har fordelaktige langsiktige konsekvenser for bedriften. Dette er et interessant felt å undersøke da feltet preges av mye forskning og erfaring som tilsier at det burde vært flere bedrifter som implementerer vellykkede endringer i struktur for å bedre konkurransekraften i et krevende marked. Studien baseres på 16 kvalitative intervju, våre observasjoner samt korrespondanse med vår kontaktperson i bedriften.

Studiens avgrensninger omfatter først og fremst at vi kartlegger mellomledernes og medarbeidernes refleksjoner knyttet til endringsprosessen. Vi intervjuet informantene omtrent 15 måneder etter fusjoneringen, og derfor kan refleksjonene være preget av hendelser som har skjedd i etterkant av fusjoneringen. Studien begrenses også til at vi kun vurderer mellomledernes lederatferd ut i fra tre lederatferdsorienteringer siden vi på grunn av begrensede ressurser ikke har mulighet til å gå dypere inn på hva som preger mellomledernes lederatferd.

### 1.4 Begrepsavklaring

For å sikre en felles forståelse for hva begrepene innebærer vil vi redegjøre for noen av nøkkelbegrepene som benyttes i studien.

Begrepet «mellomleder» defineres på ulike måter, men vi tar utgangspunkt i definisjonen til Huy (2001) som definerer mellomledere som ledere to nivå under direktør til ledere som er ett nivå over ansatte uten lederstilling. For informanter uten lederstilling benytter vi begrepet «medarbeider», et begrep som i utgangspunktet ikke er tilknyttet en spesifikk rangorden i bedriften. Begrepet brukes hovedsakelig for å illustrere en nivåforskjell i situasjoner som omhandler ansatte uten lederfunksjon i sin stilling.

Vi har valgt å benytte «håndteringsteknikker» som er samlebegrep for de metoder, teknikker og praksiser som mellomledere kan benytte for å håndtere de ulike utfordringene som kommer med endringsprosesser. Å «håndtere» handler om å ta tak og gjøre noe med en situasjon. Begrepet «teknikk» benyttes for å illustrere praktiske ferdigheter og metoder for å implementere og gjennomføre endringer som nevnes i litteraturen.

Videre ser vi nødvendigheten for å definere begrepene «lederatferd» og «lederstil» da de har liknende betydning, men ulik definisjon. Begrepet «lederatferd» dreier seg om hva mellomlederne fokuserer på og hva som er den bakenforliggende motivasjonen for deres

handlinger. Begrepet «lederstil» er et samlebegrep for de ulike kombinasjonene av grad av fokus mot relasjoner og resultater som presenteres i ledergitteret, som er resultat av hva som preger mellomledernes lederatferd.

### 1.5 Kort om casebedriften

Aker BP ASA (Aker BP) ble dannet som et resultat av en fusjon mellom Det Norske Oljeselskap ASA (DN) og BP Norge (BP), initiert av Aker ASA (AkerBP, 2016). Selskapet har hovedkontor i Oslo, i tillegg til kontorer i Stavanger, Trondheim, Harstad og Sandnessjøen. Fusjoneringen fant sted 1. desember 2016, etterfulgt av flere andre mindre endringsaktiviteter, og gir Aker BP et konkurransefortrinn da transaksjonen medfører styrket drift, større kostnadseffektivitet og økt vekstpotensial på norsk kontinentalsokkel. Olje- og gassbransjen er en bransje preget av mye endringer, noe som har ført til at de fleste som arbeider i bransjen er preget av bred endringserfaring. Dette gjelder også våre informanter. Da bedriften opererer offshore medfølger en høy risiko som gjør det svært viktig for selskapet at fusjoneringen skal gå så smertefritt som mulig for å hindre mangelfull drift som, i verste fall, kan føre til menneskeskader og tap av menneskeliv.

### 1.6 Studiens oppbygning

I kapittel 1 har vi presentert de bakenforliggende interessene for valg av tema og problemstilling i studien, en kort begrepsavklaring av noen sentrale nøkkelbegrep og til slutt en kort beskrivelse av casebedriften. Kapittel 2 presenterer det teoretiske rammeverket som benyttes for å best kunne belyse funnene for å svare på problemstillingen. I kapittel 3 vil ulike metodevalg som påvirker studiens karakter gjøres rede for. Deretter vil kapittel 4 inneholde presentasjon av empiri innhentet fra våre undersøkelser. Kapittel 5 vil ta for seg studiens analyse, og til slutt vil kapittel 6 inneholde konklusjon og avsluttende kommentarer.

## 2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil det teoretiske rammeverket for studien presenteres og gjøres rede for. Først vil teorier om lederatferd presenteres, da det er nødvendig for å kunne undersøke hva som preger mellomledernes lederatferd. Deretter vil teorier om endringsledelse og endringskapasitet bli gjort rede for da det er viktige tema for bedrifter i dagens omskiftelige endringsmiljø (Huy, 2001, 2002). Mellomlederens rolle i endringsprosesser er unik og byr på ulike utfordringer, og dette temaet vil derfor også belyses. Deretter vil ulike håndteringsteknikker mellomledere kan bruke i forbindelse med endringsprosesser definert i ulik litteratur presenteres og gjøres rede for. Avslutningsvis vil det bli en kort oppsummering av kapitlets viktigste teoretiske momenter.

### 2.1 Ledelsesteorier og lederatferd

Ledelse kan defineres som den prosessen hvor en person påvirker aktivitetene til et annet individ eller en gruppe for å oppnå en målsetning i en gitt situasjon (Hersey & Blanchard, 1993). Ledelsesfeltet har fått mye fokus i forskningen de siste 60 årene, og det er ikke overraskende siden ledelse er viktig for organisasjonens suksess (Kumar & Kaptan, 2007). Mangel på effektivt lederskap gjør det vanskelig for organisasjonsmedlemmer å opprettholde økonomisk fortjeneste, produktivitet og konkurransefortrinn (Yahaya & Ebrahim, 2016). Dette har medført at mange forskere anser lederatferd og egenskaper som et viktig tema innen ledelsesfeltet, og mener det har stor betydning for hvordan medlemmene i organisasjonen fungerer (Wu & Shiu, 2009).

I denne studien fokuserer problemstillingen på mellomlederens atferd. Det finnes mange ulike ledelsesteorier som har blitt presentert de siste hundre årene, men grunnet problemstillingens begrensning har det blitt besluttet å fokusere hovedsakelig på tre atferdsorienteringer: relasjonsorientert, resultatorientert og endringsorientert lederatferd. Teoriene om disse atferdsorienteringene bygger på tidligere forskning, og derfor mener vi det er viktig å ha en grunnleggende kjennskap til disse ledelsesteoriene. Først vil det presenteres et kort overblikk over noen av de mest sentrale ledelsesteoriene før vi går nærmere inn på de tre atferdsorienteringene gjennom ledergitteret og CPE-modellen.

#### 2.2.1 Historisk overblikk

Synet på hva som kjennetegner den optimale lederen har endret seg mye i løpet av det siste århundret. I første halvdel av 1900-tallet var trekkperspektivet sentralt, hvor man mente at ledere hadde særegne egenskaper som skilte dem fra andre, og egenskapene var gjerne

medfødte (Halaychik, 2016; Martinsen, 2004). Rundt 1940-tallet vokste stilperspektivet frem, hvor man fokuserte på hvordan ledere handler og hva de foretar seg (Hersey & Blanchard, 1993; Martinsen, 2004). Mange forskningsstudier kan knyttes til stilperspektivet, men de kanskje mest sentrale er Ohio State-studiene, Michigan-studiene og Blake og Moutons studier.

Ohio State- og Michigan-studiene startet begge på begynnelsen av 1940-tallet, og begge undersøkelsene kom frem til at lederatferd kan deles inn i to atferdsdimensjoner: relasjonsorientert og resultatorientert atferd (Hersey & Blanchard, 1993; Martinsen, 2004). Senere ble disse begrepene videreutviklet av forskerne Blake og Mouton, og basert på dette utviklet de «the Leadership Grid», på norsk «ledergitteret» (Northouse, 1997).

I løpet av siste halvdel av 1900-tallet var det flere sentrale ledelsesperspektiv som vokste frem. Situasjonsbestemt ledelse (Hersey & Blanchard, 1993) og Fiedlers «Contingency Theory» (Kaufmann & Kaufmann, 2015) dreier seg om at ulike situasjoner krever ulike typer lederstil og ulike kombinasjoner av relasjonsorientert og resultatorientert atferd. Forskeren Fiedler anså lederstil som et resultat av et individs erfaringer og at dette derfor var vanskelig å endre på. På grunn av dette mente han også at en leder burde velges til å lede der hvor vedkommende sin lederstil ville være optimal (Kornør & Nordvik, 2004; Northouse, 1997). Leader-Member Exchange (LMX) teorien anser ledelse som en prosess i interaksjonen mellom ledere og medarbeidere (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Transformasjonsledelse anser ledelse som en aktivitet rettet inn mot å inspirere medarbeidere til engasjement for organisasjonens mål og misjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015), mens transaksjonsledelse handler om å lede basert på bytte av verdier ut i fra egne interesser uten ambisjoner om å endre (Kaufmann & Kaufmann, 2015; Northouse, 1997). I senere tid har det blitt større fokus på ledelse i team; teamledelsesteori. Organisasjoner befinner seg stadig i mer omskiftelige miljø, og det viser seg at teamarbeid fungerer bedre under slike forhold (Northouse, 1997).

På 1990-tallet brukte Arvonen (2002) funnene om relasjons- og resultatorientert atferd til å videreutvikle konseptet til å ta hensyn til flere omkringliggende faktorer organisasjoner må ta hensyn til i dag. Dette resulterte i en tredje atferdsdimensjon, nemlig endringsorientert atferd. Med utgangspunkt i disse tre atferdsdimensjonene ble CPE-modellen utviklet.

### 2.2.2 The Leadership Grid – Ledergitteret

Ledergitteret ble utviklet av Blake og Mouton på slutten av 1960-tallet, og er kanskje den mest kjente modellen for lederatferd. Modellen baseres på funn fra Ohio-State- og Michigan-undersøkelsene som tyder på at et høyt fokus på både resultat- og relasjonsorientert atferd er

verdifullt i alle situasjoner (Martinsen, 2004; Northouse, 1997). Modellen viser hvordan ledere arbeider mot å oppnå organisasjonens målsetninger ved å ta hensyn til to faktorer: hensyn til resultater og hensyn til relasjoner. Et individs lederstil er da et resultat av deres grad av fokus mot relasjoner og resultater som uttrykkes når de forsøker å påvirke andres aktiviteter (Hersey & Blanchard, 1993). Ved å benytte poengsummer basert på resultat fra spørreundersøkelsen «the Managerial Grid and Leadership Style Questionnaire» kan ledere plasseres i ledergitteret og lederatferden avdekkes (StellarLeadership, 2018), se vedlegg A.

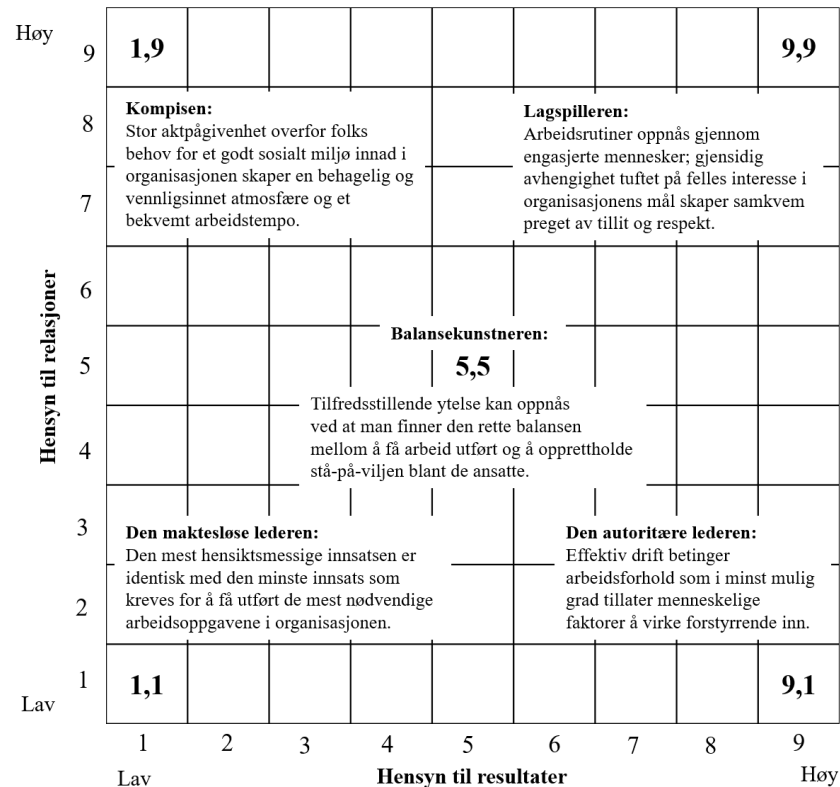
Relasjonsorientert atferd referer til lederatferd hvor lederen tilnærmer seg sine medarbeidere med stor vekt på de mellommenneskelige relasjonene (Northouse, 1997). Denne atferden innebærer handlinger som å vise hensyn, være vennlig, gi tillit og gi medbestemmelse til sine medarbeidere (Arvonen, 2002). Ledere med denne orienteringen anerkjenner måloppnåelse og bidrag, bidrar til å videreutvikle medarbeidernes kompetanse og opprettholder personlige mellommenneskelige relasjoner i arbeidssammenheng (Hersey & Blanchard, 1993). Ifølge Yukl (2013) er relasjonsorientert atferd gunstig når lederen skal bygge opp gjensidig tillit, samarbeid, eierskapsfølelse og forpliktelse til organisasjonens visjon og målsetninger. I tillegg sier Martinsen (2004) at relasjonsorienterte aktiviteter de mest hensiktsmessig i endringsprosesser.

Resultatorientert lederatferd referer til lederatferd som legger vekt på de tekniske og produksjonsmessige aspektene ved jobben (Northouse, 1997). Denne atferden innebærer handlinger som å følge opp at planer blir fulgt og holder tidsskjema, gjør poeng ut av å følge regler og prinsipper, planlegger nøye, kontrollerer aktivitetene som gjøres jevnlig og gir klare og tydelig instruksjoner (Arvonen, 2002). Ledere med denne orienteringen bestemmer ressurskrav, tydeliggjør målsetninger, setter opp prioriteringer, evaluerer resultatet og oppdager problemer som må løses (Hersey & Blanchard, 1993). Resultatorientert atferd er gunstig når lederen skal forbedre eller vedlikeholde intern effektivitet og koordinere et team eller en organisasjon. Ledere med et høyt fokus mot resultater ønsker å planlegge aktiviteter på en måte som gjør at man får bedre utbytte av menneskene, ressursene, informasjonen og utstyret (Yukl, 2013).

I ledergitteret, vist i figur 1, er hensyn til relasjoner presentert på den vertikale aksene, og hensyn til resultater på den horisontale aksene. Hver akse er delt inn i ni deler, hvor 1 representerer laveste vektlegging og 9 representerer høyeste vektlegging. Modellen presenterer fem hovedstiler; den maktesløse lederen (1,1), kompisen (1,9), den autoritære lederen (9,1), balansekunstneren (5,5) og lagspilleren (9,9), hvor lederstilen «lagspilleren» er ansett som den mest optimale lederstilen. I tillegg til de fem hovedstilene presentert i ledergitteret identifiserte



Blake og hans kollegaer to andre lederstiler; paternalisme/maternalisme og opportunisme. Kun lederstilene «lagspiller» og «balansekunstner» ble relevante for studien, derfor vil det ikke utdypes videre om de andre lederstilene. (Martinsen, 2004; Northouse, 1997)



Figur 1: Ledergitteret. Figur utledet fra Martinsen, 2004.

Lagspilleren (9,9) er en leder som legger stor vekt på både arbeidsoppgaver og mellommenneskelige relasjoner (Northouse, 1997). De oppmuntrer til deltakelse og samarbeid innad i organisasjonen, og tilfredsstillende behov for å involveres i og engasjeres av det arbeidet de skal utføre. Disse lederne beskrives ofte som at de stimulerer til deltakelse, handler beslutsomt, får ting fram i lyset, klargjør prioriteringer, følger opp, viser et åpent sinn og trives med å arbeide (Arvonen & Pettersson, 2002). Ved å legge fokus på relasjoner kan lederen oppnå gjensidig tillit og samarbeid med sine medarbeidere, og gjennom fokus på resultater kan lederen få bedre utbytte av tilgjengelige ressurser (Yukl, 2013).

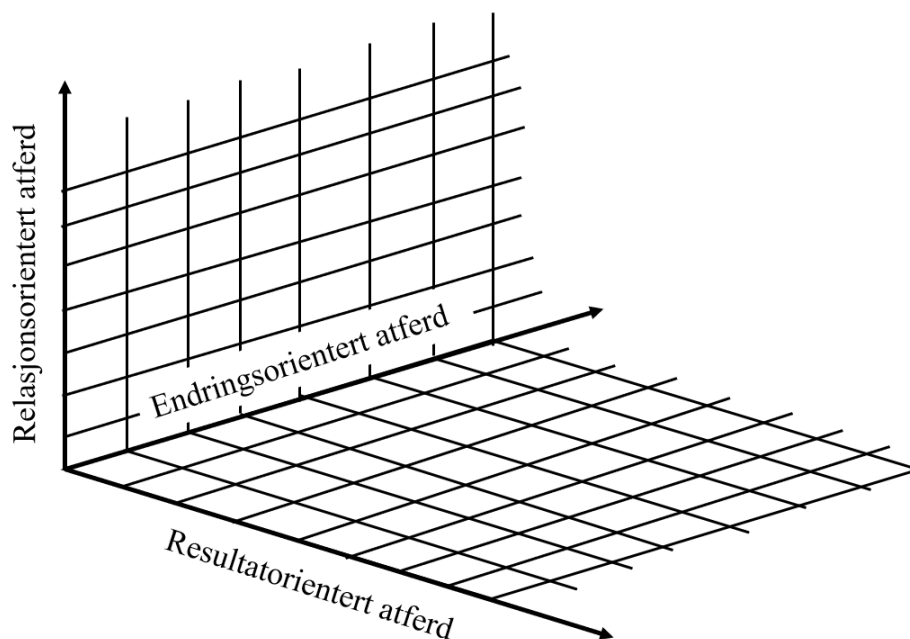
Balansekunstneren (5,5) er en leder som søker kompromisser, og som er middels opptatt av arbeidet og sine medarbeidere (Northouse, 1997). De finner balanse mellom medarbeiderhensyn og arbeidskravhensyn, men har ikke et tilstrekkelig fokus på verken det ene eller det andre. Den kompromisspregede tankegangen krever at det tas hensyn til både mennesket og resultat, og for å oppnå likevekt unngår disse lederne konflikter og satser på et

moderat nivå på produksjon og sosialt miljø. Ledere med lederstilen balansekunstneren blir ofte beskrevet som rask og effektiv, holder meningene sine for seg selv og foretrekker den gyldne middelvei og mer dempede uoverensstemmelser. Å ikke fokusere tilstrekkelig på relasjoner og resultater kan medføre at lederen ikke oppnår gode mellommenneskelige relasjoner eller optimal utnyttelse av personalet og ressursene (Arvonen & Pettersson, 2002).

Denne modellen kritiseres for at den ikke tar hensyn til at ulike situasjoner har ulike behov, og at ulike lederstiler passer best til ulike situasjoner (Hersey & Blanchard, 1993). Den tar heller ikke hensyn til andre interne og eksterne påvirkninger, og har ikke tatt for seg hvordan ulike lederstiler kan ha innvirkning på medarbeidernes motivasjon og effektivitet. Den tar heller ikke for seg endringsorientert atferd som nyere forskning påpeker som viktig. Til tross for disse begrensningene er det en av de mest brukte lederatferdsverktøyene (Martinsen, 2004), og vi anser den derfor som aktuell å bruke i vår studie. For å belyse denne atferdsdimensjonen vil derfor CPE-modellen gjøres rede for.

### 2.2.3 CPE-modellen

Med bakgrunn i atferdsdimensjonene avdekket i Ohio State- og Michigan-studiene og den nye endringsorienterte atferden ble CPE-modellen konstruert (Change – endring, Production – resultat og Employees – relasjoner), og for å sikre modellens relevans ble det gjennomført fem ulike undersøkelser (Arvonen, 2002). Undersøkelsene konkluderte med at alle tre atferdsdimensjonene var viktige, og at modellens konstruksjon og eksterne validitet var troverdig. Det ble også bevist at modellen er relevant på tvers av landegrenser, noe som videre underbygger modellens validitet og kredibilitet. I en av undersøkelsene kom det i tillegg frem at ved endringsprosesser er det behov for en større vektlegging på endrings- og relasjonsorientert lederatferd (Arvonen & Pettersson, 2002). Siden relasjons- og resultatdimensjonene i CPE-modellen allerede er gjort rede for i forbindelse med ledergitteret vil bare endringsdimensjonen presenteres her. Figur 2 viser vår illustrasjon av CPE-modellens tre atferdsdimensjoner.



Figur 2: Vår illustrasjon av CPE-modellen og dens tre atferdsdimensjoner

Endringsorientert lederatferd handler om å skape og håndtere ny utvikling og endring (Hansson & Aarum Andersen, 2007; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ledere med denne orienteringen kommer med ideer til nye måter å løse oppgaver og gjøre aktiviteter på, setter i gang nye prosjekter, legger til rette for utvikling og forbedring, deler tanker og planer om fremtiden og ser muligheter oftere enn problemer (Arvonen, 2002). Endringsorientert lederatferd handler hovedsakelig om å forstå sine omgivelser, finne innovative måter å tilpasse seg disse omgivelsene, og implementere store endringer i strategier, produkter eller prosesser (Yukl, 2013). Ledere med denne orienteringen holder et øye på de variabler som påvirker organisasjonen for å få informasjon om trender og hendelser som kommer til å kreve tilpasning.

## 2.2 Endringskapasitet

Meyer og Stensaker (2005, s. 2) definerer endringskapasitet som «evnen til å kunne gjennomføre nødvendige endringer uten å påføre organisasjonen unødvendige kostnader». Dette betyr at en bedrift som har høy endringskapasitet, kan gjennomføre endringer med lavere produksjons- og effektivitetstap enn en bedrift som ikke har dyrket slik endringskapasitet. I dagens markedssituasjon er det viktig for bedrifter å være endringsdyktige for å møte krav som skjer i form av eksterne omgivelser. Endringskapasitet består av tre elementer: evne til å

implementere en enkelt endring, evne til å implementere påfølgende endringer og evnen til å opprettholde daglige aktiviteter (Meyer & Stensaker, 2006).

En bedrift som har høy endringskapasitet har evnen til å endre seg uten at det påvirker daglig drift. Med andre ord kan man ikke si at en bedrift har høy endringskapasitet kun fordi den får til å endre seg, men man må vurdere det opp mot kostnadene det påfører bedriften. Dersom man bruker for mye tid og ressurser til å endre seg, er det fare for at medarbeidere og kunder blir neglisjert eller at konkurrenter får mer konkurransekraft. Dette vil være en kostnad som påvirker effekten av endringen, som følge av lav endringskapasitet. Meyer og Stensaker (2011) hevder at en bedrifts endringskapasitet er summen av enkeltindividenes endringskapasitet innad i bedriften. Denne konklusjonen trekkes på grunn av at bedriftens evne til å endre seg er avhengig av den aggregerte endringskapasiteten til enkeltindividene. Hvis majoriteten av ansatte i en bedrift har både vilje og evne til å endre og tilpasse seg konkurransemarkedet de befinner seg i, er det lettere for bedriften å gjennomføre endringer, og har dermed høy endringskapasitet. Derfor er det viktig at mellomledere har evne til å balansere daglig drift med endringsoppgaver for å opprettholde kontinuitet i bedriften (Huy, 2001). Det trekkes frem tre ulike hovedpunkter som er betydelige for endringskapasiteten til en bedrift (Meyer & Stensaker, 2011):

*Det første punktet* omhandler ledelsens evne til å mobilisere til endring, altså de aktiviteter eller håndteringsteknikker en leder gjør for å sørge for en suksessfull implementering av et endringsinitiativ. Forskning viser til at mellomledere har en stor påvirkningskraft i endringsprosesser (Mair, 2005), og det er derfor nødvendig at mellomlederne behersker å balansere ivaretaking av daglig drift og fokuset på endring (Meyer & Stensaker, 2011).

*Det andre punktet* som påvirker endringskapasiteten til bedriften har sammenheng med hvordan ansatte reagerer på endringen (Meyer & Stensaker, 2011), og dersom lederne ikke kan håndtere reaksjonene på en tilfredsstillende måte kan det få negative konsekvenser for endringsinitiativene. Det trekkes frem to ulike momenter som påvirker endringskapasiteten negativt. Det første momentet er at dersom ansatte opplever endringen som overveldende kan det føre til at de mister fokus på de daglige arbeidsoppgavene. Det andre momentet er at bedriften ikke evner å gjennomføre endringene fordi de ansatte ikke har den nødvendige kompetansen eller ressurser tilgjengelig for å ta fatt i de nye arbeidsoppgavene. Det som skiller gode ledere fra andre, med tanke på endringskapasiteten, er måten de klarer å tilpasse sin måte å gjennomføre endringene på basert på responsen de får.

*Det tredje og siste punktet* som trekkes frem innenfor endringskapasitet er etablering av struktur og rutiner. Etablerte rutiner kan bidra til å skape forutsigbarhet og kan gjøre at prosesser krever mindre tid og ressursbruk. Meyer og Stensaker (2006) viser til at dette påvirker produktiviteten positivt da det frigjør tid til å bruke på daglig drift. Fleksible endringsrutiner kan bidra til å bygge vedvarende endringskapasitet ved at man skal gjøre tiltak for at neste endring blir enklere å gjennomføre. Når bedriften etablerer tiltak og rutiner som bidrar til at ansatte opplever gode endringsprosesser vil dette føre til en høyere endringskapasitet for bedriften. Motsatt vil dårlige endringer og mangelfulle rutiner gjøre det vanskeligere for bedriften å gjennomføre endringer i fremtiden (Heckman, Steensma, Bigley & Hereford, 2009).

### 2.3 Endringsledelse

Endring er et fenomen som alltid har eksistert i organisatoriske virksomheter, og endringsledelse har dermed eksistert tilsvarende. Innenfor ledelsesforskning er endringsledelse et av de yngre feltene, og kom først i fokus på 1990-tallet (Prosci, 2018). Før den tid var endringsledelse først og fremst forbeholdt akademikere. Rundt år 2000 ble språket rundt endringsledelse allment, og det ble mer vanlig å ta hensyn til temaet på arbeidsplasser.

Endring og endringsledelse er fremdeles et interessant felt for forskerne, noe som kan være en konsekvens av at bedriftenes markedssituasjoner endres hyppigere nå enn før, og at bedrifter opp igjennom tidene har måttet gjennomføre dramatiske endringer for å overleve (Applebaum, Habashy, Malo & Shafiq, 2012; Burke, 2013; Cummings & Worley, 2015; Hussain et al., 2016; Saksvik et al., 2007). Blant ekspertene er det en klar enighet om at endringstakten aldri har vært større enn den er i dagens kontinuerlige utviklingsmiljø (Todnem By, 2007). For at bedriftene skal kunne overleve i slike omskiftelige miljø er de nødt til å være tilpasningsdyktige for å bli mer kostnadseffektive og konkurransedyktige (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010; Nordhaug, 1994).

