

Sammendrag

Oppgaven har som mål å bidra til kunnskap om mellomleders forståelse og utøvelse av sin rolle i en norsk industribedrift i endring, og utfordringer knyttet til dette. Gjennom en kvalitativ tilnærming søker studien å utforske og frembringe en rik beskrivelse av mellomledernes egne opplevelser. Studien ble gjennomført i samarbeid med to eksterne produksjonsbedrifter i Norge.

Data ble samlet inn ved bruk av semistrukturerte kvalitative forskningsintervju og analysert ved bruk av en overordnet induktiv tematisk analyse. Tematisk analyse ble valgt fordi det er en metode som er godt egnet for å kategorisere og analysere store datamengder og identifisere tema på tvers av intervjutranskript. Den tematiske analysen resulterte i tre hovedtemaer: Tema 1: Operativ leder, som omhandler rollen som operativ leder i produksjonen, tema 2: Støttende rolle, som omhandler det å støtte, hjelpe og bidra til at de ansatte har det bra og trives på jobb, tema 3: Kommunikator, dreier seg om mellomleders rolle som kommunikator og formidler og mottaker av informasjon.

Oppsummert kan det sies at resultatene fra studie samsvarer med tidligere forskning på sunne omstillingsprosesser. I lys av resultater og presentert teori fremmes fire anbefalinger for bedrifter som står i eller planlegger gjennomføring av organisatorisk endring.

Abstract

The aim of the assignment is to contribute to knowledge of line managers understanding and exercise of their role in a Norwegian industrial company who is implementing a change process, and the challenges associated with this. Through a qualitative approach, the study seeks to explore and produce a rich description of the managers own experiences. The study was conducted in collaboration with two external production companies in Norway.

Data were collected using semi-structured qualitative research interviews and analyzed using an overall inductive thematic analysis. Thematic analysis was chosen because it is a method well suited for categorizing and analyzing large volumes of data and identifying themes across interview transcripts. The thematic analysis resulted in three main themes: Theme 1: Operational leader, which deals with the role of production manager in production, Theme 2: Supporting role, which deals with supporting, helping and contributing to the well-being and of employees job, Theme 3: Communicator, revolves around the role of middle managers as communicator and receiver of information.

In summary, it can be said that the results of the study are consistent with previous research on healthy change-processes. In the light of results and presented theory, four recommendations are made for companies that are in implementing or planning to implement organizational change

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på masterstudiet i arbeids- og organisasjonspsykologi. Før jeg setter siste punktum er det flere som fortjener en stor takk for at jeg kom gjennom prosessen. Først og fremst vil jeg takke mine kontaktpersoner i casebedriftene som gjorde dette prosjektet mulig. Tusen takk til alle informantene som tok seg tid til et relativt langt intervju i en hektisk hverdag. Jeg håper prosjektet kan bidra til innsikt og noe positivt for bedriftene og de ansatte. Takk til veileder Per Øystein Saksvik for veiledning, rask respons og stor tålmodighet. Takk til gode venner som gjør hverdagen morsommere. Til slutt er det to som fortjener en ekstra takk, Jørn Emil og Maja, takk for støtte og for at dere finnes i mitt liv.

Innholdsfortegnelse

Innledning.....	7
Problemstilling.....	8
Teori	9
Mellomlederen.....	9
Organisatorisk endring	9
Sunne omstillingsprosesser.....	11
Mellomlederens rolle i en endringskontekst.....	12
Mellomleders emosjonsarbeid	13
Rolleklarhet og rollekonflikt	14
Mellomleder i en industribedrift, hva er spesielt med det?	15
Autentisk lederskap	16
Metode.....	18
Bakgrunn for studien	18
Bakgrunnsinformasjon om bedriftene	19
Valg av metode.....	20
Datainnsamling	20
Intervju som metode og utforming av intervjuguide	20
Utvalg og rekruttering av informanter	21
Gjennomføring av intervjuer.....	21
Transkribering.....	23
Dataanalyse.....	24
Tematisk analyse.....	24
Etiske betraktninger	27
Informert samtykke	27
Konfidensialitet og anonymitet.....	27
Resultat.....	28
Tema 1: Operativ leder	28
Superbruker.....	29
Administrator	31
Tema 2: Støttende rolle.....	33
Beskytter	34

Myndiggjørende leder	39
Tema 3: Kommunikator.....	46
Holde maska.....	46
Informasjonsflyt - kommunikasjon med ord.....	48
Praksis – formidler gjennom handling	52
Diskusjon.....	55
Rolleklarhet	55
Rollekonflikt i Wolfram	56
Motstand mot endring.....	58
Behovet for tilgjengelig og relevant informasjon.....	58
Leders tilgjengelighet	61
Rollen som forbilde/rollemodell.....	61
Autentisk ledelse og emosjonsarbeid	62
Praktiske råd til bedriftene og andre i samme situasjon for hvordan lykkes med gjennomføring av sunn organisatorisk endring.....	66
1.Sikre god medvirkning.....	66
2.Ta tak i konflikter som oppstår og håndter dem på en konstruktiv måte.....	68
3.Ivareta behov for kompetanseheving	69
4.Sørg for god og tilstrekkelig informasjon.....	69
Metodiske betraktninger	71
Pålitelighet	71
Gyldighet.....	72
Transparens	74
Generaliserbarhet	75
Avslutning	76
Litteraturliste	77
Appendix	86

Innledning

Endrings- og omstillingsprosesser er svært aktuelle tema i dagens arbeidsliv (Se for eksempel STAMI-rapport, 2018). Innenfor norsk industri er inntoget av den såkalte fjerde industrielle revolusjon, industri 4.0, antatt å medføre store endringer og by på store muligheter. Flere norske produksjonsbedrifter står i dag overfor utfordringer knyttet til digitalisering, robotisering, tilpasning av fleksibel og smart produksjon og strengere miljøkrav fra myndighetene. Mange manuelle arbeidsoppgaver har blitt automatisert, og mange tradisjonelle industribedrifter som har stilt få krav til formell utdanning vil framover ha behov for skolerte yrkesarbeidere med fagbrev eller høyere utdanning (St. Meld. 2016 - 2017). Med økt internasjonal konkurranse og raske svingninger i markedet blir bedrifters omstillingsevne stadig viktigere. De siste 10 årene har man sett at en del bedrifter har flyttet produksjonen ut fra Norge til land med billigere arbeidskraft. Effektiv og omstillingsdyktig industri er viktig for en fortsatt høy verdiskaping og sysselsetting. Det å holde tritt med utviklingen og styrke sin markedsposisjon er avgjørende for å snu trenden med utflytting av industriproduksjon og sikre bedriftens overlevelse (Eleftheriadis, Myklebust, & Hansen, 2017). Skal bedriftene evne å møte en svært høy endringstakt, stiller det store krav til ledelse og ansatte (St. Meld. 2016 - 2017). Flere studier viser at organisasjoner ofte mislykkes med å oppnå ønskede resultater i endringsprosesser (Clegg & Walsh, 2004; Hennestad & Revang, 2017; Munkejord, 2014). Det er derfor behov for en ledelse som kan sette i gang og gjennomføre endringer (Hennestad & Revang, 2017).

Det finnes studier som har identifisert faktorer for hvordan lykkes med gjennomføring av endringsprosesser (Saksvik, Tvedt, Nytrø, Andersen, Andersen, Buvik & Torvatn (2007). En sunn endringsprosess kan kunne virke forebyggende og redusere negative konsekvenser, som omstillingsprosesser kan føre med seg slik som for eksempel jobbusikkerhet, stress, økt sykefravær og turnover.

Mellomledere er en gruppe ledere som er vist å ha stor innflytelse i omstillingsprosesser (Christensen, Innstrand, Saksvik & Nielsen, 2019; Nielsen 2017; Saksvik, Nytrø, Dahl-Jørgensen & Mikkelsen, 2002). Mellomledere er ansvarlig for folk og leveranser på ulike nivå i en bedrift. På grunn av sin posisjon kan de påvirke både resultater og strategi i organisasjonen. Tidligere forskning har vist hvordan mellomledere bidrar både gjennom å initiere og implementere endringer (se feks. Rouleau, 2005 eller Hennestad & Revang, 2017). Forskning har identifisert ulike praksiser for hvordan dette skjer, men det finnes mindre kunnskap om

hvordan mellomledere forstår sin rolle, individuelle forskjeller i rolleforståelse og hvilke implikasjoner dette har (Rydland, 2018; Livijn, 2019). Robotisering og digitalisering kan ha stor innvirkning på arbeidshverdagen for ledere og operatører. Noen stillinger vil kanskje forsvinne, og ansatte kan få helt nye arbeidsoppgaver og roller. Det kan være vanskelig å planlegge og ta høyde for konsekvensene av innføring av nytt produksjonsutstyr, da nye problemstillinger ofte dukker opp under implementeringen. Noen endringer må innføres i løpet av kort tid, og man må være kreativ for å løse utfordringer under høyt tidspress. Det gjennomføres gjerne flere overlappende endringer og samtidig skal produksjonen gå som normalt og de ansatte ivaretas. I tillegg til å ha rollen som den som skal implementere endring er mellomledere ofte selv også mottaker av endring. Det å skulle balansere rollen som endringsagent og endringsmottaker kan sette mellomledere i en utfordrende posisjon (Rydland, 2018).

Det finnes lite forskning som belyser mellomlederens posisjon og opplevelse av egen rolle og utøvelse av denne i organisasjoner (Wennes, 2006), da tradisjonell ledelsesforskning i stor grad har fokusert på toppledelsen (Yukl, 2010; Pettersen, Giæver & Wennes, 2012). Dette masterprosjektet søker derfor fra et arbeids- og organisasjonspsykologisk perspektiv å forstå mellomlederens egen opplevelse av sin rolle og utøvelse av denne i en industri preget av høy endringstakt.

Problemstilling

Oppgaven har som mål å bidra til kunnskap om mellomlederens forståelse og utøvelse av sin rolle i en norsk industribedrift i endring, og utfordringer knyttet til dette. Gjennom en kvalitativ tilnærming søker studien å utforske og frembringe en rik beskrivelse av mellomledernes egne opplevelser. Masterprosjektet inkluderer intervjuer med mellomledere i to forskjellige norske industribedrifter som er gitt de fiktive navnene Xenon og Wolfram. Studiens problemstilling er:

«Hvordan forstår og utøver mellomledere sin rolle i en produksjonsbedrift under endring? Og hvilke utfordringer ses i sammenheng med dette?»

Teori

I det følgende kapittelet vil oppgavens teoretiske rammeverk presenteres. Først vil begrepene mellomleder og organisatorisk endring forklares, før prosjektet Sunne omstillingsprosesser forankres som rammeverk. Videre settes mellomlederen i sammenheng med endring, før mellomleders emosjonsarbeid og ulike strategier for dette presenteres. Deretter vil oppgaven belyse rolleklarhet og rollekonflikt før det gis en kort presentasjon av hva som kjennetegner en mellomleder i en norsk industribedrift. Teorikapittelet avsluttes med en presentasjon av lederstilen autentisk lederskap.

Mellomlederen

Det finnes flere måter å definere begrepet mellomleder på. Felles for de fleste definisjoner er at de pleier å si noe om hvor i hierarkiet mellomlederen befinner seg (Currie & Procter, 2005; Huy, 2001, 2002), hvilken funksjon (Balogun, 2003) og hvilket ansvar (Floyd & Wooldridge, 1997) mellomlederen har. En vanlig overordnet definisjon er at en mellomleder er enhver leder to eller flere nivåer under administrerende direktør (Stensaker, Bryant, Bråten, Gressgård, 2011). Alle mellomledere i den foreliggende studien befinner seg et nivå over operatører og to eller flere nivå under administrerende direktør, så definisjonen ligger også til grunn for valg av informanter til denne studien. Mellomledere er et bindeledd mellom organisasjonens strategiske og operasjonelle nivå, og har derfor innsikt både i det som foregår i sin avdeling og i det som rører seg i toppledelsen. Siden de er involvert i meglings, forhandlings, og fortolkning mellom disse nivåene kan de derfor fungere som mellommenn mellom den daglige driften og den overordnede strategien (Balogun, 2003; Floyd & Wooldridge, 1997; Mantere, 2008; Rouleau, 2005). Mellomledere har også en viktig rolle i å koordinere og samarbeide med andre avdelinger på samme hierarkiske nivå i bedriften (Rydland, 2018).

Organisatorisk endring

Begrepet organisatorisk endring brukes gjerne for å referere til omfattende endringer i en organisasjon (Saksvik et al, 2007). Eksempler på organisatorisk endring kan være effektivisering, automatisering, digitalisering, omstrukturering, fusjonering, nye markeder eller vekst. Ifølge By (2005) handler endring om at man identifiserer mål, for så å løse utfordringene på veien mot å nå målene. Sett fra et overordnet perspektiv forsøker man altså å få organisasjonen til å gå fra en nåværende til en ønsket tilstand. Ut ifra dette perspektivet forbindes endring gjerne med forbedring og anses derfor som noe positivt. Selv om endringer kan være

nødvendige for organisasjonens overlevelse er det imidlertid ikke alltid tilfelle at endringer oppleves som positive blant alle ansatte (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann, 2001). Det finnes ingen bredt akseptert teori om omfatter alle aspekter ved organisasjonsendring, selv om mange teorier og modeller har forsøkt å forklare organisatorisk endring og endringsledelse (Dunphy, 1996; Saksvik et al, 2007). En av de første modellene for å forklare organisatorisk endring er Kurt Lewin's (Lewin, 1951) fasemodell om endring. Den beskriver hvordan en endringsprosess følger tre stadier: fra «unfreeze» hvor endringen skal aksepteres og motstand- og forsvarsmekanismer mot endringen skal overkommes, gjennom «change» hvor selve endringen skjer, til «refreeze» hvor endringen aksepteres og «setter seg» blant ansatte i organisasjonen (Lewin, 1951). På midten av 90-tallet presenterte Kotter (1995) sin modell bestående av åtte steg for hvordan lykkes med gjennomføring av endringsprosesser. Modellen legger særlig vekt på kommunikasjon som et verktøy for å informere, skape forståelse og endre ansattes holdninger og atferd. Disse modellene regnes som noen av de mest innflytelsesrike modellene for å forklare organisatorisk endring. Felles for dem begge er at de legger vekt på at det må skapes en forståelse for endringen før den kan finne sted, og at den nye tilstanden etter endring må forankres slik at organisasjonen stabiliseres og man unngår tilbakefall. Deres enkle framstilling og praktiske tilnærming har gjort dem anvendelige å bruke, men er også kritisert for å ikke ta hensyn til organisasjoners komplekse natur. Nyere forskning har vist at endringsprosesser ikke følger et så fast og stabilt mønster hvor endring går fra en fase til neste (Munkejord, 2014). Ifølge Weick & Quinn (1999) kan endring i grove trekk ta form som en episodisk prosess eller en kontinuerlig prosess. Episodiske organisatoriske endringer er planlagte prosesser som ikke forekommer så ofte, gjerne som et resultat av at organisasjonen ikke klarer å holde følge med eksterne krav og må gjøre endringer for å tilpasse seg markedet og være konkurransedyktig (Weick & Quinn, 1999). Kontinuerlige organisatoriske endringer beskrives derimot som aktive, utviklende og ikke nødvendigvis merkbare endringer. Forfatterne argumenterer for at en bedrift bør være i stand til kontinuerlig tilpasning og at endring bør ses som en spiralformet prosess, heller enn en lineær prosess (Weick & Quinn, 1999). Saksvik med flere (2007) peker på at det i flere tiår har vært en dreining fra perspektivet på endring som en lineær prosess over til mer flytende, dynamiske og prosessorienterte forklaringer på endring. Disse nyere perspektivene peker på betydningen av å ta inn flere nivåer og sammenhenger som blant annet kontekst, implementeringsprosess og organisasjonspolitikk (Dawson, 2003).

Sunne omstillingsprosesser

Prosjektet «Sunne omstillingsprosesser» utført av Saksvik med flere (2007) i samarbeid med SINTEF på oppdrag fra Direktoratet for Arbeidstilsynet har undersøkt hva som bidrar til at en organisasjon når sine mål for en endring, og hvordan prosessen kan gjennomføres for å bevare et helsefremmende og godt psykososialt arbeidsmiljø. De fant at følgende faktorer er vesentlige for å få til vellykket og sunn endring i bedrifter: 1) Bevissthet om lokale normer, 2) Hensyn til mangfold, 3) Leders tilgjengelighet, 4) Konstruktiv konflikthåndtering og 5) Tidlig rolleavklaring (Saksvik et al, 2007). I forbindelse med prosjektet ble det også utviklet et verktøy HCPI (Healthy Change Processes Index) som er et spørreskjema basert på faktorene som måler hvor sunn omstillingsprosessen er ut ifra ansattes opplevelse av prosessen. Videre gis det en kort forklaring på hver av de fem faktorene. Lokale normer referer til at enhver organisasjon har en egen organisasjonskultur, i tillegg til mer lokale kulturer innad i de ulike avdelingene eller områder på arbeidsplassen. Organisasjonskultur omtales ofte som “sånn gjør vi det hos oss” (Skogstad, 2011). Organisasjonskultur kan inkludere alt fra sosiale normer og språkbruk til verdier og antagelser. For å bygge tillit og felles verdier er det viktig å kjenne til disse normene i planleggingen og gjennomføringen av en endring. Hensyn til mangfold dreier seg om det å være klar over, og ta hensyn til, at forskjellige mennesker og grupper opplever og reagerer ulikt på endringer. Ansatte på ulike nivåer i organisasjonen har gjerne ulik forståelse og kunnskap om bakgrunnen for endringer. Ansatte kan ha med seg tidligere erfaringer med endring. Folk kan påvirke og påvirkes av hverandre på arbeidsplassen, og ansatte kan ha ulike interesser og agendaer. Den tredje faktoren innebærer at nærmeste leder bør være tilgjengelig for de ansatte underveis i endringsprosessen. Det anbefales at lederen er lyttende og åpen for de ansattes henvendelser (Saksvik et al., 2007). De ansatte må kunne komme til lederen med spørsmål om sin situasjon, og lederen bør kunne gi konkret og troverdig informasjon tilbake. Lederen rådes til å informere og kommunisere åpent med ansatte om endringen. Kommunikasjonen kan foregå på ulike måter, men bør helst skje ansikt-til-ansikt (Lewis, 2011; Goodman & Truss, 2004; Munkejord, 2014; Saksvik et al., 2007). Gjennom at leder er tilgjengelig for de ansatte unngår man at det oppstår misforståelser, det skapes en arena for tilbakemeldinger og det bidrar til å øke ansattes opplevelse av å bli sett og hørt. En tilgjengelig leder kan også fange opp og ta tak i potensielle rykter før de får spredt seg (Saksvik et al., 2007). Den fjerde faktoren kalles konstruktiv konflikthåndtering og viser til at organisasjonen må tenke gjennom hvordan man skal håndtere konflikter som oppstår på en konstruktiv måte (Saksvik et al., 2007). Det er viktig fordi motstand er en svært vanlig reaksjon på endring for mange (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001). Motstand kan skyldes

opplevd utrygghet og stress (Jimmieson, Terry & Callan, 2004), og forskerne bak «Sunne omstillingsprosesser» argumenterer for at motstand ikke må tolkes som vanskelig atferd. De viser til at gjennom å flytte fokuset fra «hvem» og «hva» til «hva gjør vi?» og «hvordan skal vi løse dette?» kan man gjennom gjensidig respekt, samarbeid og dialog finne gode løsninger på konflikter knyttet til omstilling (Saksvik et al., 2007). Særlig relevant for besvarelse av problemstillingen for den foreliggende oppgaven er det siste kriteriet som omhandler tidlig rolleavklaring. Endringer fører ofte til at ansattes roller endres. Saksvik, Nytrø og Tvedt (2008) peker på at alle ansatte, uansett nivå i organisasjonen, har behov for å vite hvilke krav og forventninger som stilles til dem. Nye roller kan føre til usikkerhet, særlig om omstillingen innebærer nye arbeidsoppgaver, ny tittel og ny arbeidsgruppe. Siden utydelig eller manglende avklaring kan føre til usikkerhet, bør nye og gamle roller avklares så tidlig som mulig i en endringsprosess. Et annet viktig poeng er at det er først når nye roller er avklart at ansatte blir i stand til å forstå hvilke krav som stilles til dem og hvilken kompetanse det er behov for i den nye rollen. Der som det ikke er samsvar mellom kompetansen den ansatte innehar og kompetansen som trengs i den nye rollen må det gis opplæring slik at den ansatte kan mestre de nye arbeidsoppgavene (Saksvik, Nytrø, & Tvedt, 2008). For at alle skal finne sin plass, og for å få til et effektivt samspill med minst mulig konflikter er det viktig at ansatte ikke bare får avklart egen rolle, men også får oversikt over rollene og oppgavene til de andre i organisasjonen (Saksvik et al., 2007).

Mellomlederens rolle i en endringskontekst

Mellomledere er vist å ha en avgjørende rolle ved gjennomføring av organisatoriske endringsprosesser (Saksvik, Lysklett, Oyeniya, Lien, & Bjerke, 2014; Lundmark, Hasson, Thiele Schwarz, Hasson, & Tafvelin 2017, Balogun 2003; 2006, Balogun og Johnson 2005, Huy 2001; 2002). Mellomlederen er ofte den som er ansvarlig for å iverksette endringer besluttet av toppledelsen, men i tillegg til å være en endringsagent er de også selv mottaker av endring. Beslutningene har ofte blitt tatt uten at de selv har vært med å bestemme, og mellomlederen må både stå i endringen selv og aktivt fronte og implementere den ut til sin avdeling (Stensaker et al., 2011). Ledelse er også vist å være en viktig faktor for å lykkes med implementering av intervensjoner (Christensen et al., 2019). Den foreliggende studien tar ikke for seg intervensjoner, men litteratur fra intervensjonsforskning kan også være relevant for studier som omhandler organisasjonsendring, da kunnskapen er vist å kunne overføres mellom de to feltene. For eksempel har rammeverk utviklet for omstillingsprosesser (Saksvik et al., 2007) blitt

anvendt for å evaluere intervensjonsprosesser (Saksvik et al., 2015). Intervensjoner kan defineres som planlagte aktiviteter hvor målet er å forbedre ansattes helse og arbeidsforhold (Nielsen, & Hunter, 2013). Nielsen (2017) presenterer i en fire-punkts liste hvordan mellomledere kan påvirke og være sentrale aktører i implementering av intervensjoner: 1. Mellomledere fungerer som et bindeledd mellom toppledelsen og ansatte. De kommuniserer budskap fra toppledelsen og gir tilbakemeldinger fra ansatte lenger ned i organisasjonen til toppledelsen. 2. Mellomledere oversetter toppledelsens beslutninger og setter strategiene ut i live. Det er ofte mellomlederne som er ansvarlige for at endringen skjer. Sammen med ansatte utvikler og implementerer de endringen. 3. Mellomledere har ansvaret for å holde entusiasmen oppe og sørge for at ansatte opplever intervensjonen som relevant. 4. Mellomledere er med på å lede ansattes oppfatning av og forventninger til endringen som skjer (Nielsen, 2017; Nielsen & Randall 2009). Forskning har vist at mellomleders rolle i en endringskontekst er å iverksette aktiviteter for å sikre en vellykket endring, oversette toppledelsens målsetninger til handlingsplaner, forklare enkeltpersoner formålet med endringen og hva den betyr, og overbevise og «selge» endringen til underordnede (Floyd og Woolridge 1992; Stensaker et al., 2011). Det å skulle være både endringsmottaker og endringsagent kan være utfordrende fordi at i tillegg til å skulle håndtere endringen selv og å gjennomføre den, så innebærer rollen å balansere daglig drift med endring, håndtere konflikter, forhandlinger og krav og sist, men ikke minst å skulle støtte ansatte gjennom endringen, inkludert å håndtere deres emosjoner (Huy 2001, Balogun 2003, Stensaker et al., 2011).

Mellomleders emosjonsarbeid

Huy (2001) har sammenlignet mellomlederens rolle i endringsprosesser med en terapeut som identifiserer og håndterer ansattes emosjoner og reaksjoner (Huy, 2001). Mellomlederen må av og til opptre som buffer mellom toppledelsen og de ansatte, for å unngå at negative følelser i organisasjonen oppstår og for å unngå at negative følelser som har oppstått får utvikle seg til å bli destruktive over tid (Frost, 2004). Det å skulle fronte en endring, uavhengig av om man er enig eller uenig i beslutningene krever også at mellomlederen utfører emosjonelt arbeid (Rouleau, 2005). Samtidig skal mellomledere balansere egne følelser knyttet til endringer som de er en del av, og være bevisst hvordan disse kan påvirke andre ansatte i bedriften, noe som kan medføre en opplevelse av manglende kontroll (Huy, 2002; Frost, 2004). Emosjonsregulering som foregår på arbeidsplassen har blitt kalt emosjonelt arbeid (emotional labor) (Hochschild, 1983) eller emosjonsarbeid (emotion work) (Zapf, 2002). Det har vært uenighet omkring hvilket begrep som er mest egnet. Begrepet emosjonelt arbeid ble

introdusert av Hochschild (1979, 1983), som beskrev emosjonelt arbeid som det å håndtere følelser for å skape et allment observerbart emosjonsuttrykk (Hochschild, 1983). Hochschild skilte mellom emosjonelt arbeid som emosjonsregulering som den ansatte får lønn for, og emosjonsarbeid som den emosjonsreguleringen som skjer utenfor arbeidsplassen (Callahan & McCollum, 2002; Hochschild, 1983). Zapf (2002) argumenterer for å heller benytte begrepet emosjonsarbeid, beskrevet som de psykologiske prosessene som kreves for å regulere emosjoner slik at de tilpasses organisasjonens mål (se også Glasø & Einarsen, 2008) (Zapf, 2002). Her benyttes begrepet emosjonsarbeid, forstått som det å håndtere følelser og emosjonsuttrykk som en del av å innfri kravene i ens jobb (Zapf, 2002). Grandey (2000) utviklet en teoretisk modell om emosjonelt arbeid ved å integrere tidligere modeller og teorier (Gross, 1998; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996). Modellen består av tre hoveddeler: situasjonsbestemte variabler, emosjonsregulerende prosesser og langtidskonsekvenser. Det er i den emosjonsregulerende prosessen at det emosjonelle arbeidet utføres. Det kan foregå via “deep acting” eller “surface acting” (Hochschild, 1979). Begge strategiene benyttes for å regulere følelser og manipulere emosjonsuttrykk. Med “surface acting” menes det å gi uttrykk for andre emosjoner enn de genuine, med et mål om å få en annen person til å tro at man føler noe annet. For eksempel en leder som smiler og uttrykker glede for å oppfylle kravene som tilhører lederrollen (motivere de ansatte), selv om lederen egentlig føler seg sint og fortvilet. Selve emosjonsreguleringen skjer i det leder viser et annet emosjonsuttrykk enn det genuine. Der som leder heller benytter “deep acting” som strategi skjer emosjonsreguleringen før emosjonsuttrykket finner sted. “Deep acting” innebærer å bearbeide og modifisere en emosjon i dybden slik at man opplever den emosjonen man forventes å uttrykke ut i fra de gjeldende emosjonelle fremvisningsreglene (Grandey, 2000). Leders emosjonsarbeid er vist å ha sammenheng med ansattes jobbprestasjoner (Chi, Chung, & Tsai, 2011; Johnson, Murphy, Zewdie, & Reichard, 2008). Leders emosjonsarbeid er i tillegg antatt å ha betydning for ansattes motivasjon, og oppfattelse av og tillit til leder (Gardner, Fischer, & Hunt, 2009; (Davis & Humphrey, 2012). Ledere som mestrer å uttrykke passende emosjoner i ulike situasjoner er vist å inspirere og motivere sine ansatte (Berson & Avolio, 2004). Dette vil vi komme tilbake til i avsnittet om autentisk lederskap.

Rolleklarhet og rollekonflikt

Mellomledere er som nevnt vist å ha mange roller i endringsprosesser. Dette øker sjansen for indre rollekonflikter sammenlignet med ledere på toppledernivå (Floyd & Lane, 2000), og kan bidra til negative følelser (Giæver & Smollan, 2015). Tidlig avklaring av roller

har som beskrevet ovenfor vist seg å være en viktig faktor for å lykkes med omstillingsprosesser (Saksvik et al., 2007). Rolleklarhet innebærer at den ansatte har god forståelse for hvilke arbeidsoppgaver og mål som skal prioriteres, og hva som forventes og kreves med bakgrunn i den rollen ansatte innehar (Ritter, Matthews, Ford, & Henderson, 2016). Forskning har vist at rolleklarhet kan bidra til å øke jobbtilfredshet og redusere turnoverintensjoner hos arbeidstakere (Ritter et al., 2016; Hassan, 2013). I følge Korunka, Scharitzer, Carayon & Sainfort (2003) ble rolleklarhet identifisert som en av de viktigste jobbressursene til arbeidstakere i en omstillingsprosess.

Rollekonflikt oppstår når den ansatte opplever konflikter mellom ulike krav. Det handler ikke om at kravene som stilles er for mange, men at de er motstridende. Ansatte som opplever rollekonflikt kan oppleve å være stilt ovenfor etiske dilemmaer hvor de mener at noe burde vært gjort annerledes. I slike situasjoner står den ansatte ofte alene, uten hjelp eller ressurser til å håndtere de motstridende kravene (Christensen, M., Saksvik & Karanika-Murrey, M., 2017). Både uklare roller og rollekonflikter ser ut til å øke risikoen for sykefravær. Christensen og Knardahl (2010) fant i sin prospektive studie, hvor over 2000 ansatte innenfor ulike yrker deltok, at rollekonflikt var en av de tydeligste prediktorene for nakkesmerter. Rollekonflikt har tidligere blitt vist å også ha sammenheng med stress, well-being og sykefravær (Lund, Labriola, Christensen, Bültmann, Villadsen, & Burr, 2005; Bridger, Kilminster, Slaven, 2007; Ron, 2008). De samme forfatterne gjennomførte et par år senere en longitudinell studie med over 3000 deltakere, også denne gangen sysselsatt i ulike yrker i Norge, hvor de fant at både manglende rolleklarhet og rollekonflikt bidro til økt grad av hodepine for ansatte (Christensen og Knardahl, 2012). Rollekonflikt er også vist å være en risikofaktor for psykiske helseutfordringer (Sjösten, Nabi, Westerlund, Singh-Manoux, Dartigues, Goldberg & Kivimäki, 2011), inkludert angst og depresjon (Finne, Christensen og Knardahl, 2014).

Mellomleder i en industribedrift, hva er spesielt med det?

Det norske samfunnet endret seg med industrialiseringen som vokste fram i andre halvdel av 1800-tallet. Industrialiseringen bidro til at hverdagen endret seg for svært mange, med rutiner og arbeidsdisiplin som en del av den nye hverdagen. Det var et klart skille mellom ledelse og arbeid, hvor arbeiderne skulle utføre det lederen ga instruks om. I de tradisjonelle industribedrifter dominerte samleband, repetitive oppgaver og fysisk arbeid. Ledelse dreide seg hovedsakelig om kontroll, disiplinering, styring og planlegging av arbeidet og arbeidsprosessene. Fra 1970-tallet sank antallet industriarbeidere i Norge. Med innføring av nye maskiner, rasjonalisering og effektivisering ble det mulig å produsere mer med mindre

arbeidskraft (Myhre, 2015). I dag står industrien ovenfor en ny revolusjon, den såkalte fjerde industrielle revolusjonen eller industri 4.0, hvor man antar at automatisering og digitalisering vil gjøre at industrien inkludert produksjonsbedrifter beveger seg mot en ny tid hvor kunnskap i større grad blir viktigere for å kunne styre avanserte teknologiske maskiner og overvåke produksjonen. En grunnpilar i Industri 4.0 er bruk av sensorer og tolking og analyse av store datamengder. Intelligente maskiner og produkter står sentralt, men de ansatte står fortsatt i sentrum gjennom at det er de som setter arbeidsmål, regler og standarder. Slik sett vil også mange industribedrifter i større grad bli kunnskapsintensive bedrifter når kunnskap i større grad blir innsatsfaktoren (Eleftheriadis et al., 2017). Når arbeidet endres og blir mer individualisert og mindre regulert endres også behovet for ledelse og type lederstil. Dagens industriarbeidere har mindre behov for direkte styring. Det er heller faktorer som for eksempel jobbtilfredshet og det å finne mening med arbeidet som for mange vil framstå som viktigere nå og framover (STAMI-rapport, 2018; Eleftheriadis et al., 2017). Ledelse i en produksjonsbedrift i dag handler derfor mer om å støtte, motivere og engasjere, noe som oppstår i samspillet mellom leder og medarbeider. Teorier som bygger på tanken om denne typen ledelse er blant annet autentisk ledelse.

Autentisk lederskap

Autentisk ledelse er et relativt nytt forskningsfelt som er utviklet av Avolio (Avolio & Gardner, 2005), som i lang tid har forsket og arbeidet innenfor feltet transformasjonsledelse (Christensen, Saksvik, & Karanika-Murrey, 2017). Transformasjonsledelse omhandler hvordan ledere er rollemodeller, hvordan de kan motivere og inspirere de ansatte, og hvordan ledere kan stimulere de ansatte intellektuelt (Robertson & Barling, 2012). Flere studier har vist at det er en sammenheng mellom transformasjonsledelse og jobbengasjement (Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen & Espevik, 2014; Kopperud, Martinsen, & Humborstad, 2014; Zhu, Avolio, & Walumbwa, 2009).

En autentisk leder er en leder som har dyp innsikt i egne tanker og handlinger, og oppleves av sine medarbeidere som meget bevisst på både egne og andres verdier og moralske perspektiver (Olaniyan, 2017). Tilnærmingen setter søkelys på det å opptre ærlig ovenfor seg selv og andre, være ekte, transparent, åpen og bygge tillit til sine ansatte (Olaniyan & Hystad, 2016). Autentisk ledelse er et begrep som springer ut fra positiv psykologi. Den grunnleggende antakelsen er at når lederen oppfattes som autentisk gir det energi og mobiliserer ressurser hos de ansatte. Lederens autensitet virker tillitsskapende og utløser

positive emosjoner hos de ansatte. Slik bygges det gode relasjoner mellom leder og ansatte, og de positive emosjonene forplanter seg videre til høy jobbtillfredshet (Christensen, Saksvik & Karanika-Murrey, 2017). Dette bidrar til å skape jobbengasjement hos de ansatte (Bakker & Demerouti, 2008) og opplevelse av velvære (well-being), som videre leder til høyere ytelse og økte jobbprestasjoner (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011; Grawitch, Gottschalk, & Munz, 2006; Avolio, Griffith, Wernsing, & Walumbwa, 2010). Det antas også at autentisk ledelse gir en gevinst i form av lavere sykefravær og mindre turnover i bedriften (Olaniyan, 2017). Olaniyan og Hystad (2016) fant for eksempel at autentisk ledelse var en beskyttende faktor for ansattes intensjoner om å slutte i jobben og hadde sammenheng med lavere grad av opplevd jobbusikkerhet. Siden feltet er forholdsvis nytt er det ikke ferdigutviklet og det finnes litt ulike definisjoner og forklaringer på hva autentisk ledelse er. Fire sentrale faktorer er vist å gå igjen i teorier om autentisk ledelse: selvinnsikt, internalisert moralsk perspektiv, balansert prosessering og relasjonell åpenhet (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Det finnes empirisk støtte for at autentisk ledelse er konseptuelt forskjellig fra andre tilnærminger til ledelse (Gregersen, Vincent-Höper, & Nienhaus, 2014). Det er vist at autentisk ledelse kan forklare varians i lederprestasjoner utover for eksempel det som kan forklares ut ifra teorier om transformasjonsledelse og LMX-teori (Walumbwa et al., 2008).

Metode

I det følgende kapittelet vil det gjøres rede for metodiske valg og den praktiske gjennomføringen. Først vil jeg beskrive bakgrunnen for studien og bakgrunnsinformasjon om bedriftene, deretter hvordan valg av metode ble tatt, hvordan datainnsamlingen foregikk, herunder også rekruttering av informanter, og videre forklare analyseprosessen. Kapittelet avsluttes med en presentasjon av etiske betraktninger gjort i løpet av arbeidet.

Bakgrunn for studien

Denne studien er et avsluttende prosjekt for masterstudiet i arbeids- og organisasjonspsykologi. Jeg har i hele studietiden hatt en interesse for omstilling og endring og visste derfor tidlig at jeg ønsket å inkludere det i en eller annen form i masteroppgaveprosjektet. I løpet av studietiden ble jeg via kontakter fra praksisperioden, som er en obligatorisk del av andre semester i masterprogrammet, gitt muligheten til å vikariere som HR-partner hos en industribedrift. Her fikk jeg en helt ny type innsikt i hvordan organisasjonspsykologi kan anvendes i praksis. Bedriften var svært inkluderende og lot meg få ta del i alt jeg ønsket, inkludert møter angående en planlagt endringsprosess. Jeg fikk god innsikt i praktiske problemstillinger knyttet til endring i denne typen bedrift, og alt det innebærer med håndtering av daglig drift, døgnkontinuerlig produksjon, høye krav fra konsernet og raskt skiftende marked. Jeg opplevde at teori om omstillingsprosesser plutselig ble enklere å forstå når det kunne anvendes på konkrete, reelle, praktiske problemstillinger. Tiden i bedriften vekket en interesse for en bransje jeg fra før visste veldig lite om og ikke hadde noe særlig forhold til. Bedriften sa seg villige til et samarbeid uten at problemstilling eller tema utover «omstilling» var klart. Etter vikariatet i bedriften var jeg i en kort periode involvert i en jobb for en annen industribedrift som stod midt i gjennomføringen av en omfattende omstillingsprosess. Felles for de to bedriftene var at de begge skulle gjøre en endring som angikk driftsleder sin rolle, i tillegg til en rekke andre ulike endringer i produksjonsavdelingen. Lederne jeg var i kontakt med før oppstarten av prosjektet hadde mange tanker om endring, hva som måtte gjøres og hvordan. Jeg ble nysgjerrig på hvordan mellomlederne, de som ikke tok så stor del i planlegging og diskusjoner rundt endringen, men som både ble «utsatt» for endring selv og som måtte håndtere ansattes reaksjoner opplevde sin rolle som endringsagent og endringsmottaker. Oppgaven kan bidra til bedre forståelse for mellomleders rolle og rolleforståelse i konteksten produksjonsbedrift i omstilling. Prosjektet belyser dette kvalitativt fra mellomlederens perspektiv, ved å undersøke deres opplevelse av egen rolle i en endringskontekst.

Bakgrunnsinformasjon om bedriftene

Felles for begge bedriftene er at de er relativt store produksjonsbedrifter i Norge som er del av et internasjonalt konsern. Begge bedrifter var i implementeringsfasen av en omstillingsprosess ved tidspunktet for intervjuene. Den ene bedriften var i slutfasen av implementeringen av en stor omstillingsprosess som inkluderte alle bedriftens fabrikker og avdelinger i Norge, mens den andre bedriften var i startfasen av implementeringen av en lokal omstillingsprosess som hovedsakelig gjaldt driftsavdelingen. Bakgrunnen for omstillingen i begge bedrifter var overordnet sett effektivisering og et behov for å utvikle og tilpasse seg markedet. Reduksjon av faste kostnader innebar for begge blant annet nedbemanning, såkalt masseoppsigelse hos den ene og en reduksjon av antall operatører per skift løst med naturlig avgang for den andre. Medarbeiderne i bedriftene består hovedsakelig av operatører. I produksjonsavdelingen vil ansatte i begge bedriftene merke endringen i form av ny organisering. For den ene bedriften gjelder dette i større grad enn for den andre. Graden av påvirkning for den enkelte avhenger også av hvilken avdeling og skift man i utgangspunktet tilhørte. For noen innebærer det ny leder, ny teamsammensetning, nye arbeidsoppgaver, ny arbeidsstasjon og bruk av nytt utstyr, mens for andre vil kanskje ikke endringen ha særlig direkte innflytelse på dem. Begge bedriftene gjør en endring av driftsledernes rolle. For den ene bedriften hadde antallet mellomledere akkurat blitt redusert slik at det ikke lenger var en driftsleder på hvert skift. Det ble innført en ny type rullerende skiftordning for mellomlederne hvor målet var en mere lik og bedre ledelse på alle skiftene, og reduserte kostnader. Som en bieffekt av lik ledelse håper de at trivsel og jobbensgjensvar blant ansatte i produksjonen øker. For den andre bedriften hadde det blitt utformet ny stillingsbeskrivelse, hvor en del ansvar skulle flyttes fra driftsleder til en nyopprettet stilling og rollen skulle bli mere operativ enn tidligere. I begge bedrifter er robotisering og automatisering av produksjonslinjene et tema, noen endringer foregikk også på denne fronten i en av bedriftene og var under planlegging i den andre. Begge bedriftene hadde i forbindelse med omstillingen leid inn konsulenthjelp. Hos den ene bedriften for å kjøre en intervensjon med fokus på samarbeid og kommunikasjon for ledere på alle nivåer ved fabrikken. Den andre hadde leid inn konsulenter for å støtte planleggingen og implementeringen av omstillingsprosessen. Bedriftene er gitt de fiktive navnene Wolfram og Xenon for å gjøre det lettere å kunne sammenligne og diskutere de to bedriftene hver for seg.

Valg av metode

Valget om å ta en kvalitativ tilnærming ble tatt tidlig i prosessen. Kvalitativ forskning er særlig egnet når man søker å forstå perspektivet til informantene fra deres ståsted (Elliott, Fischer, & Rennie, 1999). Ved å benytte en kvalitativ tilnærming kan man samle inn og analysere rike data om mening, holdninger, perspektiver og opplevelser på en måte som ikke lar seg gjøre ved bruk av kvantitativ forskningsdesign, hvor svaralternativer er redusert til forhåndsdefinerte variabler (Smith, 2015). Jeg ønsket å få dyp innsikt i mellomleders opplevelse av rolle og deres rolleforståelse i endring. Siden jeg ikke ønsket å avkrefte eller bekrefte antakelser eller teori (hypoteser), men i stedet ønsket en rik beskrivelse av informantenes tanker, perspektiver og opplevelser ble en kvalitativ tilnærming ansett som hensiktsmessig for dette prosjektet (Howitt, 2010; Kvale & Brinkmann, 2009).

Datainnsamling

Intervju som metode og utforming av intervjuguide

Data ble samlet inn ved bruk av semistrukturerte kvalitative forskningsintervju, som er en av de vanligste formene for innsamling av data innenfor kvalitativ metode (Kvale & Brinkmann, 2009). Med intervju som metode gir man gjennom åpne spørsmål deltakerne mulighet til å identifisere egne kjernesaker og beskrive opplevelser og mening i dybden. På denne måten kan forskeren tilegne seg ny eller økt kunnskap om bestemte tema (Frith & Gleeson, 2008). Intervjuet gir forskere rom for å utforske, beskrive og tolke deltakernes opplevelser, samt å fange nyanser, tvetydigheter og motsigelser i det som blir fortalt (Elliott et al., 1999; Frith & Gleeson, 2008; Smith, 2015). Hensikten med intervjuene var å få rike beskrivelser og bred innsikt i mellomledernes forståelse, utøvelse og opplevelse av egen rolle. Intervjuguiden ble utviklet med utgangspunkt i problemstillingen og ligger vedlagt i appendix. Gjennom intervjuene fikk deltakerne mulighet til å snakke fritt om sin rolle og sin forståelse, opplevelse og utøvelse av denne, om utfordringer og om styrker. Guiden ble utformet med konkrete spørsmål som eksempelvis kontekst og bakgrunnsinformasjon først. Strukturen var lagt opp slik for å komme i gang med samtalen og ufarliggjøre situasjonen gjennom å svare på spørsmål som var enkle å besvare først. Hoveddelen inneholdt spørsmål relevante for problemstillingen. Intervjuet ble avsluttet med å takke informanten og gi rom for å utfylle med informasjon som ikke hadde blitt tatt opp og de ble spurt om de hadde noen spørsmål vedrørende studien, intervjuet eller annet.

For å teste intervjuguiden ble det gjennomført et pilotintervju med en mellomleder som nylig hadde gått av med pensjon fra en tilsvarende type stilling. Etter pilotintervjuet ble intervjuguiden justert. Mer om dette i metodologiske betraktninger.

Utvalg og rekruttering av informanter

Som tidligere nevnt ble jeg kjent med begge bedriftene gjennom å ha jobbet for dem i vikariat eller kort oppdrag. Begge bedriftene sa umiddelbart ja til at jeg kunne gjennomføre intervjuer med deres ansatte i forbindelse med min masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi før jeg rakk å gi mer informasjon. Når prosjektbeskrivelsen og informasjonsskriv var ferdigstilt oversendte jeg det til mine kontaktpersoner i bedriftene og spurte på nytt om de sa seg villige til å delta i prosjektet, noe de bekreftet. Hele utvalget kan til en viss grad sies å ha blitt rekruttert gjennom bekvemmelighetsmetoden da jeg fikk tilgang til dem via bekjentskap og arbeidserfaring. Alle informantene visste at jeg enten hadde vært vikar i bedriften eller hadde utført noen oppgaver for dem. Jeg tok direkte kontakt med hver enkelt informant selv, via e-post eller telefon. Jeg oversendte informasjonsskriv via e-post og forespurte deltakelse. Etske betraktninger rundt utvalg og rekruttering drøftes nærmere under metodologiske betraktninger. Det endelige utvalget bestod av totalt 7 intervjuer, hvorav alle var menn i alderen ca.30 – 55 år. Alle hadde på intervjutidspunktet personalansvar. Informantene hadde varierende grad av erfaring som leder, alt fra 6 måneder ledererfaring til flere tiår. For å ivareta deltakernes anonymitet presenteres det ikke noen tabell med oversikt over informantene og opplysninger som tid ansatt i nåværende stilling eller tidligere ledererfaring. Informantene er gitt tallkoder og bokstaven W for Wolfram eller X for Xenon slik at det skal være mulig å skille mellom hvilken bedrift informantene tilhører når resultatene presenteres.

Gjennomføring av intervjuer

Det ble gjennomført syv intervjuer over en periode på ca. 4 uker i juni – juli 2019. Intervjuene var beregnet til å vare i ca. 45 – 60 minutter, men hadde i praksis en varighet fra 45 til 100 minutter. Det anbefales å tilrettelegge for en intervjusituasjon som oppleves trygg og komfortabel for deltakerne, derfor bestemte informantene selv sted og tidspunkt for intervjuene (Tjora, 2013). I den ene bedriften ble tre av intervjuene gjennomført på et skjermet kontor i bedriftens lokaler på dagtid i deres arbeidstid, mens ett ble av praktiske årsaker gjennomført i en skjermet krok på en restaurant på dagtid. Intervjuet var tenkt gjennomført på bedriften, men måtte flyttes flere ganger. På grunn av den fysiske avstanden til bedriften, og for å få tid til å gjennomføre intervjuet før den ansatte tok sommerferie måtte

det løses på denne måten. Siden restauranten var stor, og det var få gjester tilstede i det aktuelle tidsrommet var det ikke vesentlig annerledes enn om intervjuet skulle vært gjennomført på et kontor. I den andre bedriften ble alle tre intervjuene gjennomført i de ansattes arbeidstid, dog til ulike tidspunkt av døgnet for å finne et passende tidspunkt etter deres skiftplan. To av intervjuene ble gjennomført på et skjermet møterom, et ble gjennomført på et kontor inne i fabrikken etter informantens ønske. Dette kontoret var ikke skjermet da det var vinduer inn til produksjonsavdelingen, og operatører kunne se inn når de passerte. Det ble derfor vanskelig å sikre denne informantens anonymitet ovenfor kollegaer på arbeidsplassen. Mer om dette under metodologiske betraktninger.

Før hvert intervju ble formålet med studien forklart og det ble opplyst om frivillig deltakelse, konfidensialitet og anonymitet i tråd med samtykkeskjemaet. Før hvert intervju ble det forklart at det var utformet et sett med spørsmål som jeg ville gå gjennom, samtidig som det ble understreket at jeg ønsket at de skulle snakke fritt, utdype og gjerne komme med eksempler. Alle intervjuer ble tatt opp på bånd. Dette var alle informert om på forhånd via informasjonsskrivet, men de ble også informert og forespurt om det var ok før selve intervjuet. Ingen hadde noen innvendinger vedrørende dette. Intervjuguiden ble benyttet som en sjekklister og rammeverk for å sikre at hver informant var innom alle forhåndsdefinerte spørsmål. Spørsmålene var åpne, og selve intervjuene ble i stor grad gjennomført som samtaler, der målet var at informantene skulle slappe av og snakke mest mulig fritt. Det var i stor grad slik at informanten styrte samtalen og besvarte mange av spørsmålene av seg selv gjennom at de snakket fritt og utdypet og kom med eksempler og historier uten at de ble avbrutt. Bare unntaksvis måtte jeg avbryte informantene hvis de i for stor grad gikk i detalj om praktiske driftsmessige problemstillinger og tekniske beskrivelser av maskiner og utstyr. Under alle intervjuene ble det stilt oppfølgingsspørsmål som ikke var spesifisert i intervjuguiden, for å følge opp interessante momenter som dukket opp underveis. Jeg spurte alle informanter hvor intervjuet varte lengre enn 45 minutter om det var ok at vi fortsatte og gjorde ferdig intervjuet, eller om de ønsket eller måtte avslutte. Alle syntes det var ok å fortsette, og intervjuene ble avsluttet når alle temaene fra intervjuguiden var gjennomgått. Avslutningsvis takket jeg for intervjuet og ga deltakerne mulighet til å legge til informasjon eller stille spørsmål. Alle sa seg også villige, enten på eget initiativ eller ved forespørsel, til å bli kontaktet for eventuelle oppfølgingsspørsmål ved et senere tidspunkt.