Endringsledelse handler om å styre organisasjonen fra nåværende situasjon til ønsket situasjon (Hennestad & Revang, 2006). Det er viktig å utvikle en forståelse av hva den ønskelige situasjonen innebærer og hva endringen består av. Forskning viser at endring kan fremme gode arbeidsforhold i den daglige driften dersom endringsprosessen praktiseres riktig (Kotter, 2012; Nelson, 2003), men det kommer ikke uten utfordringer. Hennestad og Revang (2006) sier at en av hovedutfordringene i endringsledelse er at i nåsituasjonen er den ønskede situasjonen kun en idé. Lederen må da gjøre ideen virksom i hverdagsaktiviteten, og på den måten styre medarbeiderne i kurs mot den ønskede situasjonen. En annen utfordring i endringsledelse er å

vite hva en skal gjøre i nå-situasjonen og underveis for å realisere ønsket situasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Endring er et evigvarende element som påvirker alle organisasjoner. Det tradisjonelle endringsbildet tilsier at organisasjoner søker stabilitet og kan oppsummeres i den omtalte modellen til Anderson og Tushman (1990). Modellen kalles «punktert likevektsmodell» og tar utgangspunkt i at organisasjoner har lange perioder med kontinuerlige forbedringer før de blir punktert av radikale endringer, som igjen etterfølges av nye perioder med likevekt (Jacobsen, 2014). I denne studien tas det derimot hensyn til Meyer og Stensaker (2011) som mener at norske bedrifter befinner seg i en konstant destabilisert tilstand. De påstår at endring er den nye normalsituasjonen, og viser til et kontinuerlig og overlappende endringsbilde, også kalt multiple endringer. Multiple endringer utfordrer det tradisjonelle endringsperspektivet som sier at endring er unntaket. Andre forskere har gjort sammenfallende funn om at endring er den nye normalen (Jacobsen, 2014).

#### 2.4 Mellomlederen i endringsprosesser

Mellomledere er ledere med ansvar for andre ledere eller ansatte, og utgjør ofte en viktig rolle i omstillingsprosesser (Hersey & Blanchard, 1993). I denne studien tas det hensyn til Huy (2001) som definerer mellomledere som ledere to ledd under direktør til ett nivå over ansatte uten lederstilling. Mellomledernes betydning i endringsprosesser har gjort dem til et fokus i ledelsesforskningen siden 1980-tallet (Bryant & Stensaker, 2011). De er sentrale i formulering og implementering av strategier, og står ovenfor en rekke utfordringer knyttet til deres posisjon i organisasjonen (Hope, 2015). Mellomledernes unike posisjon i organisasjonen gjør dem til uunnværlige ressurser på grunn av deres bidrag og viktighet ved innføring av endring (Hellestøl, 2008; Hope, 2010). Deres bidrag har blitt undervurdert i forskningen (Hope, 2010) da majoriteten av dagens endringslitteratur innenfor radikale endringer har fokusert på toppledelsen. Mellomlederes viktige rolle i endringsprosesser har blitt anerkjent og mer undersøkt først i senere litteratur (Bryant & Stensaker, 2011; Huy, 2002).

Mellomlederne blir ofte stilt ovenfor motstridende krav og forventninger: de skal implementere endringer, formidle informasjon og gi støtte til sine medarbeidere samtidig som de også gjennomgår endringer selv (Bryant & Stensaker, 2011). Dette betyr at de må forstå sin nye arbeidshverdag og ansvarsområder samtidig som de skal definere hva andres arbeidshverdag skal bestå av og hvem man skal forholde seg til i den nye arbeidshverdagen (Balogun, 2003). Mellomledere er i en presset rolle siden medarbeiderne forventer at mellomlederen er på deres

side og skal beskytte dem mot beslutninger fra toppledelsen, mens toppledelsen forventer lojalitet og at beslutningene som tas skal iverksettes etter planen (Bryant & Stensaker, 2011). I tillegg forventes det at endringsprosessene ikke skal påvirke den normale driften i negativ grad. Særlig i det multiple endringsbildet, som tilsier at organisasjoner er i kontinuerlig endring, kan det være utfordrende for mellomlederne da de er i en krevende endringsposisjon hele tiden (Balogun, 2003; Huy, 2001; Stensaker, Bryant, Bråten & Gressgård, 2011).

Mellomlederne har mulighet til å påvirke prestasjonene i bedriften gjennom sin egen atferd, og Mair (2005) mener derfor at utdanningsnivået og mellomlederens fortid i bedriften påvirker de ansattes prestasjoner i bedriften. En mellomleder kan virke som en gasspedal, men også som en bremse til at endringene skal gjennomføres på en god måte (Guth & Macmillan, 1986). Mye av forskningslitteraturen har sett på hvordan mellomledere skal bidra til at endringen skal implementeres suksessfullt, men det eksisterer også en god del studier som har fokusert på mellomlederens negative bidrag til endringsprosesser gjennom å følge egeninteresser (Balogun, 2003; Guth & Macmillan, 1986; Meyer, 2006). Blant annet kan Leana og Barry (2000) vise til en rekke individuelle forhold blant mellomlederne som jobber mot endring dersom lederen ikke har et sterkt ønske om forandring. Denne påstanden blir underbygget av Guth og Macmillan (1986) som henviser til mellomledere som driver sabotering eller uthaling for å hindre implementering av endringsprosessen.

Videre uttrykker flere forskere at det ikke er å legge skjul på at det er behov for mer forskning på hva som hindrer og hva som hjelper mellomledere med innføring av endringer (Balogun, 2003; Fenton-o' Creevy, 2001). Johnson og Frohman (1989) peker på at det kan være organisasjonen som begrenser mellomlederne når det gjelder innføringen av endringer. Dette kan understøttes av Balogun (2003) som også hevder at begrensningene er knyttet til organisatoriske forhold hvor mangel på tid og støtte fører til at mellomlederne kan støte på betydelige utfordringer gjennom implementeringen av endringene.

## 2.5 Håndteringsteknikker

I denne delen av teorikapittelet vil ulike håndteringsteknikker mellomledere kan benytte i endringsprosesser presenteres. De ulike håndteringsteknikkene er hentet fra ulike litteratur fra en rekke forskere, og relaterer seg til hva mellomledere burde praktisere i endringsprosesser for å redusere risikoen for negative konsekvenser. Samtidig vil riktig utførelse av håndteringsteknikkene bidra til å opprettholde og forbedre organisasjonens endringskapasitet.

### 2.5.1 Formidling av endringsbudskapet

Når en bedrift skal implementere en endring er det ofte mellomledernes oppgave å videreformidle budskapet samt skape forståelse og aksept for endringen (Rouleau, 2005; Woolridge, Schmid & Floyd, 2008). Dette fører til at mellomlederne ofte er med på å forme endringene og påvirker derfor sluttresultatet (Balogun, 2003).

Det multiple endringsbildet tilsier at bedrifter i dag er i kontinuerlig endring, noe som innebærer at mellomlederen hele tiden må formidle ulike endringsbudskap til sine medarbeidere. Denne formidlingen må også tilpasses den enkelte mottaker for å sikre at medarbeiderne har forståelse for bakgrunnen for endringen og hva endringen innebærer. Saksvik et al. (2007) sier at ledelsen er nødt til å forstå og anerkjenne at det vil være forskjeller i medarbeideres behov i en organisasjon, og at man derfor må behandle dem ulikt i henhold til deres individuelle behov. Dette gjelder også hvordan mellomlederne må formidle endringsbudskapet for at den enkelte medarbeider skal forstå hva det handler om. Gjennom å utvise respekt for at ansatte reagerer ulikt på budskap og har ulikt behov for formidling kan mellomlederne bygge tillitsforhold og legge til rette for at organisasjonen skal lykkes med endringsprosessen (Buvik et al., 2011; Saksvik et al., 2007). Det er svært gunstig for mellomledere å bygge opp tillitsforhold til sine medarbeidere da det er et fundamentalt element for endringsprosessers suksess (Neves & Caetano, 2006).

### 2.5.2 Informasjonsflyt og kommunikasjon

Det er ofte mellomlederne som har i oppgave å opptre som kommunikator i en endringsprosess (Woolridge et al., 2008), og det er derfor viktig at de har evnen til å formidle informasjon tilknyttet endringsprosessen på en klar og tydelig måte (Huy, 2001). Informasjonen som blir kommunisert bør være nyttig, nøyaktig og relatert til den spesifikke endringen for at den skal fungere effektivt i endringsprosessene (Jimmieson, Rafferty & Allen, 2013). Videre poengterer Jimmieson et al. (2013) at hvordan informasjon tilpasses mottakere har en stor betydning for hvordan endringen blir mottatt og om den oppnår legitimitet i organisasjonen. Saksvik et al. (2007) argumenterer for at et problem i mange etablerte kriterier for vellykket endring er mangelen på hva informasjonsflyt egentlig innebærer. For eksempel har det i flere tidligere tilfeller blitt uttrykt hvor avgjørende god informasjonsflyt og kommunikasjon er for vellykkede endringsprosesser (Rouleau, 2005), men lite er sagt om hva som er de viktigste aspektene av informasjon og kommunikasjon (Saksvik et al., 2007).



Tidligere studier viser at mellomlederne kan bli usikre på hvordan de skal takle utfordringene med manglende og usikker informasjon. De er tilbakeholdne og ønsker kontroll før de møter sine ansatte (Clair & Dufrense, 2004). Tilstedeværelse og åpenhet kan bidra til å gi bedre informasjon, kommunisere bedre, skape økt troverdighet og bidra til å tilbakevise usanne rykter og dermed unngå et giftig arbeidsmiljø. Saksvik et al. (2007) hevder at tilgjengelige ledere kan bidra til å imøtekomme deler av de krav som stilles til informasjon. Det kan også føre til at medarbeiderne ikke har behov til å forholde seg til informasjon fra uformelle kilder, som igjen skaper økt troverdighet og reduserer risikoen for feilaktig informasjon som i verste fall fører til motstandsaktiviteter (Rousseau & Tijoriwala, 1999).

### 2.5.3 Terapeut

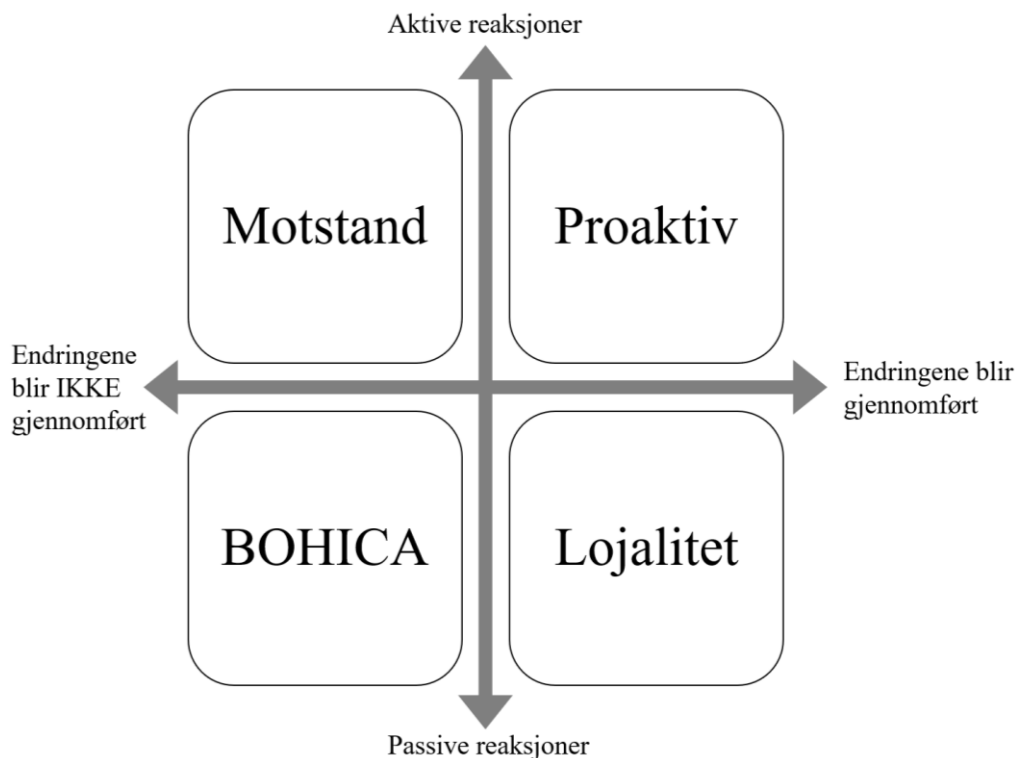
Ifølge Huy (2001) kan radikale endringer skape mye usikkerhet og frykt blant medarbeidere, og det er derfor viktig at mellomlederen trer inn i rollen som terapeut. Dersom medarbeideres emosjoner ikke tas hensyn til kan de oppleve redusert moral og angst, som i verste fall kan føre til depresjon. Medarbeidere som er deprimerte slutter å lære, slutter å tilpasse seg og slutter å bidra til å bevege teamet fremover, og en slik situasjon kan virke ødeleggende for endringsinitiativet. På lik linje som en terapeut må mellomlederen tilpasse seg sine ansatte, skape en arena hvor følelser er tillatt og være tilgjengelig for å betrygge medarbeidernes bekymringer. Dette kan bidra til å skape positive langsiktige konsekvenser, og redusere risikoen for at medarbeiderne skal utvikle negative emosjoner knyttet til endringsprosesser. Balogun (2003) trekker også likheter mellom en terapeut og en mellomleder basert på at begge skal hjelpe andre individer gjennom en endring. Videre viser hun til at mellomlederne bør fremstå som rollemodeller og støttespillere for sine ansatte og trekker frem at det bør tas i bruk både formell og uformell kommunikasjon blant ansatte for å skape en tryggere arena.

Saksvik et al. (2007) viser til at det er langt ifra unormalt at en endringsprosess bringer frem ulike følelser og usikkerhet som kan munne ut i konflikter blant de involverte. Mellomlederne er lederne som opplever disse reaksjonene på nært hold og det fører til at det er de som er nødt til å håndtere følelsene og konfliktene som oppstår (Huy, 2001; Saksvik et al., 2007; Stensaker et al., 2011). Det vil derfor være en fordel at mellomlederne har evne til å forstå og håndtere andres følelser for å ha evne til å tilpasse seg emosjonelt, vise oppmerksomhet til de ansatte og anerkjenne deres følelser (Huy, 2001, 2002; Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Det finnes omfattende forskningslitteratur som viser at endringsprosesser kan medføre en rekke ulike negative konsekvenser, som blant annet usikkerhet knyttet til egen jobbsituasjon (Buvik

et al., 2011; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Nguyen & Kleiner, 2003), lavere jobbtilfredshet (Spector, 1997) og økt opplevelse av stress (Burke, 2014; Saksvik & Tvedt, 2009). Jimmieson et al. (2013) påpeker at om medarbeidere får informasjon relatert til endringsprosessen kan det ha positive effekter på medarbeidernes engasjement til endringen, og kan dermed ha en positiv effekt på medarbeidernes emosjoner.

På grunn av det tradisjonelle endringsbildet, som ser på endringer som isolerte og enkeltstående fenomen, har en vesentlig del av endringslitteraturen svært få indikatorer på langsiktige konsekvenser i forbindelse med hvordan reaksjoner utvikler seg over tid. Omstillingskurven er en modell som er mye brukt for å skape en forståelse av betydningen og reaksjonene til en endringsprosess (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Modellen illustrerer hvordan ansattes reaksjoner utvikler seg i endringsprosessen og beskriver reaksjoner i tråd med sorgreaksjon. Meyer og Stensaker (2011) har undersøkt hvorvidt omstillingskurven er representativ for ansatte med bred arbeidserfaring hvor de hevder at reaksjoner på endringsprosesser har sammenheng med arbeidserfaring. Forskningen tilsier at medarbeidere med mye erfaring i endringsprosesser har lært å takle usikkerheten slike prosesser medfører fordi de er mer forberedt på hva som kommer, noe som kan øke endringsprosessers gjennomføringsevne (Stensaker & Meyer, 2012). Deres funn indikerte at dette ser ut til å stemme, og basert på dette kan reaksjonsmønstre kartlegges ut ifra rammeverket til Stensaker, Meyer, Falkenberg og Haueng (2002), illustrert i figur 3. Studien ser på endring som en dynamisk prosess, noe som innebærer at endring påvirker ansatte på ulike måter til ulike tider (Oreg, 2003; Saksvik & Tvedt, 2009; Van den Heuvel, Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2010; Wanberg & Banas, 2000). Det tas derfor utgangspunkt i rammeverket for reaksjonsmønstre fremfor omstillingskurven.



Figur 3: Rammeverk over ulike reaksjonsmønstre i forbindelse med multiple endringer (Meyer & Stensaker, 2011)

Rammeverket tar utgangspunkt i det multiple endringsbildet og presenterer fire forskjellige måter å reagere på endring (Meyer & Stensaker, 2011). Det hevdes at hvilken type endringserfaring ansatte har opparbeidet seg tidligere har en påvirkning på ansattes reaksjoner (Stensaker & Meyer, 2012), og det er derfor ikke uvanlig å se et bredt spekter av ulike reaksjoner på endring innad i en bedrift (Stensaker et al., 2002). De to rubrikkene til høyre i rammeverket, «proaktiv» og «lojalitet», representerer en mer konstruktiv reaksjon som bidrar til endringens iverksettelse, og det er et grovt mål for ledelsen å få ansatte til å reagere i tråd med høyre side av figuren, men et «proaktivt» reaksjonsmønster vil være det mest fordelaktige for implementering av endring. De to rubrikkene til venstre, «motstand» og «BOHICA», representerer en mer passiv og negativ holdning til endringsprosessen, og er derfor ikke en ønskelig reaksjon (Meyer & Stensaker, 2011).

Med «proaktiv» atferd menes ansatte som aktivt bidrar til å drive frem endringen (Meyer & Stensaker, 2011). En bedrift som har ansatte som reagerer med slik atferd vil ha større sjanse til å gjennomføre endringer suksessfullt da ansatte vil ta kontroll og hjelpe med implementering av endringen (Stensaker et al., 2002).

Å reagere med «lojalitet» betyr at ansatte gjør det som forventes av dem (Meyer & Stensaker, 2011). Ansatte som kan plasseres i denne rubrikken innfører endringen samtidig som de

oppretholder daglig drift. En mulig konsekvens av tilnærmingen kan være at ansatte blir utbrent som følge av økt arbeidsbelastning gjennom overtid (Stensaker et al., 2002). Meyer og Stensaker (2011) hevder at omfattende endringserfaring fører til mer lojal reaksjon, men samtidig også mer passiv. En studie viser til at det lojale reaksjonsmønsteret kan utspille seg på to måter: *endringsvillighet* og *endringstretthet* (Meyer & Stensaker, 2011). Det er et fåtall studier som har bidratt innenfor dette feltet, men det er mulig å vise til motstridende resultater. På den ene siden har man funn som viser at bred endringserfaring har gitt reaksjoner som positive og konstruktive, mens på den andre siden peker enkelte studier til reaksjoner som er i tråd med endringstretthet og kynisme (Amundsen & Kongsvik, 2008). Videre beskriver Meyer og Stensaker (2011) endringstretthet som resignasjon. Ansatte som tilhører denne gruppen er ofte ikke enig i endringene som blir innført, men bidrar likevel til at de blir gjennomført og følger organisasjonens nye retningslinjer. De opptrer lojalt, men de har negative tanker og følelser for endringen, så de kan oppleve å miste identitet, kontroll og arbeidsoppgaver gjennom prosessen. Meyer og Stensaker (2011) trekker frem at ansatte som tilhører denne gruppen ofte har dårlig erfaring med tidligere endringsprosesser og dermed blir mer kyniske.

Ansatte som reagerer med «motstand» er ansatte som aktivt går inn for å ikke implementere endringene. For eksempel kan de nekte å ta del i de planlagte endringene eller de kan forsinke prosessen (Meyer & Stensaker, 2011). Majoriteten av dagens forskningslitteratur innenfor reaksjoner mot endring beskriver motstand mot endring. Dette kan ha sammenheng med at endringsmotstand og endringsmotstandere er særlig trukket frem når man skal finne årsaker til at endringer ikke går som planlagt (Maurer, 1997; Spiker & Lesser, 1995). Motstand kan oppstå av forskjellige årsaker, og blant annet kan det oppstå som følge av behov for trygghet, frykt for det ukjente og utrygge, usikkerhet knyttet til hva endringen vil føre med seg eller mangel på kapasitet til å gjennomføre endringen. Meyer og Stensaker (2011) presiserer likevel at all motstand ikke nødvendigvis er negativ, fordi det kan bidra til at nye ideer og forslag utvikles, i likhet med Piderit (2000) som beskriver at hvordan ansatte reagerer på endring er komplekst og at en del reaksjoner kan ha positive konsekvenser for gjennomføring av endringsinitiativer.

«BOHICA» (Bend Over, Here It Comes Again) svarer til en passiv atferd og ansatte som reagerer i tråd med denne reaksjonen har en tendens til å distansere seg fra endringene. Dette er ikke en uvanlig atferd blant ansatte som opplever at det snart kommer en ny endring som erstatter den nåværende. Denne atferden er ikke bare negativ, for til tross for at ansatte er mer eller mindre likegyldige til endringen så opprettholder de og konsentrerer seg om den daglige driften (Stensaker et al., 2002).

#### 2.5.4 Strukturer og rutiner

Ifølge Meyer og Stensaker (2011) er et multipelt endringsbilde tilsynelatende mer passende til dagens situasjon i mange norske bedrifter. Dette perspektivet innebærer at ansatte ikke står ovenfor én situasjon de strever med å forstå og akseptere, men heller en hel del uoversiktlige situasjoner hvor det til tider kan oppstå mangelfulle rutiner og strukturer (Meyer & Stensaker, 2011). Feldman og Rafaeli (2002) viser til at rutiner kan være et hjelpemiddel for mellomlederne slik at de skal kunne balansere og tilpasse endringshåndtering og stabilitet i bedriften. Dersom bedriften etablerer gode endringsrutiner vil det bidra til at ansatte i bedriften får en følelse av kontroll i en situasjon som ellers ville vært preget av mye usikkerhet (Meyer & Stensaker, 2006).

Meyer og Stensaker (2006) beskriver rutiner som en håndteringsteknikk som vil hjelpe mellomlederne til å håndtere flere endringer ved å gi indikasjoner på hva som skal gjøres og når. Flere forskere har tilføyd funn som bidrar til hva rutiner skal innebære, blant annet trekkes det frem at rutiner skal gi klare rammer på hvordan arbeidsoppgaver skal utformes og hvem som har beslutningsmyndighet (Christensen, Lægreid, Roness & Røvik, 2009). I tillegg kan Meyer og Stensaker (2011) vise til sin studie som understreker at rutiner bør omhandle informasjon, kommunikasjon og involvering.

#### 2.5.5 Inkludering og medvirkning

Som nevnt refererte Meyer og Stensaker (2011) til at rutiner bør omhandle inkludering. De kan gjennom sine studier vise til at det er viktig å ha gode rutiner på inkludering når det gjelder hvem som bør inkluderes, når de skal inkluderes og i hvilken grad de bør inkluderes. Det argumenteres for at deltakelse og inkludering av medarbeidere, ved at de skal dele sine meninger og komme med bidrag, kan bedre kvaliteten på beslutninger (Meyer & Stensaker, 2006). Kuvaas og Dysvik (2016) mener at medarbeidere som opplever en høy grad av medbestemmelse og egenkontroll jobber hardere da de føler seg mer involvert, forpliktet og engasjert i endringsprosessene. De poengterer også at medbestemmelse medfører at medarbeidere jobber mer ansvarlig da ansvaret er plassert i deres hender, og at de jobber smartere når de blir oppfordret til å utvikle sine ferdigheter og sin kompetanse. Falkum, Hagen og Trygstad (2009) deler disse oppfatningene, og uttrykker at når ledelsen deler makt med sine medarbeidere, styrkes ledelsens evne til å oppnå ønskede resultater. Et lignende bidrag har Klev og Levin (2009) som viser til hvor avgjørende medvirkning er for endringsprosesser, men samtidig trekker de frem at medvirkningen er nødt til å være reell. Videre presiserer Meyer og

Stensaker (2006) at dersom ansatte føler at deltakelsen ikke fører til medvirkning og at de blir hensyntatt kan de bidra til å gi negative konsekvenser til bedriften.

En av årsakene til at inkludering ikke alltid er like enkelt å gjennomføre kan skyldes at det er et kostnadskrevende tiltak som i enkelte tilfeller kan gi negativ effekt på daglig drift (Stensaker & Meyer, 2012). Likevel anbefaler Meyer og Stensaker (2011) å gjennomføre dette i praksis da ansattes reaksjoner til endringsprosessen kan påvirkes av muligheten til å bidra med meninger og følelse av deltakelse. Blant annet trekker de frem at bedrifter som ikke fokuserer på inkludering og medvirkningen til de ansatte har en tendens til å ha ansatte som opplever endringstretthet. Med andre ord vil ansatte inneha en negativ holdning til endringsprosessen da de opplevde å miste identitet og kontroll over egen arbeidshverdag (Meyer & Stensaker, 2011).

#### 2.5.6 Tidlig rolleavklaring

Medarbeidere vil ofte oppleve et økt behov for forutsigbarhet i endringsprosesser, noe som kan oppnås ved å gi tidlig rolleavklaring. Tidlig rolleavklaring vil kunne bidra til å redusere medarbeidernes usikkerhet og skape klarhet rundt hva fremtiden vil bringe (Saksvik & Tvedt, 2009), og kan innebære å avklare hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder som er knyttet til en rolle, eller hvilken beslutningsmyndighet en rolle skal ha. Det vil også kunne bidra til å motvirke potensielle konflikter som kan oppstå ved uavklarte roller, og gjøre det mulig å utvikle medarbeidernes kompetanse tidlig slik at de er bedre rustet til å tre inn i deres nye rolle etter endringen (Buvik et al., 2011). Le Blanc, de Jonge og Schaufeli (2008) kan vise til forskning som viser at uavklarte roller i forbindelse med endringsprosesser er forbundet med stressreaksjoner, og økt stress som følge av uavklarte roller og manglende forutsigbarhet kan være ødeleggende for endringsinitiativet.

#### 2.5.7 Øke ressurser

Et tiltak mellomlederne kan ta i bruk for å mobilisere til endring kan være å øke ressursene. Dette kan gjøres enten midlertidig eller permanent, blant annet gjennom at mellomlederne kan tillate overkapasitet i en periode. Meyer og Stensaker (2011) antyder at overkapasitet gjennom en fusjon av to bedrifter er svært vanlig og viser til at dette bidrar til at daglig drift samt endringsoppgaver kan opprettholdes. Et annet tiltak mellomlederne kan ta i bruk er å benytte seg av konsulentarbeid eller overtid gjennom periodene. Også her indikerer Meyer og Stensaker (2011) at det er normalt at bedriften benytter fleksibiliteten hos sine ansatte ved at de jobber overtid. Konsulentarbeid kan bidra til håndtering av sentrale og strategiske utfordringer, men

ikke minst kan de brukes som et virkemiddel til å formidle legitimiteten til endringen blant ansatte (Meyer & Stensaker, 2011).

## 2.6 Oppsummering

I dette kapittelet har det teoretiske rammeverket som benyttes i studien blitt presentert. Teorikapittelet danner grunnlaget for diskusjon av funn som blir avdekket i empirien.

Først ble det presentert teori om lederstil og lederatferd, hvor det fokuseres på ledergitteret og CPE-modellen. Til sammen presenterer de to teoriene alle tre lederatferdene som det tas hensyn til i studien; relasjonsorientert, resultatorientert og endringsorientert. Videre gjøres det rede for ulik endringslitteratur som handler om å styre organisasjonen fra nåværende situasjon til ønsket situasjon. I hovedsak ønsker bedrifter å ha høy endringskapasitet, til tross for at det er en utfordrende oppgave da endringsprosesser er svært krevende for alle involverte. Herfra ser vi på mellomlederens rolle og evne til å implementere endringsprosessens tiltak vellykket.