Transkribering

Transkribering er prosessen hvor lyd blir til skrift. Intervjuene ble fortløpende transkribert til skriftlig materiale. Transkriberingsprosessen startet med at jeg lyttet til intervjuet med hodetelefoner direkte fra båndopptakeren i sin helhet uten å skrive. Deretter ble lydfilen overført og spilt av med et program som heter VLC Media Player på lavere hastighet, samtidig som det som ble sagt ble skrevet ned og lagret som Word-fil. For å være sikker på at alle detaljer og ord ble med ble avspillingen ofte satt på pause for så å spilles av på nytt. Til slutt lyttet jeg gjennom intervjuet en gang til i sin helhet mens jeg fulgte med på teksten og rettet opp eventuelle feil. Selv om flere forskere (Braun & Clarke, 2006; Kvale & Brinkmann, 2009) peker på at det ikke er nødvendig å markere trykk på ord, talemåte, gester og så videre i transkripsjoner for tematisk analyse fordi fokuset er på hva som ble sagt om fenomener, heller enn hvordan det ble sagt ble dette likevel gjort, dog ikke slavisk. Der det hadde blitt brukt tydelige gester, trykk på ord, spesiell talemåte og lignende ble dette inkludert for å ivareta konteksten og skape en nærhet mellom lydopptak og tekst (Howitt, 2013; Clarke, Braun & Hayfield, 2015). En annen grunn til at det ble inkludert var for å gjøre dataene lettere å analysere der hvor det ikke nødvendigvis var like åpenbart hva som ble sagt dersom man leste de tekstlige dataene uten å ta høyde for konteksten, som for eksempel ved bruk av ironi. Dersom det ikke ble inkludert forklarende tekst om latter eller himling med øynene kunne dette ha blitt misforstått i den videre analysen. Forklarende tekst ble derfor satt inn i klammer, for eksempel [informanten tar opp et tilfeldig ark og peker på dette], [ler og himler med øynene], [nøler] eller [hytter med neven]. Pauser ble markert med to prikker. Tydelig trykk på ord ble markert med fet skrift. Mumling eller ord som var umulig å tyde ble markert med (...). Dette forekom bare to ganger totalt. I sitatene betyr (...) at noe er tatt bort. Dette har blitt gjort for å ivareta deltakernes anonymitet. Det som er tatt bort er aldri lengre enn tilsvarende to setninger. Kort latter ble skrevet direkte i teksten som «hehe», lengre latter ble markert med [ler]. Spørrende setninger eller undertone av spørsmål ble markert med spørsmålstegn. Noen informanter gjorde til stemmen sin for å forklare noe eller når de kom med eksempler. Dette forekom på to ulike måter. Den ene var hvis informanten refererte til noe som noen hadde sagt eller for å illustrere noe andre kunne ha sagt, som for eksempel en informant som sa «Jeg tror de så sitt snitt til at «Nå! Presser vi bare på for nå er det litt lettere akkurat nå!»». Den andre måten var hvis de skulle illustrere en samtale med andre, hvor de da fortalte både med fortellerstemme (sin vanlige stemme), gjorde til stemmen sin når de representerte hva de selv hadde sagt og gjorde til stemmen på en annen måte for å representere det den andre hadde sagt. Et eksempel fra en transkripsjon er: «Så sa jeg «Men det står jo tyve sider til her om

akkurat de problemene som du snakket om nå”. “Nehei, det står ikke inni der”. “Jo”. Og så på det i går, og bladde opp og så “Åå..”». Ordlyder ble skrevet inn slik de hørtes ut for meg, for eksempel «øh, eh, hmm, ehm». All tekst ble skrevet på bokmål uavhengig av dialekt. Ved tvil om betydningen av dialektord ble det benyttet en digital ordbok for den bestemte dialekten (på lokalavisens nettsider). Jeg har valgt å ikke referere videre til denne fordi den ene casebedriftens identitet da vil avsløres. Transkriberingsprosessen var en tidkrevende prosess, men også viktig prosess fordi den ga god innsikt i datamaterialet og åpnet for nye tanker og refleksjoner som ble med til den videre analysen. Det skriftlige datamaterialet utgjorde til sammen 167 sider tekst.

Dataanalyse

Tematisk analyse

Data ble analysert ved bruk av en overordnet induktiv tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006; 2012, Clarke, Braun & Hayfield 2015). Tematisk analyse ble valgt fordi det er en metode som er godt egnet for å kategorisere og analysere store datamengder og identifisere tema på tvers av intervjutranskript. Tilnærmingen hadde den fordelen at temaene kunne konkretiseres, sorteres og se om de i sin helhet kunne gi en oversiktlig og samlet framstilling av mellomleders rolleforståelse i en omstillingsprosess, og ble derfor vurdert som hensiktsmessig for formål og forskningsspørsmål. Tematisk analyse er som analyseverktøy fleksibel og teoretisk uavhengig, og tillater at forskningsspørsmålet endres underveis slik at man kan starte med en bred problemstilling, slik som her med mellomlederens utøvelse og forståelse av egen rolle, og så underveis spisse problemstillingen etter hva som kommer fram som viktige tema i analysen. Tematisk analyse tar for seg hva som blir sagt framfor hvordan det blir sagt (Howitt, 2013), noe som passet godt for denne studien siden det nettopp var informantenes oppfattelser, tanker og meninger jeg var interessert i å hente ut av datamaterialet. Siden fokuset var på innholdet i datamaterialet ble det tatt en induktiv tilnærming til koding og analyse. Kodene som ble brukt lå tett opp mot det semantiske innholdet i transkripsjonene. Det betyr at koder og temaer ble drevet fram hovedsakelig fra dataene selv, og ikke fra eksisterende teori og empiri. Siden tilnærmingen var induktiv ble det bevisst unngått å lese litteratur i de første fasene av analysen. Det må påpekes at tilnærmingen som ble benyttet ikke var fullstendig induktiv, da jeg som masterstudent og gjennom noe tidligere arbeidserfaring fra bedriftene vil ha med meg en viss forforståelse inn i analysen. Braun & Clarke (2006) viser til at tematisk analyse er forenelig med både essentialisme og konstruktivistiske paradigmer innenfor i psykologifeltet. Analysen hadde en

realistisk/essensialistisk vinkling som betyr at det ble lagt vekt på informantenes erfaringer, forståelse, meninger og realitet (Braun & Clarke, 2006).

Det ble i tråd med det epistemologiske standpunktet om at virkeligheten finnes «der ute» antatt at de selv var i stand til å rapportere sin livsverden, og at de selv kjente sannheten om eget liv (Braun og Clarke, 2012). Siden målet var å få tak i informantenes fortolkninger og forståelse av virkeligheten, i form av deres oppfattelse, meninger og erfaringer knyttet til deres rolle som mellomleder i en gitt kontekst var det ikke så interessant å finne den «faktiske virkeligheten» i form av å faktasjekke det informantene sa. Det ble antatt at deres beskrivelser og fortellinger ga innsikt til deres virkelighet (Clarke, Braun & Hayfield 2015). Datainnsamlingen og analysen ble tilnærmet med en åpen og utforskende holdning, med den hensikt å avdekke aspekter ved fenomenet, og belyse interessante trekk ved dem. Oppgavens fokus ble dermed formulert underveis i prosessen basert på hva som ble funnet. Analysen innebar en viss progresjon fra semantiske, beskrivende tema til fortolkning. Hvor temaer først ble identifisert innenfor de eksplisitte meningene i dataene gjennom tekstnær koding og kategorisering inn i tema som viste mønstre av semantisk innhold. I fortolkningsfasen ble det forsøkt å gå forbi det semantiske innholdet gjennom å prøve å teoretisere rundt betydningen av mønstrene og bredere meninger og implikasjoner.

Analysen tok utgangspunkt i Braun og Clarke (2008 ,2012) sine seks faser: (1) å bli kjent med datamaterialet, (2) produsere innledende koder, (3) lete etter tema, (4) gjennomgå temaer på nytt, (5) definere og navngi temaer, (6) produsere rapport.

Som nevnt ble datasettet gjennomgått grundig flere ganger i transkriberingsfasen. Det ble også gjort notater underveis, som omhandlet tanker rundt det som ble sagt, mulige sammenhenger og stikkord knyttet til det som kunne være relevant teori.

I den neste fasen ble datamaterialet kodet. Dataprogrammet Nvivo ble benyttet. For å ikke gå glipp av relevant informasjon ble hvert transkript kodet linje-for-linje. Det første intervjuet genererte mange koder, deretter genererte intervjuene stadig færre koder. Noen linjer ble kodet med flere koder. Etter at hvert intervjutranskript var ferdig kodet ble kodene gjennomgått på nytt. Noen ble da slått sammen og fikk nytt navn, noen ble slått sammen med allerede eksisterende koder og noen ble splittet opp i separate koder. Underveis som det kom fram sammenhenger mellom kodene ble disse sortert i overordnede koder med underkoder under. For eksempel «Arbeidsmiljø» som overordnet kode og «det sosiale», «samarbeid» og

«arbeidsmiljøutfordringer» som underordnede koder. I tillegg ble det gjort notater underveis om mulige tema og sammenhenger.

I fase tre ble det lett etter temaer. Kodene ble på nytt gjennomgått med sine tilhørende tekstutdrag, sortert, slått sammen og kategorisert. I begynnelsen av denne fasen hadde jeg [tall] antall enkeltkoder som var sortert inn i [tall] overordnede koder. I slutten av fasen etter mange runder med sortering og nye gjennomlesinger av datamaterialet satt jeg igjen med [tall] tema. Alt datamaterialet var da kodet og plassert inn i et av disse temaene.

I fase fire ble alle temaene gjennomgått enda en gang. Temaene ble definert og noen ble slått sammen. Det ble forsøkt å lage en modell med oversikt over alle temaene, men resultatet av den prosessen var at temaene ikke ble ansett som relevante for problemstillingen og jeg gikk derfor tilbake til fase 3 og startet på nytt derifra. I fase 4 gang nummer to ble koder og temaer igjen gjennomgått. Noen ble lagt i et tema kalt «ikke relevant», da det tydelig ikke var relevant for problemstilling. Dette var innhold som i stor grad beskrev detaljer rundt driften som for eksempel tekniske forklaringer, eller innhold som beskrev opplevelser fra tidligere arbeidsforhold. Innholdet her gikk utover det som ble regnet som kontekst. De gjenværende temaene var da «operativ leder», «støttende rolle», «formidler» og «utviklingsansvarlig». Når temaene skulle defineres og ble gjennomgått enda en gang ble det tydelig at innholdet i «utviklingsansvarlig» passet inn under de andre temaene, og innholdet her ble derfor sortert og puttet inn i de passende temaene, hovedsakelig «operativ leder» og «støttende rolle». Det ble laget et eget tema som het «kontekst» med tilhørende koder til hver av de tre hovedtemaene. Dette var bakgrunnsinformasjon som kunne være relevant for forståelsen av mellomleders rolle og rolleforståelse, men som ikke var direkte knyttet til rolleforståelse og utøvelse. Det ble sjekket at de tre temaene representerte datasettet på en god måte. Videre ble hvert tema definert og navngitt en siste gang. Målet var å navngi temaene og samtidig beholde mest mulig nærhet til rådataene. Som en siste kvalitetssjekk ble temaene gjennomgått på nytt i lys av forskningsspørsmålet og presentert for et familiemedlem for å sjekke om jeg kunne forklare temaene og om det ga mening.

Steg 6, skriving av rapport, begynte med å skrive førsteutkast til resultatdelen. Temaene ble presentert og beskrevet og sitater ble kommentert. Retningslinjene til Elliott et al. (1999) ble gjennomgående fulgt, blant annet ved å vise til «rå» dataekstrakter fra transkripsjon som evidens, og ved at forskerens epistemologiske ståsted ble framhevet. Deretter ble det brukt mye tid på å lese relevant teori, for så å lese teori og skrive rapport om

hverandre. Oppgavens ulike deler ble skrevet litt om hverandre, men den overordnede rekkefølgen var slik: innledning, resultat, teori, metode, diskusjon, metodologisk diskusjon, konklusjon og sammendrag.

Etiske betraktninger

Prosjektet ble meldt inn og godkjent av personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS. Godkjennelsen fra NSD ligger vedlagt.

Informert samtykke

Før intervju ble det samlet inn informert samtykke. Samtykkeskjema ble strukturert etter mal og retningslinjer på NSD sine nettsider. Samtykkeskjema inneholder informasjon om studiens formål, hva deltakelse innebærer for informanten, hva informasjonen skulle brukes til, hvordan personopplysninger skulle behandles og personvern ivaretas, informasjon om frivillig deltakelse og mulighet for å trekke seg fra studien når som helst uten å oppgi grunn, samt informasjon om deltakers rettigheter og kontaktinformasjon til ansvarlige.

Konfidensialitet og anonymitet

Alle lydopptak ble slettet som digital lydfil etter fullført transkribering. Etter at dataanalysen var fullført ble også lydfilene fra båndopptaker slettet. Alle notater og datamateriale ble anonymisert så raskt som mulig underveis i prosessen. Det var kun masterstudent som hadde tilgang til personopplysninger og datamaterialet. Deltakerne og bedriftene ble gitt fiktive navn. Oversikt over ekte fornavn og fiktivt navn ble oppbevart kun på et fysisk ark i skap hjemme. Etter ferdigstilling av rapport ble dette arket makulert, og det ble dobbeltsjekket at alt datamateriale hadde blitt anonymisert. Selv om det ikke ble notert personopplysninger på notater ble likevel digitale notater for sikkerhetsskyld slettet og skriftlige notater makulert.

Resultat

Den tematiske analysen resulterte i tre hovedtemaer. For å besvare problemstillingen «Hvordan forstår og utøver mellomledere sin rolle i en produksjonsbedrift i endring? Og hvilke utfordringer ses i sammenheng med dette?» ble temaene organisert som tre ulike roller: rollen som operativ leder, den støttende rollen og rollen som kommunikator. Bakgrunnen for inndelingen er å danne en ryddig og meningsfull presentasjon over mellomledernes roller og at det var disse tre rollene som «steg fram» gjennom dataanalysen. All innsamlet data som dreide seg om forståelse eller utøvelse av rolle passer inn under en av disse tre rollene. Alle de tre temaene eller rollene består av to eller tre underordnede temaer. Alle mellomlederne i studien beskriver i større eller mindre grad alle disse tre temaene, men for noen er det stor forskjell i hvordan rollen forstås eller i hvor stor grad den utøves. Alle temaene har sammenheng med hverandre da de alle overordnet kan sies å omhandle det å lede mennesker i en produktiv virksomhet. Siden alle temaene dreier seg om mellomleders rolle og rollene ikke alltid har like klare skiller i alle situasjoner kan det være noe overlapp mellom de ulike undertemaene. Hvilket perspektiv og i hvilken kontekst man forstår utsagn vil kunne påvirke i hvilket undertema det kan plasseres. I de neste avsnittene vil hvert tema med tilhørende underordnede tema gjennomgås og underbygges med sitater fra informantene. I tillegg vil utfordringer knyttet til rollen og utøvelse av denne presenteres.

Tema 1: Operativ leder

Temaet omhandler rollen som operativ leder i produksjonen. Fokuset er på å sørge for at varene blir produsert som planlagt og i tråd med budsjett (måltall). En produksjonsbedrift lever av å produsere et produkt og slik kan dette fokuset virke selvsagt, men i intervjuene kommer det fram at mellomlederne utøver rollen som operativ leder ganske forskjellig. Dette synliggjøres gjennom underkategoriene superbruker og administrator, hvor informantene fra Wolfram beskrev at det tok eller ble tildelt rollen som superbruker, mens informantene i Xenon kan kategoriseres under rollen som administrator. I en endringskontekst representerer temaet det å holde drifta i gang som normalt til tross for endringer som kanskje tar fokus og ressurser, noe som beskrives som «business as usual» eller «å holde butikken i gang» av to av deltakerne.

Superbruker

I Wolfram er de i ferd med å endre mellomleders stillingsinnhold slik at rollen blir mere operativ enn den har vært tidligere. Rollen beskrives som en slags «superbruker» der mellomleder selv tar en aktiv rolle som ekspert.

«Han har ansvaret for sitt produksjonsskift. Eh.. har hatt personalansvar øhh.. fram til i dag.. for hele sitt skift. Eh hans oppgave er å sikre at produksjonen ehm oppnår de resultatene vi har lovet, altså det vil si budsjett-tallene. Han skal alltid sikre at HMS er på plass i henhold til [Wolfram] sin produksjonspolitik egentlig da. Så han har det totale ansvaret på fabrikkens på kveld og natt da, når det ikke er noen andre ledere tilstede da. Så det er ganske.. eh.. hva skal en si.. ganske vid.. bred rolle da. Og det er jo kanskje det vi har sett mer og mer på, at den stillingsbeskrivelsen til en skiftleder er kanskje for stor.. til å.. at man klarer å gjennomføre eller utføre den jobben godt nok da, uten hjelp og støtte da (...) Ehm, nå blir det jo litt mer operativt.. litt mer sånn superbruker ehh status på [driftslederne] da.» (W3).

Som superbruker anses man som ekspert på et eller flere anlegg og er en av de ansatte med mest kompetanse i produksjonsavdelingen. Superbrukeren fikser gjerne problemer og maskiner selv dersom det oppstår feil eller produksjonsstopp. En mellomleder som har rollen som superbruker jobber operativt og er stort sett ute på gulvet og bidrar aktivt i produksjonen. Dette inkluderer både å styre og overvåke anlegg, fikse problemer, lempe og flytte varer og avfall og følge opp nøkkeltall, KPI'er, bemanning og sjekklister.

Informantene i Wolfram rapporterer at de opplever misnøye og/eller usikkerhet knyttet til endringen. De forteller at de ikke nødvendigvis selv ønsker å ta rollen som superbruker, men at de må gjøre det for å steppe inn for fravær eller for å løse problemer fordi operatørene selv ofte ikke har nok kompetanse. En av mellomlederne forteller at det ikke er samsvar mellom hans forståelse av stillingen som driftsleder og hvordan ledelsen ønsker at stillingen nå skal utøves:

«Når jeg søkte på stillinga så trodde jeg at jeg skulle sitte mer med papirarbeid og mye mere sånt. Men det har jo endret seg til at.. for å få til å gjøre papirarbeid nå så må du jo gjøre det på overtid utenom jobb for å rekke å gjøre noe. For vi skal jo steppe inn selv nå på alt av fravær. For vi skal ikke ta inn folk på overtid. Så hvis vi får fravær på skift nå så er det [driftslederne] som skal..

K: steppe inn som operatør?

*I: Ja. Så eh.. og det er jo.. når vi har 5 % fravær på drift da, så er det jo **alltid** noen som er borte. Så..» (W2)*

En av informantene forteller at arbeidspress og problemer har gjort at de i inneværende år har brukt mesteparten av tiden sin på å være «superoperatør».

«(...) Om vi skal følge opp.. Det det går ikke an å følge opp opplæringa og problemene som vi har hatt og.. Det tar for mye tid. Kanskje du har tid til å sitte her [på kontoret] en time. Det skjer så mye ute på gulvet. Så.. ja. Vi har mest eh mest vært på gulvet alle sammen tror jeg, mer eller mindre.» (W1)

Sitatet over representerer godt det informantene i bedriften peker på, nemlig at de ikke har tid til å utøve rollen slik de forstår den og tenke langsiktig, for eksempel gjennom å fokusere på opplæring, fordi den daglige driften tar så mye av tiden deres. Som det nevnes over så har de hos Wolfram slitt med for mange ikke planlagte driftsstopp. Årsakene kan være mange og sammensatte, og det er ikke alltid man vet hvorfor et anlegg eller en maskin stopper. Et av forslagene som foreslås for å bidra til å løse dette problemet er mer og bedre opplæring av ansatte og å flytte ansvaret for anleggene mer over på operatørene slik at driftsleder slipper å tilkalles for å rette opp feil.

*«Jeg tror at.. hvis du har fått trent opp dem på linja.. på maskinene mye bedre, så det ikke er formannen eller [driftslederen] som må springe og løse problemene på maskinene.. at ehh. Operatøren nesten hadde kommet etterpå og sagt “du, vi hadde noen problemer bortpå der og vi har fått løst det” også får du det med i en rapport. Eller at de sender mail til deg fra arbeidsplassen sin at “det var problem der og der og det må vi få fiksa opp i, men vi får til å kjøre videre nå, vi har retta opp det”. Jeg mener det er der vi skulle ha gått. For jeg synes det er feil at.. Det er jo sånn som nå også så har det jo vært.. Det er jo **jeg** som må springe og fikse opp for folk som ikke kan alle maskinene. Og jeg prøver jo å heller stille meg litt bak og heller spørre “Hva vil du gjøre nå? Hvordan vil du gå fram?”. Jeg føler jo at folk lærer mye mere av det enn det å ta over maskinene til noen fordi det er kaos. Men det er jo det som kommer til å bli realiteten framover nå da. At det blir mer kaos, og da må du bare rette opp litt fortere.» (W2)*

Det at de forventer mer kaos henger både sammen med den planlagte nedbemanningen og tilhørende endring i hvordan arbeidet organiseres, herunder også inkludert endringen av mellomlederrollen. Ut fra sitatet over kan man se at det er et misforhold mellom endringen av mellomlederrollen og hvordan informantene ønsker at rollen skal være. Det informantene selv ønsker og har tro på kommer i konflikt med kravene og forventningene fra ledelsen og hva som er praktisk mulig i hverdagen.

Administrator

Hos Xenon utøves rollen som operativ leder i større grad som en som tilrettelegger for drift gjennom å administrere og planlegge produksjonen, uten å ta aktivt del i selve produksjonen selv. Rollen som operativ leder er slik sett derfor mere overordnet og kan beskrives som Administrator.

«Mye småbelastning som operatørene ikke trenger, sånn at du planlegger i forkant. Så når det kommer til stykket så er det mye enklere vei for dem da kan du si. For de kan det som er med utstyret, jeg kan mer med.. jeg kan ikke så mye med utstyret. Så da er det for meg å forberede alt i forkant av det så det blir lettere for dem å.. Å raskere komme i gang med å produsere.» (X2)

Flere av informantene i Xenon kommer med mange praktiske eksempler på hva de gjør for å hjelpe operatørene med forberedelser, informasjon og tilrettelegging for at produksjonen skal være så effektiv som mulig. Fokuset på å sikre effektiv drift og å utnytte tiden mest mulig effektivt går igjen hos alle informantene i begge bedrifter. Sitatet over illustrerer det mange stadig kommer tilbake til, at det er det å produsere varer mest mulig effektivt som er det viktigste. Informanten peker på at hans rolle som leder er å bidra til dette gjennom å legge til rette og hjelpe operatørene. I noen tilfeller er det kanskje ikke nødvendig fordi de ansatte er selvgående og godt forberedt, mens i andre tilfeller er effektiv drift avhengig av at driftslederen tar denne rollen som administrator.

«Det er det som kan være litt vanskelig da, for at det er forskjellige folk fra skift til skift, fra folk til folk. Noen er her i god tid og forbereder seg selv og noen kommer to minutter på sju og vet ingenting. Så det litt sånn som det. Så det.. Det er mye arbeid bare det, kan være. Men det er mye mer annet rundt det da. Så det er liksom det.. Det er hovedoppgaven, for du skal jo

holde linja i gang. Det er der.. der pengene kommer inn. Desto mer ledigtid vi har, jo mer taper vi.» (X2).

En annen driftsleder i bedriften trekker fram at det han kaller «skjemavelde» ikke må ta fokuset bort fra den daglige driften. Han poengterer viktigheten av at kjernevirksomheten må være hovedfokuset, og stiller spørsmålsteget ved nødvendigheten av all rapportering og utfylling av skjemaer:

«(...) skulle til å si, hva skal vi leve av? Skal vi leve av at jeg er best borti data og alt det der eller skal.. eller skal vi leve av at vi får ut varene som vi produserer? Det er nå det som er, det vi tjener penger på. Om jeg leverer ti skjemaer av noe som ingen kommer til å bry seg med nedpå her, men som jeg selv føler jeg kan skulle ha gjort da.. så blir det ikke noe butikk. Så jeg prøver å tenke på den biten da. (...) jeg føler det at ehh.. at jeg får til å klare å planlegge slik at det blir bedre utbytte på maskinene da, og får ut mere kiloer. For det er nå tross alt det som er levebrødet.» (X1)

Også med tanke på framtiden og det som den fører med seg av endringer i forbindelse med industri 4.0 ser informanten sin rolle som mer en tilrettelegger og administrator. Det er ikke mellomlederen som skal lære seg å styre anleggene. I rollen som leder ligger også det å fordele ressursene og ta de vanskelige samtalene dersom ansattes kvalifikasjoner ikke lenger står i stil med bedriftens behov:

«Ehm.. om det blir automatisert her så er ikke jeg den første som kommer til å lære meg den kunnskapen. Så.. ehm.. Jeg tror i så fall min jobb vil bli mere kanskje å.. være med å legge til rette og planlegge ting i både det som gjelder med produksjon og bemanning og.. kanskje det her med eh..å begynne å forklare folk at øh..sorry mac, men.. kunnskapen som kommer nå den blir nesten over hodet på deg. For det, det er noen der også.» (X1)

En informant beskriver hvordan han som mellomleder i en endringskontekst tar på seg ekstra arbeidsoppgaver for å skåne de ansatte mot ekstra belastninger, og slik sikrer effektiv drift:

«Nei, viktigste, det må være å vise at vi fortsatt skal gjøre akkurat det samme egentlig. Vise at vi, at vi fortsatt er sterk og skal gjøre det samme som vi gjorde tidl.. I dag som vi gjorde i går.