Avslutningsvis presenteres en rekke ulike håndteringsteknikker mellomledere kan benytte seg av i endringsprosesser for å øke sannsynligheten for at de langsiktige konsekvensene er mer positive enn negative. En oppsummering av håndteringsteknikkene er presentert i tabell 1.

Tabell 1: Oversikt over håndteringsteknikkene

<b>Håndteringsteknikk</b>	<b>Intensjon</b>
Formidling av endringsbudskap	Skape forståelse og aksept for endringen
Informasjonsflyt og kommunikasjon	Formidle informasjon tilknyttet endringsprosessen Benytte ulike kommunikasjonskanaler og -former Være tilgjengelig
Terapeut	Skape en arena hvor følelser er tillatt Være rollemodeller og støttespillere Håndtere medarbeideres reaksjoner
Øke ressurser	Tillate overkapasitet og overtid i en periode
Strukturer og rutiner	Etablere gode endringsrutiner og klare rammer for utforming av arbeidsoppgaver Bør omhandle informasjon, kommunikasjon og inkludering
Inkludering og medvirkning	Beslutninger ang. hvem, hva og når noen skal inkluderes og ha medbestemmelse
Tidlig rolleavklaring	Avklare hvilke arbeidsoppgaver, ansvarsområder og beslutningsmyndighet som er tilknyttet en rolle

### 3. Forskningsmetode

I dette kapittelet gjøres det rede for de metodiske valgene som er gjort for å belyse problemstillingen. Kapittelet starter med en kort introduksjon til den vitenskapelige tilnærmingen, og videre presenteres hva som ligger bak temaet og problemstillingen før det argumenteres for valg av forskningsdesign og metode. Deretter tar kapittelet for seg verktøy som ble benyttet gjennom datainnsamlingen før det går over i en gjennomgang av studiens analyser med alle dens faser. Metodekapitlet tar deretter hensyn til forskningens etiske ståsted i tillegg til en evaluering av studiens styrker og svakheter før den avslutter med en vurdering av kvaliteten på de metodiske valgene.

#### 3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

I forbindelse med studier av denne typen er det viktig å ha forståelse for begrepene ontologi og epistemologi som er to viktige begrep innen vitenskapsfilosofien (Madsbu, 2011). Ontologiske teorier dreier seg om hvordan den sosiale verden ser ut, og kan betraktes som forutsetninger om mennesket og samfunn som vi tar for gitt. Epistemologiske teorier dreier seg derimot om ulike oppfatninger av hvordan vi kan gå frem for å få kunnskap om samfunn og mennesker.

Det er et ønske om å avdekke menneskers opplevelser av virkeligheten gjennom studien, og det er derfor naturlig å benytte en samfunnsvitenskapelig metode. En slik metode har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan individer opplever sin egen hverdag og samhandler med andre mennesker, samt hva som er de bakenforliggende årsakene (Grønmo, 2015). For å bedre kunne belyse problemstillingen og få frem de bakenforliggende faktorene var det hensiktsmessig å skape en relasjon til informantene.

Innenfor samfunnsvitenskapelig metode er det to retninger; positivistisk og hermeneutisk forståelse. Vi skal undersøke om mellomledernes lederatferd har en betydning for endringsprosessers langsiktige konsekvenser. Det er derfor naturlig å ta utgangspunkt i en hermeneutisk forståelse som vektlegger en fortolkende tilnærming til mennesker og samfunn, hvor en også kan observere meningsdimensjonen bak menneskers handlinger (Jacobsen, 2015).

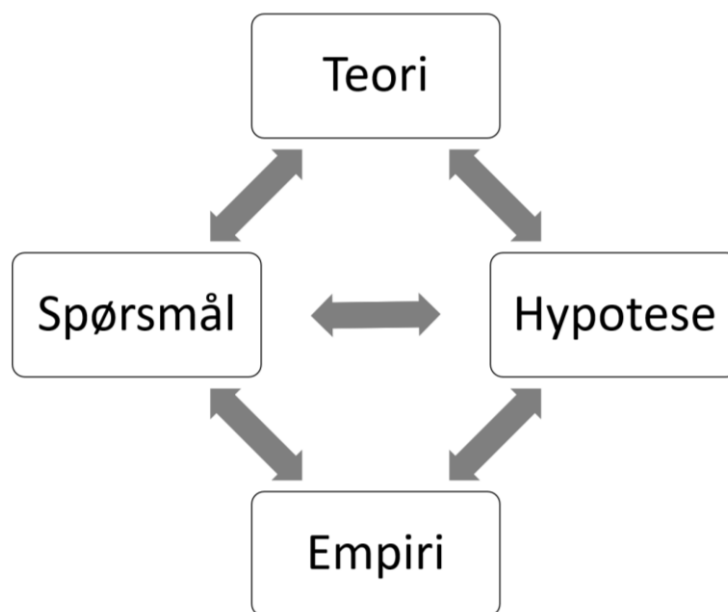
#### 3.2 Tema og forskningsspørsmål

Verdensbildet som ligger i bunn, legger mange føringer til tema og forskningsspørsmål i undersøkelsen da dette er selve fundamentet til studien (Nyeng, 2004). Vår interesse for endringsledelse spilte en avgjørende rolle for tilnærmingen til tema og aktuelle spørsmål i litteraturen. Problemstillingen er sentral i studien og legger grunnlag for valgene som tas gjennom prosessen (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). For at studien skulle ta



utgangspunkt i en god og interessant problemstilling var tilnærmingen i tråd med litteraturen som presiserer at det ikke er uvanlig å begynne med et teoretisk grunnlag for å utvikle problemstillinger som er merkverdige innenfor fagfeltet (Tjora, 2017). Med andre ord begynte denne studien med å finne teori om temaet, for deretter å undersøke områder med mangler for å finne smutthull hvor studien kan bidra til litteraturen. Teorigjennomgangen ga inntrykk av at det var mangler i litteraturen innenfor mellomleders roller og betydning for endringsprosesser, og derfor ønsker vi gjennom denne studien å undersøke dette ytterligere.

I empirisk forskning går teoretisk referanseramme og empiri hånd i hånd, og i samfunnsvitenskapelig forskning er det et mål å integrere teori og empiri (Jacobsen, 2015). Denne studien benyttet en abduktiv tilnærming, noe som innebærer en kontinuerlig vekselvirkning mellom disse. Tilnærmingen er presentert i figur 4, hvor modellen illustrerer en kontinuerlig utvikling av problemstilling samtidig som det ble gjort justeringer i det teoretiske rammeverket etter hvert som funn ble avdekket.



Figur 4: Modell av abduktiv tilnærming (Jacobsen, 2015)

Temaet i studien *mellomledere i endringsprosesser* har til enhver tid vært fokuset gjennom prosessen, men problemstillingen har blitt justert i takt med ervervelse av mer kunnskap om temaet og datainnsamlingen. I begynnelsen var fokuset rundt mellomlederens rolle gjennom sunne omstillinger, som har likhetstrekk med håndtering av endring. For å undersøke flere relevante områder ble det besluttet at oppgaven skulle rette seg mot ulike håndteringsteknikker som andre påvirker endringsprosesser og hvordan mellomledernes lederatferd kan påvirke dette. Sunne omstillingsprosesser inneholder likevel viktige momenter som det tas hensyn til

gjennom ulike håndteringsteknikker i undersøkelsen. Etter innsamlet data vokste interessen frem for hvordan mellomlederes roller og praksiser påvirker endringsprosessen, noe som avgjorde endelig problemstilling:

*Hvilken betydning har mellomledernes lederatferd for endringsprosesser?*

### 3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign er stegene fra studiens begynnelse til slutt, og fungerer som et rammeverk for hvordan datainnsamling og analyse foregår (Jacobsen, 2015). Forskningsdesignet kan anses som en logisk plan for å komme seg fra spørsmålet til svaret (Yin, 2014). Det presiseres at valg av forskningsdesign avhenger av problemstillingen (Johannessen et al., 2011), og denne studien svarer til en klar problemstilling med et intensivt design hvor vi ønsker å besvare «hvilken». Vi går i dybden for å innhente mellomledernes forståelse av fenomenet for å få frem detaljer slik at vi får en mer helhetlig forståelse av endringsprosessen og dens kontekst (Jacobsen, 2015). Dette betraktes som nødvendig da det antas at forhold i konteksten kan påvirke mellomledernes håndteringsmuligheter i endringsprosesser.

Når forskningsdesign avgjøres tas det hensyn til mer enn bare problemstillingen. Blant annet er det spesielt viktig gjennom masteroppgaver å ta hensyn til hvor mye tid og ressurser som er tilgjengelig, samt tilgang til eventuell casebedrift (Tjora, 2017). Siden masteroppgaven foregår i en begrenset periode var det gjort et bevisst valg av forskningsdesign som vi anså som overkommelig med tanke på tid, ressurser og tilgang, samtidig som den svarer utfyllende på problemstillingen. Valget falt derfor på casestudier.

#### 3.3.1 Casestudier

Innenfor intensive design er det flere alternative forskningsdesign. Gjennom studien ønsker vi å gi en omfattende og grundig beskrivelse av et stort fenomen, og ifølge litteraturen er det casestudier som er det mest effektive forskningsdesign for slike undersøkelser (Thomas, 2011; Yin, 1989). Det er flere som har gitt uttrykk for hva casestudier er, noe som har ført til en rekke ulike definisjoner. I denne studien fokuseres det på Tjora (2017) og Jacobsen (2015) som har en felles forståelse og definisjon av begrepet hvor de mener at casestudier er noe som er avgrenset i tid og rom.

Studien svarer til en-case-studie (Andersen, 2013; Yin, 2014), hvor man tar utgangspunkt i én casebedrift som følger betingelsene vi satte ved utvelgelsesprosessen. Simons (2009) fremhever at caseundersøkelser handler om å undersøke et komplekst tema fra flere vinkler. Derfor tar

studien hensyn til ulike perspektiver for å få et nyansert bilde av virkeligheten, noe som førte til at det var viktig å ha flere synspunkter. I denne studien er analyseenheterne mellomlederne, og medarbeidernes utsagn blir benyttet for å nyansere funnene.

### 3.4 Valg av casebedrift

Etter tema til studien ble bestemt kontaktet vi aktuelle casebedrifter. For å belyse problemstillingen til det fulle satte vi flere betingelser til potensielle casebedrifter, hvor vi blant annet ønsket en casebedrift som nylig hadde gjennomgått radikale endringer på arbeidsplassen. Det var flere aktuelle studieobjekter som stilte seg positive til å delta i undersøkelsen, så mulighetene for et sammenligningsstudium ble vurdert. Da vi hadde begrensninger i tid og ressurser ble det besluttet å gå videre med kun én casebedrift, hvor valget falt på Aker BP.

Aker BP blir betraktet som en interessant casebedrift da de etter å ha gjennomgått en radikal endringsprosess kan vise til gode resultater og oppløftende framtidsutsikter (Kaspersen, 2018). Som følge av fusjoneringen var mellomlederne blant annet nødt til å forholde seg til nye arbeidslokasjoner og medarbeidere, samt en rekke nye aktiviteter som måtte gjennomføres.

#### 3.4.1 Casebeskrivelse

Fusjonen medførte et konkurransefortrinn for Aker BP da transaksjonen ga styrket drift, større kostnadseffektivitet og økt vekstpotensial på norsk kontinentalsokkel. Da fusjonen fant sted ble alle mellomlederne håndplukket til å lede Aker BP fremover. Samtlige mellomledere kan vise til en høy kompetanse innenfor endringsfeltet hvor alle har erfaring med å lede gjennom endringer. Aker BP er en kunnskapsbedrift, og majoriteten av de ansatte er derfor høyt utdannede.

Endringsprosesser er en svært krevende prosess for samtlige involverte. Aker BP gjennomgikk fusjonen for omtrent 15 måneder siden, men likevel kan bedriften vise til resultater bedre enn all forventning (Kaspersen, 2018). En av årsakene kan være at olje- og gassbransjen lenge har vært preget av svært omskiftelige omgivelser som har ført til at majoriteten av medarbeiderne i bedriften har en bred endringserfaring som har rustet dem til krevende arbeidsperioder. Utenfra ser det ut til at fusjoneringen har fungert problemfritt, men etter et dypdykk er det tydelig at det er flere utfordringer i sikte. Blant annet har toppledelsen lagt flere føringer som har påvirket mellomledernes evne til å lede endringsprosessen.

### 3.5 Kvalitativ metode

Det var hensiktsmessig å benytte en kvalitativ forskningsmetode da studien tar utgangspunkt i en hermeneutisk forståelse av mennesket og verden (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2011). I tillegg presiserer Glaser og Strauss (1967) at kvalitativ metode er den mest effektive og passende metoden når en skal samle nødvendig informasjon fra en empirisk situasjon. Det var behov for å snakke med personer som forteller om deres egne opplevelser og inntrykk for å kunne belyse problemstillingen, noe som kommer best til uttrykk gjennom kvalitativ datainnsamling. Ved å benytte en slik tilnærming kan informantene i større grad fremme tanker, synspunkter og sammenhenger som vil bidra til at studien fremhever innsikt og forståelse, noe som gir et godt empirisk grunnlag (Tjora, 2017).

### 3.6 Valg av analyseenheter

For å undersøke hvilke praksiser og ulike teknikker som tas i bruk når mellomledere skal håndtere ulike aspekter av endringsprosesser anses det som hensiktsmessig å intervju mellomledere slik at de kan beskrive hvordan de gjør det. Ved å kun ta hensyn til mellomledernes tanker om temaet vil det være en større mulighet for at empirien ikke representerer virkeligheten. Thompson (2011) viser til at hva individer hevder at de gjør ikke nødvendigvis svarer til hva de faktisk gjør. Dette betyr at enkelte mellomledere kan lage et bilde på hvordan de ønsker å fremstå som ikke alltid er i tråd med hvordan de faktisk oppfattes. For å redusere denne risikoen ble derfor noen av mellomledernes tilhørende medarbeidere tatt hensyn til gjennom hele prosessen. På denne måten reduseres muligheten for eventuell feilrapportering ved at vi sammenligner mellomledernes uttalelser med de tilhørende medarbeidernes opplevelser.

Siden vi ønsker å speile mellomledernes synspunkter opp mot medarbeidernes oppfattelser var det ønskelig å intervju mellomlederne først, slik at det var mulig å tilpasse spørsmålene til medarbeideren. På grunn av informantenes hektiske arbeidsdag i tillegg til at de var spredt mellom ulike geografiske lokasjoner var ikke dette gjennomførbart i praksis for alle informanter. Det resulterte i at vi måtte ta kontakt med noen av informantene igjen i etterkant for å få deres perspektiv på et interessant funn avdekket i intervju av mellomlederen som ikke kom opp i intervju med medarbeideren. På grunn av begrenset tilgang har vi informanter tilhørende tre av fem ulike lokasjoner.

### 3.7 Utvalgsstrategien

I første omgang begrenses informantene til mellomledere og medarbeidere i casebedriften som deltok i studien (Tjora, 2017). For at informantene skal ha et bedre utgangspunkt til å kunne gi sine refleksjoner og beskrive sin leder i en endringskontekst forutsatte vi at alle medarbeiderne skal ha opplevd sin mellomleder gjennom en endring (Tjora, 2017). Det første steget i utvalgsprosessen var i samarbeid med vår kontaktperson i bedriften som satte oss i kontakt med ti mellomledere i Aker BP. Videre besvarte hver av de ti mellomlederne et spørreskjema som kartla deres unike lederstil i henhold til ledergitteret (Northouse, 1997), se vedlegg A. I prinsippet ønsket vi at studien skulle ta for seg ulike lederstiler i endringskontekster (Johannessen et al., 2011), men siden det er relativt liten spredning som skiller samtlige mellomledere i ledergitteret var dette ikke mulig å oppnå. Til tross for relativt liten spredning ble det fortsatt tatt en strategisk utvelgelse med maksimal variasjon hvor de seks mellomlederne med størst variasjon ble valgt til å bli med videre i studien. For å fylle medarbeidernes perspektiver valgte hver av mellomlederne to medarbeidere som hadde mulighet til å delta.

I utgangspunktet ønsket vi å bruke et omfattende spørreskjema for å kartlegge mellomledernes lederstil da vi mener det ville ha gitt et mer virkelighetsnært resultat. På grunn av begrenset tilgang, da det ville krevd for mye tid av våre informanter, ble det gjort et bevisst valg om å benytte et mindre spørreskjema som gir et tilsvarende innblikk i hva som preger mellomledernes lederatferd. Spørreskjemaet består av 18 spørsmål og er utarbeidet av en aktør som arbeider med å utvikle ledere, vedlagt i vedlegg A (StellarLeadership, 2018).

#### 3.7.1 Utvalgets størrelse

I en masteroppgave spiller tid og ressurser en vesentlig rolle når en skal avgrense omfang og antall informanter. Når litteraturen henviser til intervjuobjekter viser den at et større antall er ofte bedre enn et lite antall (Yin, 2014). Det ble planlagt gjennomførelse av 18 intervjuobjekter hvorav seks av dem er mellomledere og tolv er medarbeidere. Dette er et antall vi mener er overkommelig med tanke på tilgjengelig tid og ressurser, og er tilstrekkelig til å kunne belyse problemstillingen. Det hadde selvfølgelig vært optimalt med flere informanter, men da alle intervju skal transkriberes, kodes og analyseres var det ikke tilstrekkelige ressurser.

Det viste seg at det var utfordrende å gjennomføre alle planlagte intervju da analyseenhetenes travle timeplan forårsaket uforutsette hendelser som førte til at to informanter ikke hadde anledning til å delta i studiet. Dermed ble det gjennomført 16 intervju; seks mellomledere

og ti medarbeidere. Tabell 2 viser en oversikt over hvor mange medarbeidere som tilhører hver mellomleder.

Tabell 2: Oversikt over hvor mange medarbeidere som tilhører hver mellomleder.

<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M4</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M10</b>
To medarbeidere	To medarbeidere	To medarbeidere	En medarbeider	En medarbeider	To medarbeidere

### 3.8 Datainnsamling

Innenfor kvalitativ metode er det flere forskjellige datainnsamlingsmetoder som kan benyttes, men kanskje den mest utbredte og vanligste metoden innenfor casestudier er kvalitative intervju (Jacobsen, 2014, 2015; Johannessen et al., 2011). I denne studien ble det benyttet kvalitative intervju da vi anså metoden som mest hensiktsmessig med tanke på at undersøkelsen omhandler et tema som fører til at informantene er nødt til å rekonstruere hendelser siden vi etterspør situasjonsbestemt kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2015). Gjennom intervjuene kartlegges detaljerte beskrivelser, flere perspektiver samt en helhetlig forståelse av hvordan informantene forstår endringen og mellomledernes lederatferd.

Et intervju kan ha ulik grad av struktur, og vi benyttet en semi-strukturert intervjuguide som fungerte som en påminnelse for tema og spørsmål som var viktig å innhente informasjon fra. På denne måten sikret vi oss at ingen viktige momenter skulle glemmes gjennom alle intervjuene. Thomas (2011) forteller at en av fordelene med en slik struktur, er at man står friere til oppfølgingsspørsmål i refleksjonene som oppstod underveis, noe som ble benyttet flere ganger gjennom intervjuprosessen.

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet to intervjuguider: én for mellomlederne og én for medarbeiderne, som ligger vedlagt i vedlegg C og D, respektivt. Intervjuguidene ble brukt som en overordnet struktur for intervjuene, men spørsmål og rekkefølge ble variert i hvert enkelt intervju ut ifra hvor respondentenes refleksjoner bar. Majoriteten av intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, men tre av intervjuene ble gjennomført ved hjelp av videosamtale da det oppstod komplikasjoner som førte til at informantene ikke hadde mulighet til å befinne seg på samme geografiske lokasjon som oss. I tillegg ble informantene det var nødvendig å få utdypende kommentarer fra kontaktet over telefon. Intervjuene ble samlet inn i perioden 19. februar til 12. mars. Informasjon om hva oppgaven og deltakelsen innebar, i et samtykkeskjema vist i vedlegg E, ble sendt ut til den enkelte på forhånd av hvert intervju. For å sikre at materialet ikke ble tapt ble samtlige intervju tatt opp ved hjelp av to lydopptakere etter godkjenning av

hver enkelt informant. Majoriteten av intervjuene varte i omtrent én time, men med noen unntak hvor enkelte pådro seg i noe lengre tid. Alle intervjuene ble gjennomført i Aker BPs møterom på de ulike lokasjonene informantene tilhørte.

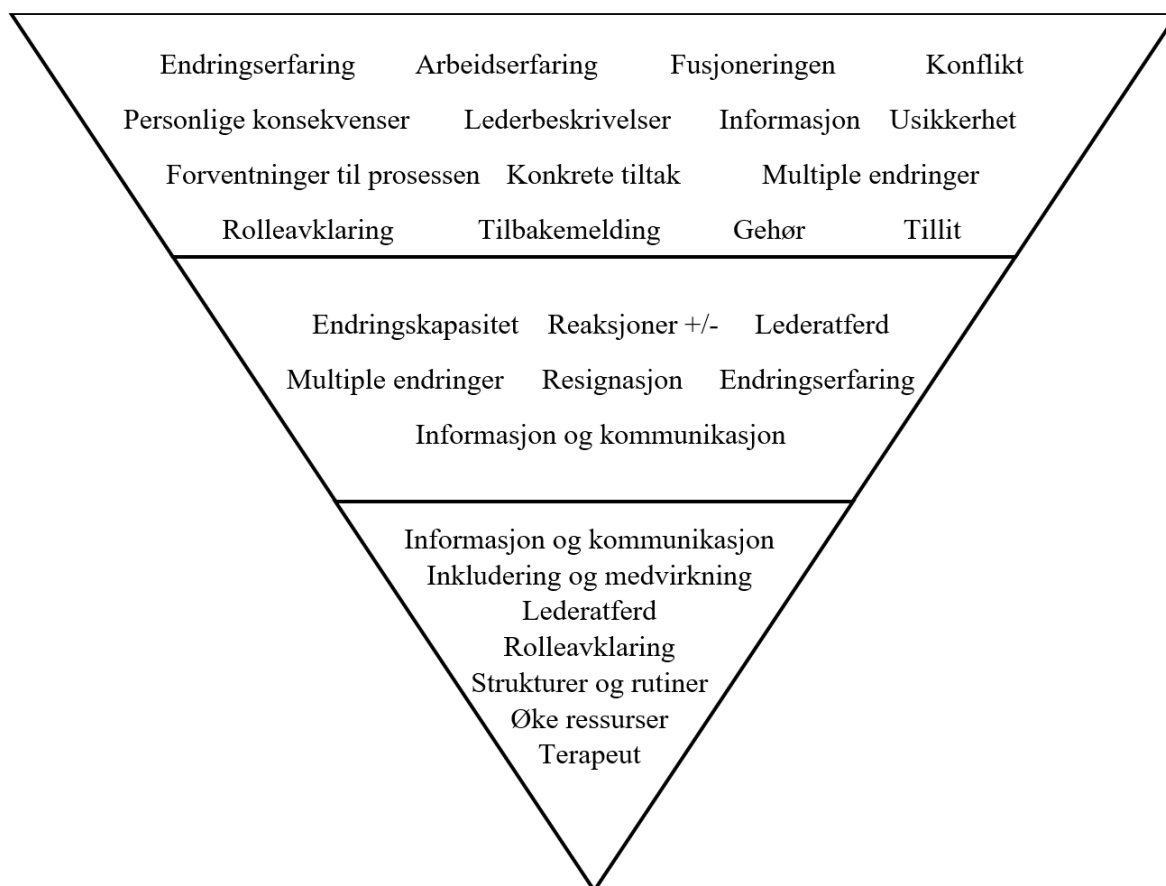
### 3.9 Analyse av data

En aktivitet som ble brukt for å ha et best mulig utgangspunkt til å analysere innsamlet data var transkribering av intervju. Transkriberingen ble foretatt fortløpende etter endt intervju hvor målet var å gjengi intervjuene så godt som mulig, og transkriberingen tok hensyn til detaljer hvor latter og andre uttrykksmåter ble inkludert i datamaterialet (Bazeley, 2007). For å sikre at all informasjon ble med, ble opptakene avspilt i sakte-funksjon i VLC Media Player. Til sammen utgjør transkripsjonene omtrent 170 sider.

I forkant av selve analysen ble datamaterialet prosessert ved at vi diskuterte mulige funn og sammenhenger i løpet av datainnsamling og transkribering. Etter hvert intervju diskuterte vi refleksjonene fra intervjuet, og skrev notater om de inntrykkene vi opparbeidet oss i løpet av intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015). En slik bearbeiding av datamaterialet underveis har bidratt til en dypere forståelse av funnenes betydning, og bidratt til at vi har hatt mulighet til å se sammenhenger på en mer nyansert måte.

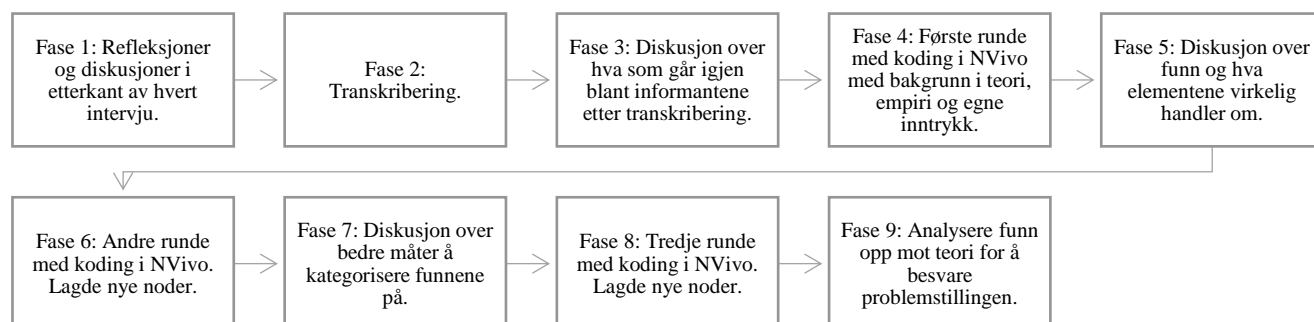
For å sortere og kategorisere funn ble de transkriberte intervjuene ført inn i analyseprogrammet NVivo, hvor nodene (kategoriene) ble utformet gjennom tre faser ut ifra de fremtredende funnene i datamaterialet. For å formulere nodene drøftet vi funnene samt hvilken betydning det hadde, og mellom hver runde med koding diskuterte vi bedre måter å konstruere nodene på. Nodene som ble behandlet underveis i NVivo, samt de avsluttende nodene som vi kom frem til tilslutt, blir presentert i figur 5. NVivo gjorde det enklere å få oversikt over empirien, og bidro til å lette arbeidet med å identifisere sammenhenger.

Det er ikke til å legge skjul på at kategorisering av empiri også har noen ulemper (Johannessen et al., 2011). Den ene ulempen er at kategoriene i seg selv er for brede slik at de ikke bidrar til ny kunnskap, og den andre er at en slik kategorisering ikke tar hensyn til informasjon som ikke er tekstbasert. Samtidig forenkler NVivo mulighetene til å se sammenhenger i empirien, og sammen med at vi har kodet datamaterialet i flere omganger mener vi at metoden er tilfredsstillende for vår behandling av empirien. Arbeidet i NVivo gav grunnlaget for den videre analysen.