Og at det blir minst mulig belastning på den som omgir seg med de forandringene som er gjort. Eh..Prøve å få det til på en sånn måte at det er minst mulig belastning på de under meg, det vil jeg si, så får heller jeg ta en liten ekstra trøkk hvis det er behov for det.»

Informanten fortsetter:

«Det jeg mener er at da vil jeg at operatørene fokuserer på produksjonen. Fokuserer på den. Ikke tenker på det som skjer rundt omkring, men fokuserer kun på å produsere det beste produktet som vi kan. Og få det ut portene. På en, som jeg har sagt, på den mest effektive måten. Og da er det noe som jeg må gjøre der.. for at det skal være, så må jeg ta den biten der, istedenfor at de skal få den byrden kan du si, eller at de får den utfordringa at de må gjøre det ekstra arbeidet for å få det til. Så kan heller jeg ta det den. Og så tilrettelegge for dem. Eh.. Og da kan det være så enkelt som, informasjonsflyt og alt sånt kan du si. At de ikke merker de forandringene som er gjort. Så kan.. heller jeg ta den forandringa. På en måte kan du si. Eller ta den ekstra belastninga med å få gjort noen ting da kanskje, som noen kanskje mener at jeg ikke skulle gjort, men jeg kan gjøre den. Så de bare får fokusere på produktet.»
(X2)

Sitatet ovenfor overlapper med undertemaet «beskytter» som ligger under neste tema som er «mellomleders støttende rolle». Sitatet ovenfor illustrerer både hvordan informanten gjør det han kan for at operatørene skal ha fullt fokus på produksjonen og dermed sikre effektiv drift, og hvordan han beskytter de ansatte mot endringer og ekstra belastninger, til tross for at det kanskje ligger utenfor hans stillingsinstruks. Dette vil vi komme tilbake til under neste tema.

Tema 2: Støttende rolle

Temaet støttende rolle omhandler det å støtte, hjelpe og bidra til at de ansatte har det bra og trives på jobb. Temaet henger sammen med synet på de ansatte som bedriftens viktigste ressurs. Sitatet under oppsummerer dette godt:

«Og.. det var en av dem. Så sånn er det mye av [ler]. Tidlig og sent. Telefoner.. og ting. Det er bestandig et eller annet. Søknader som skal behandles og så videre. Så primæroppgaven er jo å sørge for en effektiv produksjon på avdelinga, men først og fremst ivareta interessen til de som jobber der da. Altså at de har en bra hverdag, så yter de best mulig.» (X3)

I datasettet kommer det fram at mellomlederne utøver den støttende rollen på to hovedmåter: som beskytter og som myndiggjørende leder. Begge rollene utøves i Xenon, mens det i Wolfram hovedsakelig er rollen som beskytter som utøves av mellomlederen. De to rollene overlapper hverandre til en viss grad, men presenteres hver for seg for å gi en mer oversiktlig framstilling.

Beskytter

Informanter i begge bedrifter beskriver hvordan de beskytter, skjerner eller forsvarer sine ansatte på ulike måter. Sitatet fra informant X2, se forrige side, viste et eksempel på hvordan mellomleder selv kan ta på seg ekstra oppgaver for å skåne ansatte mot belastning som følge av omstilling. Også en av informantene i Wolfram forteller om hvordan han bevisst gjør oppgaver som er utenfor hans stillingsinstruks for å skåne ansatte som er under opplæring for nye arbeidsoppgaver, på grunn av endringsprosessen.

Flere av informantene forteller at de ønsker at ansatte skal oppleve at de kan komme til dem og snakke om tanker, bekymringer eller annet. Informanter fra begge bedrifter beskriver at de tar på seg rollen som en slags terapeut som de ansatte kan komme til for å få utløp for frustrasjon eller ting som er vanskelig.

«Hvis du føler at det begynner å bli tungt å komme på arbeid, da er det noe.. Da er det noe som skurrer. Jeg har vært der selv, jeg (...) Så da.. har jeg følt at etter det så har jeg lært at du må bare.. det skader ikke å få snakka med folk. Å spørre folk. Det hjelper det altså. Og det er.. da er det sånn, det kan være.. kan være bare filleting du skulle ha sagt ikke sant, og så er det liksom.. Uff der var jeg plutselig litt lettere. Og den biten skal jeg, den rollen kan jeg ta på meg altså. For det skaper, ikke minst for den personen så hjelper det, men ikke sant det kan hende det.. For en to tre andre personer også, så kanskje det blir lettere også.» (X2)

Som informanten beskriver så har tidligere erfaringer bidratt til at han ønsker å hjelpe andre slik at de kan ha det bra på jobb og at eventuelle vansker og bekymringer kan avdekkes og løses opp gjennom samtaler. Han viser også til at arbeidsmiljøet kan påvirkes av enkeltindivider gjennom at ikke bare den enkelte kan oppleve å føle seg bedre, men at også de rundt kan få en bedre arbeidshverdag. Som vi så over kan motivasjonen for å ta på seg rollen som en folk kan komme og prate med om alt skyldes et genuint ønske om å hjelpe. Det å ta denne rollen trenger ikke nødvendigvis å være så bevisst. Det kan ha blitt slik over tid,

kanskje fordi ingen andre har tatt rollen samtidig som informanten er en person som andre lett får tillit til. Det å være i denne rollen kan oppleves tilfredsstillende.

«K: når du sier at de kommer til deg da, er det på grunn av rollen som [driftsleder]?

A: jaa.. eller de har jo kommet når jeg [hadde operatørrollen] og. Det er jo litt hvordan jeg er som person og.. jeg synes det er godt å bare få ut litt frustrasjon og litt sånn, sånnt da. Også jeg har jo, jeg har jo vært den som har frontet skiftet, tidligere å når han [navn] var leder. Så var det jo.. det var mye meg folk kom til (...)

K: ja, akkurat. Men hvordan fikk du den rollen, var det en rolle du tok selv?

A: jaa, det tror jeg. Jeg tror det er sånn som jeg er som person ja. Det.. i hvert fall det jeg får høre hjem og, eller sånn blant venner og sånn og det er.. Jeg liker å ha kontrollen på hva som foregår i hvert fall.» (W2)

En av informantene i Xenon beskriver hvordan han beskytter ansatte mot å bli hengende etter kompetansemessig gjennom å bevisstgjøre og gjøre dem oppmerksomme på konsekvenser av eventuell automatisering som de kanskje ikke har tenkt på selv. Gjennom å stille spørsmål og komme med små hint hjelper han dem til å reflektere over seg selv, egen atferd og kompetanse:

«Jeg prøver å hjelpe de på det, men ikke si det på en direkte måte at det er kanskje.. Kanskje til din egen interesse her nå å være fleksibel. Men du må.. Dem.. jeg mener at de kan prøve å tenke littegran selv. Men jeg sier at «ja, men kanskje det blir mindre folk». Da skulle.. da slår det opp i hodet at «oi, da må jeg kanskje kunne mer på mer plasser». Ikke sant? Men det er ikke sikkert det går inn på alle det da, men det.. Det er en måte sånn, å gjøre det, bare for å gi en liten sånn. Du ser det med en gang at de tar det med en gang, og tenker at «oi!». Og så går det bare en par dager, så lurere de på, «kan jeg få opplæring på det?». Da har de tatt det ikke sant? Men på noen så er det helt stille. Så det er littegran sånn. Du må prøve å snike ut littegrann sånt.» (X2)

Gjennom denne typen bevisstgjøring opplever informanten at ansatte selv ber om og blir motivert for å tilegne seg mere kompetanse. Istedenfor at han går direkte til enkeltpersoner og forteller dem at de trenger å lære mer så prøver han å tilpasse informasjon og påvirke dem slik at de selv ber om å få lære mer. Informanten forteller at han gjør dette for å hjelpe

dem. Det hjelper også bedriften fordi den er tjent med å ha kompetente operatører som er oppdatert på maskiner, utstyr og metoder.

Behovet for å beskytte ansatte kan også gjøre seg gjeldende i forbindelse med samarbeid mellom andre avdelinger. En informant forteller om flere episoder hvor det har blitt høytlytt diskusjon mellom ham og ledere for andre avdelinger. Han opplever at særlig en avdeling har en tendens til å legge skylden på operatører i driftsavdelingen dersom det oppstår problemer eller noe ikke virker. Under morgenmøter kan de for eksempel bli stående og diskutere ampert hvorvidt problemer som har oppstått skyldes operatører eller ikke.

«K: Å ja, for da var det åpenbart at dere ikke hadde gjort det?»

I: Ja, for meg er det jo helt åpenbart. Jeg er jo.. Jeg kan jo de fleste anleggene da. Og.. jeg vet jo hva vi kan gjøre og ikke kan gjøre.

K: Så når du sier det at “det har ikke vi gjort”

*I: ja, da sier lederen for [annen avdeling] at det **må** dere ha gjort. Så sier jeg nei. Og han er like påståelig, også blir det hett til slutt. For jeg beskytter mine operatører til det lengste. Til det motsatte er bevist!» (W1)*

I tillegg til å beskytte ansatte mot beskyldninger fra andre avdelinger forteller informantene fra Wolfram hvordan de bekymrer seg for at den planlagte omstillingen som resulterer i en person mindre på skiftene kan føre til stress og for høy arbeidsbelastning for operatørene. Driftslederne har sammen med ledergruppa i bedriften diskutert hvordan dette skal løses. De jobber med å lage retningslinjer og har sammen blitt enige om hva de skal gjøre dersom det oppstår ulike typer problemer. Dette for å sikre at driftslederne løser problemer på samme måte slik at det praktiseres lik ledelse på tvers av skiftene og for å ivareta HMS. Slik kan de forebygge at noen for eksempel blir fristet til å yte mer enn hva som er forsvarlig for å unngå produksjonsstopp, fordi de på forhånd har satt ned retningslinjer som sier at de skal stoppe produksjonen dersom x eller y skjer.

«Men ytt.. altså konsekvensen hvis det her på en måte ikke retter seg da vil jo bli mer produksjonsstopp.. i forhold til at man skal drifte dette her sikkert da.

K: Og det igjen kan jo føre til mer stress da?

I: Ja.. Men så lenge vi har klare retningslinjer.. så skal det ikke.. på en måte føre til noe mer stress da. Det er på en måte det vi prøver å forebygge da, men det er jo lett å si.. Det er lett å på en måte si teoretisk at “Nei hør her, bare følg de reglene vi har satt opp så trenger du ikke

å stresse noe mer med det". Men sånn er jo ikke folk.. laga. Man ønsker jo alltid å sikre en god produksjon. Og det går jo på en måte på ærekjærhet og det går på å gjøre det beste man kan hele tiden. Man ofrer seg litt ekstra da. Så risikoen er jo stress, men vi forebygger.. den risikoen med å lage og opprette de retningslinjene da.» (W3)

Det å klare å ta avgjørelsen om å faktisk stoppe produksjonen hvis det er nødvendig trekkes fram som viktig. For at det skal kunne fungere trekker en informant fram at det er viktig at alle driftslederne følger retningslinjene og stopper som avtalt. Han peker på at det ikke skal være slik at ansatte må være stresset gjennom hele arbeidsdagen over lang tid, fordi de må yte maksimalt eller mer enn de greier for å klare å opprettholde en effektiv drift.

«Og da er det jo bare viktig at vi.. stopper produksjonen. (...) Og da har vi det at vi må bare stoppe. Alle sammen må.. Så det skal ikke være.. om.. hvis at jeg mener at vi skal kjøre litt lengre eller [navn på annen driftsleder] mener vi skal kjøre litt lenger så kan vi ikke gjøre sånn. Så stor plass har vi, også er det stopp. Så.. får de nå ta en vurdering her oppe [nikker mot der hvor ledelsen sitter] om det er økonomisk eller ikke, det er jo det som kommer til å skje» (W2)

For å beskytte ansatte beskriver informanten at det er viktig å stoppe produksjonen. Han viser til at det er ledelsens ansvar å ta en vurdering knyttet til hvorvidt det er økonomisk lønnsomt å fortsette å drifte på denne måten.

Rollen som beskytter og hvordan denne kan havne i konflikt med rollen som operativ leder

Driftslederne i Wolfram sier at de ikke tror at de vil klare å drifte produksjonen med en person mindre slik som situasjonen i bedriften er i dag. De viser til at forventede investeringer i blant annet en robot og annen automatisering av produksjonslinja mangler, at de fleste operatørene ikke har god nok kompetanse til å kunne drifte anleggene og at mange har jobbet relativt kort tid i bedriften og har ikke fått eller er ikke ferdig med opplæring. Dette kommer i tillegg til maskinelle problemer som de som tidligere nevnt har slitt med det siste året og som ikke er løst. De beskriver at de er bekymret fordi nedbemanningen skjer før de er klare for det, noe de mener vil gå utover operatørene. Et skift har forsøkt å kjøre med en person mindre per skift i en kort periode, og driftslederne har ulik oppfatning av resultatet av denne utprøvingen.

«og de sier.. og han som sitter inne på kontoret han mener at det går bra, mens operatørene sier at det ikke går så bra. For de er **døds**liten om dagene og ikke klarer å henge med og sånn der..» (W2).

«Og det har gått bra så lenge.. maskineriet har gått, så går det jo greit.

K: Ja, så det har vært vellykket å teste ut det?

I: Joo, men det er fordi at jeg har.. jeg vært heldig og fått dyktige folk da. Det har mye med.. hva de kan da. Og at de er sikker på.. at de tør å gå i fra. For du er jo faktisk på andre siden av veggen når du er på [navn på anlegg]. Så du har.. du har kameraovervåkning, men de har ikke lyst til å slippe maskinen. Det er litt der da.» (W1)

Sitatene illustrerer hvordan den ene mellomlederen har en positiv oppfattelse av utprøvingen, mens den andre mener at det har vært for belastende. En forteller videre at operatørene er skeptiske fordi dersom det blir problemer med maskinene, slik som det ofte har vært i det siste, så vil det få konsekvenser i form av at varer blir ødelagt hvis man ikke er nok folk til å håndtere problemene raskt. Begge trekker fram at det er helt avgjørende med kompetente operatører, og at kompetansen i avdelingen per nå er for lav. Driftslederne uttrykker at de ikke har tro på at den planlagte endringen er gjennomførbar.

«Ehh.. jeg tror at.. jeg tror ikke de går ned sånn drastisk på [nytt tall] på en gang. Det kan de ikke gjøre. For da.. får vi.. krise her tror jeg. Ja.

K: ok, hvordan da?

E: Ehh.. Nei, det er opplæringen som ligger etter. Det går ikke an å gjennomføre det.

K: Ok, så det går ikke an å være [nytt tall] per skift fra 1.9?

E: Nei. Det tror jeg ikke. Det er jeg redd for at ikke går.» (W1)

Driftsledernes manglende tiltro til endringen og deres bekymring for stress og for høye krav står i konflikt med ledelsens tro på og krav til å gjennomføre nedbemanning og endring av organiseringen den bestemte datoen. Slik kan den støttende rollen som beskytter for de ansatte komme i konflikt med rollen som operativ leder, hvor hovedoppgaven er å sikre effektiv drift. Løsningen med å stoppe produksjonen kolliderer med rollen som operativ leder, og kan dermed sies å representere en rollekonflikt. Dette vil vi komme tilbake til i diskusjonsdelen.

Frustrasjon og manglende medvirkning i Wolfram

Videre kan det se ut til at mellomlederne opplever en følelse av maktesløshet. De opplever liten grad av medvirkning i forbindelse med den planlagte endringen.

«K: Hvorfor kan dere ikke, som du sier, krangle for mye på det da?»

I: vi har jo diskutert, men det er jo som de sier det er jo ferdigbestemt. Det er jo ikke.. Det er jo ikke noe mye annet vi kan si da, når de sier at det er bare å stoppe produksjonen så har de jo sikret seg. For da.. Og da er det jo bare viktig at vi.. stopper produksjonen.» (W2)

Det kan se ut til at mellomlederne opplever endringen som toppstyrt. For at en endring skal lykkes er det viktig at de ansatte forstår hensikten med endringen og at de er i stand til å gjennomføre det (Munkejord, 2014). I dette tilfellet virker det som at mellomlederne forstår den overordnede hensikten med endringen i form av at endring og nedbemanning er nødvendig for å sikre bedriftens framtid, men de har problemer med å se hvordan endringen kan gjennomføres slik situasjonen er i dag. Dersom løsningen blir å stoppe produksjonen når det oppstår problemer, og problemer oppstår like ofte som mellomlederen er bekymret for, kan det være grunn til å bekymre seg for om endringen vil medføre ønsket resultat. Mellomledernes holdning er at de er usikre på om dette kommer til å gå, og om det går så kommer det til å ta mye lengre tid enn ledelsen forventer. Det ser også ut til at de ser perioden framover som en slags utprøvningsfase hvor de skal prøve ut en endring de ikke har tro på, og at måten å vise ledelsen at det eventuelt ikke fungerer er å stoppe produksjonen, noe som går utover resultatene og budsjettet til bedriften. Ut ifra dette perspektivet kan det hevdes at grunnlaget før endringen ikke er det beste. Informantene i Wolfram forteller at de opplever at de har liten medvirkning i avgjørelser som gjelder organisering og hvordan jobben skal utføres. De forteller at de som regel får presentert forslag og endringer, og at de da har muligheten til å uttale seg og komme med synspunkter, men at de har liten reell påvirkningsmulighet fordi løsninger og forslag oftest allerede er «ferdigbestemt» når de får dem presentert. I diskusjonsdelen skal vi se nærmere på hvilke tiltak ledelsen kan gjøre for å få mellomlederne «med på laget», og dermed øke sannsynligheten for en vellykket endring.

Myndiggjørende leder

Dette undertemaet har noe overlapp med rollen som beskytter og administrator, men omhandler i større grad hva mellomleder konkret tenker om og gjør for det psykososiale arbeidsmiljøet, og hvordan de aktivt gir myndighet til ansatte gjennom tillit, ansvar, eierskap

og anerkjennelse. Det er hovedsakelig informantene i Xenon som utøver denne rollen, men temaet inkluderer også hvordan noen av informantene i Wolfram opplever at de i manglende grad utøver rollen som myndiggjørende leder. Informantene i begge bedrifter opplever det som sentralt å gi ansatte ansvar. En informant i Xenon forteller at han har fokusert bevisst på å gi ansatte mer ansvar og eierskap for at de skal kunne jobbe bedre. Som han sier «du yter mer hvis du får lov til å være med»:

«De har fått mere ansvar mere.. De eier mere av prosessene i hallen. For det har vært litt sånn at eh lederen liksom skulle ha sittet og holdt på.. Eller du får ikke folk til å jobbe så godt og rasjonelt, mener jeg, hvis du selv skal sitte å liksom alt skal gjennom samme eh.. flaskehalsen. Du må gi dem litt ansvar og la dem få ta litt avgjørelser også i hverdagen. Så.. det det er liksom det jeg har prøvd å få til, og ser ut til at jeg har lyktes med, så langt.»

Informanten forklarer nærmere:

«Det som foregår i hallen det er det dem som eier, og ikke jeg. Blir det problem med personell, produksjon, at utstyr mangler eller noe, så kan de komme til meg. Men jeg ønsker at de skal få det her uten at jeg skal sitte og legge meg borti alt. Så det blir jo som å implementere folk i prosjekter. Du yter mere hvis du får lov til å være med.» (X3)

En av informantene fortalte at noen ansatte ikke har nok tiltro til seg selv til at de tør å fikse problemer på egen hånd. Istedenfor at han som leder går inn og kritiserer eller krever at de ikke er to personer på samme jobb fokuserer han på å legge til rette for mestring for å bygge selvtillit:

«Og noen er slik at de klarer ikke å gjøre noe alene, de må hele tiden ha med seg en. Så er det et problem så må en være med bare for å se på at han fikser det. Den handler nå igjen om selvtillit, tror jeg. Og å bygge selvtillit det er ikke enkelt på folk. Så deet ehh, det handler om å klare å bygge selvtillit og ha tillit til at de gjør det de skal og.. og kanskje sette dem ikke til de største oppgavene her i verden. Fordi du bygger mye mere selvtillit med å gi de oppgaver som de mestrer, enn å sette dem på store som de ikke får til i det hele tatt. Også blir det mye bedre stemning når vi mestrer oppgavene som vi blir satt til.» (X1)

En annen informant trakk fram tillit som et viktig aspekt i sin lederstil:

«Jeg er litt tilhenger av tillit jeg da. Er jeg. Så jeg prøver å stole på de forskjellige personene som er i avdelingene. Så.. jeg tror.. folk vokser på det. Ehm.. hvis at vi hele tiden skal gå og ha den lederen som skal fortelle deg hva du skal gjøre så tror jeg at vi går glipp av mye gode ideer, måter å gjøre ting på.» (X4)

Informanten forteller videre at han anser at hans viktigste rolle i omstillingen de har vært gjennom er å myndiggjøre og støtte opp om de han er leder for. Han forklarer nærmere:

«Jeg snakker veldig åpent med folk. Hva jeg mener både når det er bra og når det er dårlig. Jeg er ikke slik at.. Altså jeg tillater folk å prøve, gi folk litt mandat og frihet, ehh.. for det er nå ikke slik, det bør ikke være slik at lederen som sitter med svaret på hvordan alt skal gjøres. Og ehm.. da hadde vi ikke trengt så mange.. jeg tror det at som leder så bør en kanskje være litt dyktigere til å stille spørsmål enn å komme med svar. Klart, hvis man spør om noe konkret så skal man jo prøve å svare på det, men ikke noe styring. Liker jeg ikke selv da i alle fall.» (X4)

En informant beskriver hvordan han regelmessig følger opp ansatte for bidra til at de trives på jobb og for å unngå å risikere at de mister motivasjonen og får lyst til å søke seg jobb et annet sted:

«jeg prøver å snakke litt med dem jeg da, eh, høre littegran hva de tenker og hvilke planer de har og liksom bare litt løst og fast. Det kan jeg gjøre på en.. plutselig på en dag i produksjon da. Føler at ok, nå vil han snakke littegran han og, så kan du nå bare spørre. Liksom, hva kunne du tenke deg? Føler du at det går her nå da, ikke sant? Er det noe du kunne tenke deg å lært deg mer av? Så må du nå prøve å få han på det. Det kan være internt i bedriften her, er det noe mer opplæring av mer maskiner, det kan være.. Ja. Så er det nå bare liksom å følge med så en ikke har.. så ikke en plutselig.. nei, jeg er å søker på annet arbeid, og er borte..» (X2)

En av informantene trekker fram at det å bli anerkjent kan virke motiverende:

«Og så er det en liten sånn, liten gulrot for den som er på gulvet og da, ikke sant. At han kan være involvert i noe annet, «vet du at å dæven, han spurte meg om hva vi skal gjøre her!», ikke sant? Det blir litt sånn.»

K: ja

I: Mm. Så det tror jeg kan være litt viktig.» (X2)

Alle sitatene ovenfor illustrerer hvordan leder tenker at hvis ansatte opplever anerkjennelse og tillit, og blir gitt frihet og ansvar i jobben sin så vil bedriften etterhvert få dette tilbake i form av ansatte som jobber bedre, mere effektivt og bidrar med gode idéer.

Informantene i Wolfram ser ikke ut til å utøve myndiggjørende ledelse slik som informantene i Xenon. Det kan skyldes at de i større grad ser på seg selv som mer en form for Bas eller ansvarlig på skiftet heller enn som en leder. Dette forsterkes sannsynligvis av den endringen som pågikk under intervjutidspunktene med endring av deres rolle til en mere operativ rolle. Informantene forteller at de gjør det de kan for å gå foran som et godt forbilde, at de prøver å motivere de ansatte gjennom å være positiv, men ingen av dem kan gi noen eksempler på hvordan de anerkjenner, bygger eierskap, selvtillit eller gir ansvar til sine ansatte. Dette er muligens også fordi det ligger utenfor deres handlingsrom. Det er viktig å understreke at manglende utøvelse av myndiggjørende ledelse ikke nødvendigvis er negativt, det viser bare at rollen oppfattes og utøves ulikt i de to bedriftene. En informant i Wolfram forteller at på grunn av at det har vært hektisk i den siste tiden så har det blitt slik at lederen eller erfarne operatører har vært de som har skrevet standarder og framgangsmåter for anlegg heller enn operatørene som har dette anlegget som arbeidsplass. Informanten peker på at dette etter hans syn ikke er helt heldig, fordi man da risikerer at de ansatte, for eksempel på grunn av manglende eierskap, kanskje ikke alltid følger prosedyrene slik de er tenkt.

«Når det blir sånn som det har vært i det siste nå, når det har vært litt sånn hasteting å fikse ting. Så blir det kanskje leder eller de som har vært på maskinene før som er med på å sette seg ned og skrive det. Og da får ikke de som er nye noe eierskap til maskinene. For du får mye mere eierskap og vil følge ting hvis du er med på å skrive det, enn hvis det kommer en leder over deg og sier at «det her skal du begynne å følge»» (W2)

Informanten forteller at det også for han selv oppleves som viktig at hans leder og toppledelsen viser interesse slik at han kan oppleve at han betyr noe og ikke bare kan erstattes med hvem som helst:

«I: Så etter han fikk kritikk for noen år siden så har han blitt flinkere til å komme ned å se, og være litt interessert og faktisk vite forskjellen på [type produkt] og [annet type produkt] og litt sånn.

K: Ja. Synes du at det er viktig?

I: Jaa.. at de faktisk har litt peiling på hva som foregår nedpå her, og ikke.. at du ikke bare føler at du er et innstemplingsnummer når du er nedpå her, og deg setter vi et stryk over også ansetter vi en ny en.» (W2)

Myndiggjørende ledelse og det å prøve og feile:

I en produksjonsbedrift kan konsekvensen av å gjøre feil være at produksjonen stopper, noe som medfører økonomisk tap for bedriften. Informantene snakker alle om det å gjøre feil, hvilke konsekvenser det har, og hvilke konsekvenser det har å ikke ta sjansen på å prøve nye metoder fordi de ikke vil risikere at det skjer feil. Selv om alle er enige om at det er viktig å være åpen og prøve nye ting, ser det ut til at det er litt ulik praksis på de to fabrikkene. Hos Xenon peker alle informantene på at det er greit å gjøre feil iblant, og at det ikke skal få konsekvenser for enkeltpersoner. Som sitatet under illustrerer så er de her villige til å ofre litt for å prøve ut nye ideer og metoder:

«Jo flere en er som kommer med ideer og nye måter å gjøre ting på jo bedre kan de bli. Å få prøve ting, teste ut ting. Så det synes jeg.. Også.. ta ansvaret, hvis noe skjærer seg. Ja. Eh.. Det synes jeg er litt greit å ta ansvaret hvis noen gjør en bommert, så må det være greit. Ehm.. det er bedre enn at folk ikke prøver. Ja.» (X4)

En annen informant forteller om en episode hvor det ble gjort en alvorlig feil av operatører som medførte store økonomiske tap. De ulike driftslederne som var ansatt da hadde to ulike tilnærminger til hvordan situasjonen skulle håndteres for å unngå at noe lignende skjedde igjen. Den ene gruppen ledere fratok operatørene alt ansvar og overtok denne oppgaven selv. Den andre gruppen ledere lot fortsatt operatørene beholde denne oppgaven, men gikk i stedet inn og hjalp dem å utføre den. Informanten forteller at for han var det klart at det var den støttende tilnærmingen som var den beste:

«Men begge partene ville liksom ha.. Mente at jeg måtte velge liksom, men jeg sa, jeg snakka, for jeg var ikke på arbeid, men jeg ringte jeg til han som.. på dagen så sa jeg at du.. når jeg kommer tilbake sa jeg, så vil jeg være med å hjelpe deg. Jeg vil ikke ta fra deg noe ansvar.

Det er gjort en feil, det er lært av, så det er ikke noe problem. Men jeg vil være med å hjelpe deg, sånn at du ikke.. at kanskje det har gått litt fort i svingene, at du måtte ha gjort det.. Og at du ikke har klart å følge med alt sammen..» (X2)

Begge sitatene ovenfor omhandler det å ha tillit til de ansatte. Informantene i Xenon er samstemte om at det i deres bedrift er rom for å gjøre feil og prøve det som er nytt, og at leder støtter heller enn å straffe dersom det blir gjort feil.

I Wolfram forteller informantene at mellomlederne og ledelsen over dem ikke nødvendigvis er like samstemte på dette punktet. En av informantene forteller at hvis de skal greie å drifte effektivt etter bemanningsreduksjonen så må det bli rom for å gjøre feil. En annen forteller at det fram til før bemanningsreduksjonen ikke har vært så synlig for toppledelsen dersom det har vært gjort feil, fordi de ikke har trengt å stoppe anlegget da de har vært nok folk til å ta av varer og løse problemet uten å stoppe produksjonen. Informanten peker på at feil som gjøres framover vil bli mere synlig for ledelsen over ham:

«Og du.. du kommer alltid tilbake at du må jo svare for tallene dine, og svare for eh “hvorfors ble det stoppet, hvorfor.. prøvde dere ikke det?” Også er det den, det er jo mange av operatørene som.. Hvis de tror at de får det til så er det hele tiden sånn “ja, men nå har jeg det, nå har jeg det!”. Også kommer du etterpå og “Ja, men, du skulle jo ikke trykke der, du skulle trykke der”. Også er det sånn, så får de spørsmål om “hvorfors trykte du ikke riktig med en gang?”. Eller “Hvorfors kunne du ikke det her? Det her skal du kunne”. Og det, sånne ting kommer jo fram mye tydeligere når vi stopper. Sånn som nå så når vi bare rydder opp etter oss selv, hvis det er en person som har gjort feil så trenger det ikke komme lengre enn til [driftsleder] da. Da stopper det mye der, sant ja. Så folk har jo vært litt mere skåna. Nå kommer ting til å komme mye mer på papiret og.. det vises mye bedre da. Så eh.» (W2)

Informanten sier at de ansatte har vært «skånet», men at dette nå vil endre seg. Dette kan tolkes som at det eksisterer en slags frykt for å gjøre feil. Informanten forteller videre at han håper at konsekvensen av å gjøre feil ikke vil være annet enn at folk lærer, og at de kanskje må lese standarder og retningslinjer for å tilegne seg mere kunnskap. Videre sier han at:

«Men så spørres det da, hvis det skjer en eller to eller tre ganger, så.. så kan det være at folk slipper unna, men hvis det begynner å skje mange flere ganger så.. Vi vet jo ikke konsekvensene av det enda da.» (W2)

Også dette sitatet kan tyde på at det eksisterer en usikkerhet rundt hvorvidt feil vil få negative konsekvenser for enkeltpersoner. Dette inntrykket forsterkes av begreper som «slippe unna» og det at de «enda» ikke vet konsekvensene. Samtidig må det at gjentakende feil får konsekvenser og blir tatt tak i av ledelsen sies å være en selvfølge. Informanten ser imidlertid ut til å være usikker på om eventuelle konsekvenser vil være positiv for bedriften i et langtidsperspektiv, dersom man antar at skylden kun ligger hos enkeltpersoner uten at man også setter søkelyset på systemet. Informanten forteller at han er uenig med ledelsen om synet på det å gjøre feil og hvordan håndtere det. Han peker på at manglende opplæring og kvaliteten av denne etter hans synspunkt er avgjørende:

«I: (...) men de [ledelsen] går jo veldig på, de går jo veldig på “ja, men du skulle ha visst” “ja men du skulle ha ditt, du skulle ha datt”. Jeg har jo.. litt vel stor interesse av å se på det programmet “flyhavarikommisjonen”. Der er det ikke alltid om piloten gjør en feil, så er det ikke alltid hans feil. Hvorfor gjorde den piloten det valget, hvorfor tok han den risikoen. Og det går så.. Det er så mye som går tilbake på opplæring og på bedriften. Hvorfor gjorde ikke de sånn og sånn. Og det er også hvordan du er som person. Hvis du hvert tredje år kommer opp i en farlig situasjon der du må håndtere, det er kun en rett måte, så sliter du. Og det har jeg prøvd å si her oppe også, men det.. “Ja, men det er jo bare å lese seg til det!”. Nei, [sukker] det er ikke det som skal.. Det er ikke alt som er bare å lese seg til heller. Ting må du oppleve, du må prøve det, det er mye som.. Du vet ikke alltid hvordan du reagerer i en stresset situasjon. Og det er jo bare

K: trening, trening, trening?

I: nettopp! Så det.. Men det er ikke helt.. De er ikke helt enig.. oppe her alltid på det da.» (W2)

Informanten uttrykker frustrasjon over at ledelsen ikke forstår eller har et annet syn på hva som må til eller hva som er beste praksis. Konsekvenser av og tiltak for å løse denne type pågående konflikter under en endringsprosess vil diskuteres nærmere i diskusjonsdelen.

Tema 3: Kommunikator

Det tredje og siste temaet dreier seg om mellomleders rolle som kommunikator og formidler og mottaker av informasjon. Det første undertemaet, holde maska, omhandler hvordan man som leder av og til må holde tilbake informasjon eller bedrive emosjonsarbeid. Begrepet emosjonsarbeid og strategier som benyttes for å regulere følelser og manipulere emosjonsuttrykk forklares i teoridelen. I datamaterialet beskrives det også ulike former for verbal kommunikasjon mellom mellomlederen og ansatte, dette dekkes av temaet Informasjonsflyt, kommunikasjon gjennom ord. Informantene vektlegger det å få og gi informasjon. Informantene i begge bedrifter peker på at informasjonsflyten i bedriften har et forbedringspotensial. Mellomlederne i Xenon opplever å være en viktig brikke for å sikre at ansatte får informasjon. I Wolfram har ikke informantene samme rolle med tanke på informasjonsflyt. Informasjon gis i større grad via oppslagstavler, infoskjerm eller direkte fra ledelsen på skiftmøter, heller enn at det er mellomleder som videreformidler informasjonen. Informantene i begge bedriftene er samstemte om at ansatte har et ønske og behov for informasjon om det som angår både avdelingen og bedriften som helhet. Det siste undertemaet som presenteres er Praksis – formidler gjennom handling. Her beskrives det nærmere hvordan informanter i begge bedrifter er bevisste på hvordan de framstår for andre. Det framheves at man som leder er et forbilde.

Holde maska

Som leder får man av og til vite informasjon som må holdes hemmelig, eller som ikke skal videreformidles. Det er ikke alltid at man som mellomleder har behov for all informasjonen man får tilgang på, og noen ganger kan man oppleve å få for mye informasjon. Det å skulle holde på informasjon kan oppleves vanskelig, og som en informant uttrykker så kan det ofte være bedre å slippe å få informasjon som man uansett ikke kan dele videre:

«Det har ikke jeg lyst til å vite heller, hvis jeg ikke får si det videre så har jeg ikke lyst til å vite så mye. På en måte. Det kan nå være fort negative ting som kommer fram da. På slike ting som du ikke kan si videre. Slik som eh..under den her seansen med nedbemanning nå å forskjellig så.. de visste sikkert mye mer enn det de sa til å begynne med, men eh de sa det nå ikke til oss. Og det er jeg veldig godt fornøyd med» (X1)

Det å skulle holde på informasjon kan være frustrerende. En av informantene forklarer at han og ledelsen jobber med å utarbeide retningslinjer og finne løsninger på noe som

operatørene uttrykker frustrasjon over. Han forteller om hvordan han mottar klager og frustrasjon fra operatørene uten at han kan besvare kritikken, fordi dette er noe som er under planlegging og enda ikke er avklart:

«Og da blir jeg litt frustrert, og de blir litt frustrert. Jeg og synes jo det er kjempetrasig. Men, eh, ja. De er ikke for nedbemanning i det hele tatt. De ser bare.. ja, de ser jo problemene som vi har da. Vi sitter jo og planlegger hva vi skal gjøre når vi får de problemene. Det er ikke ute på gulvet enda. Det er jo.. under planlegging. For oss.» (W1)

Det er mulig at bedriften kunne ha vært tjent med å involvere ansatte i større grad i planleggingsarbeid, kanskje i form av å benytte arbeidsgrupper eller arbeidsmiljøutvalget. Dette vil vi komme tilbake til i diskusjonsdelen.

Det kan oppleves både behagelig og feil å få tilgang på informasjon som man ikke kan dele videre. Informanten forteller at han i forkant av allmøte fikk vite at det også blant driftslederne skulle nedbemannes, men at han mest sannsynlig var en av dem som kom til å få beholde jobben. Det opplevdes behagelig og betryggende å få vite at han «hadde gode kort», men samtidig satte det ham i en vanskelig situasjon i form av at han da ikke kunne være ærlig:

«.. dumt på den måten at da må du plutselig være en annen person. Som du egentlig ikke har slik kjempelyst til. Fordi etter jeg var på det allmannamøte så.. så blir det nå litt tisking og hvisking og vi går nå i samlet flokk ute her og prater og.. og eh.. og prate som du ikke vet noe når du vet noe, det er ikke så enkelt.» (X1)

Autentisk ledelse er et begrep som benyttes om ledere som kjenner seg selv og handler i samsvar med sitt sanne jeg. Autentiske ledere forsøker ikke å være noe annet enn seg selv og framstår som helhetlig og tillitsvekkende av andre. Noen av informantene i hver bedrift legger stor vekt på dette med å være seg selv. For dem ser det ut til å være helt avgjørende å framstå som genuin og ekte. Informanten forteller videre at han har opplevd at han er lett å gjennomskue og at ansatte ser at han vet mer enn han sier:

«Egentlig prøvde jeg å holde mest mulig kjeft, men eh.. men det jeg ble kanskje avslørt av noen som kjenner meg best nedpå her, uten at de ville si det så så jeg det litt på dem at de så

det kanskje. Sikkert på min væremåte at jeg måten jeg snakket på. Jeg jeg vet ikke hvordan.. jeg kommer ikke på eksakt hva jeg sa men.. men eh jeg tror de avslørte meg uten at de ville innrømme det, eller uten at de sa det høyt da. Men det er de som kjenner meg best det da tror jeg.» (X1)

En mere aktiv form for å holde maska er når man må fronte noe man ikke selv har tro på. Det kan oppleves som frustrerende og vanskelig. En av informantene forteller at han ser at ansatte som kjenner ham godt ikke alltid tror på det han sier når han prøver å virke engasjert og motivere ansatte i forbindelse med den planlagte endringen. Han forteller at operatørene ikke sier noe direkte, men at de kan begynne å le, og at han sånn forstår at de skjønner at det han presenterer ikke er i tråd med hans egentlige ønsker og overbevisninger.

«Den er.. den det det er jo en utfordring. Og det.. De som kjenner meg godt nedpå her, de jeg har jobbet mye med det.. jeg regner med at det skinner bra gjennom.. men eh.. det er nå sånn det, folk vet nå hvordan det..» (W2)

Samtidig kan det å ikke «holde maska», men heller være helt ærlig også oppleves feil. Sitatet under illustrerer hvordan informanten bedriver emosjonsarbeid og skjuler sine egentlige meninger for å oppfylle kravene til rollen som leder og ikke ødelegge for andre:

«K: for det hadde ikke vært aktuelt for deg å si til skiftet ditt at det her er jeg egentlig uenig i, eller vært helt ærlig da?

I: Nei, jeg føler ikke at det er sånn.. det.. på en måte så hadde det vært lettest for meg, men da.. hvis du har to tre stykker da, som kanskje har litt håp om at dette her skal gå, så føler jeg at du knekker kanskje deres håp da.» (W2)

Her ser det ut til at informanten benytter seg av «surface acting», gjennom at han gir uttrykk for andre emosjoner enn sine genuine ved å motivere og fronte en endring han ikke har tro på for å innfri kravene til lederrollen. Dette diskuteres nærmere i diskusjonsdelen.

Informasjonsflyt - kommunikasjon med ord

Dette undertemaet omhandler hvordan kommunikasjon foregår. Hos begge bedrifter foregår mye av informasjonsflyten muntlig, enten på møter, ved skiftavløsning eller ved at

den som har informasjon sprer det videre til andre. Informasjonsflyt framstår som viktig for informantene og er også noe de snakkes om blant ansatte i bedriftene. Det trekkes fram at det er bedre med for mye informasjon enn for lite.

For å bidra til at ansatte får informasjon og gi dem muligheten til å stille spørsmål forteller en av informantene at han er opptatt av å være tilstede i matpausene:

«jeg har sett på noen skift, de er slik noen spiser da, noen spiser senere, og de prates ikke noe, og han lederen som har vært der tidligere han har ikke spist sammen med dem. Og det er veldig viktig egentlig, å ha den lille matpausen. Det er totalt en halvtime, men da er man nå sammen der også kan de stille spørsmål også kan jeg svare på spørsmål. For det er nå.. det er informasjon, det er nå noe av det viktigste du får. Spesielt de som er på gulvet. De får vel desidert minst informasjon nedpå her.»

Informanten forteller videre at de har en felles pc og at det finnes en intranettside, men at det ikke blir lagt ut så mye info der.

«Så det er nå mest med folkemunn på arbeid. Skiftavløsning da får de nå vite litt. Derfor er det svært viktig for meg det å spise mat sammen med dem, å være der og prate litt og.» (X1)

Dersom det er travelt og utfordrende at alle avviker pause samtidig deler han opp pausen sin, slik at han får litt tid sammen med alle.

Informantene i Xenon forteller at de synes bedriften har et forbedringspotensial når det gjelder informasjonsflyt. En av informantene sier han opplever informasjonsflyten som ganske dårlig. Han må selv ofte etterspørre informasjon. Han mener at alle ansatte i produksjonen gjerne skulle ha fått mere informasjon. De ansatte etterspør informasjon om planer for produksjonen, hva som skal produseres, hvor mye, hvordan salget går og lignende. For å tilfredsstille dette informasjonsbehovet forsøker informanten å dele så mye informasjon som mulig med de ansatte.

«Jeg prøver å få all den informasjonen som jeg får, gi til de gutta under meg. Filtrerer den selvsagt, så ikke alt.. Alt skal de vite.. Filtrere, og gir de den beskjedene som er at det.. her er det planlagt sånn og sånn, og.. Og da liksom “åja, det visste vi ikke” det er jo.. Det kan gjøre mye rart det.» (X2)

Informanten kommer med et eksempel på hvordan informasjon kan gi økt motivasjon og arbeidsglede. De har noe utstyr som bråker mye som det foreligger planer om at skal byttes ut:

«Det er sagt at det skal.. Det er satt av.. det er satt av i budsjettet tror jeg, men det blir ikke før på slutten av neste år. Men det er en plan, ikke sant, og da tror jeg det er greit at gutta får vite det.. At det er en plan at vi skal få den støykilden der bort fra fabrikk. M-m. Fordi det er jo positivt, ikke sant. Det er ikke det at det skjer i morgen. Men det er at det har kommet på budsjettet, at det er planlagt. Så er det hvert fall.. Da er det en ball som har begynt å rulle. Og sånne ting synes jeg er greit å.. Absolutt å få vite.» (X2)

Planer om forbedringer er en type informasjon som bør nå ut til ansatte i bedriften:

«For det er nå slik som folk blir fornøyd med å høre og.. ser at her satses det. Så det er nå slike ting som gir en ekstra sukkerbit hos folk egentlig. De arbeider mer. Så ehh.. all positiv informasjon jeg får vite det.. sier jeg ut. Nesten så godt som 100 prosent. Så sant det ikke er noe slikt at vi får beskjed om at “det her sier du ikke videre”. Da sier jeg det ikke videre. Men får vi beskjed om sann og sann og ikke noe “det her sier du ikke videre”, da.. Da er det bare å.. å fyre løs. Fordi.. før eller senere kommer det litt slik tisking og hvisking og da får jeg nå spørsmål om jeg har hørt noe og.. jeg er ikke noe god til å lyve på slike ting. Er det noe positivt så er det, da vil jeg ha det ut.» (X1)

Informanten forteller at denne typen informasjon virker motiverende og gir arbeidslyst. Det kan føre til at folk blir i godt humør og bidra til positivitet.

Begge bedriftene er i en situasjon hvor de må følge med på utviklingen i forhold til digitalisering og automatisering. Begge bedrifter har gjort store investeringer i å automatisere produksjonen, men de har fortsatt en del å gå på, og regner med å måtte automatisere mer i årene framover.

«Det er greit kanskje, og så.. Og snike ut en liten sann teaser kan du si, på, til operatørene og. Som de egentlig ikke skal vite, men de kan få en liten sann.. Liten bitteliten av en karamell å

suge på, bare for å så, som egentlig ikke, gjør ikke noen skade men de får dem kanskje til å tenke. Sånn som at vi skal automatisere.» (X2)

En av informantene i Wolfram forteller at utskrifter av møterefater blir hengt opp på infotavler rundt omkring i fabrikkene, men at det er få som leser nøye på det som henges opp der. Mange leser overskriftene, men ikke hele dokumentet, noe som kan bidra til at de ansatte opplever at de får liten informasjon. For eksempel har han selv visst i et par år at det er planlagt at de gradvis skal redusere bemanningen på skiftene, men at det er mer usikkert om alle operatørene har visst det før nå:

«det har egentlig vært oppslag lenge om at vi skal ned vi skal ned på [nytt tall] mann. Det har jo hengt info om det lenge, men jeg tror ikke mange leser de møterefaterne.» (W1)

Hvordan informasjonen blir viderefremmet kan være av betydning for å unngå ryktespredning. Selv om operatørene er spredt rundt omkring på ulike steder i fabrikkene så prøver informanten å unngå å gi informasjon en til en:

«Skal du gå rundt til en og en så blir det liksom, for da er.. Ja, det.. Jeg er redd for at det kan bli litt feiltolket på noen da, ikke sant. Men sier vi littegran i plenum så blir jo.. Da får heller de snakke seg imellom igjen hvis det er noe. Men snakker du med en og en, så kanskje en har misforstått det, så begynner to å diskutere det, så har de hørt det på to forskjellige måter, så baller det på seg, så kanskje det blir feil kanskje i informasjonen til slutt. Så jeg liker å informere, at det er liksom, hvert fall at det er en tre fire stykker av dem som er.. Som er der hvert fall da. Så får de nå heller spre det således.» (X2).

En annen informant trekker fram at han tenker over hvordan han oppfattes når han snakker med andre. Som en person som til vanlig snakker høyt, tydelig og har mye energi, så må han tilpasse seg og av og til dempe seg slik at han ikke misforstås som krass eller streng, når han ikke mener å være det.

*«Selv om jeg kan være bestemt og skarp så er det.. Og jeg føler at det ikke er så ille, så kan det jo være at det oppfattes sånn. Så eh.. Og det er jo noe å tenke på for min del da.
K: hvordan du er mener du?*

J: Ja, altså jeg utad, hvordan jeg oppfattes. For jeg.. jeg kan jo prate høyt og tydelig. Og.. jeg gjør kanskje det til vanlig. Så jeg prøver å snakke lavere, sånn som nå, så folk ikke skal høre hva vi sier. (...). Det kan oppfattes veldig sånn krasst da. Uten at det nødvendigvis er ment til å være det da.» (X3)

I tillegg til hvordan informasjonen kommuniseres trekkes det også fram at i hvilket fora eller i hvilken kontekst informasjonen blir gitt er av betydning. En av informantene i Wolfram forteller for eksempel om at han fikk høre om nedbemanningsprosessen første gang på julebordet, mens flere av informantene i Xenon skulle ønske at de fikk vite mer om den planlagte nedbemanningen, hvor de selv stod i fare for å bli oppsagt, før det ble presentert på allmøte.

En informant i Xenon trekker fram et eksempel hvor informasjon rundt roller har blitt tatt tak i som ledd i å styrke arbeidsmiljøet. Informanten forteller at det har vært dårlig arbeidsmiljø på en avdeling. Som et tiltak har det blitt laget nye rollebeskrivelser, slik at alle er sikre på hva som er sin rolle, og også vet hva de andre holder på med:

«også for å tydeliggjøre litt mere roller og ansvar innenfor operatørene på [avdeling]. Så vi har laget nye rollebeskrivelser, det har jeg gjort sammen med dem, de fagansvarlige. Så de har fått seg noen nye rollebeskrivelser nå. Vi laget en ny på [sted]. Også er det presentert i allmøte da, eller ikke allmøte, men avdelingsmøte. For det at det har vært.. Jeg tror mye av grunnen til at det har vært et dårlig arbeidsmiljø der er at folk ikke har visst hva naboen jobber med egentlig. Hva som er ansvaret og hvorfor sitter han inne der når jeg må være ute her og svette og styre og.. Så det har vi gått opp en tur nå da for å se om det løser opp litt» (X4).

Praksis – formidler gjennom handling

Denne kategorien omhandler det å formidle noe gjennom atferd og handling. Informanter i begge bedrifter er opptatt av å gå foran som et godt eksempel og forbilde for ansatte. Som en informant beskriver det:

«Så er jeg jo med. Jeg er jo med på rengjøringa. Jeg tar et par skitoppgaver. Og det løfter.. moralen og.

K: Ok, så det er noe du gjør bevisst?