Figur 5: Utvikling av noder i NVivo

Som nevnt er analysen preget av en abduktiv tilnærming. Tilnærmingen illustreres i figur 6, hvor fasene mellom teori og empiri blir kartlagt. Figuren viser hvordan vi delte refleksjoner fra hvert intervju, og diskuterte mulige funn opp mot teori gjennom de første fire fasene. Deretter ble fokuset i løpet av de neste to fasene i større grad rettet mot datamaterialet for å avdekke de virkelige funnene i informantenes uttalelser og beskrivelser. Videre tok prosessen i større grad hensyn til ny teori som ble nødvendig ut ifra funn som ble avdekket for å undersøke om det var samsvar mellom data og den eksisterende litteraturen.



Figur 6: Overordnet oversikt over våre faser i analyseprosessen.



### 3.10 Forskningsetikk

Etikk er læren om hvordan en bør handle, og spørsmål om hvilke prinsipper, regler og retningslinjer en skal forholde seg til oppstår spesielt i forbindelse med datainnsamling da det i denne studien handler om mennesker og deres opplevelser og følelser (Johannessen et al., 2011). Det er viktig at vi forholder oss til de etiske prinsippene som gjelder underveis i forskningsprosessen. Vi har satt oss inn i, og forholdt oss til, de retningslinjene som er vedtatt av NESH (den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora) som omfatter informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, vår plikt til å respektere informantenes privatliv og vårt ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2011).

I denne studien har vi benyttet oss av ulike metoder som stiller etiske problemstillinger, som blant annet intervju av individer og bruk av lydopptak. For å ta hensyn til de forskningsetiske retningslinjene ble et samtykkeskjema sendt til alle informanter i forkant av intervjuet via e-post, se vedlegg E. E-posten inneholdt også informasjon om undersøkelsens omfang og tema. Det var viktig for oss at alle informantene gav sitt informerte samtykke til å delta i studien, samt at vi benyttet oss av lydopptak før intervjuene (Thagaard, 2013). Alle informantene gav sitt samtykke og var bevisst sin rett til å trekke seg fra studien umiddelbart til enhver tid.

For å oppnå større grad av åpenhet og tillit med informantene har all innhentet datamateriale blitt behandlet konfidensielt. Da enkelte av informantene har særegne stillinger har vi besluttet å omtale alle informantene som enten «mellomleder» eller «medarbeider» basert på om de har eller ikke har en lederfunksjon i sin stilling. For å sikre informantenes anonymitet har vi også besluttet å omtale alle informanter med pronomenet «han», og ikke direkte omtale hvilken lokasjon informanten tilhører.

### 3.11 Kvalitetssikring

Valgene som tas gjennom studiens periode påvirker i stor grad kvaliteten på studien. Kvaliteten er avgjørende for konklusjonens troverdighet og Justesen og Mik-Meyer (2010) viser til at reflekterte valg kan resultere i høy kvalitet og høy grad av troverdighet. Begrepene reliabilitet, validitet og generalisering er viktige innen forskning da de sier noe om i hvilken grad resultatene er troverdige og hvorvidt det kan brukes til å forstå andre fenomen og sammenhenger (Tjora, 2017). Reliabilitet handler om nøyaktigheten av, og påliteligheten til, undersøkelsens data, hvilke data som brukes, innsamlingsmetode og hvordan de bearbeides. Validitet dreier seg om hvor godt data representerer fenomenene, mens overførbarhet handler

om i hvilken grad funnene i undersøkelsen kan si å gjelde for andre fenomen og hendelser (Johannessen et al., 2011).

### 3.11.1 Reliabilitet

Reliabiliteten knyttes til undersøkelsens pålitelighet i form av hvilke data som blir brukt, hvordan dataen er hentet inn og hvordan dataen bearbeides (Johannessen et al., 2011). Studien tar utgangspunkt i en hermeneutisk og fortolkende tilnærming, noe som gjør at reliabiliteten handler om hvordan forskere påvirker datainnsamlingen og studiens resultat (Tjora, 2017). Det er vanskelig å oppnå fullstendig nøytralitet og objektivitet da man som forsker vil være preget av egne tolkninger ved at man er farget av tidligere erfaringer og kunnskap (Nyeng, 2004; Tjora, 2017). Med andre ord kan det stilles spørsmålsteget ved hvorvidt resultatene hadde blitt det samme dersom andre forskere hadde gjennomført samme undersøkelse ved å ta i bruk samme metode. I dette tilfellet tror vi at dette ville vært mulig da funnene var så tydelige og mye av oppfatningene var samstemt på de ulike lokasjonene. Likevel vil tidspunktet være en avgjørende faktor ved en eventuell ny undersøkelse. Dette har sammenheng med at konteksten kan være vanskelig å reprodusere, da menneskers oppfattelse av fortid og nåtid hele tiden er i endring (Jacobsen, 2015).

Majoriteten av intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt, noe som gjorde det lettere å etablere åpenhet og tillit til informantene, holde god flyt i samtalene og observere informantenes kroppsspråk (Jacobsen, 2015). Likevel vil undersøkelsen være preget av intervju-effekten intervjuerne har på informantene i intervjusituasjonene (Jacobsen, 2015). For å minimere intervju-effekten, eller i det minste ha samme effekt i alle intervjuene, var begge tilstede i alle intervjuene. Det faktum at vi er to som undersøker øker studiens reliabilitet da vi samarbeider og diskuterer funn og sammenhenger underveis i forskningsprosessen, noe som fører til at ingen av funnene er utelukkende farget av én av våre tidligere erfaringer (Thagaard, 2013).

### 3.11.2 Validitet

Undersøkelsers validitet i kvalitative studier dreier seg om i hvilken grad fremgangsmåten og funn reflekterer formålet med studien samtidig som den representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2011). Ifølge Maxwell (1992) er validitet i kvalitativ forskning relativ, noe som har bakgrunn i at forskere i kvalitative studier alltid er farget av et perspektiv. Dette har sammenheng med at forståelsen av hva et intervjuobjekt forteller påvirkes av den felles oppfatningen intervjuobjektet og intervjueren har av virkeligheten (Nyeng, 2004). For å øke

studiens kvalitet har forskerne forsøkt å vise og begrunne valg som er tatt gjennom hele forskningsprosessen. Studiens validitet styrkes også på bakgrunn av at informantene er førstehåndskilder med god kjennskap til fenomenet studien belyser siden de var involvert i fusjoneringen og opplevde leders atferd på nært hold (Jacobsen, 2015). Videre har vi også benyttet NSD (Norsk senter for forskningsdata) sine sider for å kontrollere at validiteten til de ulike journalartiklene vi har hentet teoretiske bidrag fra er av god kvalitet.

For å øke studiens kvalitet, og styrke den interne gyldigheten ved å redusere faren for selvrapporing, ble det benyttet to typer informanter; mellomledere og medarbeidere (Jacobsen, 2015; Yin, 2014). Et moment som kunne ha bidratt til å øke validiteten ytterligere på dette området kunne vært om vi hadde bedt analyseenhetene om å beskrive en kollegas reaksjon og håndtering av endringen i stedet for sin egen. Det kan tenkes at svarene hadde vært annerledes og at vi hadde unngått selvrapporing i større grad. En faktor som kan vise svakhet til studiens troverdighet er momenter som utvalgsskjevhet (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2011). Vi mener at dette momentet har blitt redusert ved at vi fikk kontakt med ti mellomledere fra ulike deler av organisasjonen, og vi selv fikk velge hvem av disse som skulle bli med videre til intervjuene.

### 3.11.3 Overførbarhet

Overførbarhet er i hvilken grad resultatene fra en studie kan overføres til et lignende fenomen (Johannessen et al., 2011). Tradisjonelt sett har casestudier stilt svakt når det gjelder overførbarhet (Andersen, 2013). I tillegg er studien en en-case-studie, noe som gjør det vanskelig å statistisk generalisere resultatene til hele populasjonen. Dette fører til at målet i studien heller er en analytisk generalisering ved å utvide teori og nåværende litteratur (Yin, 2014). Siden oppgaven ikke har til formål å generalisere resultatet til en hel populasjon faller kravet til representativt utvalg bort. Dette fører til at utvalget heller kan være en utvalgt seleksjon av intervjuobjekter som tenkes å være relevant for studien (Thomas, 2011). I denne studien svarer dette til mellomledere med tilhørende medarbeidere som deltok aktivt gjennom fusjoneringen. Noe som kan virke svakt for overførbarheten er det lave antallet mellomledere som er deltakende i studien, men resultatene er såpass tydelige og sammenlignbare at det ikke tilsynelatende påvirker studiens kvalitet.

### 3.12 Vurdering av kvalitetskriteriene

Å vurdere kvalitetskriteriene er svært betydningsfullt for oppgavens troverdighet og kvalitet (Tjora, 2017). En svakhet med å velge en-case-studie kan være at man ikke nødvendigvis får

reflektert rundt et fullkomment bilde, i tillegg til at det kan være vanskelig å reprodusere og etterprøve slike studier (Yin, 2014). For å kvalitetssikre muligheten for å etterprøve studiens resultater har transkriberingsprosessen vært gjennomført på en så virkelighetsnær måte som mulig, hvor datamaterialet tar hensyn til detaljer (Jacobsen, 2015). Vi mener at studien kan generaliseres til casebedriften da lederstilresultatene fra ti forskjellige mellomledere viser lite variasjon i lederatferd. Dette medførte at det var naturlig å gå videre med kun seks av mellomlederne og heller styrke oppgavens kvalitet gjennom å ta hensyn til refleksjonene til mellomledernes tilhørende medarbeidere. Dette er med på å bidra positivt til oppgavens validitet og pålitelighet.

Tidspunktet på en-case-studier er en avgjørende faktor for studiens kvalitet. Gjennom denne studien ønsker vi å belyse ulike langsiktige konsekvenser av forskjellige håndteringsteknikker og lederatferd. Når vi intervjuet analyseobjektene våre var det omtrent 15 måneder siden de hadde gjennomgått prosessen, noe vi mener kvalifiseres til et mer langsiktig perspektiv. I etterkant ser vi at det hadde styrket oppgaven dersom vi hadde innpass til bedriften under selve fusjoneringsprosessen og gjennomført undersøkelser i tråd med longitudinell studie. På den måten kunne studien ha avdekket endring i atferd eller oppdaget enkelte uroligheter som ikke kom frem i etterkant.

Vi mener at studiens validitet og pålitelighet er tilstrekkelig til å kunne svare på problemstillingen, men samtidig er det viktig å være bevisst på at resultater fra en en-case-studie ikke uten videre burde generaliseres til større populasjoner, noe som også gjelder funnene fra denne studien. Det er ikke sikkert at funnene fra våre informanter vil være gjeldende for andre i samme situasjon, men samtidig vil det nok være noen situasjoner som kan være direkte sammenliknbare for andre. Andre mellomledere og organisasjoner kan hente inspirasjon og ideer fra denne en-case-studien, men må være bevisst på å vurdere funnenes gyldighet til den aktuelle konteksten.

### 3.13 Oppsummering

Metodekapittelet belyser bakgrunnen for de ulike valgene som ble foretatt gjennom forskningsprosessen. Studien tar utgangspunkt i en en-case-studie for å svare på problemstillingen, og det ble benyttet semi-strukturerte intervjuguiden for innsamling av relevant data. Analyseenheten er mellomledere i Aker BP, men for å få et mer nyansert bilde av hele situasjonen anså vi det som aktuelt å ta hensyn til tilhørende medarbeidere. For å sikre informantenes anonymitet vil vi benytte pronomenet «han» for alle informantene. Analysen er

preget av en abduktiv tilnærming, hvor problemstillingen og forskningsspørsmålene ble videreutviklet etter hvert som prosessen med data og vesentlig teori beveget seg fremover. Studiens kvalitet, med tanke på validitet, reliabilitet og overførbarhet, vurderes til å være tilstrekkelig til å kunne gi et svar på problemstillingen som kan bidra til videre forskning.

## 4. Resultater

I dette kapitlet vil det empiriske grunnlaget for studien presenteres med bakgrunn i spørreundersøkelsen sendt til mellomlederne, intervju med alle informanter og våre egne observasjoner. Kapitlet begynner med en presentasjon av lederatferden basert på resultatene fra spørreundersøkelsen og funn fra intervjuene. Deretter presenteres funn på hvilke reaksjoner mellomlederne fikk fra sine medarbeidere i forbindelse med fusjoneringen, før vi avslutningsvis presenterer funn som belyser hvordan mellomlederne har benyttet seg av de ulike håndteringsteknikkene og hvilke utfall dette fikk.

### 4.1 Mellomledernes lederatferd

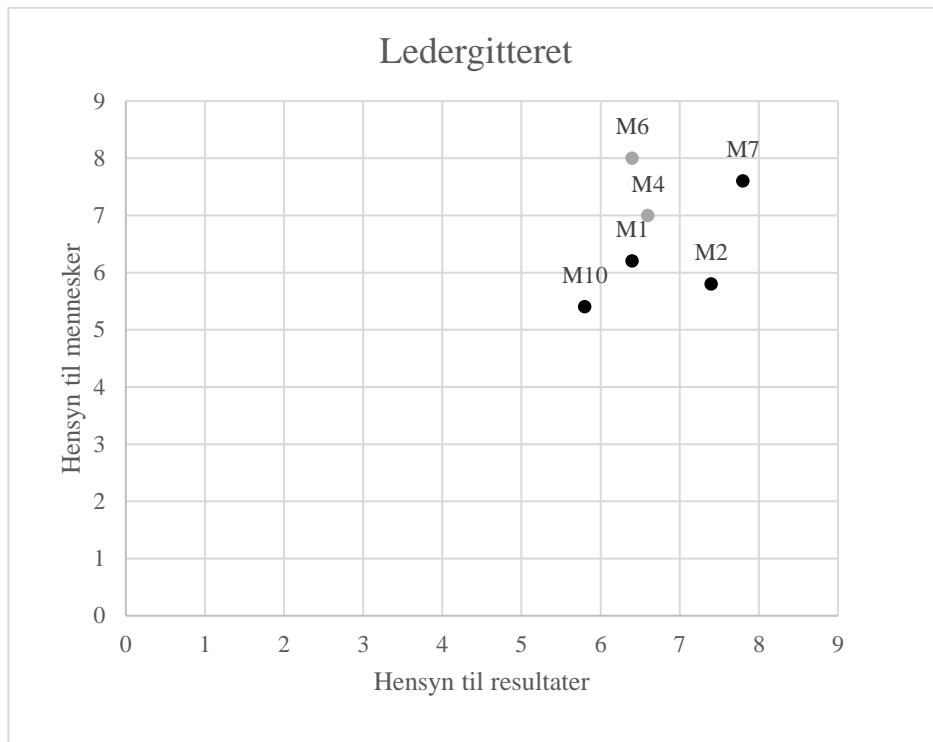
Resultatene fra spørreundersøkelsen «the Managerial Grid and Leadership Style Questionnaire» (StellarLeadership, 2018) tar utgangspunkt i mellomledernes relasjonsorientering og resultatorientering og gjør det mulig å plassere hver av mellomlederne i ledergitteret. Tabell 3 presenterer svarene som viser at over halvparten av mellomlederne har et høyere fokus mot relasjonsorientert lederatferd enn resultatorientert lederatferd.

Tabell 3: Resultater fra spørreundersøkelsen.

Mellomleder	Hensyn til relasjoner	Hensyn til resultater
M1	6,2	6,4
M2	5,8	7,4
M3	6	5,8
M4	7	6,6
M5	6	5,8
M6	8	6,4
M7	7,6	7,8
M8	7,6	7
M9	7	6,6
M10	5,4	5,8

Videre studeres seks av mellomlederne som representerer utvalget og variasjonen i den videre analysen. Deres resultater visualiseres i figur 7, hvor de lyse prikkene representerer mellomledere med høyere relasjonsorientert lederatferd enn resultatorientert og de mørke prikkene representerer mellomledere med høyere resultatorientert lederatferd enn

relasjonsorientert. Videre vil de utvalgte mellomlederne henvises til som M1, M2, M4, M6, M7 og M10 i henhold til figur 7.



Figur 7: De utvalgte mellomlederne vist i ledergitteret.

Resultatene viser at alle mellomlederne har relativt likt fokus på både relasjonsorientert og resultatorientert lederatferd, og alle havner mellom lederstilen «balansekunstneren» og «lagspilleren». Ut ifra tabell 3 kan vi dele mellomlederne i to grupper. Den ene gruppen har et høyere fokus mot relasjoner i forhold resultater. De relasjonsorienterte mellomlederne består av M4 og M6. Den andre gruppen viser et høyere fokus mot resultater i forhold relasjoner. De resultatorienterte mellomlederne består av M1, M2, M7 og M10.

Videre ble kvalitative intervju og observasjon tatt med for å belyse hvorvidt resultatene fra spørreundersøkelsene representerer realiteten. Samtlige funn viste at mellomledernes lederorienteringer som representeres i ledergitteret stemmer overens med innsamlet data.

Det kommer frem blant de to mellomlederne som tilhører relasjonsgruppen at deres motivasjon bak majoriteten av bestemmelsene er å forsterke de mellommenneskelige relasjonene til sine medarbeidere. De ønsker å redusere usikkerhet gjennom endringsprosesser og uttrykker at det er veldig viktig for dem at de opparbeider et tillitsforhold til medarbeiderne, og tilpasser seg den enkelte medarbeiders individuelle behov. Mellomleder M4 tilhører relasjonsgruppen og underbygger flere av disse verdiene da han uttaler:

*«Jeg har alltid vært svært opptatt av å bygge et team, og vi har jo ganske mange sånne sosiale sammenkomster. Og det tror jeg kanskje er noe av det viktigste du kan gjøre da for akkurat sånne prosesser dreier seg om tillit og åpenhet. Da pleier ansatte å ha det ganske bra.»*

Videre kan mellomleder M6 vise til den samme relasjonsorienterte lederatferden som det gis uttrykk for i ledergitteret. For å illustrere hans relasjonsorienterte fokus tas det hensyn til en av hans medarbeidere som uttrykker følgende da han fikk spørsmål om å beskrive sin leder:

*«Han skaper gode mellommenneskelige relasjoner, og viser at han bryr seg om at vi har det bra på jobb.»*

Intervjuene med de resultatorienterte mellomlederne viser at de fokuserer på daglig drift slik at endringsprosesser ikke skal forstyrre produksjonen. De uttrykker at ved å kommunisere tilpasset informasjon til medarbeiderne bidrar det til å betrygge dem, noe som reduserer risikoen for at medarbeiderne blir distraheret av sin egen usikkerhet og arbeider mindre effektivt. Mellomleder M1 illustrerer mellomledernes resultatfokus gjennom følgende utsagn:

*«Vi leverte i hvert fall hva vi anser som planen og godt under budsjett, men det er klart at det krevde mer fra de ansatte enn det normalt hadde gjort. Men det er jo det du skal gjøre som leder: sørge for at ting går som det skal.»*

Mellomleder M2 viser også til resultatorientert lederatferd, både i ledergitteret og gjennom intervjuet. En av medarbeiderne tilhørende mellomleder M2 beskriver sin nærmeste leder hvor han underbygger lederens fokus resultater:

*«Min leder er strukturert og veldig resultatdrevet med et høyt energinivå. Han pusher oss til å bli så god som mulig, og leter kontinuerlig etter forbedringsmuligheter.»*

Til tross for at mellomleder M7 kun viser en knapp forskjell mellom relasjonsorientert lederatferd og resultatorientert lederatferd er det tydelig gjennom intervjuene at han i større grad svarer til en resultatorientert lederatferd enn det som er gjort uttrykk for i ledergitteret. En av hans medarbeidere underbygger dette da han forteller:

*«Han er en som kommer til deg hvis han må. Ikke noe sånn der unødvendig. Han stoler på at vi gjør jobben vår. At vi kjører dette her manuelt og er borte i tre måneder og bare ringt inn og sjekket hvordan ståa er.»*



Mellomleder M10 bekrefter også samme resultat som ledegitteret. Det kommer frem at han har evnen til å opptre med sterke mellommenneskelige relasjoner, men i utgangspunktet er det flere resultatorienterte mål som driver mange av beslutningene som tas av ham:

*«Kalenderen er full fra 7 om morgenen til 7 om kvelden også har du egentlig ikke tid til å prate med folkene dine.»*

#### 4.2 Medarbeidernes reaksjoner på endringen

Mellomlederne forteller at de er opptatt av at medarbeiderne skal få en forståelse for hva endringsprosessen innebærer, og at de gjør en rekke tiltak for at endringsinitiativene skal bli vellykket. Likevel viser medarbeiderne til et bredt spekter av forskjellige reaksjoner på endringen og de tiltakene som mellomlederne initierer. Reaksjonsmønstrene og holdningene blant medarbeiderne strekker seg fra aktiv motstand for å hindre implementeringen av endringen, til proaktiv atferd som bidrar til at endringen skal bli så fordelaktig som mulig for hele bedriften. Reaksjonsmønstrene er fordelt tilfeldig og medarbeidere som deler mellomleder har ikke nødvendigvis overensstemmende reaksjoner.

For eksempel tilhører to av medarbeiderne to forskjellige mellomledere, M2 og M4. Til tross for at mellomleder M2 er mer resultatorientert og mellomleder M4 viser en sterkere relasjonsorientert lederatferd kan begge medarbeiderne fortelle om svært positive assosiasjoner til endringsprosessen. De viser til at fusjoneringen åpner opp for mange spennende muligheter, hvor en av dem trekker frem at det er svært givende faglig sett å få så mange nye kollegaer. Videre sier de at de bidrar til at endringsinitiativene skal bli en suksess og en av dem forteller at fusjoneringen vil gi et bedre utgangspunkt for alle:

*«Endring for meg er spennende, nye utfordringer, du kan på en måte påvirke i forhold til hva en skal gjøre. For en endring ser jeg på som noe positivt og en forbedring. Du gjør ikke en endring for å gå to-tre steg tilbake. Så endring er en vei mot forbedring. Og denne fusjonen som bringer med seg så mange muligheter ser jeg på som en kjempeforbedring!»*

Til tross for at både mellomleder M2 og M4 har en medarbeider hver som viser til en aktiv atferd som skal bidra til implementeringen har de i tillegg en medarbeider hver som viser til en noe mer nedstemt holdning til endringsprosessen. Disse medarbeiderne uttrykker at de har forståelse for hvorfor endringene må skje, men at de er svært uenige i hvordan bedriften og arbeidssituasjonen har utviklet seg. Medarbeiderne forteller at de har uttrykt sin misnøye for sin nærmeste leder, men selv om mellomlederne er klar over holdningen gir de ingen indikasjon

for at de iverksetter tiltak med hensikt til å bidra til at de bli mer aktive i endringsprosessens aktiviteter. En av medarbeiderne med denne holdningen forteller:

*«Det er jo den ene endringen etter den andre. Men det er vel sånn det er. For noen ting så må man bare akseptere at sånn er det, så får man heller sitte med kroken i hånda og riste på hodet internt, og smile og vinke utad, men så er det jo slitsomt det og da.»*

Videre kan begge medarbeiderne til mellomleder M1 og en av medarbeiderne til mellomleder M10 vise til at endringsprosessen har vært en positiv endring for dem. Begge mellomlederne viser til en sterk resultatorientert lederatferd gjennom endringsprosessen. Alle tre medarbeiderne stiller seg positive til fusjoneringen da det har bidratt fordelaktig for arbeidssituasjonen deres. Til tross for at endringen har gått utover arbeidsfleksibiliteten deres samtidig som den ikke til enhver tid har vært i takt med hva de foreslår, synes de at fusjoneringen har vært oppløftende da den gir mange muligheter ved at bedriften er mer konkurransedyktig. Når medarbeiderne ble spurt om å oppsummere fusjonen i henhold til sin egen forståelse og preferanser forteller en av medarbeiderne:

*«Det virker som om det har fungert bra. Så følelsen er vel litt sånn positiv med bismak. Det har jo gjort selskapet robust, de har fått inn kompetente folk og masse mer olje i bakken, så de har gjort riktige grep på mye. Men et par av de der ned på personlig nivå som kanskje ikke var helt bra. Så positiv følelse med en litt sånn bittersøt bismak, tror jeg. For å oppsummere hele greia.»*

Det var ingen av medarbeiderne som på tidspunktet intervjuene ble tatt viste til motstandsaktiviteter i forhold til endringsprosessen. Likevel var det litt varierende motivasjon til deltakelse i forhold til hvor engasjerte og selvgående medarbeiderne uttrykte seg for å være. Tre av medarbeiderne kan vise til hendelser tidligere i prosessen hvor de bevisst unnlot å bidra til implementeringen av endringen. Ingen av medarbeiderne tilhører samme mellomleder, og blant de involverte mellomlederne er én relasjonsorientert, M6, og to resultatorienterte, M7 og M10. I samtalen med hver av mellomlederne viste alle at de raskt satte i gang tiltak for å hindre videre sabotasje av implementeringen.

Medarbeideren til mellomleder M7 uttrykker en svært passiv holdning til hele endringsprosessen. Han forteller at det omtrent ikke er noe poeng i å engasjere seg i endringene lengre siden det ikke er lenge til neste endringsprosess erstatter den nåværende. Videre viser han til at han distanserer seg fra endringer som helhet og henviser til tilfeller hvor han finner alternative arbeidsplasser dersom endringene påfører for stor omstilling for han selv.

*«Hvis det ikke passer meg så finner jeg noe annet. Jeg har alltid greid å svømme unna, og kan selv velge. Jeg liker ikke endringer som krever for mye av meg. Jeg har prøvd å sette meg slik at jeg velger selv i stedet for at noen skal velge for meg.»*

De to siste medarbeiderne som kan vise til aktiv hindring av implementering uttrykker at de ønsker at fusjoneringen aldri skulle ha blitt gjennomført i utgangspunktet. De forteller at de er uenige i måten toppledelsen har tatt beslutninger og gjennomført endringsinitiativ på, og at de ikke blir overrasket dersom hele endringsinitiativet en dag ikke gir de resultatene toppledelsen håper på.

Medarbeideren som tilhører den relasjonsorienterte mellomlederen M6, forteller at han er svært misfornøyd med toppledelsens beslutninger og retningen bedriften skulle ta. Han uttrykte sin misnøye tydelig, både ovenfor sine kollegaer og sin nærmeste leder. Han pratet med sin nærmeste leder om utviklingen og hans misnøye over endringer som hindrer heller enn å gagne arbeidet hans. Mellomlederen M6 viser til hvordan han tok seg tid til å lytte til medarbeideren og hvordan de sammen fant hva de bakenforliggende årsakene til hvorfor reaksjonen hans utviklet seg på den måten.

*«Jeg så jo at han var frustrert, og så kom han til meg for å ventilere. Vi hadde en god samtale, og han hadde noen poeng. Det virker som at han roet seg litt når han bare fikk noen som ville høre på det han hadde å si.»*

Mellomleder M10 har også en medarbeider som reagerte med aktive motstandsaktiviteter gjennom endringsprosessen. I likhet med medarbeideren til mellomlederen beskrevet ovenfor var også denne medarbeideren misfornøyd med endringsprosessens utvikling og hvordan det påvirket egen arbeidsstasjon. Mellomleder M10 viser til en sterkere resultatorientert lederatferd enn resultatorientert lederatferd og innførte tiltak for å forbedre holdningen til medarbeiderne i det han unnlot å gjøre arbeidsoppgaver i henhold til de nye bestemmelsene. Til tross for at de aktive motstandsaktivitetene ble avsluttet og medarbeideren gjør arbeidsoppgavene i henhold til de nye retningslinjene, har ikke holdningen til medarbeideren økt betraktelig:

*«For å gjøre arbeidet mitt gjør jeg det jeg må, men det betyr ikke at jeg nødvendigvis bestandig må applaudere. Man må jo ikke det, men jeg må akseptere det sånn som det er da.»*

### 4.3 Mellomledernes håndtering av endring

For å undersøke hvor endringsorienterte mellomlederne er tar vi utgangspunkt i hvilke håndteringsteknikker de trekker frem som viktige i endringsprosesser. Videre ser vi på hvilken betydning lederatferd har for de ulike håndteringsteknikkene. Samtlige mellomledere trekker frem at de benytter seg av flere av de ulike håndteringsteknikkene, men de to gruppene har ulik motivasjon for hvorfor de gjennomfører dem.

For å kartlegge mellomledernes grad av endringsorientert atferd har vi besluttet å ta utgangspunkt i hvor ofte de snakker om hvordan de kan sikre at endringsinitiativene skal bli en suksess gjennom å snakke om de ulike håndteringsteknikkene. Med utgangspunkt i kodingen i NVivo ser vi hvilke mellomledere som uttalte seg om hvilke håndteringsteknikker, og en oversikt over dette presenteres i tabell 4.

Tabell 4: Vår kartlegging av mellomledernes grad av endringsorientering basert på hvor mange ganger håndteringsteknikker ble nevnt i koding NVivo.

Håndteringsteknikk	Resultatorientert				Relasjonsorientert	
	M1	M2	M7	M10	M4	M6
Formidling av endringsbudskap	X	X	X	X	X	X
Informasjonsflyt og kommunikasjon	X	X	X	X	X	X
Terapeut	X	X	X	X	X	X
Inkludering og medvirkning	X	X		X	X	X
Strukturer og rutiner	X	X		X		X
Tidlig rolleavklaring		X	X	X	X	X
Øke ressurser	X	X				
Sum	6	7	4	6	5	6

Majoriteten av mellomlederne snakker om over halvparten av håndteringsteknikkene, og i intervjuene kommer det frem at alle er opptatt av at endringsinitiativene skal bli en suksess. Blant annet forteller en av mellomlederne at alle endringer i bunn og grunn er spennende, og dersom du ikke liker endringer så har du havnet i feil bransje. En annen mellomleder forteller:

*«Endring ser jeg på som en måte å forbedre på, du gjør jo ikke endringer for at det skal bli dårligere eller mindre effektivt enn det allerede er! Og denne endringen tror jeg skapte en voldsom energi, så jeg tror nok alle ønsker at det skal bli en suksess.»*

Også medarbeiderne kommenterer at deres mellomledere har vært viktige for at fusjoneringen gikk så bra som den gjorde, og at de gjorde mye bra i endringsprosessen. En av medarbeiderne kommenterer at hans mellomleder var pådriver på de initiativene som ble lagt frem, og sørget for at de ble implementert i organisasjonen. En annen medarbeider er også enig i at mellomlederne fokuserer på endring, og uttaler:

*«Hadde det ikke vært for min leder hadde det ikke gått så veldig smidig. Han er en fantastisk leder.»*

Selv om flere av mellomlederne nevner majoriteten av håndteringsteknikkene har vi ikke avdekket funn som viser at alle mellomledere praktiserer alle håndteringsteknikker de påpeker er viktig i endringsprosesser. Videre vil de mellomlederne som nevner bruk av håndteringsteknikkene tas hensyn til i dette kapittelet.

#### 4.3.1 Informasjonsflyt og kommunikasjon

Samtlige mellomledere er bevisste på viktigheten av tydelig informasjon og kommunikasjon i endringsprosesser, og dette er ikke overraskende da alle mellomlederne har mye erfaring med endringsprosesser fra tidligere. De hevder at gjennom god kommunikasjon kan de forebygge usikkerhet, informere om fremdrift i endringsprosessen og opplyse om nye beslutninger som skal tas, samt sikre forståelse for hva endringen innebærer og skal føre til. De er bevisste på at å dekke medarbeidernes informasjonsbehov er en utfordring i slike prosesser, og forteller at det derfor har vært et stort fokusområde gjennom fusjoneringen. For å formidle informasjon har de brukt både formelle kanaler; møter, én-til-én-samtaler, intranett og e-post, og uformelle kanaler; samtaler ved kaffemaskinen og i kantinen. Relasjonsgruppen forteller at deres målsetning med informasjonsdeling er å oppnå et økt engasjement og forpliktelsesfølelse til organisasjonens visjon og ambisjoner blant medarbeiderne. De benytter seg derfor av flere informasjonskanaler i ulike situasjoner for å tilpasse seg de ulike medarbeidernes individuelle behov. Mellomlederne med et høyere fokus mot resultater forteller at de kun deler den informasjonen som er nødvendig da de ønsker å redusere medarbeidernes distraksjoner for å opprettholde produksjonen og kvaliteten. En av mellomlederne beskriver utfordringen med kommunikasjon i endringsprosesser på følgende måte:

*«Du kan aldri bli god nok på informasjon og kommunikasjon. Du kan nesten ikke informere for mye.»*

Ledelsen har lagt klare føringer for hva slags informasjon som skal deles med hvem og når, som har medført at mellomlederne ikke har hatt mulighet til å dele all informasjon med medarbeiderne sine til enhver tid. Mellomlederne tilhørende relasjonsgruppen opplevde dette som ubehagelig og begrensende i forhold til deres evne til å gjennomføre endringsinitiativer. Samtidig ser de fordelene ved å skjerme medarbeiderne fra mye unødvendig støy da de får bedre tid til å prosessere informasjon de allerede har fått, noe som reduserer faren for at de skal oppleve endringsprosessen som overveldende. De forteller at de likevel forsøker å være så ærlig som mulig da det er viktig for dem å fremstå som transparent. Blant annet forteller den ene mellomlederen:

*«Jeg har prøvd å være bønn ærlig. Prøvd å få de til å forstå det store bildet, men også det bildet vi må skjønne internt i vår avdeling, vår posisjon, veien videre og grunnen til at det ble tatt en del avklaringer på veien videre.»*

Medarbeiderne tilhørende mellomlederne i relasjonsgruppen forteller at med bakgrunn i deres lange endringserfaring vet de at det er mye mellomlederen ikke kan dele, og at de er klar over at den rollen kommer med begrensninger utover hva mellomlederen selv kan kontrollere. Selv om medarbeiderne hadde denne forståelsen var det to medarbeidere som enset at mellomlederen syns begrensningen var ubehagelig, og opplevde derfor den begrensede informasjonsdelingen som uærlig oppførsel. Den ene av disse medarbeiderne forteller:

*«Det jeg setter veldig høyt er ærlighet. Og hvis det av konfidensielle grunner ikke kan sies så er jo på en måte det også et ærlig svar – at du faktisk ikke kan si det.»*

Mellomlederne tilhørende resultatgruppen forteller at de ikke opplevde toppledelsens føringer som begrensende, men heller som en naturlig og rettferdiggjort måte å tilpasse informasjonsdelingen til sine medarbeidere på. Ved å tilpasse informasjonen, og dermed skjerme medarbeiderne mot organisasjonsmessig støy, fikk medarbeiderne rom til å heller fokusere på sine egne arbeidsoppgaver og opprettholde produksjonsnivået. Blant annet forteller den ene mellomlederen:

*«Hvertfall så er jeg ekstremt opptatt av å skjerme den daglige dunken da, så det ikke blir påvirket. Du klarer det aldri 100%, men alt hjelper.»*

De tilhørende medarbeiderne forteller at de etter å ha vært igjennom så mange endringsprosesser tidligere ikke lengre har et behov for å vite så mye som mulig om endringen, og synes det er mye bedre å kun få den informasjonen som angår dem selv. Dette opplever flere

av dem at mellomlederne har klart å oppnå, og sier seg meget fornøyd med dette. Likevel var det noen som følte de ikke fikk all informasjon de hadde behov for, og poengterer muligheten for at dette kan skyldes at informasjon har vært for godt pakket inn:

*«Kall en spade for en spade, så blir det mye lettere å forholde seg til for alle. Ærlighet og integritet er viktig, og ikke nødvendigvis om det er fint innpakket.»*

En viktig faktor som kan bidra til god kommunikasjon som mellomlederne trekker frem er tilgjengelighet. Mellomlederne tilhørende relasjonsgruppen forteller at ved å være tilgjengelig kan de blant annet bidra til å redusere usikkerhet ved å gi informasjon og svare på spørsmål som oppstår underveis. Derimot forteller mellomlederne tilhørende resultatgruppen at ved å være tilstede vil det kunne redusere usikkerheten og sannsynligheten for at medarbeiderne blir så distraherede at det går negativt utover produksjonen blir mindre. Til tross for at alle erkjente viktigheten av å være tilgjengelig er det ingen av mellomlederne som føler de har mestret dette. Flere mellomledere forteller at de hadde så mange andre oppgaver at dette gikk utover tid de kunne brukt med sine medarbeidere, og de opplever at de ikke har vært tilstrekkelig tilstede. Eksempelvis kommenterer en av mellomlederne at han etter endringsprosessen så han burde ha tatt seg mer tid til å se individenes behov, da det spesielt var et par av hans medarbeidere som virkelig hadde trengt flere samtaler gjennom og etter fusjoneringen:

*«Det var noen som krevde litt ekstra oppmerksomhet i fusjonen, men jeg prioriterte det ikke da jeg visste min avdeling ikke ville bli rammet av nedbemanningen. Disse medarbeiderne har jeg måttet bruke mye tid på i ettertid, så kanskje jeg burde gjort ting litt annerledes.»*

En annen mellomleder forteller at:

*«En sånn prosess krever utrolig mye spørsmål. Det er klart at det er mange som har utrolig mange spørsmål og føler en viss utrygghet. (...) Jeg var ikke tilgjengelig nok for samtaler, så der har jeg helt klart feilet.»*

Medarbeiderne tilhørende både relasjons- og resultatgruppen deler oppfatningen om at mellomlederne var lite fysisk tilstede. De forteller for eksempel at de opplevde at mellomlederen til tider var mer dratt til strategiske beslutninger i sammenheng med toppledelsen heller enn å fungere som teamleder, og dermed ikke var tilstrekkelig tilstede:

*«Han blir mer en sånn at han skal bli en leder i systemet, at han skal formes inn i den Aker BP-lederformen. Det jeg synes er hans viktigste jobb er jo å være lederen vår, men det opplever jeg ikke at han har tid til.»*

#### 4.3.2 Terapeut

Samtlige mellomledere trekker frem at det å tilpasse seg sine medarbeidere for å få dem gjennom endringene er svært viktig i endringsprosesser, og svarer til håndteringsteknikken terapeut. Det er ulikt hvorvidt mellomlederne faktisk tilpasser seg sine medarbeideres behov, med alt fra å tilnærmet ignorere medarbeiderens holdninger til oppsøkende aktiviteter for å virkelig tre inn i rollen som terapeut. De fleste opplyser om at de ønsker å ta tak i misnøye tidlig for å unngå at dette skal utvikle seg videre til å i verste fall bli motstand. De mellomlederne med høyest fokus mot relasjonsorientering forteller at de ønsker å fremstå som en samtalepartner for de som har behov for det, og føler et større ansvar for hvilke reaksjoner medarbeiderne har til endringene. Mellomlederne tilhørende resultatgruppen forteller at de opptrer som sparrepartnere for å bidra til mer effektive beslutningstakingsprosesser med utfall av høyere kvalitet da de mener dette bidrar positivt til forbedring av produksjonsaktivitetene. For eksempel uttrykker den ene mellomlederen:

*«Har du eierskap til beslutningen så gjør du den tilpasningen automatisk, mens hvis du får tredd ett eller annet nedover ørene ved at noen sier du skal gjøre sånn, så går det to dager og så ler du av den andre personen og indikerer at du visste det ikke virket. Men hvis du har tatt beslutningen så vet du at dette hadde du ikke forutsett, så må du fikse litt så får du det til likevel.»*

Mellomlederne i relasjonsgruppen forteller at de bruker en kombinasjon av ulike praksiser innenfor håndteringsteknikken terapeut, som for eksempel å variere med hvilken kommunikasjonskanal de benytter seg av i forhold til hva som passer best til medarbeidernes behov. De uttrykker at de ønsker at medarbeiderne skal få en så god emosjon knyttet til endringen som mulig, og ønsker at de skal bidra aktivt til å gjennomføre endringsinitiativene, men det varierer hvorvidt de har lyktes.

Mellomleder M6, som er mer relasjonsorientert, forteller at han er veldig opptatt av å anerkjenne sine medarbeidere og berolige deres usikkerhet. Som nevnt tidligere utviste hans medarbeider sterke negative følelser knyttet til endringen, og utviste aktive motstandsaktiviteter på et tidspunkt. Mellomlederen tok tak i situasjonen, og medarbeideren endret sin atferd. Mellomleder M4, som også er mer relasjonsorientert, forteller at også han er veldig opptatt av å se og anerkjenne sine medarbeidere og oppsøker dem for å sikre at de har oppfattet informasjonen i tråd med det som var det tiltenkte budskapet. Også denne mellomlederen har en medarbeider som ikke uttrykker engasjement for endringen, men uttrykte ikke at han hadde



lagt merke til medarbeiderens holdning til fusjoneringen. M4 har også en medarbeider som har en veldig positiv holdning til endringsprosessen som uttrykker følgende:

*«Det ene er at det selskapet som vi nå har bygd opp er ekstremt godt rustet for å få en god utvikling fremover. Så totaliteten på selskapsnivå med denne direktøren som leder har jeg styrket tro på selskapet som selskap. Fordi det er gjort veldig riktige valg, veldig riktige strategiske valg med sammenslåingene som er gjennomført og med oppkjøpene som er gjennomført og gått gjennom.»*

Resultatgruppens mellomledere forteller at de fokuserer på denne håndteringsteknikken hovedsakelig for at de ønsker å forebygge alt som kan gå negativt utover produksjonen og implementering av endringene. Videre kommer det frem at de kun bevilger ressurser til denne håndteringsteknikken når behovet oppstår, men ikke som et forebyggende tiltak.

Mellomleder M10 er en av mellomlederne med et høyere fokus mot resultatorienterte aktiviteter, og den ene av hans medarbeidere uttrykker at han er svært negativ til fusjoneringen, og tviler sterkt på at den beslutningen var det som var til det beste for flertallet. Han uttrykker en sterk «oss og dem» holdning, og forteller at han i selve fusjoneringsprosessen ofte ignorerte nye endringer og fortsatte å arbeide etter de gamle retningslinjene der det var mulig:

*«I det området er vi jo kanskje bare 3-4 her og resten i [en annen lokasjon]. Vi er spredd litt utover, så det gjør jo at vi ikke kan kjempe sammen. At vi skal kjempe mot den andre kulturen, og vi er jo i mindretall i denne gruppen.»*

Mellomlederen forteller at når han oppdaget dette tok han tak i situasjonen med en gang, og hadde en lang samtale med medarbeideren for å komme til bunns i hvorfor han hadde så sterke emosjoner mot endringsprosessen. Det resulterte i at medarbeideren følte seg sett, fikk økt tillit til mellomlederen, og var ikke lenger en negativ bidragsyter for endringsinitiativene.

Mellomleder M7 har en medarbeider som uttrykker å ha distansert seg fra endringsprosessen da han bevisst ignorerte de nye retningslinjene som ble implementert, men bidro fremdeles til at produksjonsnivået var stabilt i en lang periode. Medarbeideren forteller at når endringsprosessen begynte å kreve for mye omstilling for han ble han meget demotivert og sluttet å bidra like mye til at produksjonen skulle opprettholdes. Mellomlederen forteller at han først tok tak i medarbeiderens holdning når det gikk utover produksjonen, og at han da satt andre arbeidsoppgaver til side for å ta seg tid til å virkelig snakke med medarbeideren for å avdekke eventuelle underliggende årsaker til atferden og holdningen. Medarbeideren opplyser

om at han etter samtalen innså at hans atferd ble sett av ledelsen, og begynte å bidra til daglig drift som normalt igjen selv om han fremdeles synes det er unødvendig og slitsomt med alle disse endringene:

*«For noen ting så må man bare akseptere at sånn er det, så får man heller sitte med kroken i hånda og riste på hodet internt, og så vinke og smile utad.»*

#### 4.3.3 Inkludering og medvirkning

Å inkludere sine medarbeidere en noe over halvparten av mellomlederne trekker frem som viktig i endringsprosesser. Selv om mellomlederne praktiserer denne håndteringsteknikken på ulike måter, er de enige i at inkludering og medvirkning kan bidra til at medarbeiderne får økt eierskapsfølelse til endringene, noe som igjen kan føre til at medarbeiderne gjør en større innsats for at endringsinitiativene skal lykkes.

Mellomlederne peker på tilbakemelding som et viktig tiltak for at medarbeiderne skal føle seg inkludert i endringsprosesser. De forteller at tilbakemeldinger gjør dem til bedre ledere og gir mer nyanserte og gjennomtenkte beslutninger og gir medarbeiderne en følelse av å ha medvirkning i endringsprosessen. Det er stor variasjon blant medarbeiderne i forhold til hvorvidt de opplever at det er gehør. Noen medarbeidere opplever at tilbakemeldingene ble hørt og tatt tak i, mens andre tvilte på om det egentlig var noe poeng i å gi tilbakemelding i det hele tatt da han ikke opplevde det utgjorde noen forskjell. En av mellomlederen som tilhører relasjonsgruppen forteller at begge hans medarbeidere hadde manglende tillit til hvor reell medvirkningen egentlig er, og at det derfor er flere av dem som har sluttet å si fra. Disse medarbeiderne forteller at de mener ledelsen ber om tilbakemelding utelukkende for å kunne si at de har gjort det, men har ingen tro at de tar hensyn til tilbakemeldingene:

*«Det er jo ikke noe problem å si hva man mener så lenge det ikke er beslutningstakerne du snakker til. Så kan man bare formidle videre hva de ansatte mener, men det påvirker jo egentlig ikke endringene i noe nevneverdig grad. Det er ikke noe vits.»*

Mellomlederne med høyere fokus mot resultater benytter seg også av denne i utgangspunktet relasjonspregede håndteringsteknikken da de mener at medarbeidere med økt eierskapsfølelse jobber hardere for at de skal få gode resultater gjennom endringsprosessen sammenliknet med noen som har negative assosiasjoner til endringen. Medarbeiderne tilknyttet disse mellomlederne forteller at de opplever medvirkningen som reell, og at de får ta del i endringsprosessen på en god måte. For eksempel forteller en av mellomlederne at han gjør dette

ved å ta i bruk tilbakemeldinger fra medarbeiderne for å forbedre ulike situasjoner som blir trukket frem som dårlige. En annen mellomleder forteller at han aktivt inkluderer sine medarbeidere ved å gi dem reell medvirkning gjennom å løse problemstillinger i fellesskap:

*«Ja, det er jo å ikke ta en beslutning alene. Vi sitter heller sånn som vi gjør nå med og viser at dette er problemstillingene – hva gjør vi her? Har noen noe forslag? Det er jo standarden for det på en måte, og da tar vi det som en felles beslutning.»*

De to andre resultatorienterte mellomlederne har medarbeidere som uttrykker å bidra positivt til endringsinitiativene og produksjon. Da disse medarbeiderne dermed utviser fordelaktig reaksjonsmønster kommer det ikke frem at mellomlederne har gjort noen tiltak tilknyttet deres medarbeidere for å forbedre eller håndtere noen situasjoner i forbindelse med fusjoneringen.

#### 4.3.4 Strukturer og rutiner

Håndteringsteknikken som omhandler strukturer og rutiner har bare blitt omtalt av tre mellomledere. To av dem er mellomledere med hovedfokus på resultater, M1 og M2, og en av dem er mellomleder med hovedfokus på relasjoner, M6. Alle mellomlederne forteller at ved å fokusere på dette kan de skape forutsigbarhet og redusere usikkerhet, men hva formålet med bruken av håndteringsteknikken er ulik for de tre mellomlederne. Mellomleder M6 forteller at han ønsker å skape rutiner som gjør at alle medarbeidere føler de har en arena hvor de kan uttrykke sine reaksjoner på og kan stille spørsmål som måtte oppstå. Han sier også at ved å skape rutiner som inkluderer alle blir det også lettere å forme normer som passer til bedriftens overordnede målsetninger og ønskede organisasjonskultur. Mellomlederne M1 og M2 forteller at de ønsker å skape strukturer og rutiner først og fremst for å effektivisere produksjonen. De sier at dersom medarbeiderne vet hvordan de skal utføre arbeidsoppgavene sine til hvilke tider, vil det gå mindre tid til spille i forhold til produksjonen når de ikke må bruke tid på å finne ut av dette på egenhånd:

*«Det er jo klart at det er ikke lett å gjennomgå sånne store prosesser, og det blir jo ikke lettere når vi sjonglerer med hvem som gjør hva og sånt da. Så det er jo ingen hemmelighet at det er lettere om folk vet hva de skal forholde seg til.»*

Utover dette ble det ikke avdekket noe spesifikt eksempel på hvordan mellomlederne tilnærmer seg denne håndteringsteknikken, noe som ikke er overraskende da Aker BP fremdeles er et ungt selskap og sannsynligvis fremdeles jobber med å forme sine nye strukturer og rutiner etter fusjoneringen. Samtidig kommer det tydelig frem fra flere av informantene at selv om

mellomlederne selv ikke har så mange eksempler på denne håndteringsteknikken, har toppledelsen lagt klare føringer for informasjonsdeling, inkludering og medvirkning i forbindelse med endringsprosessen. Mellomlederne forteller at de selvfølgelig har rettet seg etter disse, men kun M1, M2 og M6 har omtalt at strukturer og rutiner som en håndteringsteknikk de kan bruke for å håndtere utfordringer knyttet til endringsprosessen.

#### 4.3.5 Rolleavklaring

Begge mellomlederne fra relasjonsgruppen og tre mellomledere fra resultatgruppen forteller at de mener tidlig rolleavklaring kan redusere usikkerhet og bidra til forutsigbarhet for medarbeiderne, og at de har forsøkt å definere både sin egen og andres roller så tidlig som mulig. Samtidig poengterer de at det var vanskelig å gjennomføre da organisasjonen fremdeles holdt på å settes sammen:

*«Det var vanskelig for folk å vite hvem de skulle snakke med i den nye organisasjonen fordi de ikke aner hvem som bestemmer hva og hvem som holder på med hva. Også jeg var litt falmende i forhold til hva jeg kan gjøre, hva jeg ikke kan gjøre, hva er mitt mandat og hvor er min myndighet. Jeg brukte noen måneder på å søle meg litt frem i organisasjonen før jeg ble trygg da kan du si. Og så kunne jeg begynne å definere andres roller.»*

Gjennom medarbeidernes utsagn kommer det frem at mellomlederne har lyktes med tidlig rolleavklaring i varierende grad. Medarbeiderne tilhørende de resultatorienterte mellomlederne forteller at de opplevde at mellomlederen gav dem tilstrekkelig rolleavklaring tidlig, mens medarbeiderne tilhørende den relasjonsorienterte mellomlederen forteller at de ikke fikk tilfredsstillende rolleavklaring før organisasjonen hadde modnet en stund etter fusjoneringen:

*«Jeg tror forventningene for meg som ansatt ikke var så tydelige da, men det kom etter hvert. Det er jo en fødsel. Vi var blitt flinke til å krype, nå har vi fått en god balanse og nå ser jeg også at med de aktivitetene som ligger foran oss så har jeg full tro på at vi skal bli mye bedre i 2018. (...) Det blir jo lettere å bidra nå når jeg vet hvor jeg ligger i skuta og hvor skuta faktisk er på vei.»*

#### 4.3.6 Øke ressurser

Mellomlederne M1 og M2 tilhørende resultatgruppen snakker om å øke ressurser som et tiltak de gjør for å sikre at endringsinitiativene lykkes. De opplyser om at fusjoneringen har krevd mer ressurser i forhold til hva som er nødvendig ved vanlig drift, og at de derfor har hatt

medarbeidere som har jobbet overtid og leid inn konsulenter. Ved å gjøre slike tiltak mener de at de har klart å gjennomføre endringsprosessen med gode resultater.

Vi ser at de tilhørende medarbeiderne har ulikt syn på hvordan overtidarbeidet har påvirket dem. To av medarbeiderne forteller at de anså overtidarbeid som et krav fra ledelsen fremfor noe de kunne gjøre for å bidra til gjennomføring av endringsinitiativene, og at de opplevde dette som anstrengende og at det gikk negativt utover deres tid utenfor jobben.

*«Det har vært en forventning at alle bidrar for å komme over de verste fartshumpene, og det går selvfølgelig utover jobb-fritid-balansen.»*

De to andre medarbeiderne opplyser derimot at de ikke opplevde det som en direkte belastning, men at det heller var helt naturlig at de skulle jobbe overtid for å sikre at endringsinitiativene ble gjennomført etter beste evne:

*«Å bidra litt ekstra når det kniper er vel bare å forvente, vi står jo i stormen sammen!»*

#### 4.4 Oppsummering

I dette kapittelet har vi presentert funn som viser hva som preger mellomledernes lederatferd, medarbeidernes reaksjoner på endring og mellomledernes håndtering av endring.

Gjennom spørreundersøkelsen og ledergitteret viser mellomlederne i Aker BP både til en høy relasjonsorientert og resultatorientert lederatferd, men gjennom intervju er det tydelig at to av dem trekker til en sterkere relasjonsorientert lederatferd, mens de fire andre viser en sterkere resultatorientert lederatferd.

Videre viser medarbeiderne til reaksjonene forbundet med fusjoneringen. Det er ingen klare sammenhenger mellom medarbeidernes reaksjoner og mellomledernes lederorientering. I tillegg er det flere av mellomlederne som har to medarbeidere som ikke har samme reaksjon.

Til slutt har vi kategorisert hvor endringsorienterte de er ut ifra hva de forteller under intervjuene. Samtlige mellomledere viser til høy kompetanse og endringsorientert lederatferd da de henviser til majoriteten av håndteringstiltakene, men ikke alle kan vise til eksempler hvor de faktisk praktiserer det. Videre viser funnene hvordan mellomlederne benytter seg av de ulike håndteringsteknikkene og hvordan medarbeiderne opplevde mellomledernes handlinger.

## 5. Diskusjon

I dette kapitlet vil vi ved hjelp av teori og funn fra empirien belyse problemstillingen: *Hvilken betydning har mellomledernes lederatferd for endringsprosesser?* For å kunne besvare denne problemstillingen er det nødvendig å først undersøke om resultatene fra ledergitteret er forenelig med virkeligheten og å kartlegge hva som kjennetegner mellomledernes lederatferd med hensyn til relasjons- og resultatorientert atferd. Deretter vil vi undersøke hvilken betydning disse to atferdsorienteringene har for medarbeidernes reaksjoner på endring, før vi vurderer deres grad av endringsorientert lederatferd og om de to andre lederatferdsorienteringene har en ytterligere påvirkning på hvordan håndteringsteknikkene blir tatt i bruk av mellomlederne. Avslutningsvis vil det presenteres en kort oppsummering av hovedmomentene i diskusjonskapitlet.

### 5.1 Mellomledernes lederatferd

Lederstilen til mellomlederne er kartlagt gjennom ledergitteret. Samtlige mellomledere scorer høyt både på relasjonsorientert atferd og resultatorientert atferd. I utgangspunktet viser kartleggingen at de ligger mellom kategorien «balansekunstner» og «lagspiller», der én mellomleder klart ligger i den første kategorien og to av lederne i den andre. De tre siste mellomlederne ligger i grenselandet mellom de to kategoriene. I prinsippet viser kartleggingen at alle mellomlederne tar både resultatansvar og viser hensyn til sine medarbeidere. Mellomlederne i Aker BP er ansett som gode ledere. Da de ble utpekt for å fortsette i funksjonen i den nye organisasjonen og det er derfor ikke overraskende at mange av dem scorer tilgrensende til hva Hersey og Blanchard (1993) påpeker er den optimale lederen.