E: Ja, det gjør jeg bevisst. Det er for å dra med meg. Det er jo teamet. Og da skal jeg være der jeg og. Så det funker bra.» (W1)

En informant i Xenon beskriver hvordan han er opptatt av å være et forbilde:

«og det jeg skal det er å gå framfor som et godt forbilde iii, i være seg både i pauser, ehh.. ryddighet.. og ikke minst dette her med kvalitet, 5s som det heter så fint da, og alt det der det.. går littegrann som et forbilde der, så tror jeg de andre blir rett og slett fornøyd jeg» (X1)

Videre forklarer informanten at det er gjennom å gå foran som et forbilde og yte det lille ekstra selv at han også kan få andre til å yte mer:

«Folk er ikke så komplisert på en måte.. i hvert fall ikke når de kommer på arbeid, fordi de er nå her i 8 timer de, og vil at det skal bli også, så hvis jeg skal ha de til å yte litt mer så må jeg selv yte litt mer tilbake.. Og det er nå det det handler om» (X1)

Informanten forklarer nærmere:

«At du ikke bare går forbi også ser du at det er kaos også bare bryr du deg ikke. Da får du aldri den massen da til å begynne å yte litt ekstra heller. Så det handler om det her med at du må du må yte litt selv også for å få de andre til å yte. Det er det.. tror jeg er det viktigste vi vi gjør egentlig, vi tre i alle fall som er driftsledere.» (X1)

En av informantene i Wolfram forteller at han har forsøkt å vise de ansatte med handling at de sammen er i stand til å gjennomføre endringen de er i ferd med å implementere:

«Selvfølgelig går det, sier jeg. Så har jeg jo vist dem at det går, så lenge maskinparken virker. Sant. Og hvordan vi skal jobbe.. sammen. Så ja.» (W1)

Informantene i begge bedriftene forteller at de er bevisste på hvordan egen væremåte kan påvirke andre. En informant viser til at innstilling har mye å si for resultatet. Han prøver å ha fokus på det positive ved endringen som skal gjennomføres og forteller at han på sitt skift har to operatører som er positive og opplever mestring når de får prøve seg på de nye utfordringene. Han forteller videre at selv om han har ansatte som er positive, så er det han som må ta jobben med å spre positivitet rundt endringen fordi ingen av dem prater særlig mye med andre på skiftet.

«Han gjør jobben sin han, og er ikke den som setter seg i fellesskapet og jabber og prater og.. Så han er ikke med å spre positiviteten da, for at det her går da. Han bare gliser og viser meg at det her går jo det. Sant.. så den rollen prøver jeg å ta da. Det.. det skal gå. Og husk på at det er ingen som mister jobben. Det er det jeg prøver å få fram da. Da er det.. må det være mye enklere tenker jeg.» (W1)

Informanten avslutter med å poengtere at det er positivt at nedbemanningen løses med naturlig avgang og at dette er noe han mener må oppfattes positivt av andre. Dette utsagnet har ikke noe med formidling gjennom handling å gjøre, det sier mer om synet på hva som kan være motiverende og positivt å få fram og formidle til ansatte.

Som nevnt viser flere til at de bevisst går foran som et forbilde for å få andre til å yte. Sitatet under omhandler også dette, men har også et annet aspekt, nemlig betydningen av å være genuin og tro mot seg selv:

«Jeg har kun vært med selv og det.. det har jeg tenkt at det skal jeg være hele tiden. Jeg kan godt være den som tar kosten først og koster. Jeg kan godt være den som.. Jeg prøver som sagt å gå foran som et forbilde. Ikke den som sitter lengst i matpausen for eksempel. Jeg orker ikke å prøve å være noe annet enn jeg er. Og.. jeg tror at mange nedpå her kjenner meg som den jeg er og.. mener det er greit. Som sagt hvis du vil at jeg skal forandre så må du si fra har jeg sagt til dem, men jeg tviler på at de gjør det. Nei, være seg selv, da kommer du veldig langt, tror nå jeg.» (X1)

Mange av informantene påpekte dette med å ikke være noen annen enn du egentlig er. En sa for eksempel at du må *«ikke komme på arbeid også er du en annen personlighet enn du er på fritiden.. for det, det blir feil» (X1)*, mens en annen sa at man må fortsette å være den

samme selv om man har blitt leder:

«At man ikke blir høy. Høy. Kjepphøy fordi man har blitt leder. Det er noen som blir det og. Det er bare å bevare det man har vært hele tiden så tror jeg det går bra jeg.» (W1)

Sitatene ovenfor kan være eksempler på autentisk ledelse. Dette vil diskuteres nærmere i diskusjonsdelen.

Diskusjon

Resultatene viste at alle mellomlederne i studien veksler mellom tre overordnede roller som operativ leder, som støttende leder og som kommunikator. Forskjellene mellom hvordan rollen utøves ble synliggjort gjennom undertemaene (superbruker og administrator, beskytter og myndiggjørende leder, og holde maska, informasjonsflyt og praksis). Betydningen av rolleavklaring, rollekonflikt diskuteres i sammenheng med konflikt med ledelsen og motstand mot endring. Vi skal se nærmere på hvordan denne kan håndteres. Videre vil rollen som kommunikator og betydningen av god kommunikasjon og informasjonsflyt generelt og særlig i en endringskontekst diskuteres. Leders tilgjengelighet og leders rolle som forbilde fram som viktige faktorer og diskuteres i sammenheng med autentisk ledelse. Basert på funnene fra studien og med prosjektet Sunne omstillingsprosesser som rammeverk gis det avslutningsvis fire råd for lignende bedrifter for hvordan lykkes med organisatoriske endringer. Studien bekrefter funn fra tidligere forskning og bedrifter som skal gjennomføre omstilling anbefales å ta hensyn til de fem faktorene presentert i det teoretiske rammeverket. Til slutt avsluttes det med en diskusjon av metodiske betraktninger.

Rolleklarhet

Resultatene fra analysen indikerer at rolleklarhet er et sentralt tema i begge bedrifter. Driftslederne i Wolfram rapporterer at de opplever misnøye og/eller usikkerhet knyttet til endring av rollen. Den nye rollen er ikke tydelig definert, de har ikke fått svar på hvordan de skal håndtere utfordringer de ser knyttet til endring av rolle, og de opplever å ha vært lite involvert i planleggingen av endringen generelt og endring av deres rolle spesielt. I tillegg rapporterer en av informantene at hans forventninger til rollen ikke har blitt innfridd og heller ikke ser ut til å bli innfridd. På praktiske spørsmål som angår rollen deres ved intervjuetidspunktet og i framtiden svarer de ofte at de ikke vet hvordan ting blir, at de er usikre på hvem som skal gjøre hvilke oppgaver og hvilket ansvar de skal ha etter endringen har tredd i kraft. Mellomlederne i Wolfram har altså ikke klart for seg hva deres rolle er. I motsetning til å oppleve rolleklarhet (Ritter et al., 2016; Saksvik et. al, 2007) som beskrevet i teoridelen, ser de ut til å oppleve rolletvetydighet. Begrepet beskrives som manglende, uklar eller motstridende informasjon om egen rolle (Kahn et al.,1964). Mangelen på rolleklarhet skaper mye usikkerhet og frustrasjon. I en uforutsigbar situasjon som en endringsprosess er, kan rolleavklaring trekkes fram som viktig og nødvendig for at alle skal finne sin plass og for å unngå unødvendige be-

lastninger i form av usikkerhet og potensielt stress blant de berørte. Som et resultat av funnene fra prosjektet Sunne omstillingsprosesser anbefales det at nye og gamle roller avklares så tidlig som mulig i en endringsprosess (Saksvik et al., 2007). Bare hvis arbeidstaker vet hva som forventes kan han eller hun yte optimalt i jobben (Tvedt, 2011). Rolleklarhet har blitt vist å være en enda viktigere ressurs for ansatte enn sosial støtte for å takle organisatoriske endringer (Kourunka et al., 2003). Gjennom relasjonen mellom leder og ansatt kan ledere både redusere og forverre mengden usikkerhet ansatte opplever (O'Driscoll og Beehr, 1994). En mellomleder som selv opplever stor grad av usikkerhet knyttet til egen rolle kan derfor tenkes å kunne overføre denne usikkerheten gjennom sin relasjon til sine underordnede. Det er vist at ansatte kan tenke at vesentlige aspekter ved jobben, inkludert rolleklarhet, er leders ansvar (Stinglhamber & Vandenberghe, 2004). Derfor kan det videre tenkes at en av grunnene til at mellomlederne i Wolfram er frustrerte når det gjelder misnøye og usikkerhet knyttet til ny rolle er at de opplever at ledelsen ikke har gjort en god nok jobb med å definere og avklare driftslederrollen. Det er også anbefalt at ansatte får oversikt over rollene og ansvarsområdene til andre ansatte i organisasjonen (Saksvik et al., 2007; Tvedt, 2011). Dette har de bevisst lagt ned en del ressurser i hos Xenon. En av informantene trekker fram et eksempel fra en avdeling. Der har han og de andre lederne for avdelingen, i forbindelse med endringen, tatt en gjennomgang av alle rollebeskrivelsene. Dette arbeidet er gjort i samarbeid med de ansatte, og de har samtidig sørget for at alle rollebeskrivelsene har blitt gjort kjent for alle medarbeiderne. De håper at dette vil kunne bidra til mer forståelse for hverandre og bedre samarbeid. I tillegg peker informanten på at han tror en del tidligere konflikter har oppstått som en følge av at dette ikke har vært på plass tidligere. For eksempel i form av at noen kanskje har trodd at det at en sitter lenge inne foran datamaskinen, istedenfor å være ute å stable og losse varer, skyldes unnasluntring heller enn for eksempel i varetakelse av et ansvar for å bestille varer. Det å ta en slik gjennomgang av alle stillingsbeskrivelser samtidig som en organisatorisk endring kan bidra til en positiv bieffekt av endringsprosessen, og er i tråd med anbefalingene fra Sunne omstillingsprosesser.

Rollekonflikt i Wolfram

Usikkerhet rundt egen rolle og rollekonflikt et sentralt tema i Wolfram. Måten mellomlederne omtaler seg selv i relasjon til sine underordnede gir et inntrykk av at de ser ut til å betrakte de ansatte som medarbeidere mer enn underordnede. Noe som er et vanlig perspektiv blant mellomledere i dagens arbeidsliv (Pettersen, Giæver & Wennes, 2012). Mellomlederne kan oppleve at de befinner seg «mellom barken og veden», hvor det å skulle innfri ledelsens

krav kan føre til misfornøyde ansatte, mens et for stort fokus på å opprettholde gode og harmoniske relasjoner med og blant de ansatte kan hemme implementeringen av endringen (Stensaker et al., 2011). Informantene i Wolfram beskriver at de opplever motstridende forventninger fra de underordnede, seg selv og ledelsen. Det ser altså ut til at de opplever rollekonflikt. Rollekonflikt kan, som tidligere nevnt, oppstå når en ansatt opplever motstridende krav eller press fra ulike hold, med bakgrunn i sin rolle i organisasjonen (Kahn et al., 1964; Saksvik et al., 2007). Som nevnt har både rolletvetydighet og rollekonflikter blitt vist å kunne ha negative implikasjoner for både ansatte som opplever dette, men også for bedriften som helhet, for eksempel i form av økt sykefravær, konflikter, stress og turnoverintensjoner (Christensen & Knardahl, 2010; 2012). Knardahl med flere (2012) har i sine studier trukket fram uklare roller og rollekonflikter som en av de mest skadelige faktorene for arbeidsmiljøet. Bedriften bør derfor ta dette på alvor, og forsøke å avklare mellomledernes roller og sette inn tiltak for å redusere rollekonflikt. Konsekvensene av å ikke gjøre det kan bli svært negative både for de involverte, for resultatet av endringen og for bedriften som helhet.

I Wolfram beskrives det en pågående konflikt med ledelsen hvor driftslederne rapporterer at de ikke er enige i endringene som gjøres. En beskriver inngående hvordan han forstår rollen og hvordan han mener den burde utføres, men at ledelsen ikke ser ut til å ta hensyn eller lytte til hans innspill. Han opplever at han nå blir tvunget til å gjøre oppgaver som han mener er lite hensiktsmessige, kanskje til og med skadelige, for bedriften i et langtidsperspektiv. Det å bli tvunget til å gjøre oppgaver mot sin vilje eller overbevisning kan som nevnt ha svært negative konsekvenser. I dette spesifikke tilfellet er det ikke helt utenkelig at den ansatte vil begynne å se seg om etter en ny jobb som er mer i tråd med hans forventninger til driftslederrollen.

På den andre siden forteller en annen informant, som har vært med på å planlegge og utforme endringen, at endringen av driftsleders rolle er ment å gi mindre belastning og stress for driftsleder. Bedriften har i lang tid forsøkt å finne en god utforming av driftsleders rolle, uten at de synes at de har lyktes med det. Gjennom den pågående endringen prøver de noe nytt, som ledelsen håper skal gi driftsleder mere rom til å gjøre jobben slik de har erfart at den faktisk utføres i praksis. Ved å ta bort personalansvaret og alt det innebærer av støtte og oppfølging av underordnede håper de at driftslederne skal få mer tid til å sikre en god og effektiv daglig drift. Ut ifra hva informantene rapporterer kan det se ut til å eksistere en felles enighet om at man ønsker det beste for bedriften og de ansatte, men at man har ulik forståelse av hva dette er og hvordan veien dit ser ut.

Motstand mot endring

Denne konflikten kan også karakteriseres som motstand mot endring. Informantene i Wolfram rapporterer i tillegg om en generell motstand mot endringen blant operatørene. En slik motstand kan ha oppstått som en reaksjon på opplevd utrygghet og stress (Jimmieson et al., 2004) i forbindelse med endringsprosessen. Nesten alle typer organisatoriske endringer medfører tap av kontroll og økt jobbusikkerhet, og motstand er derfor som nevnt en vanlig reaksjon på organisatorisk endring (Saksvik et al., 2007). Det er viktig å ta hensyn til at ansatte reagerer ulikt på endring. Ansatte på operatørnivå kan ha ulik forståelse og kunnskap om bakgrunnen for endringer, hva som er viktig og hva som bør prioriteres (Saksvik et al., 2007). Det at den gjengse holdningen til endringen er at det ikke kommer til å fungere, og at endringen vil mislykkes, kan vitne om at det er et behov for at ledelsen tar større hensyn til både lokale normer og hensynet til mangfold. Manglende vektlegging av dette kan bidra til at det oppstår misforståelser da det ikke er en felles forståelse om hva som bør gjøres og hvorfor (Shockley-Zalabak, 2014; Saksvik et al., 2007). En av grunnene til motstand mot endring kan være manglende grad av involvering av de som rammes av omorganiseringen (Saksvik et al., 2007). Ut ifra perspektivet om at motstand er en naturlig reaksjon på endring bør bedriften i tråd med den fjerde faktoren fra Sunne omstillingsprosesser, «konstruktiv konflikthåndtering» (Saksvik et al., 2007), forsøke å utforske hva som ligger i denne motstanden og sammen med både mellomledere og øvrige ansatte som berøres av endringen prøve å finne løsninger. Det presiseres at for å finne gode løsninger må fokuset være på «hva skal vi gjøre nå» og ikke på «hvem har gjort eller sagt hva». Det betyr at de ansatte skal få komme med utblåsninger og sine meninger, men det har ikke noen hensikt å lete etter syndebukker. Sammen bør de prøve å se framover og ikke fokusere på eventuelt gammelt grums. I siste avsnitt skal vi se nærmere på konkrete måter å gjøre dette på.

Behovet for tilgjengelig og relevant informasjon

Felles for begge bedrifter er at det trekkes fram at det finnes et stort behov for informasjon, og at det er behov for mer og bedre informasjonsflyt. Informasjonsflyt og kommunikasjon er avgjørende for å lykkes med gjennomføringen av en sunn endringsprosess (Saksvik et al., 2007). En stor del av litteraturen om endringsprosesser vektlegger at kommunikasjon er viktig for at de ansatte skal forstå hvorfor endring skal gjennomføres, hva endringen innebærer og hva det vil bety for dem og deres jobb (Elving, 2005; Kitchen & Daly, 2002; Ridder, 2004; Saksvik et al., 2007). Det er også noe Lewin (1951) og Kotter (2012) er opptatt av i sine

modeller om endringsprosesser. Informantene beskriver at behovet for mer og bedre informasjonsflyt gjelder både generell informasjon om det som rører seg i virksomheten, informasjon om salg og marked og kommende endringer og utviklingsplaner. Videre trekker informantene fram at informasjon kan være viktig for motivasjon og arbeidslyst.

Informasjonsflyten foregår på litt ulike måter i de to bedriftene. I Xenon opplever mellomlederne å være en viktig brikke for å sikre at ansatte får informasjon, mens i Wolfram har ikke informantene denne rollen. Felles for begge bedrifter er at mye av kommunikasjonen foregår muntlig, som en følge av at operatører jobber fysisk adskilt på ulike arbeidsstasjoner rundt omkring i fabrikkene, ofte uten tilgang på digitale informasjonskanaler. I begge bedrifter finnes det felles datamaskiner hvor operatørene som har tilgang til e-post kan logge seg på, eller lese på intranettet. Hos Wolfram har de i tillegg informasjonsskjerm og oppslagstavler hvor det henges opp møterefater, informasjonsskriv og oppslag om for eksempel sosiale arrangementer. Til tross for infoskjerm og oppslagstavler opplever likevel informantene her informasjonen som vanskelig tilgjengelig og erfarer at den ikke alltid når fram til operatørene. Goodman og Truss (2004) har vist til at hvordan informasjon om endring bør kommuniseres avhenger av kontekst, endringens karakteristikk, hensikten med kommunikasjonen og ansattes respons til kommunikasjonen. Deres råd er blant annet at informasjon som er av avgjørende betydning for ansatte bør kommuniseres muntlig, mens informasjon som ansatte bør ha kjennskap til kan kommuniseres skriftlig (Goodman & Truss, 2004). Et av informantenes eksempler på vanskelig tilgjengelig informasjon er planlagt nedbemanning kommunisert via møterefater hengt opp på infotavlen. Dette må sies å være betydningsfull informasjon for de ansatte. Når denne typen informasjon ikke er tydelig kommunisert kan det føre til usikkerhet og ryktespredning. Ryktespredning har lett for å oppstå i perioder med for lite kommunikasjon og usikkerhet (Bordia et al., 2003, 2006; Elving, 2005).

Resultatene viser altså at det er forskjeller og ulikheter hva angår rollen som kommunikator i de to bedriftene. Mens mellomleder har en viktig rolle som informasjonsformidler i Xenon, ivaretas denne rollen i større grad av den øverste ledelsen hos Wolfram. Mellomlederne i Xenon forteller at de er opptatt av å videreformidle så mye informasjon som mulig til sine ansatte. De videreformidler for eksempel alt av positiv informasjon så raskt som mulig. De erfarer at informasjon om eksempelvis forbedringsplaner, robotisering og automatisering kan spre glede, engasjement og arbeidslyst. Mellomlederne er bevisste hvordan kommunikasjonen foregår og foretrekker ansikt-til-ansikt kommunikasjon, helst i plenum. Dette er en bevisst strategi for å forebygge at det dannes grobunn for ryktespredning. I Wolfram er det lederen over driftslederen eller andre i toppledelsen/ledergruppa som ofte gir informasjon. Dette

foregår gjerne muntlig på skiftmøter. Ifølge Munkejord (2014) vil ansatte ha ulike forventninger hva angår budskap fra nærmeste leder og toppledelsen. Nærmeste leder er vist å være den foretrukne avsenderen av personlig budskap, mens øverste ledelse er foretrukken avsender av mer overordnet forretningsbudskap. I kommunikasjon om endringer bør derfor driftslederne være de som forklarer hvordan den enkelte ansattes jobb vil kunne påvirkes av endringen, mens øverste leder bør forklare tilstanden til selskapet og hvordan planlagt omstilling vil kunne bidra til økte inntekter og lavere kostnader. For omstilling som angår endring av driftsledernes rolle bør deres nærmeste leder være den som forklarer hvordan jobben deres vil påvirkes av endringen (Munkejord, 2014). For eksempel forteller en informant i Xenon at det føltes godt å få informasjon fra sin nærmeste leder i forkant av allmøte angående nedbemanning og endring av driftsledernes rolle. En annen informant som ikke fikk denne informasjonen på forhånd, men som fikk det presentert av toppledelsen første gang i allmøte fortalte at dette opplevdes ubehagelig. Også deres leder fortalte at han tok lærdom av dette etter å ha erfart at denne måten å kommunisere et viktig budskap på (la toppledelsen presentere det i allmøte) ikke ble riktig for de involverte.

Resultatene viste at mellomlederne i begge bedrifter av og til må holde informasjon skjult og/eller bedrive emosjonsarbeid. I begge bedrifter rapporterer informanter at det å holde informasjon skjult, eller late som man ikke vet noe om et tema som man faktisk har innsikt i, kan oppleves vanskelig. Konsekvenser av å holde informasjon skjult for de ansatte kan være at de opplever usikkerhet (DiFonzo & Bordia, 1998) eller ikke føler seg verdsatt (Morrison & Milliken, 2000). Dette vil videre kunne føre til ryktespredning blant de ansatte, og som oftest vil disse være negative (Bordia, Jones, Gallois, Callan, & DiFonzo, 2006). Informantene i Wolfram forklarer at de sammen med folk i ledergruppen jobber med å utarbeide retningslinjer og finne løsninger på problemer de har hatt den siste tiden. En informant forteller at det er vanskelig å stå i en situasjon hvor operatørene er frustrerte og negative, uten at han kan presentere løsninger og komme med svar på deres kritiske spørsmål og innspill. Det kan tenkes at Wolfram ville ha vært tjent med større grad av involvering av medarbeiderne i prosessen. Det at lederne, i beste hensikt, skal forsøke å finne løsninger og utarbeide retningslinjer i det skjulte, og vente til de har alle svarene før de presenterer det for øvrige ansatte kan virke mot sin hensikt. En slik top-down tilnærming vil kunne ha negative følger for ansattes holdninger til endringen (Giæver, 2007). I tillegg vil man kunne risikere at det ledelsen kommer fram til baseres på mangelfull informasjon gjennom at retningslinjer bestemmes fjernt fra de som faktisk blir påvirket av dette og skal innrette seg etter det i hverdagen (Shockley-Zalabak, 2014).

Leders tilgjengelighet

I Xenon trekker alle informantene fram at de er opptatt av å være tilgjengelig for de ansatte. Dette gjør de gjennom å ta seg tid til å være tilstede i pauser, dele informasjon, sørge for å være fysisk tilgjengelig for spørsmål og kommunikasjon ansikt-til-ansikt for alle ansatte. De er oppmerksomme og tilstedeværende, og lytter til alle typer henvendelser fra ansatte. Dette er i tråd med faktoren «leders tilgjengelighet», identifisert som vesentlig for vellykket endring i prosjektet Sunne omstillingsprosesser (Saksvik et al., 2007).