I utgangspunktet var det forventet sammenfallende beskrivelser gjennom intervjuene med mellomlederne og medarbeiderne, men avvik kan tyde på at mellomlederne delvis svarte taktisk i spørreundersøkelsen. Intervjuene viser at alle mellomlederne har et relativt høyt fokus mot resultater, som samsvarer med resultatene fra spørreundersøkelsen. Derimot svarer lederatferden deres til et lavere relasjonsfokus enn det som er uttrykt i ledergitteret (Northouse, 1997). Dette kan ha sammenheng med både toppledelsens føringer og mellomledelsens nye ansvarsområder og arbeidsoppgaver i endringsprosessen utover det å ha fokus på daglig drift.

Som omtalt i kapittel 2 viser teorien at det er behov for å ha mer relasjonsorientert lederatferd enn resultatorientert lederatferd gjennom endringsprosesser for å oppnå optimale resultater (Arvonen & Pettersson, 2002). Våre funn viser at lederatferden ikke følger lederstilen mellomlederne prinsipielt ønsker å fremstå med. Mellomlederne prioriterer resultatorientering

høyt og fokuserer på relasjonsorientert lederatferd i den grad det er tilgjengelig kapasitet. To av mellomlederne fremstår som om de har hatt mulighet til å ha høyt fokus på mellommenneskelige relasjoner, mens de fire andre har hatt mindre mulighet for den samme orienteringen. Med andre ord viser fire av mellomlederne til en høyere resultatorientert lederatferd, mens de to andre viser en høyere relasjonsorientert lederatferd.

I intervjuene kom det frem at mellomlederne har kunnskap om endringsledelse, men at de gjennom endringsprosessen ikke har fått tilstrekkelige ressurser til å gjennomføre alle håndteringsteknikkene i henhold til litteraturen. Alternativt kan forskjell mellom lederstil og lederatferd være påvirket av menneskelige begrensninger ved at mellomlederne har fått nye oppgaver når den nye organisasjonen skal settes i gang som har begrenset mulighetsrommet i forhold til å følge opp medarbeiderne sine.

Funn viser at resultatene fra spørreundersøkelsen ikke sammenfaller helt med lederatferden som ble avdekket i intervjuene. Det kan ha sammenheng med at mellomlederne ikke har hatt mulighet til å utøve den lederatferden de ønsker med hensyn til relasjonsorientert lederatferd da toppledelsen har lagt for mange føringer. Det kan tolkes at ledelsen i Aker BP ønsker en mindre relasjonsbasert ledelse i endringsprosessen ved at de ikke har satt av tilstrekkelige ressurser.

## 5.2 Medarbeidernes reaksjoner på endringen

Ifølge Meyer og Stensaker (2006) er medarbeidernes reaksjoner i forbindelse med endringsprosesser avgjørende for bedriftens endringskapasitet. Det vil derfor være hensiktsmessig for å besvare problemstillingen at vi undersøker hvordan medarbeidernes ulike reaksjonsmønstre påvirkes av mellomledernes lederatferd. Da det er mellomlederen som er nærmest disse reaksjonene vil derfor være viktig for mellomledere å fokusere på medarbeidernes reaksjoner i endringsprosesser. Hvilke reaksjoner som kommer og hvordan de utvikler seg vil ha betydning for endringsprosessen da de gir utgangspunktet for fremtidige endringer. Videre trekkes det frem at det er vesentlig at bedrifter er tilpasningsdyktige til de omskiftelige miljøene for å være konkurransedyktig i dagens multiple endringsbilde (Busch et al., 2010; Nordhaug, 1994). Tilbakemeldingene fra intervjuene viser at reaksjonene er sammensatte. Våre funn avviker i hovedsak fra teorien om omstillingskurven hvor ingen av informantene tydeliggjør sterke sorgfølelser knyttet til fusjoneringen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En av grunnene til at vi ikke kartlegger noen følelser i tråd med omstillingskurven kan være at samtlige informanter har en lang endringserfaring, noe som kan gi utslag ved at

svingningene i kurven avtar. Dette tyder på at våre funn samsvarer med Meyer og Stensaker (2011) som hevder at endringserfaring påvirker ansattes reaksjonsmønstre.

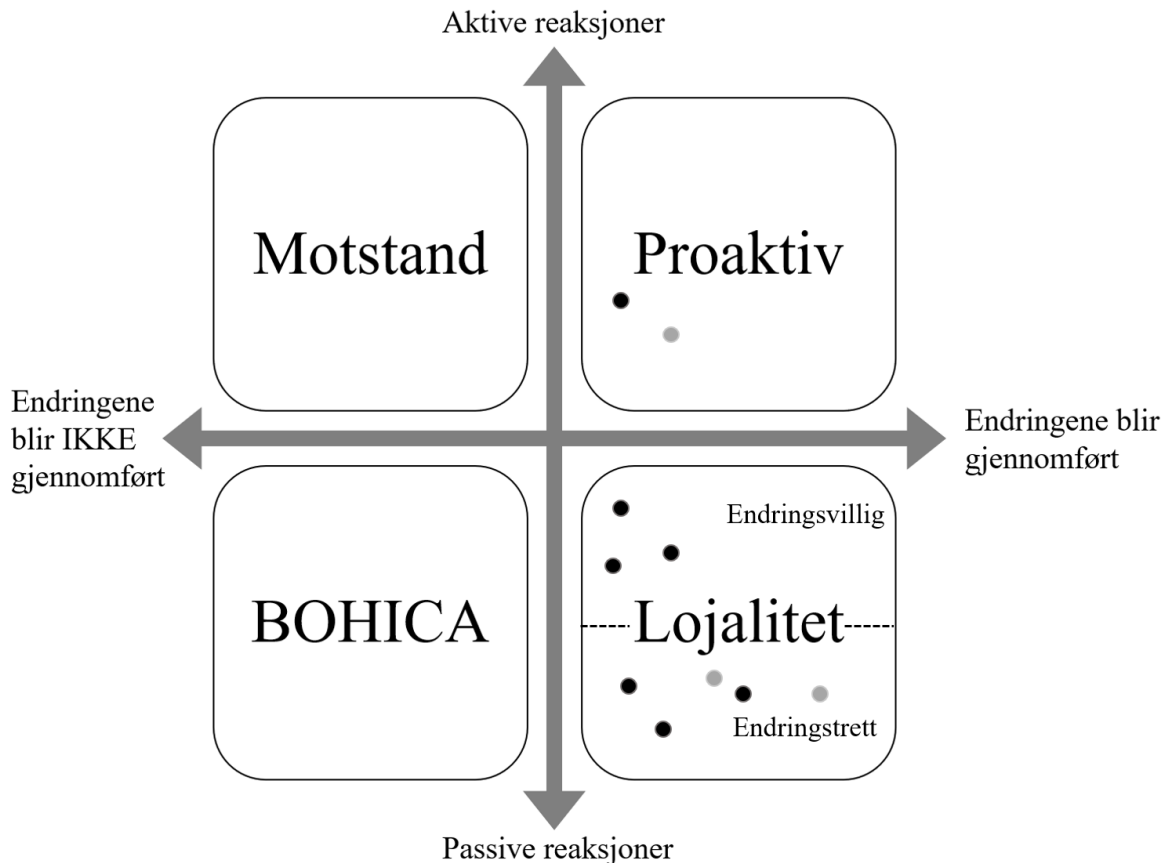
De resultatorienterte mellomlederne viser til et mønster hvor de bruker ressurser på håndtering av reaksjoner kun ved behov. Med andre ord bruker disse mellomlederne ressurser på håndtering av reaksjoner kun i tilfeller hvor medarbeidere ikke følger bedriftens retningslinjer. Derimot viser de relasjonsorienterte mellomlederne til ressursbruk og tiltak som skal forebygge alle former for negative følelser for å skape engasjement og forpliktelse til bedriftens beslutninger.

Ifølge Hersey og Blanchard (1993) er «lagspilleren» den optimale lederatferden. Videre viser litteraturen til at et noe høyere fokus på mellommenneskelige relasjoner vil virke fordelaktig gjennom endringsprosesser (Arvonen & Pettersson, 2002). Med bakgrunn i dette forventet vi at mellomlederne i Aker BP i utgangspunktet skulle gi de mest fordelaktige reaksjonsmønstrene i endringsprosessen. Ved å ta hensyn til rammeverket, utviklet av Stensaker et al. (2002), vil det optimale reaksjonsmønsteret være proaktiv atferd. Til tross for at mellomlederne har relativt lik posisjon i ledergitteret som er tilgrensende den teoretisk optimale lederstilen, har deres ulike lederatferd gitt et bredt spekter av reaksjoner innad i bedriften. Tilsynelatende er det ingen sammenheng i hvilken orientering mellomlederen innehar til hvilket reaksjonsmønster medarbeiderne opplever.

Funnene presentert i kapittel 4.2 viser at to av medarbeiderne reagerer i tråd med det proaktive reaksjonsmønsteret. Videre har ti av medarbeiderne reaksjoner i henhold til det lojale reaksjonsmønsteret hvor majoriteten av dem har særpreg som kategoriserer dem som endringstrette. Det er flere tilfeller hvor medarbeiderne som antyder at de er endringstrette tenderer og sklir ut mot reaksjoner som er i tråd med hva Meyer og Stensaker (2011) har definert som «motstand» og «BOHICA». I hovedsak oppstår slike hendelser når endringene og de nye retningslinjene krever en for stor omveltning for enkeltindividene. Samtlige mellomledere har en bred endringserfaring og er derfor klar over de ulike håndteringsteknikkene som kan benyttes for å hindre negative reaksjoner mot fusjoneringen. Tradisjonelt sett har håndtering av reaksjoner i hovedsak omhandlet reaksjoner som svarer til motstandsaktiviteter eller lignende aktiviteter som påvirker bedriftens endringskapasitet negativt (Maurer, 1997; Spiker & Lesser, 1995). I det multiple endringsbildet viser Stensaker et al. (2002) at de tar hensyn til flere enn bare motstandsreaksjoner, noe som i vår casestudie viser seg å være mer passende da vi har både proaktive og lojale reaksjonsmønstre, og kun noen tilfeller som viser motstand.



Figur 8 illustrerer medarbeidernes reaksjoner basert på vår tolkning av deres reaksjonsmønster, hvor de mørke prikkene representerer medarbeidere tilhørende mellomledere med resultatorientert lederatferd og de lyse er medarbeidere tilhørende mellomledere med relasjonsorientert lederatferd. Mellomledernes evne og høye kompetanse innenfor endringsledelse har sørget for at alle reaksjoner som påvirker bedriftens endringskapasitet negativt har blitt håndtert raskt. Dette har ført til at samtlige medarbeidere blir plassert til høyre i figuren.



Figur 8: Vår illustrasjon av medarbeidernes reaksjonsmønster presentert i Stensaker et al. (2002) sitt rammeverk for reaksjonsmønstre.

De to relasjonsorienterte mellomlederne har tre medarbeidere hvor én av dem har reaksjoner som samsvarer med det proaktive reaksjonsmønsteret, mens de to andre reagerer i tråd med det lojale reaksjonsmønsteret. De to sistnevnte viser tydelige tendenser til endringstretthet hvor de tydeliggjør sterke negative holdninger til endringsprosessen og beskriver seg selv som kyniske ovenfor endringen. En av medarbeiderne som kan kategoriseres som endringstrett har i tillegg vist aktiv motstand i enkelte tilfeller på grunn av frustrasjonen knyttet til enkelte av toppledelsens beslutninger. Disse reaksjonene er noe vi i utgangspunktet ikke forventet skulle være resultatet når mellomlederne rapporterer at de er svært relasjonsorienterte. Vi har

imidlertid ikke nok grunnlag til å si noe om tendensene til motstandsaktiviteter henger sammen med medarbeiderens tidligere endringserfaringer, eller om mellomlederen ikke har vært i stand til å følge opp medarbeideren i tilstrekkelig grad.

De fire mellomlederne med en mer resultatorientert atferd enn relasjonsorientert atferd har medarbeidere som i hovedsak bidrar til endringsprosessen. Av syv medarbeidere reagerer seks av dem i tråd med det lojale reaksjonsmønsteret, hvor det er variert om det er endringsvillighet eller endringstretthet som kategoriserer dem. Tre av medarbeiderne kategoriseres som endringstrette, og to av dem viser antydninger til motstandsaktiviteter eller ignorering av de nye retningslinjene. Her har mellomlederne raskt satt inn tiltak slik at de i dag oppleves som lojale mot endringstiltakene. Tre av medarbeiderne kategoriseres som endringsvillige. Til tross for at mellomlederen ikke svarer til en optimal lederatferd gjennom endringen, da han har en sterkere resultatorientert lederatferd, kan én av medarbeiderne vise til en proaktiv orientering.

Medarbeidernes kartlagte orientering viser at samtlige mellomledere har sørget for at medarbeiderne bidrar fordelaktig til bedriftens endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011). Dette innebærer også at til tross for at mellomlederne viser en sterkere relasjonsorientert lederatferd enn hva litteraturen anbefaler (Arvonen & Pettersson, 2002), har de en gjennomføringskraft som er tilstrekkelig. Det som også er interessant er at medarbeiderne til de resultatorienterte mellomlederne i liten grad avviker fra medarbeiderne til de relasjonsorienterte mellomlederne. Derimot kan vi sette spørsmålsteget ved om tilnærmingen til de resultatorienterte mellomlederne bruker opp noe av endringskapasiteten til medarbeiderne i forhold til kommende omstillinger ut ifra at tilnærmingen ikke er i henhold til god praksis (Arvonen & Pettersson, 2002).

På grunn av det manglende mønsteret i medarbeidernes reaksjonsmønster i forhold til lederatferd kan det være andre forklaringsdimensjoner enn fokus på relasjonsorientert og resultatorientert atferd. Det kan derfor tyde på at den tredje atferdsdimensjonen er av avgjørende faktor i endringsprosesser hvor lederatferd i forhold til resultat og relasjon er ubetydelig (Arvonen, 2002). Dette ser vi nærmere på i neste delkapittel.

### 5.3 Mellomledernes håndtering av endring

For å kunne svare på problemstillingen ser vi på hvordan mellomlederne bruker ulike håndteringsteknikker for å utøve endringsorientert ledelse siden vi ikke fant noen sammenheng mellom mellomledernes relasjons- og resultatorienterte lederatferd og hvilke reaksjonsmønstre

medarbeiderne utviser. Håndteringsteknikkene benyttes ulikt av de resultatorienterte og de relasjonsorienterte mellomlederne og vi anser det derfor som nødvendig å skille dem.

I tabell 5 er det gjengitt hvordan de ulike lederne har fokusert på håndteringsteknikker i intervjuene. Litt overraskende viser intervjuene at det er to av de resultatorienterte lederne som bruker flest håndteringsteknikker som virkemiddel for å håndtere endringsprosessen. Samtidig viser tabellen at to av mellomlederne med resultatorientert lederatferd kun benytter seg av fire håndteringsteknikker. Det kan argumenteres for at endringsorientert lederatferd er uavhengig av om mellomlederen er relasjonsorientert eller resultatorientert.

Flere av mellomlederne kan vise til en lang endringserfaring og høy kompetanse innenfor fagfeltet, men har varierende reaksjoner på hvordan medarbeiderne opplevde gjennomførelsen. I motsetning til tabell 4 viser tabell 5 viser hvilke håndteringsteknikker de faktisk benyttet seg av. Det har også blitt tatt hensyn til hvorvidt medarbeiderne har opplevd at håndteringsteknikken har blitt brukt.

Tabell 5: Videreutviklet oversikt over hvilke håndteringsteknikker mellomlederne benytter seg av.

<b>Håndteringsteknikk</b>	<b>Resultatorientert</b>				<b>Relasjonsorientert</b>	
	M1	M2	M7	M10	M4	M6
Formidling av endringsbudskap	X	X	X	X	X	X
Informasjonsflyt og kommunikasjon	X	X	X	X	X	X
Terapeut	X	X	X	X	X	X
Inkludering og medvirkning	X	X			X	
Strukturer og rutiner	X	X				X
Tidlig rolleavklaring		X	X	X		X
Øke ressurser	X	X				
<b>Sum</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Tabell 5 viser at mellomlederne har benyttet seg av over halvparten av håndteringsteknikkene, og vi kan derfor anta at mellomlederne har en høy endringsorientert lederatferd. Dette er ikke uventet da reaksjoner som er avdekket i henhold til endringsprosessen bidrar til implementering av endringen og bedriftens endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011; Yukl, 2013). Samtlige mellomledere benytter seg av ulike elementer under flere av håndteringsteknikkene det tas hensyn til i studien. Deres lange endringserfaring og høye kompetanse innenfor fagfeltet kan

ha vært en pådriver til deres høye endringsorienterte lederatferd. Dette betyr at de har et godt utgangspunkt til å videreutvikle en høy endringskapasitet i bedriften, da Stensaker et al. (2002) viser til at mobilisering til endring er en viktig faktor for bedriftens endringskapasitet. Videre vil det belyses forskjellige elementer innenfor håndteringsteknikkene mellomlederne tar i bruk.

### 5.3.1 Informasjonsflyt og kommunikasjon

I tråd med teorien viser samtlige mellomledere at de har fokus på å kommunisere god og tydelig informasjon når de ønsker å formidle endringsbudskap og annen informasjon for å oppnå tillit (Huy, 2001; Jimmieson et al., 2013; Rouleau, 2005). Tillit er fundamentet i endringsprosesser (Neves & Caetano, 2006), og Balogun (2003) forteller at både formelle og uformelle kommunikasjonskanaler bør tas i bruk for å oppnå optimale resultater. Mellomlederne i Aker BP viser til møter, én-til-én-samtaler, intranett og e-post som eksempler på formelle kommunikasjonskanaler, og uforpliktende samtaler i fellesområder som eksempler på uformelle. Informasjons- og kommunikasjonstiltaket tas i bruk for å sikre forståelse av endringen og til tross for at noen utviser ulikt hovedfokus mot relasjons- og resultatorientert lederatferd viser samtlige medarbeidere til en god forståelse av endringsprosessen. Det er derimot en forskjell på hvor mye innsats de ulike mellomlederne legger i tiltaket.

De relasjonsorienterte mellomlederne har målsetning om å oppnå økt engasjement og forpliktelse i organisasjonens visjon. De bruker derfor flere av de beskrevne informasjonskanalene for å tilpasse seg de ulike medarbeiderne. Mellomlederne som fokuserer mer på resultatorientert lederatferd deler informasjon for å opprettholde produksjonshastigheten og -kvaliteten (Hersey & Blanchard, 1993; Northouse, 1997). Rousseau og Tijoriwala (1999) forteller at ved å begrense informasjonen kan de redusere risikoen for at medarbeiderne bekymrer seg for sin fremtidige arbeidssituasjon, noe som har ført til at flere av de resultatorienterte mellomlederne begrenser informasjonsdelingen og begrunner det med at de ønsker å gi medarbeiderne rom for å fokusere på sine arbeidsoppgaver. En konsekvens som kommer til syne gjennom intervjuene er at medarbeiderne som tilhører de resultatorienterte mellomlederne viser et manglende samhold og fremmedgjør den andre bedriften i fusjonen. Det kan argumenteres for at de gjeldende medarbeiderne hadde hatt en annen oppfatning dersom de til enhver tid fikk en lik grad av informasjon som de resterende medarbeidere.

Gjennom endringsprosessen la toppledelsen føringer for hvilken informasjon mellomlederne hadde mulighet til å dele med sine medarbeidere. Å ikke dele all informasjon kan føre til en

reduisert grad av tillit (Clair & Dufrense, 2004), som var det motsatte av det mellomlederne ønsket å oppnå. Mellomlederne som fokuserer mer mot relasjonsorientert atferd opplevde restriksjonen som begrensende på evnen til å innføre endringen (Balogun, 2003; Johnson & Frohman, 1989). Enkelte av disse tilfellene førte til at de tilhørende medarbeiderne opplevde en mangelfull informasjonsdeling fra lederen. I motsetning til at teorien ønsker å rette frustrasjonen medarbeideren innehar mot mellomlederen (Herold et al., 2008; Kavanagh & Ashkanasy, 2006), viser funn at den manglende tilliten førte til en redusert grad av tillit til toppledelsen. En av grunnene til at våre funn strider imot teorien kan være endringserfaringen som er utbredt blant de ansatte i bedriften. Denne erfaringen kan ha bidratt at de erkjenner at det er deler av informasjonen som er konfidensiell og viser til en forståelse av mellomlederens pressede rolle i forhold til å dele informasjonen. Likevel førte dette til manglende tillit innad i bedriften, som igjen kan ha bidratt til at flere viste tegn til endringstretthet og kynisme.

Mellomlederne som har en mer resultatorientert lederatferd har derimot en annen oppfatning. De opplevde ikke restriksjonen som en begrensning, men anså dette som et ledd i det å skjerme sine medarbeidere for å ikke distrahere dem fra daglig drift. De forsøker å skjerme sine medarbeidere mot unødvendig støy fra organisasjonen, og på den måten gi medarbeiderne rom til å fokusere på sine egne arbeidsoppgaver og la relevant informasjon synke inn. Majoriteten av medarbeidernes endringserfaring har ført til at flere av dem trekker frem at de ønsker å forholde seg til informasjon som kun berører dem selv, noe flertallet var svært fornøyde med at lederen oppnådde. Mellomlederne viser til varierende motivasjoner for aktiviteten. Blant annet tydeliggjør flere mellomledere en sterk mellommenneskelig relasjon da de formidler at de skjermer for at medarbeiderne skal få rom til å bearbeide informasjon de allerede har fått. Dersom dette er tilfellet forsøker mellomlederne å vise at de tar hensyn til at medarbeiderne går gjennom ulike reaksjonsmønstre i forbindelse med endringene (Huy, 2001; Saksvik et al., 2007). Ved første øyekast kan det se ut til at de arbeider mot sin egen endringsorientering ved å skjerme sine medarbeidere, da de unngår å presse frem informasjon om alle beslutningene som tas til enhver tid (Arvonen, 2002; Hansson & Aarum Andersen, 2007; Kaufmann & Kaufmann, 2015), men dette er ikke nødvendigvis tilfellet. Funnene viser at medarbeiderne setter pris på at de kunne fokusere på arbeidsoppgavene sine gjennom endringsprosessen fremfor å måtte ta stilling til alt av støy som kom fra organisasjonen, og at dette gjorde endringsprosessen lettere for dem. Dette indikerer at ved å skjerme sine ansatte kan mellomlederne ha unngått at medarbeiderne ble endringstrette, og på denne måten arbeidet mot en bedre implementering av endring hos sine medarbeidere.

For situasjoner som er preget av mangelfull informasjon viser teorien til flere tiltak og aktiviteter som kan benyttes for å kompensere for medarbeidernes informasjonsbehov. Blant annet trekker Saksvik et al. (2007) frem hvordan økt tilgjengelighet kan kompensere for manglende informasjon og kommunikasjon i endringsprosesser. Det var derfor forventet at mellomlederne som er preget av en sterk relasjonsorientering ville nedprioritert andre arbeidsoppgaver i en periode for å være mer tilgjengelig for sine medarbeidere. Til tross for dette er det ingen av mellomlederne som viser til en slik prioritering, noe som antyder at flere av mellomlederne er mer resultatorienterte enn de gir uttrykk for. Mellomledernes manglende tilgjengelighet har blitt bemerket av flere av medarbeiderne som opplever sin leder som mer opptatt av å ta en del i bedriftens strategi heller enn å være deres leder. Det kan være flere årsaker til at mellomlederne ikke er tilgjengelige nok, for eksempel at ledelsen har lagt opp til så mange aktiviteter at mellomlederne ikke hadde tilstrekkelig med tid.

Til tross for den negative holdningen og at håndteringsteknikken ikke ble gjennomført på en tilfredsstillende måte var reaksjonene likevel i tråd med det Stensaker et al. (2002) har kalt et lojalt reaksjonsmønster. Medarbeiderne som opplevde sin leder som mangelfull bidro likevel positivt til endringenes implementering og bedriftens endringskapasitet, men hadde negative holdninger til omkringliggende faktorer som var relevant for endringen, noe som gjør at de antyder en form for endringstretthet. Det kan diskuteres hvorvidt mellomlederne hadde opptrådt annerledes dersom medarbeidernes manglende tillit til toppledelsen hadde ført til en større grad av redusert arbeidsinnsats. Den sterke resultatorienterte lederatferden som er tilstede i bedriften kan være delvis på grunn av toppledelsens føringer på hvordan mellomlederne skal styre tiden og arbeidsoppgavene sine. Balogun (2003) viser til at det ikke er uvanlig med slike organisatoriske forhold som har en begrensende effekt på mellomledernes evne til å utøve håndteringsteknikkene.

De nye ansvarsområdene har ført til en økt arbeidsmengde for flere av mellomlederne, og flere har blitt rammet av en intensiv reiseaktivitet til ulike lokasjoner. Selv om mellomlederne definerer seg selv som relasjonsfokuserede i kategorien «lagspilleren» kan rammebetingelsen ha vært en betydelig faktor i forhold til hvorvidt mellomlederen får spillerom til å gjennomføre lederatferd i henhold til hva som er uttrykt i resultatene fra ledergitteret. Selv om funn viser til flere negative holdninger innad i bedriften på grunn av fusjoneringen er det lite som tilsier at dette har bidratt til en redusert arbeidsinnsats blant flere av medarbeiderne. Dette begrunnes med et imponerende økonomisk resultat som gikk over all forventning til tross for fusjonskostnaden (Kaspersen, 2018).

### 5.3.2 Terapeut

Alle mellomlederne har i intervjuene omtalt handlinger som faller innunder håndteringsteknikken terapeut. Generelt sett er dette et område både relasjonsorienterte og resultatorienterte mellomledere bør fokusere på. Dette er en håndteringsteknikk som kan tas i bruk ved behov når enkeltmedarbeidere eller grupper av medarbeidere får reaksjoner, gjerne på bakgrunn av manglende eller falsk informasjon (Huy, 2001). Stensaker et al. (2002) kan vise til at å håndtere medarbeidernes reaksjoner, ved å sørge for at endringene ikke blir overveldende og at medarbeiderne har den nødvendige kompetansen og ressurser til å ta fatt på nye arbeidsoppgaver, er et viktig element for bedriftens endringskapasitet. Relasjonsorienterte mellomledere ønsker gjerne å fremstå som en samtalepartner med de medarbeiderne som har behov for det, mens resultatorienterte mellomledere i større grad fremstår som en sparringspartner (Balogun, 2003). Relasjonsorienterte mellomledere tar dermed større ansvar for medarbeidernes reaksjoner, mens en resultatorientert mellomleder fokuserer mer på praktiske løsninger av problemstillinger for å opprettholde produksjonsnivået.

Saksvik et al. (2007) viser til at det er langt ifra unormalt at endringsprosesser bringer frem ulike følelser og grad av usikkerhet. Videre vises det til at det ofte er mellomlederne som er nødt til å håndtere disse følelsene (Huy, 2002), noe som var tilfellet i Aker BP. Vår gjennomgang av intervjuene viser at mellomlederne har en tilpasning som spenner fra tilnærmet ignorering til oppsøkende virksomhet i forhold til rollen som terapeut. Samtidig ser vi at de som fokuserer lite på denne håndteringsteknikken får problemer i etterkant som de må hankses med. De fleste mellomlederne velger å ta tak i misnøye tidlig for å unngå at den vokser og blir destruktiv. I prinsippet kan håndteringsteknikken terapeut være en lite krevende oppgave om man er proaktiv og tar tak i utfordringer gjennom åpne spørsmål, én-til-én samtaler eller eventuelt gjennom uformell kommunikasjon (Balogun, 2003).

Intervjuene viser også at de relasjonsorienterte mellomlederne er mer opptatt av håndteringsteknikken terapeut gjennom å bruke et bredere tilfang av ulike elementer innenfor håndteringsverktøyet. Dette ligger også naturlig innenfor relasjonsrollen (Northouse, 1997). I prinsippet ønsker mellomlederne at medarbeidernes reaksjoner og holdninger skal samsvare med Meyer og Stensaker (2011) sitt «proaktive» og «lojale» reaksjonsmønster, men det er ikke alle som har lyktes. Til tross for at mellomlederen M6 har, ifølge Hersey og Blanchard (1993), en optimal lederatferd viser medarbeideren hans tegn til endringstretthet med tilfeller av motstandsaktiviteter. Teorien sier ikke at endringstretthet er direkte negativt i forhold til endringskapasiteten, men våre funn viser at endringstretthet ofte sklir ut til aktive

motstandsaktiviteter eller en ignorering av endringene. Siden fusjoneringen påførte store endringer er det ikke overraskende at noe motstand mot endring oppstår. Meyer og Stensaker (2011) påpeker at motstand ikke nødvendigvis er en negativ faktor for bedriftene da det også kan bidra til utvikling av nye ideer. Våre funn viser til at det først og fremst er hvordan mellomlederne håndterer motstanden som gir utslaget av den aktive motstanden. Alle mellomlederne satte raskt inn tiltak for å rette opp reaksjonene, og i dette tilfellet håndterte M6 medarbeiderens motstandsaktiviteter ved å imøtekomme hans behov som medførte at motstandsaktivitetene avtok.

Selv om mellomlederne med relasjonsorientert lederatferd besitter gode kvaliteter og egenskaper hvor de ønsker å hindre negative holdninger mot endringsprosessen er det fremdeles to medarbeidere som viser tegn til endringstretthet hvorav én av dem i tillegg utøver en grad av motstand. Blant annet viste den gjeldende medarbeideren motstand når mellomlederen presenterte beslutninger toppledelsen hadde tatt. Mellomleder M6 viser evner og kvaliteter hvor han tilpasser håndteringen og tiltakene ut ifra responsen fra medarbeiderne og i denne situasjonen kan det diskuteres hvorvidt mellomlederen hindret en større motstandsutøvelse ved å ta i bruk tiltak raskt. Aktiviteten kan ses ut ifra relasjonsorientert atferd hvor mellomlederen tar hensyn til individer, samtidig som den resultatorienterte lederatferden viser hvordan han kontrollerte aktiviteten med tydelige instruksjoner (Arvonen, 2002).

Mellomleder M4 viser til en sterk mellommenneskelig relasjon hvor han anerkjenner sine medarbeidere og oppsøker dem for å sikre at all informasjon er oppfattet i tråd med formidlingsintensjonen. Én av medarbeiderne viser proaktive reaksjoner, noe som er i tråd med lederatferden på den tilhørende mellomlederen (Arvonen, 2002). Derimot viser en annen medarbeider tegn til endringstretthet, men tilsynelatende virker det ikke som om mellomlederen har enset den negative holdningen til tross for hans sterke relasjonsorienterte lederatferd. Naturligvis ble det ikke satt inn ekstra tiltak og ressurser for å endre holdningen til medarbeideren. Det kan argumenteres for at mellomlederen er mer resultatorientert enn det han har gitt uttrykk for da det i utgangspunktet ville vært naturlig å tilsidesette andre arbeidsoppgaver til fordel for å være oppmerksom på medarbeiderne (Meyer & Stensaker, 2011). Alternativt kan toppledelsens føringer påvirke mellomlederens prioritering da det legger føringer på hvordan ressursene skal disponeres.

De resultatorienterte mellomlederne i Aker BP er også være opptatt av terapeutrollen, men av litt andre årsaker enn de relasjonsorienterte mellomlederne da de fokuserer på alt som kan forstyrre produksjonen. Det er avdekt to tilfeller hvor medarbeiderne utøvde



motstandsaktiviteter eller distanserte seg fra endringene og ignorerte retningslinjene. Begge tilfellene ble raskt løst av tiltak som førte til at medarbeiderne rettet seg til å bidra fordelaktig til bedriftens endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011). Det som skiller de resultatorienterte mellomlederne fra de andre er at de innfører tiltak dersom medarbeiderne ikke bidrar til endringskapasiteten, ikke for å sikre en positiv holdning hos dem.

Mellomleder M10 har to medarbeidere hvor en av dem har en positiv holdning til endringsprosessen, mens den andre reagerer med motstandsaktiviteter hvor han viser tydelige mangler i holdning til samhold da han uttrykker fremmedfølelse ovenfor den andre bedriften i fusjonen. M10 er kartlagt som endringsorientert og sørget for at medarbeideren fikk utløp for hva som ikke fungerte og bygde tillit mellom nivåforskjellene. Vi kan stille spørsmålsteget til hvorvidt en annen mellomleder, som for eksempel M2 med en mer endringsorientert lederatferd, hadde skapt bedre holdninger og reaksjoner hos medarbeideren.

Medarbeideren tilhørende mellomleder M7 viser at han distanserte seg fra endringene og til tider ignorerte de nye retningslinjene. Denne reaksjonen samsvarer med Meyer og Stensaker (2011) sin BOHICA-reaksjon. I dagens multiple endringsbilde er det ikke uvanlig at medarbeiderne venter på en ny endring som skal erstatte den nåværende (Meyer & Stensaker, 2011), og vi forventet å se flere av medarbeiderne i tråd med dette reaksjonsmønsteret. I utgangspunktet bidro medarbeideren til daglig drift, noe som førte til at mellomleder M7 ikke oppdaget situasjonen før medarbeideren sluttet å harmonere med bedriftens resultater. Til tross for mellomlederens resultatorienterte lederatferd sørget han for å støtte seg på sin relasjonsorienterte atferd i en kortere periode som gikk utover hans daglige drift. Mellomlederen M7 brukte ressurser som bidro til at medarbeideren rettet seg etter endringen da han fikk endret arbeidssituasjonen til noe som passet han bedre. Dette bidro til en endring i medarbeiderens reaksjonsmønster. Medarbeideren svarer i dag til endringstretthet og selv om medarbeideren fortsetter å ha en negativ holdning viser ikke mellomlederen til en ytterligere tilpasning for å rette opp i dette.

Videre viser mellomlederne M1 og M2 at deres tilhørende medarbeidere bidrar fordelaktig til daglig drift og bedriftens endringskapasitet. Med andre ord er det ikke ansett som nødvendig å sørge for en videre utvikling i medarbeidernes holdninger, men prioriterte heller andre arbeidsoppgaver som skulle utvikle bedriften ytterligere.

### 5.3.3 Inkludering og medvirkning

Tilrettelegging for medarbeiderne ved å aktivt ta i bruk inkludering og medvirkning gjennom endringsprosesser krever mye ressurser (Stensaker & Meyer, 2012). Likevel er det flere av mellomlederne som trekker frem denne håndteringsteknikken som et fokuspunkt gjennom endringsprosesser. Håndteringsteknikken er i tråd med teorien som sier at inkludering og medvirkning kan fordre bedre kvalitet på beslutninger (Meyer & Stensaker, 2006). Mellomlederne i Aker BP viser i varierende grad til hvordan de fokuserer på inkludering og medvirkning. Dette er aktiviteter som skal tilrettelegge for at medarbeiderne får eierskap til endringene, noe som kan føre til at medarbeiderne gir en større innsats for at endringsinitiativene skal lykkes (Falkum et al., 2009).

En av de vanligste metodene å inkludere sine medarbeidere på blant mellomlederne i Aker BP er gjennom tilbakemeldinger. Til tross for at teorien peker på at det er avgjørende å gi medarbeiderne en følelse av reell medvirkning dersom en tar i bruk håndteringsverktøy som inkludering er det ikke alle mellomlederne som har lykkes det med (Falkum et al., 2009; Klev & Levin, 2009). Gjennom intervjuene ble det i hovedsak kartlagt et fellestrekk blant flere av mellomlederne hvor medarbeiderne opplever en manglende respons ved tilbakemeldinger, noe som har bidratt til å skape frustrasjon hos enkeltindividene.

I utgangspunktet er inkludering og medvirkning en aktivitet som er tett knyttet til relasjonsorientert lederatferd. Mellomlederen som trekker mot en relasjonsorientert lederatferd i disse tilfellene viser til resultater hvor begge av medarbeiderne har manglende tillit til hvor reell medvirkningen er, noe som har ført til at enkelte har sluttet å si ifra. Mellomlederen fokuserer mye på inkludering og medvirkning, men har delvis oppnådd misnøye hos medarbeiderne ved at de føler en manglende respons på deres forslag. En mulig bakgrunn for misnøyen er at mellomlederen åpner opp for innspill knyttet til endringsprosesser som ikke direkte relaterer til medarbeidernes interne situasjon, men som åpner for tilbakemeldinger utover medarbeidernes egen arbeidssituasjon. Det kan tenkes at å realisere tilbakemeldinger knyttet til en endringsprosess sterkt preget av nøye gjennomtenkte strategiske planer er vanskeligere å endre med bakgrunn i medarbeidernes forslag enn det er å endre faktorer som preger medarbeidernes arbeidshverdag. Med andre ord kan det være at innspillene spilles oppover uten at man oppnår ønsket respons, noe som fører til en følelse av manglende medvirkning for medarbeiderne. Fusjoneringen er i utgangspunktet toppstyrt med begrenset myndighet delegert til de enkelte mellomlederne. Meyer og Stensaker (2011) trekker frem at reaksjoner og holdninger knyttet til endringsprosessen er avhengig av tidligere

endringserfaringer. Det kan derfor argumenteres for at håndteringsteknikken ikke nødvendigvis får uønsket resultat på grunn av mellomlederens relasjonsorientering, men at medarbeidernes tidligere endringserfaring preget av manglende medvirkning spiller en avgjørende rolle.

Til tross for håndteringsteknikkens tilknytning til relasjonsorientert atferd er det tydelig at to av mellomlederne som er mer preget av resultatorienterte mål tar i bruk denne håndteringsteknikken suksessfullt. Våre funn viser at resultatorienterte mellomledere har en bedre balanse mellom inkludering og medvirkning ved at deres medarbeidere uttrykker tilfredshet ved deres mulighet til medvirkning. Ved å skape et økt engasjement og eierskap til endringen vil det bidra til en positiv utvikling i motivasjonen og produktiviteten blant medarbeiderne (Falkum et al., 2009; Kuvaas & Dysvik, 2016). Funnene i studien viser at mellomlederne som har en svært resultatorientert lederatferd kan vise til gode resultater innenfor dette fokusområdet hvor flere av medarbeiderne opplever en reell medvirkning.

Det kan være flere forskjeller på disse mellomlederne i forhold til mellomlederen preget av en høyere relasjonsorientering. For det første kan de gode resultatene være sammensatt av at mellomlederne med resultatorientert lederatferd er tydeligere på at mellomlederne har påvirkningskraft først og fremst på egen arbeidssituasjon. For det andre kan det være at de resultatorienterte mellomlederne er mer effektive med å implementere tiltak for å rette opp i arbeidssituasjonene som tilbakemeldingene angår. Blant annet viser én av mellomlederne til aktiv inkludering og reell medvirkning gjennom å løse problemstillinger i fellesskap. En annen leder viser det samme gjennom å ta i bruk tilbakemeldinger hvor de sammen finner tiltak som skal bedre situasjonen som bidrar negativt.

Det er ikke utenkelig at de fordelaktige resultatene fra mellomlederne med sterk resultatorientert lederatferd er på grunn av høy kompetanse. Ved at de resultatorienterte lederne innenfor denne situasjonen er opptatte av å effektivisere medarbeidernes arbeid tar de seg derfor tid nok til å legge til rette for dem slik at alle verktøyene som det er behov for er tilgjengelig (Meyer & Stensaker, 2011). Mellomlederne som suksessfullt klarer å oppnå dette, uavhengig av hvilken lederorientering som preger målet, vil oppnå medarbeidere som i større grad ønsker å bidra til endringsprosessens suksess.

#### 5.3.4 Strukturer og rutiner

For at mellomlederne skal kunne balansere og tilpasse endringshåndtering og stabilitet i bedriften viser Feldman og Rafaeli (2002) til strukturer og rutiner. Meyer og Stensaker (2011) understreker betydningen av at rutiner bør inneholde struktur i forhold til informasjon og

inkludering, og at dette er et viktig element for utvikling av bedriftens endringskapasitet. Dette er to momenter hvor toppledelsen i Aker BP har lagt føringer til mellomlederne. Toppledelsen begrenser informasjonen mellomlederne kan dele samt hvem de skal inkludere ut ifra hvem som skal ha tilgang til hvilken informasjon og ha myndighet i hvilke beslutninger. Utover dette viser både M1, M2 og M6 forskjellige former for struktur og rutiner.

Til tross for at Aker BP er et ungt selskap har vi avdekket at det allerede er flere rutiner og strukturer som preger mellomledernes håndtering. Blant dem som tydeliggjør at de tar i bruk verktøyet viser den relasjonsorienterte lederatferden til hvordan de tar hensyn til mangfoldet i deres nye avdeling og hvordan de skaper normer som svarer til bedriftens målsetninger. På denne måten vil de se hva som fungerer for dem i ulike arenaer og videreutvikle de positive tiltakene. De resultatorienterte og relasjonsorienterte mellomlederne viser til ulike målsetninger for å ta i bruk denne håndteringsteknikken. De resultatorienterte mellomlederne viser til at de etablerer rutiner for å ha muligheten til å effektivisere produksjonen. Den relasjonsorienterte mellomlederen etablerer rutiner som skal bidra til at alle medarbeidere har en følelse av forutsigbarhet da de vet hva som skal gjøres når og av hvem. Dersom de lager klare rammer på hvordan ulike tilbakemeldinger skal tas opp og vurdert er det ingen som er i tvil på hvordan prosessene skal foregå og forhåpentligvis reduserer de usikkerheten ved å gi kontroll og oversikt til medarbeiderne (Arvonen, 2002; Feldman & Rafaeli, 2002).

### 5.3.5 Rolleavklaring

Fire av mellomlederne viser til at de har prøvd å definere rollene til både seg selv og sine medarbeidere så tidlig som mulig. Teorien viser til at tidlig rolleavklaring kan bidra til å redusere usikkerhet ved å øke forutsigbarheten (Saksvik & Tvedt, 2009), noe som har bidratt til at mellomlederne i Aker BP har dette fokusområdet gjennom endringsprosesser. Dette er faktorer som både en av de relasjonsorienterte mellomlederne og tre av de resultatorienterte mellomlederne ønsker å oppnå (Buvik et al., 2011; Northouse, 1997).

Teorien viser til at tidlig rolleavklaring kan være utfordrende i endringsprosesser, spesielt når mellomlederen går gjennom en endring selv (Bryant & Stensaker, 2011). Dette var også tilfellet i Aker BP da samtlige mellomledere måtte håndtere nye ansvarsområder og arbeidsoppgaver samtidig som de skulle avklare rollene og lede medarbeiderne. Ifølge våre funn hadde de resultatorienterte mellomlederne mer tilfredsstilte medarbeidere i denne situasjonen enn den relasjonsorienterte mellomlederen. Dette kan ha sammenheng med at de resultatorienterte lederne i større grad kun delte informasjon som skulle bidra til medarbeidernes effektivitet i

arbeidet for å unngå ufordelaktige konsekvenser for bedriftens endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011). På denne måten unngikk lederne å dele informasjon som kunne distrahere medarbeiderne og sikret at de til enhver tid hadde arbeidsoppgaver som var i tråd med bedriftens mål.

Vi ser at til tross for at medarbeiderne opplevde lav grad av usikkerhet rundt arbeidsoppgavene har ikke dette spilt en tilsynelatende stor rolle for reaksjonene, da medarbeiderne som opplevde en større grad av usikkerhet rundt egne arbeidsoppgaver viser til samme reaksjoner. Det kan derfor argumenteres for at håndteringsteknikken har en lavere effekt enn forskerne Saksvik og Tvedt (2009) sier at den skal ha. Med andre ord kan det diskuteres hvorvidt eksterne faktorer, som blant annet endringserfaring, påvirker bedriftens endringskapasitet i større grad enn mellomledernes lederatferd gjennom rolleavklaring.

#### 5.3.6 Øke ressurser

Endringsprosesser fører ofte til en økt arbeidsmengde (Meyer & Stensaker, 2011), noe som også er tilfellet gjennom fusjonen til Aker BP. Våre funn viser at to av de mellomlederne som er mer resultatorienterte, M1 og M2, omtaler denne håndteringsteknikken av flere grunner. Gjennom fusjoneringen økte Aker BP ressursene ved å ta i bruk medarbeidernes fleksibilitet til å jobbe overtid samtidig som de supplerte med konsulenter i de tilfellene hvor kapasiteten ikke strakk til. En fare med å ta i bruk medarbeidernes fleksibilitet belyses av Stensaker et al. (2002) som trekker frem at en mulig konsekvens vil være at medarbeiderne kan bli utbrent som følge av en økt arbeidsbelastning over tid. Da flere av medarbeiderne i Aker BP jobbet overtid gjennom endringsprosessen kan dette ha vært en faktor som har hatt betydning for medarbeidernes endringstretthet (Meyer & Stensaker, 2011).

Ved første øyekast kan dette se ut til å stemme med litteraturen da flere av medarbeiderne anså overtidspresset mer som et krav enn et bidrag til fusjoneringen. Det ser ut til at noen av medarbeiderne opplever overtidsarbeidet som anstrengende, noe som kan ha vært en årsak til negativ holdning. Hvorvidt den økte arbeidsmengden entydig spiller en avgjørende rolle på endringstrettheten kan diskuteres da flere andre medarbeidere ikke opplevde overtidsarbeidet som en direkte belastning, men heller en naturlig del for å bidra til endringsprosessens utvikling.

Videre viser teorien at konsulentarbeid skal hindre overutnyttelse av arbeidernes fleksibilitet, noe som kan bidra til å redusere eventuell endringstretthet så endringen ikke skal gå utover familielivet og motivasjonen til arbeidet (Stensaker et al., 2002). Med andre ord gjennomfører bedriften et tiltak som i utgangspunktet skal virke fordelaktig for medarbeiderne og bedriftens

endringskapasitet da det forhåpentligvis vil bidra positivt til medarbeidernes reaksjoner til fusjonen (Meyer & Stensaker, 2011). I tillegg viser Meyer og Stensaker (2011) til at konsulenter kan bidra til en økt legitimitet av endringsbudskapet. Det kan derfor argumenteres for at konsulentene har bidratt til medarbeidernes forståelse av endringsbudskapet til tross for at flere av mellomledernes lederatferd er i strid med hva teorien foreslår for optimale resultater (Arvonen & Pettersson, 2002).

#### 5.4 Oppsummering

Intensjonen med å undersøke ledernes håndtering av fusjonen i Aker BP har vært å lære mer om hvordan mellomledernes lederatferd påvirker medarbeiderne. Eksisterende teori vektlegger tradisjonelt relasjonsorientert og resultatorientert lederatferd. Vi ønsket å kartlegge hvordan de mellomlederne vi intervjuet passet inn i ledergitteret og om vi fant de forventede reaksjonene på ledernes tilpasning.

I vårt utvalg fant vi ikke de forventede sammenhengene mellom utfallet av håndteringsteknikkene og mellomledernes lederorientering. Det virker som om de erfarne medarbeiderne i Aker BP i prinsippet har en lik tilpasning uavhengig av mellomlederens lederatferd. Dette samsvarer med Meyer og Stensaker (2011) som beskriver at i dagens multiple endringsbilde har medarbeidere i større grad endringserfaring som påvirker reaksjonsmønstrene. Vi har tolket dette ved å koble resultatene til endringserfaringen til medarbeiderne vi intervjuet. Våre funn antyder at resultatorienterte mellomledere har bedre resultater som relasjonsorienterte mellomledere gjennom endringsprosessen, til tross for at litteraturen påstår annerledes (Arvonen & Pettersson, 2002). En av grunnene kan være at Aker BP er i en bransje som preges av multiple endringer, noe som fører til svært hyppige endringer for samtlige involverte. Ved så hyppige endringer blir det mye informasjon i omløp, og det kan tenkes at det derfor vil være ønskelig for medarbeiderne at mellomlederen regulerer informasjonen så det ikke blir for mye på en gang. Resultatorienterte mellomledere viser jevnlig til hvordan de tilpasser informasjon og aktiviteter som fører til at medarbeiderne har alle ressurser tilgjengelig for å fokusere på sitt eget arbeid uten å bli distraheret av organisatorisk støy. Derfor kan det se ut til at mellomlederne med resultatorientert lederatferd bidrar positivt til medarbeidernes endringsprosess gjennom å gi dem kontroll over situasjonen.

Vi har undersøkt hvordan endringsorientert lederatferd fokuseres på av henholdsvis relasjonsorienterte og resultatorienterte mellomledere. Vi ser at fokuset er relativt likt selv om noen av mellomlederne har glippet på noen av håndteringsteknikkene, men heller ikke her

finner vi at ulik atferdsorientering er en plausibel forklaringsvariabel for medarbeidernes reaksjonsmønster. Medarbeidernes reaksjoner synes å være uavhengig av mellomledernes lederatferd langs alle tre akser; resultat-, relasjon- og endringsorientert.

Vår tolkning er at Aker BP ønsker mer resultatorienterte mellomledere. Toppledelsen pålegger dem så mange nye oppgaver at de har vanskelig for å fokusere på de mellommenneskelige relasjonene. Hvis man antar at man i hovedsak har selvgående medarbeidere som er faglig interesserte kan det være mindre behov for å håndtere emosjoner. Aker BP fokuserer på økonomiske resultater, noe som kan underbygge at de ønsker resultatorienterte mellomledere.

Intervjuene våre gir ikke et kvantitativt grunnlag for å konkludere statistisk, men kvalitativt gir de en indikasjon på en mulig vurdering av medarbeiderne ved at vi anser dem som tilpasningsdyktige og til en viss grad selvgående. Vår vurdering er at mellomledernes lederatferd kan ha mer innvirkning på langsiktig endringsvilje hos medarbeiderne enn på reaksjonene i den konkrete situasjonen Aker BP stod ovenfor ved fusjoneringen. Mellomledernes lederatferd bør derfor være tilpasset slik at man styrer medarbeidernes endringsvilje til kategoriene «proaktiv» og «lojal – endringsvillig». Våre funn viser at kategorien «lojal – endringstretthet» lettere kan munne ut i endringsmotstand eller reaksjoner som er i tråd med BOHICA ved at de distanserer seg og ignorerer endringene.

## 6. Konklusjon

Mellomledere er i en unik posisjon hvor de stilles ovenfor krav fra toppledelse og medarbeidere, og møter særlig mange utfordringer i forbindelse med endringsprosesser. Selv om mange forskere har gitt sitt bidrag til hvordan mellomledere på best mulig måte kan takle utfordringene, er det fremdeles begrenset med forskning som gir et bilde av langsiktige konsekvenser av endringsprosesser (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Funn viser at både mellomlederne og medarbeiderne i Aker BP har en bred endringserfaring som påvirket flere av hendelsene gjennom fusjoneringen. Med bakgrunn i casebedriften kartlegger studien langsiktige konsekvenser av endringsprosesser og hvilken betydning mellomledernes lederatferd kan ha i denne sammenheng. Dette belyser følgende problemstilling:

*Hvilken betydning har mellomledernes lederatferd for endringsprosesser?*

Mellomlederne i Aker BP kan deles inn i to grupper; de som har et høyt fokus mot relasjoner og de som har et høyt fokus mot resultater. I motsetning til teorien viser våre funn at mellomlederne med resultatorientert lederatferd gir medarbeiderne bedre opplevelser av endringsprosessen enn mellomledere med relasjonsorientert lederatferd (Arvonen & Pettersson, 2002). Derimot ser vi ingen tegn til at mellomlederens lederatferd er den avgjørende faktoren for bedriftens endringskapasitet da våre funn viser at medarbeidernes tidligere endringserfaring er av større betydning. Dette innebærer at mellomledernes lederatferd først har betydning på medarbeidernes holdning til kommende endringsprosesser. Videre kan vi konkludere med at resultatorientert lederatferd er fordelaktig enn det teorien tilsier.

### 6.1 Praktiske implikasjoner

Funnene i denne studien kan være interessant for flere parter. I første omgang vil funnene være tankevekkende for mellomlederne som deltok i studien da de kan lære mye om hvordan de selv fremstår og få et innblikk i hvilken effekt de har på sine medarbeidere gjennom ulike håndteringsteknikker og annen atferd. Funn i oppgaven kan gi et overblikk over hvilken lederatferd som er mest hensiktsmessig i en gitt situasjon, og dermed bidrar positivt til både medarbeiderne selv og gir bedre utgangspunkt til bedriftens endringskapasitet. Her kan de benytte en mulighet til å lære av hverandre for å se hvilken atferd og prioritering som er egnet i ulike situasjoner. I tillegg kan funnene i studien være av interesse blant andre mellomledere som ikke deltok i studien. Selv om de ikke nødvendigvis har kartlagt sin egen lederatferd kan muligens flere situasjoner være overførbare hvor de selv kan sammenligne hvorvidt situasjonen stemmer med det de står ovenfor selv.



Videre kan funnene i studien være spennende for medarbeiderne som deltok i fusjoneringen. Da de etter all sannsynlighet kommer til å stå ovenfor flere radikale endringsprosesser i arbeidslivet kan studien gi et innblikk i hva som preger deres mellomleders rolle i en slik situasjon. Dette kan bidra til en økt forståelse for hva som kan være bakenforliggende årsaker til mellomlederens handlinger. Forhåpentligvis vil dette bidra til en reaksjon på hva mellomlederen gjør i den konkrete endringsprosessen fremfor hva tidligere mellomledere har utrettet.

I tillegg kan toppledelsen i Aker BP finne nytte i oppgaven da den gir et helhetsbilde over hvordan deres utvalgte mellomledere håndterer endringer og hvilken påvirkning de har på sine medarbeidere. Dette kan bidra til å gi dem et grunnlag til å vurdere om lederatferden de finner hos sine typiske mellomledere er passende i alle gitte situasjoner. På den måten vil toppledelsen være klar over i hvilke tilfeller det kan være nødvendig å benytte seg av andre ressurser. Det kan se ut til at Aker BP burde fortsette å velge mellomledere med et høyere resultatorientert fokus da det er disse som fordrer de mest fordelaktige reaksjonsmønstrene hos sine medarbeidere i endringsprosessen. Samtidig må dette ses i lys av at informantene i denne studien er preget av en bred endringserfaring og at toppledelsen har lagt føringer som har begrenset mellomledernes mulighet til å utøve relasjonsorienterte aktiviteter.