Rollen som forbilde/rollemodell

Felles for begge bedrifter er at informantene trekker fram mellomleders rolle som rollemodell eller forbilde. Det er viktig for informantene å gå foran som gode eksempler gjennom å gjøre upopulære oppgaver, ta i et ekstra tak og yte det lille ekstra. Dette gjør de for å motivere, spre arbeidsglede, engasjement, for å bygge en god kultur (et vi), for å løfte moralen, for å bidra til et godt arbeidsmiljø og fornøye ansatte. En av informantene i Wolfram trekker fram hvordan han prøver å ta rollen som endringsagent gjennom å omtale endringen positivt, og å vise hvordan de skal få det til å fungere, for å skape engasjement og spre positivitet rundt endringen. Slik kan mellomlederen bidra til at usikkerhet reduseres (Goodman & Truss, 2004). Det at mellomleder tar aktivt del i og engasjerer seg i endringen kan også bidra til å forsterke relasjonen mellom leder og ansatte og være positivt for samholdet i avdelingen, og kanskje ha ringvirkninger for samholdet i bedriften som helhet. Det å bygge en kultur hvor man er et «vi» og jobbe sammen mot felles mål trekkes fram av mange av informantene i begge bedriftene. Informanter i begge bedrifter er bevisste på hvordan de framstår for andre. Nettopp selvbevissthet er en komponent i autentisk ledelse. Begrepet dreier seg om bevissthet rundt hvordan egen evne til å forstå seg selv og hvordan tolkninger påvirker oppfatningen av mennesker og situasjoner de møter. Ledere som fokuserer og ønsker å forbedre sine styrker og svakheter er i bedre stand til å oppfatte situasjoner tydeligere, og raskere tilpasse seg nye muligheter og utfordringer (Olaniyan, 2017). Det å gå foran som et forbilde kan også ses i sammenheng med autentisk ledelse. Autentiske ledere, som tidligere nevnt, kjenner seg selv og handler i samsvar med sitt sanne jeg. De framstår som helhetlig og tillitsvekkende av andre. Flere av mellomlederne snakker uavhengig av hverandre og på eget initiativ om det å «være seg selv», «være hel ved», «være den samme på fritiden som på jobb», «å ikke late som eller prøve å være noe man ikke er». For enkelte av informantene, i begge bedrifter, ser det ut til å være helt avgjørende å framstå som genuin og ekte. Denne moralske og etiske autensiteten stimulerer underordnedes villighet til å følge lederen (Shamir & Eilam, 2015; Walumba et al.,

2008). Tilhengere av autentisk ledelse hevder at autentiske ledere blir sett på som rollemodeller eller forbilder av sine ansatte gjennom å vise god dømmekraft, respekt for lover, regler og normer i organisasjonen og framstå som tillitsvekkende (Olaniyan, 2017). Autentiske ledere ser ut til å ha de egenskapene som inngår i psykologisk kapital og ser også ut til å aktivere disse egenskapene hos sine ansatte (Olaniyan, 2017). Psykologisk kapital omhandler de psykologiske ressursene håp, mestringstro (efficacy), robusthet (resilience) og optimisme i jobbsammenheng (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Autentisk ledelse og emosjonsarbeid

Hannah & Luthans (2008) har pekt på at leders emosjonelle arbeid kan være av særlig betydning hvis avdelingen eller bedriften står ovenfor vanskelige og frustrerende situasjoner/problemer. I slike situasjoner har ansatte behov for at leder går foran som en rollemodell og uttrykker håp, selvtillit og optimisme (Hannah & Luthans, 2008). Leders emosjonsuttrykk er faktisk vist å bli tillagt større betydning av de ansatte enn hva leder kommuniserer gjennom ord (Newcombe & Ashkanasy, 2002). Mellomlederne i begge bedrifter rapporterer at det er vanskelig å holde informasjon skjult ovenfor ansatte, da dette ikke er i tråd med å være ærlig og ekte. En forklarer at når han må late som han ikke vet noe om noe han faktisk har innsikt i så kan han ikke lenger være seg selv. Leders emosjonelle uttrykk er vist å kunne ha en sterk innflytelse på ansattes oppfattelse av leders motivasjon, evner, intelligens, pålitelighet, empati og generelle lederegenskaper (Bono & Ilies, 2006; Kellett, Humphrey, & Sleeth, 2006; Riggio & Reichard, 2008). Det å skjule sine meninger og følelser kan i noen tilfeller kreve at mellomleder utfører emosjonsarbeid. Noen beskriver hvordan de «holder maska» og skjuler hva de egentlig mener for å innfri kravene som endringsagent. Det kan se ut til at ledere i Wolfram benytter seg av strategien «surface acting». Surface acting, som ordet tilsier, betyr at man simulerer emosjoner (på overflaten), for eksempel gjennom det man sier, ansiktsuttrykk, gester og tonefall. Det er ikke dermed sagt at leder ikke har noen følelser for eller ikke har evne til å bry seg om sine ansatte, men det finnes en diskrepans mellom de uttrykte emosjonene og det lederen faktisk føler. Det skilles mellom det å «spille med beste hensikt» (acting in good faith) og å «spille med dårlige hensikter» (acting in bad faith) (Rafaeli & Sutton, 1989; Gardner et al., 2009). Tatt konteksten i betraktning, med informantenes frustrasjon over å ikke bli lyttet til av ledelsen og samtidig være endringsagent for en endring de ikke tror er gjennomførbar, i tillegg til bekymringer for negative konsekvenser for arbeidsmiljøet og ansattes arbeidshverdag, vil jeg påstå at det er gode hensikter som ligger bak informantenes «surface acting». Dessverre er «surface acting» vist å være en lite effektiv strategi (Bono &

Vey, 2007; Shulei & Miner, 2006; Gardner et al., 2009). Ledere som benytter denne strategien blir ofte gjennomskuet. Når ansatte oppfatter at leder later som vil de oppleve leder som mindre autentisk. Dette kan være ødeleggende for forholdet mellom leder og ansatte da de kan vurdere leder mer negativt, særlig hvis de antar at leder benytter denne strategien ut i fra dårlige hensikter (Gardner et al., 2009). Dersom leder derimot opplever og uttrykker genuine emosjoner, som samsvarer med bedriftens fremvisningsregler (Vikan, 2014), danner de ansatte et positivt inntrykk av leder som en som er autentisk og pålitelig (Gardner et al., 2009). Det er ikke uvanlig at en bedrifts fremvisningsregler inkluderer at leder skal være positiv i samhandling med de ansatte. Genuine emosjoner kan derfor være lettere for leder å uttrykke hvis de er positive, fordi de da som oftest er i tråd med bedriftens framvisningsregler (Gardner et al., 2009). En studie fant at ledere som benyttet emosjonsarbeid for å bevisst uttrykke positive emosjoner som entusiasme og behag hadde ansatte med høyere jobbtilfredshet og lavere turnover intensjoner. I tillegg presterte avdelingene bedre sammenlignet med tilsvarende avdelinger hvor lederne ikke benyttet denne strategien (Humphrey, & Ashforth, 2015). Bedriftens framvisningsregler forteller hvilke emosjoner som bør uttrykkes i ulike situasjoner, hvilken styrke og hvor lenge de bør vare (Vikan, 2014), og kan overlappes som sosiale normer og forventninger på arbeidsplassen. For at ansatte skal danne seg dette positive inntrykket når leder uttrykker sine genuine emosjoner er det altså viktig at lederens emosjoner faktisk er i tråd med arbeidsplassens fremvisningsregler. Genuine emosjoner anses kun som emosjonsarbeid dersom de er i tråd med arbeidsplassens fremvisningsregler (Ashforth and Humphrey, 1993). En leder som eksempelvis overreagerer og får raserianfall for en bagatell i et møte vil bli ansett som genuin og autentisk, men vil likevel ikke bli ansett som en god leder (Gardner et al., 2009). I et slikt tilfelle vil selv «surface acting» være bedre enn genuine emosjoner, da det å vise negative, upassende emosjoner kan bidra til at negativitet sprer seg og sette i gang en kjedereaksjon med negative følelser nedover i hierarkiet. Forskning har vist at det å oppleve negative følelser på jobben kan ha negative konsekvenser for ansatte og bedriften gjennom at de negative emosjonene kan utvikle seg til å bli giftige emosjoner. Giftige emosjoner svekker ansattes psykologiske ressurser og reduserer deres kapasitet til å klare å utføre og ivareta jobben sin på en god måte. Negative emosjoner kan eskalere og bli giftige over tid som en konsekvens av for eksempel konflikter eller misnøye med ledelsen (Kiefer and Barclay, 2012; Giæver & Hellesø, 2010).

Det kan imidlertid stilles spørsmålsteget ved hvorvidt det er mulig for ledere å vise emosjoner som både er genuine og passende til enhver tid. Dersom mellomlederne i Wolfram

hadde valgt å vise sine ekte emosjoner, og vært helt ærlig ovenfor ansatte angående den pågående endringen, ville de for det første ikke ha innfridd rollen som endringsagenten som skal motivere til endring og bidra til vellykket implementering. For det andre ville de kunne havnet i en situasjon hvor de hadde opptrådt illojalt ovenfor ledelsen gjennom at det sannsynligvis også hadde kommet fram at det foregikk en konflikt mellom ledernivåene. Et annet alternativ kunne ha vært å heller benytte «deep acting» som strategi, som innebærer at emosjoner bearbeides og modifiseres i dybden slik at man opplever den emosjonen man forventes å uttrykke (Grandey, 2000). Flere studier har vist at ledere som benytter «deep acting» som strategi blir vurdert mer positivt sammenlignet med dem som benytter «surface acting» som strategi (Beal, Trougakos, Weiss, & Green, 2006; Bono & Vey, 2007; Shulei & Miner, 2006). Utfordringen med denne strategien er at man faktisk må bearbeide egne emosjoner slik at man overbeviser seg selv til å føle noe annet enn sine opprinnelige emosjoner (Gardner et al., 2009). For en leder som er genuint opptatt av det beste for arbeidsplassen sin og medarbeiderne vil det være vanskelig å lure seg selv til å føle noe annet dersom dette er i konflikt med hva han anser som sunt for bedriften og de ansatte.

Det positive ved å benytte «deep acting» som strategi for en leder som er opptatt av å være autentisk er at denne strategien ikke bare er vist å være positiv for ansattes vurdering av leder som autentisk, den gjør også at leder vurderer seg selv som mer autentisk sammenlignet med «surface acting» som strategi (Shulei & Miner, 2006). Shulei og Miner (2006) gjennomførte et eksperiment hvor de sammenlignet «surface acting» og «deep acting». De fant at «surface acting» ikke bare er mer negativt for relasjonen mellom leder og ansatte, men også for leders egen vurdering av seg selv (Shulei & Miner, 2006). På en annen side kan «deep acting og surface acting» noen ganger være nødvendig nettopp for å bevare opplevelsen av seg selv som autentisk. Humphrey et al., (2015) forklarer dette gjennom at det å være autentisk kan sies å operere på to nivåer: et overfladisk nivå hvor det er konsistens mellom atferd og emosjoner og et dypere nivå hvor det er konsistens mellom atferd og identitet. Ut ifra dette perspektivet vil det å ikke være autentisk på overflaten ikke nødvendigvis bety at man ikke er autentisk, fordi man likevel kan være autentisk i dypet. For eksempel kan en mellomleder som benytter seg av surface acting likevel være autentisk til sin identitet og selvoppfattelse som en leder som ønsker det beste for sine ansatte. Gjennom «surface acting» kan lederen hjelpe dem til å nå sine mål om mestring og avansement til en høyere stilling. «Deep acting» som strategi kan opprettholde og forsterke en verdsett identitet, for eksempel som tilstedeværende leder, og dermed være viktig for opplevelsen av å være tro mot seg selv, altså å være autentisk (Humphrey et al., 2015). En forklaring på hvorfor det er slik kan henge sammen med det at

emosjoner gir et signal til en person om at en gitt stimulus har betydning for vedkommende (Humphrey et al., 2015). Det å bearbeide emosjoner kan skape en opplevelse av emosjonell dissonans (Hochschild, 1983). Det har blitt vist at emosjonell dissonans i verste fall kan føre til utbrenthet (Brotheridge & Lee, 2002), men det er ikke noe automatikk i at man opplever emosjonell dissonans når man utfører emosjonsarbeid, selv ikke ved å benytte strategien «surface acting» (Van Dijk & Brown, 2006). «Deep acting» kan dermed sies å være forsterkende for identifikasjonen med rollen som en motiverende leder. Flere studier har vist at identifisering med rolle eller organisasjon er positivt korrelert med «deep acting» og negativt korrelert med «surface acting» (Brotheridge & Lee, 2003; Mishra, Bhatnagar, D'Cruz, & Noronha, 2012). Dette fordi du faktisk lurer deg selv, i tråd med kognitiv dissonansteori (Aronson, 1969). Dersom en person opplever at han viser autentiske emosjoner er det naturlig å tro at også andre vil oppfatte personens emosjonsuttrykk som mer ekte. Derfor kan man kanskje anta at personer som benytter seg av «deep acting» generelt vil oppleves som mer tillitsvekkende enn personer som benytter «surface acting».

Med bakgrunn i nyere forskning ser det ut til at «deep acting» trygt kan benyttes som strategi for lederes emosjonsarbeid da strategien er vist å ha positiv sammenheng med jobbtilfredshet (Hülshager and Schewe, 2011; Wang et al., 2011; Kammeyer-Mueller et al., 2013), positiv sammenheng med organisatorisk forpliktelse (commitment) og mestring (Hülshager and Schewe, 2011) og positivt relatert til jobbprestasjoner (Kammeyer-Mueller et al., 2013). I tillegg er strategien vist å ikke ha noen negativ sammenheng med ansattes well-being, gjennom at studier har vist at «deep acting» ikke er relatert til emosjonell utmattelse og depersonalisering (Wang et al., 2011), og til stress og emosjonell utmattelse (Kammeyer-Mueller et al., 2013).

Tradisjonelt har det vært ansatte i serviceyrker som har blitt vist å bedrive de ulike formene for emosjonsarbeid. Men nyere forskning, som referert til i dette kapitlet, har vist at emosjonsarbeid ikke er begrenset kun til disse typene yrker. I de siste årene har det også blitt mer fokus på at ledere i sin jobb møter en rekke situasjoner hvor de må benytte emosjonsarbeid for å tilpasse seg gjeldende fremvisningsregler (Gardner et al., 2009), noe som også bekräftes av denne studien. Selv om det er tydelig at emosjonsarbeid er nyttig i en lang rekke yrker (Humphrey et al., 2015) har Humphrey (2012) etterspurt mer forskning blant annet for å finne ut mer om sammenhenger mellom emosjonsarbeid og ulike lederstiler og leders autensitet. Resultatene i denne studien indikerer at emosjonsarbeid også er nyttig blant mellomledere i produksjonsavdelinger i norske industribedrifter. Med tanke på ansattes vurdering av leder som autentisk og leders egen vurdering av seg selv som autentisk bør leder ha kjennskap til de

ulike konsekvensene av de ulike strategiene og være seg bevisst disse. Ledere bør særlig være klar over de potensielle negative konsekvensene av «surface acting». Dersom ansatte føler seg lurert eller forsøkt manipulert av leder vil det kunne føre til at leder oppfattes som mindre autentisk. Denne mangelen på tillit vil i verste fall kunne være en forløper for at ansatte utvikler giftige emosjoner (Giæver, Lohmann-Lafrenz, & Løvseth, 2016). «Deep acting» og genuine emosjoner kan hjelpe ledere til å bli oppfattet som mer autentisk (Avolio & Gardner, 2005). Genuine emosjoner anbefales som foretrukken strategi så langt de er i tråd med arbeidsplassens fremvisningsregler. Dersom de genuine emosjonene ikke stemmer overens med de gjeldende fremvisningsreglene bør ledere benytte «deep acting» som strategi før «surface acting» (Gardner et al., 2009).

Praktiske råd til bedriftene og andre i samme situasjon for hvordan lykkes med gjennomføring av sunn organisatorisk endring

Oppsummert kan det sies at resultatene fra min studie samsvarer med tidligere forskning på sunne omstillingsprosesser (Saksvik et al., 2007). For å illustrere den praktiske nytteverdien av studien vil jeg i det følgende gå nærmere inn på hvordan resultatene kan benyttes i praksis gjennom å gi noen konkrete råd til hvordan bedriftene, eller andre lignende bedrifter som står i eller planlegger å gjennomføre en endring, kan dra nytte av kunnskapen fra denne studien. Rådene er basert på resultatene og analysen i den foreliggende studien og rådene generert fra prosjektet Sunne omstillingsprosesser (Saksvik et al., 2007). Mine funn korrelerer i stor grad med rådene fra prosjektet og det anbefales derfor at interesserte går inn på Arbeidstilsynets nettsider og leser om prosjektet og tilhørende råd til bedrifter i sin helhet.

1. Sikre god medvirkning

Resultatene viste at ansatte i den ene bedriften opplevde liten grad av medvirkning både generelt og i forbindelse med endringsprosessen. Det er bred enighet om at medvirkning og innflytelse over egen arbeidsplass er et grunnleggende behov for å tilfredsstille kravene til en helsefremmende arbeidsplass. Dette ble avdekket tidlig i den norske industriens historie gjennom samarbeidsprosjektet mellom norsk fagbevegelse (LO) og Arbeidsgiverforeningen (NAF). Samarbeidsforsøkene bidro sammen med andre faktorer til oppbyggingen av dagens medbestemmelses-, medvirknings- og bedriftsdemokratiske ordninger i Norge (NOU 2010:01, del.3). For eksempel er arbeidsmiljøloven basert på seks psykologiske jobbkra. Medvirkning er ett av disse psykologiske jobbkra, og viser til at ansatte har behov for å

ha innvirkning på beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte arbeidstaker kan kalle sitt eget. For å sikre god medvirkning er det viktig at medbestemmelssystemene på arbeidsplassen er gode og blir brukt. Dette understrekes også i Arbeidsmiljøloven, kap. 4-2: Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-2). Involvering av ansatte kan gjøres veldig enkelt uten at det trenger å kreve mye tid og ressurser. Et eksempel på det er mellomlederne i Xenon som i det daglige snakker med de ansatte og tar regelmessige «temperaturmålinger». I forbindelse med endringsprosesser kan det for eksempel opprettes arbeidsgrupper for å ivareta involvering av ansatte. I bedrifter som har arbeidsmiljøutvalg (AMU) vil AMU fungere som en arbeidsgruppe. det er vanlig at AMU består av verneombud og /eller tillitsvalgt, ansatterepresentanter, bedriftshelsetjeneste dersom bedriften har det, og avdelingsleder. Det anbefales at arbeidsgruppen/AMU, verneombud og fagforeningstillitsvalgte tas med på drøftinger før beslutningene blir tatt. I mange industribedrifter står fagforeningskulturen sterkt, og de tillitsvalgte er godt vant med rollen som forhandlingspart på vegne av de ansatte. For fagforeningen kan en slik involvering for å sammenplanlegge og finne gode løsninger for gjennomføring av organisatorisk endring utfordre deres tradisjonelle rolle. Det er derfor viktig at tillitsvalgte går inn i en reell dialog med ledelsen, selv om en slik prosess også kan innebære nedbemanning av medlemmer. Det er mye vanskeligere å ha innflytelse på noe som er ferdig planlagt og bestemt, enn å delta i prosessen underveis. Det er viktig at ledelsen lytter, deltar i diskusjoner og tar hensyn til tilbakemeldinger og forslag slik at medvirkningen blir reell. Involvering av ansatte kan bidra til at de føler større eierskap til beslutninger som tas, noe som videre fører til at beslutninger får bedre forankring i virksomheten. Gjennom medvirkning og bruk av arbeidsgrupper/AMU kan endringsprosessen tilpasses konteksten og faktoren Lokale normer ivaretas (Saksvik et al., 2007). Hensynet til lokale normer er en av de fem faktorene for å sikre en sunn og god omstillingsprosess.

Involveringen av arbeidsgruppen/AMU bør imidlertid ikke opphøre når omstillingen er ferdig planlagt. Medvirkning bør fortsatt sikres gjennom kontinuerlige tilbakemeldinger slik at implementeringen av endringen kan justeres i tråd med erfaringene som kommer fram underveis (Biggs og Brough, 2015). En slik medvirkning vil også kunne gjøre at implementering av endringer lettere lar seg gjennomføre, gjennom at ansatte for eksempel kan tenkes å få større forståelse for endringen, mer eierskap og mer motivasjon. I tillegg vil medarbeidere som får ansvar for egen arbeidssituasjon oppleve jobben som mer meningsfull (Christensen et al, 2019) som er i tråd med jobbkrauet om mening. Involvering gjennom arbeidsgrupper/AMU kan bidra til å forebygge motstand mot endring da manglende medvirkning, i tillegg

for lite informasjon, er en av de viktigste årsakene til motstand, frustrasjon og mulige konflikter.

2. Ta tak i konflikter som oppstår og håndter dem på en konstruktiv måte

I en av bedriftene i denne studien var manglende avklaring av roller og opplevd rollekonflikt et sentralt tema. Dette hang også sammen med motstand mot endringen og en pågående konflikt med ledelsen. Denne typen konflikter bør håndteres så raskt som mulig før de eskalerer og får negative konsekvenser, slik som tidligere diskutert over. For Wolfram sin del bør ledelsen gjennom dialog og samarbeid med mellomlederne forsøke å identifisere problemene. De bør avklare mellomleders rolle og finne løsninger for å håndtere opplevde rollekonflikter. Helt konkret kan de sammen formulere klare mål og ansvarsområder for jobben. Lederen bør tydelig formulere hvilke forventninger ledelsen har til mellomlederen. I tillegg bør leder hjelpe driftslederne med å prioritere oppgaver og være tilgjengelig som støtte. Sosial støtte fra en tilgjengelig leder kan hjelpe mellomlederne med å balansere egne emosjoner, noe som kan hjelpe leder med tanke på hans emosjonsarbeid (Bryant & Stensaker, 2011; Gardner et al., 2011). Videre bør de avholde møter hvor de ser framover på hva de kan gjøre og hva de ønsker å få ut av endringen. Gjennom å finne løsninger sammen kan mellomlederne bli viktige som endringsagenter og støttespillere for å håndtere motstanden blant operatørene og bidra til gjennomføringen av en sunn endringsprosess. For å sikre både involvering og håndtere konflikter kan bedriften videre arrangere workshop gruppevis med hvert skift. Tilstede på workshopen kan alle operatører på skiftet, deres driftsleder og ledelsen som er ansvarlig for endringen være, og gjerne også et par fasilitatorer, for eksempel fra HR-avdelingen eller eksterne konsulenter. Deltakerne kan med fordel deles inn i mindre grupper for å skape tryggere rammer og bidra til at alle får rom til å komme med sine tanker og ideer. Målet med workshopen er å få fram alle ideer og meninger, organisere og gjennomgå disse og se om de sammen kan finne gode løsninger på problemstillingene både fra ledelsen og medarbeiderens perspektiv. En slik deltakelse kan øke forståelsen for at det finnes ulike hensyn som ønskes ivaretatt avhengig av hvilket perspektiv man har. For at en slik workshop skal ha noen effekt er det viktig at det ikke bare blir en skinnprosess, og at det faktisk blir forsøkt å finne nye løsninger som prøves ut. Dette vil kunne være en tid- og ressurskrevende prosess, og for at det ikke skal skape negative konsekvenser i form av stress og økt belastning i en allerede hektisk hverdag kan man vurdere å redusere ambisjonsnivået på andre arbeidsområder i en kort periode mens prosessen pågår. En annen fordel med å gjennomføre en slik workshop er at det kan bidra til å

også avklare alle ansattes roller, og gjøre alles roller kjent for alle, slik som de har gjort i Xenon. Dette kan også gjøres i en annen form enn workshop. Wolfram bør også huske å også tydeliggjøre hvem som skal være den tilgjengelige lederen for operatørene nå som driftsleder ikke lenger skal ha personalansvaret.

3. Ivareta behov for kompetanseheving

Noe annet som trekkes fram i sammenheng med avklaring av roller og konstruktiv konflikthåndtering er behovet for kompetanseheving. For lav kompetanse og manglende opplæring trekkes fram som helt avgjørende for å skulle lykkes med endringsprosessen i Wolfram. Resultatene viser at ansatte opplever at det stilles nye krav uten at forutsetningene for å møte dem er tilstede. Dette har sammenheng med tidlig avklaring av roller gjennom at eventuelle behov for kompetanseheving da vil kunne avdekkes. Gjennom involvering av ansatte tidlig i prosessen kan man få avdekket denne typen behov og sette inn tiltak før endringen trår i kraft for å sikre en raskere og bedre implementering. Kompetanse er både en forutsetning for mestring og en betingelse for å kunne utføre arbeidet på nye måter, med nye maskiner og i samarbeid med andre kolleger. Det er antatt at ansattes kompetanse i fremtidens industri vil bli enda viktigere og at man må sørge for både kontinuerlig kompetanseheving i tillegg til at fremtidens fagarbeidere må utdannes og skoles til å møte behovene som kommer (Eleftheriadis et al., 2017)

I Xenon utarbeider de kompetanseplaner for hver enkelt ansatt og har kontinuerlig fokus på opplæring. En av mellomlederne forteller hvordan han regelmessig følger opp ansatte med tanke på deres ønsker og behov for mer kompetanse, mens en annen forteller hvordan de bruker uformelle læringsgrupper gjennom at medarbeidere som har behov og lyst blir tatt med når maskiner skal repareres eller det foregår bestemte typer prosesser (for eksempel ombygging før produksjon) som bedriften ønsker at operatørene skal lære. Kontinuerlig fokus på læring og utvikling er i tråd med kravene i Arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-2)

4. Sørg for god og tilstrekkelig informasjon

Begge bedrifter trekker fram informasjon som et viktig tema både generelt og i forbindelse med organisatorisk endring. Ifølge kapittel 8 i Arbeidsmiljøloven skal arbeidstakerne skal holdes informert om temaer som berører dem, og informasjonen skal kommuniseres så tidlig som mulig (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 8). Ledere må kunne kommunisere hvorfor endringene skal gjennomføres, hva målet er, når og hvordan endring skal gjennomføres, og hvilke

konsekvenser endringene vil ha for den enkelte. Forskere framhever at åpen og ærlig kommunikasjon er et viktig element for å nå målene i endringsprosesser (Stiansen og Munkejord, 2011). Man antar at kommunikasjonen og budskapet fra ledelsen i stor grad påvirker utfallet av endringen gjennom de ansatte (Johansson & Heide, 2008; Munkejord, 2014). God kommunikasjon kan øke forståelsen for hvorfor endringen skjer, skape aksept og engasjement og redusere motstand og usikkerhet underveis i prosessen (Goodman & Truss, 2004; Kotter, 1995). Saksvik mfl. (2008) argumenterer for at ledelsen ikke trenger å ha oversikt over endringsprosessen for å dele informasjon og kommunisere med ansatte. Tvert imot så vil de ansatte kunne oppleve at de blir sett og føle seg verdsatt dersom leder kontinuerlig deler informasjon, og også samtaler om det som er usikkert. En slik åpen kommunikasjon mellom leder og ansatte legger grunnlaget for tillit (Saksvik et al., 2008), noe som blant annet er en viktig komponent i autentisk lederstil. Samtidig må det understrekes at det ikke har noen hensikt å dele all informasjon som kan deles. Informasjonen bør være relevant slik at man unngår såkalt «information overload» som kan oppleves negativt og belastende av ansatte (Edmunds & Morris, 2000). For eksempel kan viktige informasjon drukne i mindre relevant informasjon, slik som det kanskje har skjedd hos Wolfram hvor informasjon om planlagt nedbemanning ikke har nådd ut til alle da det var kommunisert sammen med mye annen informasjon i et møtereferat. Som tidligere nevnt bør konteksten tas i betraktning når informasjon om omstilling skal kommuniseres. Informasjon av generell art, slik som hva som rører seg i organisasjonen og den daglige driften, inkludert salgsstatistikk, kan kommuniseres skriftlig, for eksempel via et oppslag på en infotavle, intranett eller via infoskjerm. Informasjon som er av avgjørende betydning for ansatte bør kommuniseres muntlig ansikt-til-ansikt, slik som for eksempel informasjon om nedbemanning, innkjøp av nye roboter eller kommende endring. Gjennom at budskapet kommuniseres ansikt-til-ansikt blir det rom for to-veis kommunikasjon, noe som kan bidra til å redusere risikoen for misforståelser og usikkerhet. Når medarbeiderne får mulighet til å stille spørsmål kan eventuelle misforståelser oppklares raskt, og ledelsen får mulighet til å dra nytte av ansattes umiddelbare tilbakemeldinger. I tillegg gir ansikt-til-ansikt kommunikasjon mer informasjon til ansatte gjennom non-verbal informasjon som emosjonsuttrykk, tonefall og lignende. Man kan også anta at denne formen for kommunikasjon kan styrke tilliten mellom ledere og ansatte, gjennom at ansatte opplever at seg sett og verdsatt.