## 6.2 Teoretiske implikasjoner og videre forskning

Gjennom vårt begrensede utvalg har vi bare fått noen vinklinger på den totale sannhet. Først og fremst vil vi foreslå å gjennomføre en ny studie med et bredere utvalg for å avgjøre om våre funn faktisk representerer virkeligheten på en god nok måte. En ny studie burde derfor ta for seg flere informanter, eventuelt også flere sammenlignbare bedrifter, i tillegg til å også inkludere de som «tapte» i endringsprosessen. Det vil si de som ble nedgradert, forflyttet mot sin vilje eller mistet jobben sin i forbindelse med endringene. I tillegg kan det inkluderes mer observasjoner av interaksjonene og samhandlingene mellom mellomleder og medarbeider, da det gir et «usminket» inntrykk av hvordan mellomlederne faktisk håndterer de ulike utfordringene som kan oppstå med medarbeiderne i endringsprosesser. Dette begrunnes med at mellomlederne er flinke og kan mye om endringsprosesser, og derfor vet hva som er de riktige svarene når vi stiller spørsmål knyttet til gjennomføring av endringsprosessen og hva det er viktig for dem å fokusere på. Da vi ikke har funnet noen betydelige sammenhenger mellom mellomledernes lederatferd og medarbeidernes reaksjonsmønster kan det være interessant å undersøke om motivasjonsteorier kan videre belyse fenomenene i denne studien.

Funnene i denne studien indikerer at atferdsteoriene ikke nødvendigvis stemmer like godt i en endringskontekst som forventet. Teorien tilsier at et høyere fokus mot relasjonsorientert er den mest optimale i endringsprosesser. Våre funn viser derimot at det er resultatorientert lederatferd som har fordret de mest optimale utfallene i forhold til medarbeidernes bidrag til gjennomførelse av endringsinitiativene. At våre funn avviker fra teorien kan skyldes at atferdsteoriene benyttet i denne studien tilsynelatende baseres seg på det tradisjonelle endringsbildet, mens vi i denne studien har undersøkt fenomenet i et multippelt endringsbilde. Dette åpner opp for at videre forskning burde undersøke dette avviket nærmere, og eventuelt modifisere atferdsteoriene til å også passe til det moderne endringsbildet. En annen årsak til at våre funn viser at resultatorientert lederatferd fungerer optimalt kan være at informantene har høy utdannelse, noe som kan ha medført at de er mer selvstendige i endringsprosesser og dermed ikke har et like stort behov for relasjonsorienterte aktiviteter som teorien tilsier. Det kan være interessant å se om annen ledelsesteori, for eksempel situasjonsbestemt ledelse, kan belyse dette fenomenet med en liknende konklusjon.

## 7. Referanser

- AkerBP. (2016). Aker BP-fusjonen gjennomført - Integrasjonsprosess i rute [Press release].  
Hentet fra <https://www.akerbp.com/aker-bp-fusjonen-gjennomfort-integrasjonsprosess-i-rute/>
- Amundsen, O. & Kongsvik, T. . (2008). *Endringskynisme*: Gyldendal Norsk forlag AS.
- Andersen, S. S. . (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2 utg.): Fagbokforlaget
- Anderson, P. & Tushman, M. L. . (1990). Technological Discontinuities and Dominant Designs: ACyclical Model of Technological Change *Administrative Science Quarterly* 35(4), 604-633. doi:10.2307/2393511
- Applebaum, S. H. , Habashy, S. , Malo, J. & Shafiq, H. . (2012). Back to the Future: Revisiting Kotter's 1996 Change Model. *Journal of Management Development* 31(8), 764-782. doi:10.1108/02621711211253231
- Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. . (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.  
doi:10.1177/014920639902500303
- Arvonen, J. . (2002). *Change, Production and Employees - An integrated model of leadership*. (Doctor Doctroal Dissertation), Stockholm University, Sweden.
- Arvonen, J. & Pettersson, P. . (2002). Leadership behaviours as predictors of cost and change effectiveness. *Scandinavian Journal of Management*, 18(1), 101-112.
- Balogun, J. . (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1).
- Bazeley, P. . (2007). *Qualitative data analysis with NVivo*: SAGE Publications
- Breiby, E. K. . (2015, 11. juni 2017). Vellykkede endringer krever god ledelse. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/vellykkede-endringer-krever-god-ledelse.5802664-311239.html>
- Bryant, M. & Stensaker, I. (2011). The Competing Roles of Middle Management: Negotiated Order In the Context of Change. *Journal of Change Management*, 11(3), 353-373.  
doi:10.1080/14697017.2011.586951
- Burke, W. W. (2014). *Organization Change: Theory and Practice* (4 utg.): SAGE Publications.
- Burke, W. W. . (2013). *Organization Change: Theory and Practice*: SAGE Publications.
- Busch, T. , Vanebo, J. O. & Dehlin, E. . (2010). *Organisasjon og organisering* (6th utg.): Universitetsforlaget

- Buvik, M. P., Christensen, M., Deisz, I. H., Eiken, T. E., Giæver, F., Guttormsen, G., . . . Tvedt, S. D. . (2011). *Arbeids- og organisasjonspsykologi - aktuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv* (P. Ø. Saksvik, red. 3rd utg.): Cappelen Damm Akademisk
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. . (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte* (2 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Clair, J. A. & Dufrense, R. L. . (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. . *Human Relations*, 57, 1597-1625.
- Clegg, C. & Walsh, S. . (2004). Change management: Time for a change! . *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 217-239.  
doi:10.1080/13594320444000074
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. . (2015). *Organization Development and Change* (10th utg.): Cengage Learning
- EnnovaAS. (2014). European Employee Index 2013. I Ennova AS og HR Norge (red.). Oslo
- Falkum, E., Hagen, I. M. & Trygstad, S. C. . (2009). Bedriftsdemokratiets tilstand: Medbestemelse, medvirkning og innflytelse i 2009. *Forskningstiftelsen Fafo*, 35.
- Faragher, E. B., Cass, M. & Cooper, C. L. . (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105-112. doi:10.1136/oem.2002.006734
- Fay, D. & Lu'hrman, H. . (2004). Current themes in organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 113-119.
- Feldman, M. S. & Rafaeli, A. . (2002). Organizational Routines as Sources of Connections and Understandings. *Journal of Management Studies* 39(3), 309-331.
- Fenton-o' Creevy, M. . (2001). Employee involvement and the middle manager: saboteur or scapegoat? . *Human Resource Management Journal* 11(1), 24-40.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. . (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research* Chicago: Aldine.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. . (1984). Job Insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448.
- Grønmo, S. . (2015). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2 utg.): Fagbokforlaget.
- Guth, W. D. & Macmillan, I. C. . (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal* 7(4), 313-327.
- Halaychik, C. . (2016). *Lessons in Library Leadership - A Primer for Library Managers and Unit Leaders* (1st utg.): Chandos Publishing

- Hansson, P. H. & Aarum Andersen, J. . (2007). The Swedish Principal: Leadership Style, Decision-Making Style, and Motivation Profile. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 11(8).
- Heckman, D. R. , Steensma, H. K. , Bigley, G. A. & Hereford, J. F. . (2009). Effects of organizational and professional identification on the relationship between administrators' social influence and professional employees' adoption of new work behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 1325-1335.
- Hellestøl, Y. . (2008, 28.09.08). Mellomlederne er undervurderte - Uten mellomlederne stopper Norge *Aftenposten* s. 8.
- Hennestad, B. W. & Revang, Ø. . (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring* (F. H. Strønen, red.): Universitetsforlaget
- Herold, D. M. , Fedor, D. B. , Caldwell, S. & Liu, Y. . (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357. doi:10.1037/0021-9010.93.2.346
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. . (1993). *Management of Organizational Behavior - Utilizing Human Resources* (6th utg.): Prentice-Hall International Editions.
- Hope, O. . (2010). The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving. *Journal of Change Management*, 10(2), 195-215. doi:10.1080/14697011003795669
- Hope, O. . (2015). *Mellomlederen* (1st utg.): Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H. & Ali, M. (2016). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 1-7. doi:10.1016/j.jik.2016.07.002
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-79.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69.
- Jacobsen, D. I. . (2014). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2nd utg.): Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. . (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3 utg.): Cappelen Damm Akademisk.
- Jimmieson, N. L., Rafferty, Alannah & Allen, J. E. (2013). *Quality change communication and employee responses*. USA: Cambridge University Press.
- Johannessen, A. , Christoffersen, L. & Tufte, P. A. . (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3 utg.): Abstrakt Forlag

- Johnson, L. W. & Frohman, A. L. . (1989). Identifying and Closing the Gap in the Middle of Organizations. *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 3(2), 107-114.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. . (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Rietzels Forlag
- Kaspersen, L. . (2018, 12.03.2018). Gigantisk lønnsjopp for Aker BP-sjefen. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/2018/03/12/0753/Energi/gigantisk-lonnshopp-for-aker-bp-sjefen>
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. . (2015). *Psykologi i organisasjon of ledelse* (5th utg.): Fagbokforlaget
- Kavanagh, M. H. & Ashkanasy, N. M. . (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17(S1), 81-103.
- Klev, R. & Levin, M. . (2009). *Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kornør, H. & Nordvik, H. . (2004). Personality Traits in Leadership Behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 45(1), 49-54.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*: Harvard Business Review Press.
- Kramer, M. W. , Dougherty, D. S. & Pierce, T. A. . (2004). Managing uncertainty during a corporate acquisition: A longitudinal study of communication during airline acquisition. *Human Communication Research*, 30, 71-101.
- Kumar, C.R. & Kaptan, S.S. . (2007). *The Leadership in Management: Understanding Leadership Wisdom*: APH Publishing.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. . (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser - Evidensbasert HRM* (3 utg.): Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. . (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3 utg.): Gyldendal Akademisk
- Le Blanc, P. , de Jonge, J. & Schaufeli, W. B. . (2008). *Job stress and occupational health* (2 utg.). London: Blackwell.
- Leana, C. R. & Barry, B. . (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, 25(4), 753-759.
- Madsbu, J. P. (2011). *Hvordan etablere vitenskapelig kunnskap om samfunnet. Innsamling, fortolkning og analyse av kvalitative data ved hjelp av Sensizing Concepts* Vallset: Oplandske bokforlag.

- Mair, J. . (2005). Exploring the Determinants of Unit Performance: The Role of Middle Manager in Stimulating Profit Growth. *Growth & Organization Management* 30(3), 263-288.
- Martinsen, Ø. L. . (2004). *Perspektiver på ledelse* (2nd utg.): Gyldendal Akademisk
- Maurer, R. . (1997). Transforming resistance. *HR Focus*, 74(10), 9-10.
- Maxwell, J. A. . (1992). Understanding and Validity in Qualitative Research. *Harvard Educational Review*, 62(3), 279-300.
- Meyer, C. B. . (2006). Destructive Dynamics of Middle Management Intervention in Postmerger Processes. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 42(4), 397-419.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. . (2005). *Hvordan organisasjoner kan utvikle endringskapasitet: forskningsrapport for Finansforbundet*: Finansforbundet.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. . (2011). *Endringskapasitet*: Fagbokforlaget.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. . (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.
- Nelson, L. . (2003). A case study in organisational change: implications for theory. *The Learning Organization*, 10(1), 18-30. doi:10.1108/09696470310457478
- Neves, P. & Caetano, A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364. doi:10.1080/14697010601054008
- Nguyen, H. & Kleiner, B. H. . (2003). The effective management of mergers. *Leadership & Organization Development Journal* 24(8), 447-454.
- Nordhaug, O. . (1994). *Personalutvikling, organisasjon og ledelse - Utvikling av menneskelige ressurser* (2nd utg.): Tano Aschehoug.
- Northouse, P. G. . (1997). *Leadership: Theory and Practice* SAGE Publications
- Nyeng, F. . (2004). *Vitenskapsteori for økonomer* Oslo Abstrakt Forlag
- Oreg, S. . (2003). Resistance to change: developing and individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680.
- Piderit, S. K. . (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Prosci. (2018). The history and future of change management. Hentet 03.03, 2018, fra <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/history-and-future-of-change-management>

- Rouleau, L. . (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day *Journal of Management Studies* 42(7), 783-794.
- Rousseau, D. M. & Tijoriwala, S. A. . (1999). What's a Good Reason to Change? Motivated Reasoning and Social Accounts in Promoting Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*, 84, 514-528. doi:10.1037/0021-9010.84.4.514
- Saksvik, P. Ø. , Tvedt, S. D. , Nytrø, K. , Andersen, G. R. , Andersen, T. K. , Buvik, M. P. & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21(3), 243-263. doi:10.1080/02678370701685707
- Saksvik, P. Ø. & Tvedt, S. D. (2009). Leading change in a healthy way. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 1(1).
- Simons, H. . (2009). *Case study research in practice*. Los Angeles SAGE Publications
- Spector, P. E. (1997). *Advanced Topics in Organization Behaviour: Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.
- Spiker, B. K. & Lesser, E. . (1995). We have met the enemy. *Journal of Business Strategy*, 16(2), 17-21.
- StellarLeadership. (2018). Managerial Grid and Leadership Style Questionnaire. Hentet 10.01, 2018, fra <https://www.stellarleadership.com/docs/Leadership/assessment/Managerial%20Grid%20Questionnaire.pdf>
- Stensaker, I. , Bryant, M. , Bråten, M. & Gressgård, L. J. . (2011). *Middle management's role during change - A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro's Oil & Gas Activities*: Fagbokforlaget.
- Stensaker, I. & Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106-124.
- Stensaker, I. , Meyer, C. B. , Falkenberg, J. & Haueng, A. C. . (2002). Når endringer tar overhånd. *Beta: Bulletin of Experimental Treatments for AIDS: a Publication of the San Francisco AIDS Foundation*, 16(2), 13-25.
- Thagaard, T. . (2013). *Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitativ metode* (4 utg.): Fagbokforlaget.
- Thomas, G. . (2011). *How to do your case study: a guide for students and researchers*. Los Angeles: SAGE Publications
- Thompson, G. . (2011). *Situasjonsbestemt ledelse* (3 utg.): Gyldendal Akademisk



- Tjora, A. . (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3 utg.): Gyldendal Akademisk
- Todnem By, R. (2007). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380. doi:10.1080/14697010500359250
- Van den Heuvel, M. , Demerouti, E. , Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. . (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice*, 1, 124-150.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. . (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132.
- Woolridge, B. , Schmid, T. & Floyd, D. W. . (2008). The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research (Report). *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221.
- Wu, F & Shiu, C. (2009). The Relationship between leadership styles and foreign English teachers job satisfaction in adult English cram schools: Evidences in Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*, 14(2), 75-82.
- Yahaya, R. & Ebrahim, F. . (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research - Design and Methods* (5 utg.): SAGE Publications.
- Yin, R. K. . (1989). *Case study research: design and methods*: SAGE Publications.
- Yukl, G. . (2013). *Leadership in Organizations* (8th utg.): Pearson

## Vedlegg

**A: Spørreskjema**

**B: Resultatskjema**

**C: Intervjuguide for mellomlederne**

**D: Intervjuguide for medarbeiderne**

**E: Samtykkeerklæring**

## Vedlegg A: Spørreskjema

*Utledet fra StellarLeadership (2018)*

Vennligst les all informasjonen før du starter undersøkelsen.

### BAKGRUNN:

Denne undersøkelsen utføres som en del av en masteroppgave ved NTNU Handelshøyskolen Trondheim i for å belyse problemstillingen "Har lederatferd innvirkning på mellomlederes tilnærming til endringsprosesser?". Du har blitt tilsendt denne undersøkelsen etter avtale via e-post. Undersøkelsen skal utelukkende brukes for å kartlegge din overordnede lederstil for å videre kunne bruke dette som argument for de utvalgte lederes likheter og forskjeller i analysen av atferd.

Det er ingen riktige eller gale svar, bare svar så ærlig som mulig.

5-6 av dere vil bli kontaktet i etterkant av spørreskjemaet ved snarste anledning etter vi har vurdert svarene fra spørreskjemaet. For å kunne spore hvem som fikk hvilket resultat (for å vite hvem vi skal kontakte) vil vi gjerne at dere skriver initialene deres nedenfor.

Vi vil presisere at problemstillingen kan endre seg frem mot innleveringsdato, og informerer om at dere har rettighet til å trekke dere fra undersøkelsen. Ved å besvare dette spørreskjema gir dere samtykke til deltakelse i denne delen av studien. Resultatet av undersøkelsen vil bli anonymisert i oppgaven.

### OM UNDERSØKELSEN:

- Les spørsmålene nøye.
- Reflekter over din egen oppførsel og egne preferanser rundt spørsmålet.
- Svar så ærlig som mulig ut i fra gitt skala.

### SKALA:

- 0 - aldri
- 1 - sjelden
- 2 - noen ganger (mindre)
- 3 - noen ganger (mer)
- 4 - ofte
- 5 - alltid

Undersøkelsen vil ta omtrent 5-10 minutter.

Takk for deltakelsen!

**1. Jeg oppmuntrer gruppen min til å delta i beslutningsprosesser og prøver å implementere deres ideer og forslag.**

- 0 – aldri
- 1 – sjelden
- 2 – noen ganger (mindre)
- 3 – noen ganger (mer)
- 4 – ofte
- 5 – alltid

**2. Ingenting er viktigere enn å oppnå målsetninger eller gjennomføre en oppgave.**

- 0 – aldri
- 1 – sjelden
- 2 – noen ganger (mindre)
- 3 – noen ganger (mer)
- 4 – ofte
- 5 – alltid

**3. Jeg overvåker tidsskjema for å forsikre meg om at prosjektet vil være ferdig på tiden.**

- 0 – aldri
- 1 – sjelden
- 2 – noen ganger (mindre)
- 3 – noen ganger (mer)
- 4 – ofte
- 5 – alltid

**4. Jeg trives med å hjelpe folk med nye oppgaver og prosedyrer.**

- 0 – aldri
- 1 – sjelden
- 2 – noen ganger (mindre)
- 3 – noen ganger (mer)
- 4 – ofte
- 5 – alltid

**5. Jo mer utfordrende oppgaven er, jo gøyere er det.**

- 0 – aldri
- 1 – sjelden
- 2 – noen ganger (mindre)
- 3 – noen ganger (mer)
- 4 – ofte
- 5 – alltid

**6. Jeg oppmuntrer mine ansatte til å være kreative i deres arbeid.**

- 0 – aldri
- 1 – sjelden
- 2 – noen ganger (mindre)
- 3 – noen ganger (mer)
- 4 – ofte
- 5 – alltid

**7. Når jeg følger en kompleks oppgave frem til den er ferdigstilt forsikrer jeg meg om at alle detaljene er korrekt.**

- 0 – aldri
- 1 – sjelden
- 2 – noen ganger (mindre)
- 3 – noen ganger (mer)
- 4 – ofte
- 5 – alltid

**8. Jeg synes det er enkelt å gjennomføre flere kompliserte oppgaver samtidig.**

- 0 – aldri
- 1 – sjelden
- 2 – noen ganger (mindre)
- 3 – noen ganger (mer)
- 4 – ofte
- 5 – alltid

**9. Jeg like å lese artikler, bøker og journaler om trening, lederskap og psykologi, og så implementere det jeg har lært inn i arbeidslivet.**

- 0 – aldri
- 1 – sjelden
- 2 – noen ganger (mindre)
- 3 – noen ganger (mer)
- 4 – ofte
- 5 – alltid

**10. Jeg bekymrer meg ikke for å ødelegge relasjoner når jeg skal rette opp mine egne feil.**

- 0 – aldri
- 1 – sjelden
- 2 – noen ganger (mindre)
- 3 – noen ganger (mer)
- 4 – ofte
- 5 – alltid

**11. Jeg distribuerer tiden min veldig effektivt.**

- 0 – aldri
- 1 – sjelden
- 2 – noen ganger (mindre)
- 3 – noen ganger (mer)
- 4 – ofte
- 5 – alltid

**12. Jeg trives med å forklare detaljer rundt et komplekst prosjekt eller oppgave til mine ansatte.**

- 0 – aldri
- 1 – sjelden
- 2 – noen ganger (mindre)
- 3 – noen ganger (mer)
- 4 – ofte
- 5 – alltid

**13. Å bryte store prosjekt ned til mindre og mer håndterlige oppgaver kommer naturlig for meg.**

- 0 – aldri
- 1 – sjelden
- 2 – noen ganger (mindre)
- 3 – noen ganger (mer)
- 4 – ofte
- 5 – alltid

**14. Ingenting er mer viktig enn å bygge opp et bra team.**

- 0 – aldri
- 1 – sjelden
- 2 – noen ganger (mindre)
- 3 – noen ganger (mer)
- 4 – ofte
- 5 – alltid

**15. Jeg trives med å analysere problemer.**

- 0 – aldri
- 1 – sjelden
- 2 – noen ganger (mindre)
- 3 – noen ganger (mer)
- 4 – ofte
- 5 – alltid

**16. Jeg respekterer andre personers grenser.**

- 0 – aldri
- 1 – sjelden
- 2 – noen ganger (mindre)
- 3 – noen ganger (mer)
- 4 – ofte
- 5 – alltid

**17. Å rådgive mine ansatte for å forbedre deres prestasjon og oppførsel kommer naturlig for meg.**

- 0 – aldri
- 1 – sjelden
- 2 – noen ganger (mindre)
- 3 – noen ganger (mer)
- 4 – ofte
- 5 – alltid

**18. Jeg trives med å lese artikler, bøker og journaler om mitt yrke, og så implementere de nye prosedyrene jeg har lært inn i arbeidslivet.**

- 0 – aldri
- 1 – sjelden
- 2 – noen ganger (mindre)
- 3 – noen ganger (mer)
- 4 – ofte
- 5 – alltid

## Vedlegg B: Resultatskjema

Utleddet fra *StellarLeadership* (2018)

Tabell 6: Skjema for beregning av score for fokus mot relasjoner og resultater utledet fra *StellarLeadership* (2018).

Hensyn til relasjoner		Hensyn til resultater	
Spørsmål	Score	Spørsmål	Score
1		2	
4		3	
6		5	
9		7	
10		8	
12		11	
14		13	
16		15	
17		18	
Sum		Sum	
Multipliser sum med 0,2 Score for hensyn til mennesker =		Multipliser sum med 0,2 Score for hensyn til resultater =	

## Vedlegg C: Intervjuguide for mellomlederne

### **Bakgrunn**

Kan du kort fortelle litt om bakgrunnen din?

Kan du fortelle om stillingen din?

- Tidsrom
- Ansvarsområder
- Typisk arbeidsdag

Har du tidligere erfaringer med endringsprosesser?

### **Endringsprosessen**

Kan du beskrive endringsprosessen (fusjoneringen mellom BP og det norske)?

- Hva, hvorfor,
- Hvordan opplevde du fusjoneringen? Følte du usikkerhet i forbindelse med jobben din? Visste du hva som var forventet av deg gjennom denne prosessen?

Hvordan involverte du dine ansatte?

- Tillitsvalgte?

Ble det gjort bevisste valg på hvordan informasjonen rundt endringen ble kommunisert ut til de ansatte?

- Hvordan, hvorfor?
- Hvordan følte du selv at du var tilgjengelig for dine ansatte? Hvordan skapte du kultur for å ta imot tilbakemeldinger?
- Følte du selv at du var tilgjengelig for dine ansatte - skapte rom for å ta imot tilbakemeldinger?

Hvordan kommuniserte du med dine ansatte gjennom prosessen?

- Var det noen episoder hvor du måtte handle annerledes grunnet noe uventet?
- Kommuniserte du til alle på samme måte?

### **Lederatferd**

Kan du fortelle om noen situasjoner hvor du følte at du ikke klarte det som forventes av deg som leder?

- Hva føler du at du kunne gjort annerledes?
- Hvilke tiltak gjorde du for å rette opp i situasjonen?

Kan du fortelle om noen episoder hvor du følte du virkelig mestret din posisjon som leder gjennom denne endringsprosessen?

- Hva preget situasjonen?

Kan du fortelle om noen episoder gjennom prosessen hvor du måtte handle utenfor din komfortsone? Hvordan opplevde du det?

- Hva preget situasjonen?

Hvis du skulle gjennom samme endringsprosess en gang til - hva ville du gjort annerledes?

### **Avslutning**

Synes du det er noe mer vi burde ha spurt om?

- Noe mer du ønsker å tilføye?

Har du noen spørsmål til oss?

Kan vi få kontakte dersom vi trenger mer utdypning innenfor noen tema?



## Vedlegg D: Intervjuguide for medarbeiderne

### Bakgrunn

Kan du kort fortelle litt om bakgrunnen din?

Kan du fortelle om stillingen din?

- Tidsrom, ansvarsområder, tillitsverv
- Typisk arbeidshverdag

Har du tidligere erfaring med endringsprosesser?

### Endringsprosessen

Kan du fortelle om endringen (fusjoneringen mellom BP og det norske)?

- Hva, hvorfor?
- Hvordan har du opplevd endringen?
  - o Hvordan ble du berørt/påvirket av fusjoneringen?
  - o Hvordan har din leder hjulpet deg med den nye arbeidshverdagen?

Var din leder tilgjengelig for å svare på spørsmål og skape trygghet gjennom prosessen?

Var din leder åpen for å ta imot tilbakemeldinger gjennom prosessen?

- Ble ansatte involvert/hørt i prosessen?
- Ble innspill fra ansatte tatt på alvor?

Hva var de viktigste forventningene til deg som ansatt under endringsprosessen?

- Visste du til enhver tid hva din leder forventet av deg gjennom prosessen?
- Fikk du den støtten du trengte for å gjennomføre dette så bra som mulig?

### Lederatferd

Hvilke krav stiller du til en leder gjennom en endringsprosess?

Hvordan vil du beskrive din leder?

Kan du fortelle om noen situasjoner i prosessen hvor lederen din innfridde behovene/kravene som var nødvendig?

Kan du fortelle om noen situasjoner i prosessen hvor lederen din *ikke* innfridde behovene/kravene som var nødvendig?

Hvordan tilnærmet ledere usikre medarbeidere? Forskjellig for ulike individer eller alltid lik tilnærming?

### Forhold ledelse/ansatte

Tillit til ledelsen

- Har du fortsatt tillit til ledelsen etter endringsprosessen?
  - o Hvorfor, hvorfor ikke?

Hva er dine viktigste forventninger til en leder under en omstillingsprosess?

- Innfridde din leder disse forventningene?

Hvis dere skulle gjennom endringsprosessen på nytt - hva vil du at din leder skulle gjort annerledes?

### Avslutning

Synes du det er noe mer vi burde ha spurt om?

- Noe mer du ønsker å tilføye?

Har du noen spørsmål til oss?

Kan vi få kontakte dersom vi trenger mer utdypning innenfor noen tema?

## Vedlegg E: Samtykkeerklæring for deltakelse i masteroppgave

### Beskrivelse av prosjektoppgaven

Vi er to studenter som går master i ledelse av teknologi ved NTNU Handelshøyskolen Trondheim, og skriver i den forbindelse en masteroppgave. Forskningsspørsmålet vi vil undersøke om lederstil/lederatferd har betydning for hvordan mellomledere håndterer endringsprosesser. For å innhente datagrunnlaget til å besvare forskningsspørsmålet vil vi utføre semi-strukturerte intervju hvor vi spør om ledere og ansattes opplevelse av endring og av tiltak som gjøres i denne sammenheng.

### Frivillig deltakelse

Deltakelse i denne studien er frivillig, og du kan trekke deg når som helst så lenge prosjektet pågår. Opptak, dersom du gir tillatelse til dette, vil bli slettet etter transkribering. Du kan når som helst avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjon gitt under intervjuet.

### Anonymitet

All informasjon innhentet i intervju og informasjon om kandidatene vil bli anonymisert. Det vil si at ingen andre enn vi to som skriver masteroppgaven vil vite hvilken informasjon tilhører hvilken kandidat.

### Kontaktinformasjon

Malene F. Sund: 91004420 / [malenesund94@gmail.com](mailto:malenesund94@gmail.com)

Stine S. Tveit: 45205067 / [stinetveit@hotmail.com](mailto:stinetveit@hotmail.com)

Før intervjuet begynner ber vi deg om å samtykke til deltakelse ved å undertegne på at du har lest og forstått denne informasjonen og ønsker å delta.

### Samtykke

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet

---

Sted og dato

---

Signatur