Informantene i Xenon trekker fram hvordan informasjon kan være positivt for det psykososiale arbeidsmiljøet. De opplever at operatørene kan bli motivert både til å yte mer, og til egen kompetanseheving og at positiv informasjon generelt sprer glede og arbeidslyst i avdelingen. Samtidig etterspør de mer informasjon generelt om det som rører seg i organisasjonens

daglige virksomhet, generell informasjon om salg og marked og framtidsplaner. Det kan derfor tenkes at bedriften kan være tjent med flere informasjonskanaler som for eksempel info-skjermer i fabrikken hvor denne typen informasjon kan formidles.

Informantene i Wolfram opplever informasjon som lite tilgjengelig, og forteller blant annet om at betydningsfull informasjon ikke alltid kommuniseres på mest hensiktsmessig måte. For å forebygge usikkerhet og ryktespredning kan bedriften derfor være tjent med mer ansikt-til-ansikt informasjon. Det kan også tenkes at bedriften kunne vært tjent med å involvere driftslederne mer i kommunikasjonsarbeidet. De er sammen med operatørene i det daglige og kan ha opparbeidet en god relasjon til medarbeiderne. De har derfor mulighet til å kommunisere relevant informasjon fortløpende ansikt-til-ansikt.

Oppsummert kan de trekkes fram at de fire rådene: sikre god medvirkning, ta tak i konflikter som oppstår og håndter dem på en konstruktiv måte, ivareta behov for kompetanseheving og sørg for god og tilstrekkelig informasjon presentert ovenfor er helt i tråd med de fem faktorene identifisert for gjennomføring av sunne omstillinger. Det generelle rådet er derfor å ta hensyn til disse fem faktorene, så øker sannsynligheten for en god og vellykket endring.

Metodiske betraktninger

Kvalitative metoder benytter et litt annet begrepsapparat i forhold til kvalitetssikring enn kvantitative metoder. I likhet med kvantitative metoder skal også kvalitative studier gi troverdige og pålitelige resultat, som ofte kan overføres til andre kontekster enn selve forskningssettingen. Det er uenighet omkring hvordan man best mulig kan evaluere kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2015; Yardley, 2015). Ulike analyseretninger innen kvalitativ forskningsmetode krever ulike kvalitetskriterier. Et fellestrekk som kjennetegner god kvalitativ forskning er en evaluering av studiens validitet gjennom hele forskningsprosessen (Kvale og Brinkmann, 2015). I tråd med Tjora (2017) sine anbefalinger vil studiens validitet i lys av pålitelighet, gyldighet, transparens, og generaliserbarhet diskuteres.

Pålitelighet

Pålitelighet handler om hvor troverdige og konsistente forskningsresultatene er, i likhet med reliabilitet i kvantitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2015). For å oppnå pålitelighet må det være en sammenheng mellom empiri, analyse og resultater, som kan beskrives som intern logikk (Tjora, 2017). For å oppnå pålitelighet ble temaene som analysen resulterte i

fortløpende illustrert med sitater. Sitatene er ikke justert, men beholdt så nært opp mot informantenes faktiske utsagn og «stemme» som mulig. I følge Braun og Clarke (2006) bør tematiske analyser ta analysen et steg videre fra identifisering av temaer i datasettet. Analysen i den foreliggende studien har en deskriptiv tilnærming, og man kan argumentere for at en mere fortolkende og bearbeidende tilnærming kunne gitt en dypere forståelse for temaet. Dette betyr derimot ikke at resultatene ikke har blitt tolket, da dette til en viss grad ivaretas i diskusjonsdelen hvor resultatene tolkes og blir forsøkt satt inn i en større kontekstuell sammenheng. I kvalitativ forskning er forskeren sitt eget verktøy. Det er vanskeligere å vurdere kvaliteten på egen evne til å intervju, sammenlignet med å for eksempel sjekke reliabiliteten til en test. For å styrke studiens pålitelighet ble det derfor gjennomført et pilotintervju før datainnsamlingen. Dette viste seg å være nyttig da det både avdekket et behov for å justere intervjuguiden, men også fordi jeg fikk tilbakemeldinger på at informasjonen i forkant av intervjuet angående lydopptak, konfidensialitet og frivillig deltakelse var for inngående og kunne virke skremmende. Derfor startet jeg heller alle intervjuene med å spørre om de hadde lest informasjonsskrivet/samtykkeskjemaet, også oppsummerte jeg kort det viktigste fra skjemaet i et par setninger med henvisning til skrevet. Dette opplevdes som en svært nyttig tilbakemelding. Det viste seg at alle informantene hadde lest informasjonsskrivet. Dermed kom vi raskere i gang og situasjonen unngikk å virke kunstig eller skremmende med for mye opprømsing fra skrevet. Intervjuguiden ble justert fordi det kom fram at det var for mange spørsmål, noen enkeltspørsmål ble derfor slått sammen til mere overordnede tema, og noen spørsmål ble fjernet da det ble tydelig at de ikke var tydelige nok eller ikke var relevante. Intervjuguiden ble i tillegg justert noe mellom de to bedriftene, i form av at de enkeltspørsmål var irrelevante/relevante for den ene bedriften og motsatt. For å oppnå mest mulig objektivitet i datainnsamlingen ble det benyttet båndopptaker og ordrett transkribering. På denne måten ble analysen bygget på et materiale som virkelig bestod av informantenes beskrivelser.

Gyldighet

Gyldighet viser til om det foreligger en logisk sammenheng mellom hvordan studien er utformet og resultatene man fant, og om disse funnene faktisk besvarer det man ønsker å finne svar på (Tjora, 2017). rekrutteringen av informanter kan ha påvirket studiens gyldighet. Som tidligere nevnt ble jeg kjent med begge bedriftene gjennom å ha jobbet for dem i vikariat eller kort oppdrag. I begge bedrifter tok jeg selv direkte kontakt med alle mellomledere som var innenfor utvalgs-kretsen etter å ha fått godkjennelse fra fabrikk-sjef til å gjennomføre intervjuene. I begge bedriftene visste informantenes leder om prosjektet og hvem jeg hadde forespurt om deltakelse. Dette gjorde at det ble vanskelig å ivareta informantenes anonymitet

ovenfor deres nærmeste leder. Det kan også tenkes at det at deres leder var positiv til prosjektet gjorde at de følte seg forpliktet til å svare ja til å delta. I tillegg kan det tenkes at det at de visste at ledelsen var positiv og at jeg tidligere hadde hatt en viss kontakt med ledelsen via mitt oppdrag/arbeidsforhold kunne lagt en begrensning på hvor fritt de snakket fordi de kanskje hadde en bekymring om at jeg kunne gitt informasjon til ledelsen om tematikk fra intervjuet. Jeg var derfor nøye med å presisere i informasjonsskrivet at ledelsen, medarbeidere eller andre deltakere i prosjektet ikke ville ha tilgang til noen opplysninger som angikk deres deltakelse hverken i form av det som kom fram på intervjuet eller deres deltakelse. Det at jeg tok direkte kontakt med hver enkelt gjorde også at ledelsen eller andre ansatte ikke kunne ha oversikt over hvem som sa seg villige til å delta eller ikke. Informantene fikk også selv bestemme tid og sted for intervjuet. En valgte at intervjuet skulle gjennomføres på kveldstid på arbeidsplassen, sannsynligvis fordi det passet best med tanke på skiftturnus og uten at det hadde noe med at han ønsket å skjule sin deltakelse for ledelsen eller andre med arbeidstid på dagtid. Dette bidro imidlertid med utfordringer med å ivareta hans anonymitet ovenfor hans kollegaer som kunne se oss dersom de gikk forbi møterommet hvor vi satt, noe også noen gjorde. Jeg har forsøkt å styrke ivaretakelsen av deltakernes identitet gjennom å ikke skille mellom hvem som var driftsledere og hvem som var driftsleders leder. Jeg har heller ikke tydeliggjort forskjellen mellom de to bedriftene gjennom å koble dekknavn til beskrivelsen av bedriftene. Alt som kan være identifiserende for folk som kjenner bedriftene er anonymisert, slik som for eksempel informasjon om produkt, navn på maskiner, roboter og utstyr og antallet ansatte per skift. Et annet aspekt er at siden jeg hadde bekjentskap eller arbeidserfaring fra bedriftene fra før så kunne dette også bidratt til at de følte en viss forpliktelse til å si ja. Samtidig må det påpekes at jeg ikke kjente eller hadde noen relasjon til informantene, selv om de til en viss grad visste hvem jeg var. Kun en av informantene hadde jeg blitt kjent med gjennom mitt vikariat i bedriften, og dette intervjuet tok form som et bakgrunnsintervju. Noen informanter møtte jeg for første gang under intervjuet. Det trenger ikke kun å være en svakhet at utvalget til en viss grad kan sies å ha blitt rekruttert gjennom bekvemmelighetsmetoden. Det at informantene visste litt hvem jeg var kan også ha bidratt til at det raskere ble etablert en viss tillit slik at informantene i større grad slappet av og snakket friere.

Tidspunktet for datainnsamlingen kan kanskje også ha svekket studiens gyldighet. Intervjuene ble gjort rett etter og før ferdig implementering av endring i den ene bedriften, og i begynnelsen av implementering i den andre bedriften. For den bedriften som var i startfasen av implementeringen var det fremdeles mye rundt endringen som var uavklart, noe som kan

ha gjort at informantene kviet seg for å svare på spørsmål som angikk opplevelsen av gjennomføring og deres rolle i dette da de kan ha opplevd at det var for tidlig å svare på. Jeg opplevde likevel dette ikke som et problem da informantene ikke så ut til å ha noen problemer med å svare på spørsmålene eller komme med eksempler. På den annen side kan tidspunktet sies å ha styrket studiens gyldighet siden alle informantene befant seg i en situasjon hvor implementering av endring fant sted. En svakhet ved studiens gyldighet var at informantene hadde en mindre rolle som endringsagent enn først antatt. Jeg ønsket å studere mellomlederens utøvelse og forståelse av sin rolle i endring, men det viste seg at i begge bedrifter var den som ble mest berørt av endringen mellomlederne selv. Samtidig kan dette også sies å være et funn. Det må påpekes at alle likevel hadde en rolle som både endringsagent og endringsmottaker, selv om rollen som endringsmottaker var større enn forventet. Studien ville kanskje ha vært tjent med å inkludere flere ledere i andre avdelinger og på høyere nivåer for å gi et bedre og mer nyansert bilde av mellomlederens utøvelse og rolleforståelse i en endringsprosess. Til slutt kan det nevnes at studiens gyldighet kunne vært økt gjennom metodetriangulering, som vil si at man bruker flere metoder for å samle inn data. Observasjon kunne vært en alternativ innsamlingsmetode å supplere med for å få mer direkte tilgang til mellomledernes utøvelse av rolle, og deres atferd og interaksjon med de ansatte under implementeringen. Observasjon kan gi forskeren direkte tilgang til sosiale situasjoner, og vise hva folk gjør, heller enn hva de sier at de gjør (Tjora, 2017). Tjora (2017) mener derfor at det ofte er mer relevant å studere den faktiske arbeidspraksisen, heller enn å studere hvordan informantene forteller om denne praksisen, fordi arbeid skapes i konteksten. Både aksjonsforskning og observasjon ble vurdert som tilleggsmetoder, men på grunn av tidsbegrensninger, og for å ikke ta med meg mine forforståelser fra arbeidspraksis i bedriftene og slik påvirke resultatene det ikke fulgt videre opp. Likevel vil det kunne tenkes at resultatene til en viss grad kan være påvirket av observasjoner jeg har gjort meg mens jeg var hos bedriftene før studien startet. Dette gjennom at mine forforståelser og antakelser kan ha påvirket retning på analysen, hvilke funn som ble gjort og fortolkningen av disse.

Transparens

Transparens anses ofte som et av de viktigste kriteriene for å vurdere kvalitet i forskning (Meyrick, 2006), og kan beskrives som et av kriteriene for å oppnå gyldighet (Tjora, 2017). Transparens viser til åpenhet og gjennomsiktighet i alle ledd i forskningsprosessen, altså hvorvidt leseren får vite nøyaktig hvordan, hvorfor og hva som har blitt gjort i et forskningsprosjekt (Yardley, 2015). For å oppnå transparens har vitenskapelig ståsted, valg av metode, datainnsamling, rekruttering, gjennomføring av intervjuer og analyse blitt beskrevet i

detalj. I tillegg er intervjuguiden vedlagt og resultatene fremstilt med informantenes direkte sitater, slik at leseren selv kan bedømme funnene.

Generaliserbarhet

Generaliserbarhet henviser til spørsmålet om resultatene er overførbare til andre situasjoner enn den studien har blitt gjennomført i (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg skal derfor forsøke å vurdere om funnene i denne studien kan gjøre seg gjeldende utover det utvalget jeg har undersøkt. Det kan være vanskelig å vite nøyaktig hvilket antall informanter som vil være hensiktsmessig (Yardley, 2000), men et utvalg bestående av flere mellomledere på flere forskjellige nivåer ville kunne bidratt til flere perspektiver og rikere beskrivelser av temaene. Jeg opplevd imidlertid at mitt utvalg på syv personer var tilfredsstillende med tanke på å gi tilstrekkelig med data for å kunne få en forståelse av mellomleders utøvelse og rolleforståelse i en driftsavdeling i en produksjonsbedrift. Det kan også bli sett som en styrke at jeg intervjuet informanter fra to forskjellige industribedrifter, noe som gjorde det mulig å sammenligne forskjeller og likheter mellom mellomledere i de to bedriftene. Informantene hadde ulik alder, erfaring og nasjonalitet, noe som kan styrke overførbarheten. Samtidig var alle informantene menn, noe som gjør at funnene ikke kan generaliseres til kvinnelige mellomledere i produksjonsbedrifter. Studiens kontekst har blitt redegjort for, og leseren kan dermed vurdere om funnene kan være gyldig i egen kontekst (Tjora, 2017). Samtidig erkjenner jeg at resultatene jeg fant i konteksten mellomledere i produksjonsbedrift ikke nødvendigvis kan overføres til andre mellomledere i andre typer bedrifter og industrier, og at mellomleders utøvelse og forståelse av rolle vil variere i tråd med kontekst og hvilken rolle ledelsen ønsker at de skal inneha. Sett i sammenheng med den presenterte litteraturen, mener jeg likevel at studien kan ha oppdaget noen viktige kjennetegn ved mellomlederens utøvelse, rolleforståelse og utfordringer knyttet til dette i konteksten norsk produksjonsbedrift. Eksempelvis avdekket mine resultater mange av de samme faktorene som virker å være viktige for mellomledere i kunnskapsbedrifter. Jeg mener dette kan styrke studiens overførbarhet.

Avslutning

Denne studien har undersøkt hvordan mellomledere i to produksjonsbedrifter forstår og utøver sin rolle i en endringskontekst, og utfordringer knyttet til dette. Resultatene viste at mellomlederne veksler mellom tre overordnede roller som operativ leder, som støttende leder og som kommunikator. Alle mellomlederne i begge bedrifter veksler mellom disse tre rollene, men utøver de på forskjellig måte. Dette synliggjøres gjennom undertemaene superbruker og administrator, beskytter og myndiggjørende leder, og holde maska, informasjonsflyt og praksis. Bedriftene er gitt de fiktive navnene Xenon og Wolfram og det trekkes fram likheter og forskjeller mellom dem. I begge bedrifter identifiseres autentisk ledelse som sentral lederstil hos noen av informantene. Mellomledere i begge bedriftene utøver emosjonsarbeid, noe som sees i sammenheng med autentisk ledelse. Det pekes på utfordringer knyttet til de ulike strategiene for leders emosjonsarbeid, og betydningen av leders bevissthet rundt utøvelse av emosjonsarbeid og potensielle positive og negative konsekvenser som følge av dette. For den ene bedriften ses lite involvering i sammenheng med manglende rolleavklaring, rollekonflikt og konflikt med ledelsen. Motstand mot endring trekkes også fram som en konsekvens av manglende medvirkning og usikkerhet. Potensielle negative konsekvenser på individ- og organisasjonsnivå er skissert, som eksempelvis økt usikkerhet, stress, redusert helse og trivsel, turnoverintensjoner og redusert organisatorisk forpliktelse. Tiltak som økt involvering gjennom medvirkningssystemene, avklaring av roller og konstruktiv konflikthåndtering er foreslått for å motvirke disse utfordringene. Videre har leders tilgjengelighet og leders rolle som forbilde blitt trukket fram som viktige faktorer av mellomlederne og settes i sammenheng med positive faktorer som redusert usikkerhet, økt motivasjon, jobbengasjement og et godt psykososialt arbeidsmiljø og en positiv relasjon mellom leder og ansatt. Basert på funnene fra studien og med prosjektet Sunne omstillingsprosesser som rammeverk, gis det avslutningsvis fire råd for hvordan lykkes med organisatoriske endringer. Studien bekrefter funn fra tidligere forskning og bedrifter som skal gjennomføre omstilling anbefales å ta hensyn til de fem faktorene presentert i det teoretiske rammeverket.

Litteraturliste

- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review*, *18*(1), s. 88-115. doi:10.5465/amr.1993.3997508
- Arbeidsmiljøloven. Arbeids- og sosialdepartementet (2005). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Aronson, E. (1969). The theory of cognitive dissonance: A current perspective. In *Advances in experimental social psychology* 4, s. 1-34. Academic Press.
- Avolio, Bruce J., and William L. Gardner. (2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly* *16*(3), s.315-338. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Avolio, B. J., Griffith, J., Wernsing, T. S., & Walumbwa, F. O. (2010). What is authentic leadership development?. I Linley, P. A., Harrington, S., & Garcea, N., (Red.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (s.39-52). Oxford University Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, *13*(3), s.209-223. doi:10.1108/13620430810870476
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British journal of management*, *14*(1), s. 69-83. doi: 10.1111/1467-8551.00266
- Balogun, J. (2006). Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long range planning*, *39*(1), s. 29-49. doi: 10.1016/j.lrp.2005.02.010
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization studies*, *26*(11), s. 1573-1601. doi: 10.1177/0170840605054624
- Beal, D. J., Trougakos, J. P., Weiss, H. M., & Green, S. G. (2006). Episodic processes in emotional labor: perceptions of affective delivery and regulation strategies. *Journal of Applied Psychology*, *91*(5). doi: 10.1037/0021-9010.91.5.1053
- Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The leadership quarterly*, *15*(5), s. 625-646. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.07.003
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, *17*(4), s. 317-334. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.04.008
- Bono, J. E., & Vey, M. A. (2007). Personality and emotional performance: Extraversion, neuroticism, and self-monitoring. *Journal of occupational health psychology*, *12*(2), s. 177-192. doi: 10.1037/1076-8998.12.2.177
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2003). Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology*, *18*(4), s. 507-532. doi: 10.1023/B:JOB.0000028449.99127.f7
- Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. J., & DiFonzo, N. (2006). Management Are Aliens! Rumors and stress during organizational change. *Group & Organization Management*, *31*(5), s. 601-621. doi: 10.1177/1059601106286880

- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of occupational health psychology, 7*(1), s. 57-67. doi: 10.1037/1076-8998.7.1.57
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology, 3*(2), s. 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(1), s. 138–157. doi: 10.1111/joop.1204
- Bridger, R. S., Kilminster, S., & Slaven, G. (2006). Occupational stress and strain in the naval service: 1999 and 2004. *Occupational Medicine, 57*(2), s. 92-97. doi: 10.1093/occmed/kql124
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management, 5* (4), s. 369-380. doi: 10.1080/14697010500359250
- Callahan, J. L., & McCollum, E. E. (2002). Conceptualizations of emotion research in organizational contexts. *Advances in Developing Human Resources, 4*(1), s. 4-21. doi: 10.1177/1523422302004001002
- Christensen, M., Innstrand, S. T., Saksvik, P. Ø., & Nielsen, K. (2019). The Line Manager's Role in Implementing Successful Organizational Interventions. *The Spanish journal of psychology, 22*(5). doi: 10.1017/sjp.2019.4
- Christensen, J. O., & Knardahl, S. (2010). Work and neck pain: a prospective study of psychological, social, and mechanical risk factors. *Pain, 151*(1), s. 162-173. doi: 10.1016/j.pain.2010.07.001
- Christensen, J. O., & Knardahl, S. (2012). Work and headache: a prospective study of psychological, social, and mechanical predictors of headache severity. *Pain, 153*(10), s. 2119-2132. doi: 10.1016/j.pain.2012.07.009
- Christensen, M., Saksvik, P. Ø., & Karanika-Murray, M. (Red.). (2017). *The positive side of occupational health psychology*. Springer International Publishing.
- Clarke, V., Braun, V., & Hayfield, N. (2015). Thematic Analysis. I Smith, J. A., (Red.). *Qualitative psychology: a practical guide to research methods* (3. utgave). Sage Publications
- Clegg, C., Walsj, S. (2004). Change Management: Time for a change! *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*(2), s. 217-239. doi: 10.1080/135594320444000074
- Eleftheriadis, R. J., Myklebust, O., Fylkeskommune, Ø., & Hansen, T. H. (2017). Hva kan Industri 4.0 og digitalisering gjøre for produksjonsbedrifter i Østfold?. *SINTEF Raufoss Manufacturing AS*. Hentet fra https://www.ostfoldfk.no/_f/p1/id326aea9-00cb-4f31-b367-0e7af1ee1b63/undersokelse-sintef.PDF
- Currie, G., & Procter, S. J. (2005). The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. *Journal of management studies, 42*(7), s. 1325-1356. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00546.x
- Davis, S. K., & Humphrey, N. (2012). The influence of emotional intelligence (EI) on coping and mental health in adolescence: Divergent roles for trait and ability EI. *Journal of Adolescence, 35*(5), s. 1369-1379. doi:10.1016/j.adolescence.2012.05.007

- DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37(4), s. 295–303. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/4<295::AID-HRM10>3.0.CO;2-3
- Dunphy, D. (1996). Organizational change in corporate settings. *Human Resource Management* 49(5). doi: 10.1177/001872679604900501
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), s. 129–138. doi: 10.1108/13563280510596943
- Faktabok om arbeidsmiljø og helse (2018). STAMI-rapport, årgang 19, nr. 3, Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt. Hentet fra www.stami.no
- Finne, L. B., Christensen, J. O., & Knardahl, S. (2014). Psychological and social work factors as predictors of mental distress: a prospective study. *PLoS one*, 9(7), e102514. doi:10.1371/journal.pone.0102514
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(1), s. 153-167. doi: 10.1002/smj.4250131012
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management studies*, 34(3), s. 465-485. doi: 10.1111/1467-6486.00059
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), s. 154-177. doi: 10.5465/amr.2000.2791608
- Frith, H., & Gleeson, K. (2008). Dressing the body: The role of clothing in sustaining body pride and managing body distress. *Qualitative Research in Psychology*, 5(4), s. 249-264. doi: 10.1080/14780880701752950
- Frost, P. J. (2004). Toxic emotions at work and what you can do about them. Harvard Business School Press.
- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. J. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?. *The Leadership Quarterly*, 20(3), s. 466-482. doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.011
- Edmunds, A., & Morris, A. (2000). The problem of information overload in business organisations: a review of the literature. *International journal of information management*, 20(1), s. 17-28. doi: 10.1016/S0268-4012(99)00051-1
- Elliott, R., Fischer, C. T., & Rennie, D. L. (1999). Evolving guidelines for publication of qualitative research studies in psychology and related fields. *British journal of clinical psychology*, 38(3), s. 215-229. doi: 10.1348/014466599162782
- Evolving emotional experiences following organizational change: a longitudinal qualitative study. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 10(2), 105-133. doi: 10.1108/QROM-11-2013-1185
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), s. 1120-1145. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.007

- Giaever, F. (2007). Understanding emotional responses to anticipated change: the case of introducing electronic care plans in hospitals. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 2(1), s. 49-70. doi: 10.1504/IJWOE.2007.013615
- Giæver, F., & Hellesø, R. (2010). Negative experiences of organizational change from an emotions perspective. *Nordic Psychology* 62(1) s. 37-52. doi: 10.1027/1901-2276/a000004
- Giæver, F., Lohmann-Lafrenz, S., & Løvseth, L. T. (2016). Why hospital physicians attend work while ill? The spiralling effect of positive and negative factors. *BMC health services research*, 16(1). doi: 10.1186/s12913-016-1802-y
- Glasø, L., & Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader–follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(4), s. 482-500. doi: 10.1080/13594320801994960
- Goodman, J., & Truss, C. (2004). The medium and the message: Communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4(3), s. 217-228. doi: 10.1080/1469701042000255392
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), s. 95-110. doi: 10.1037/1076-8998.5.1.95
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: a critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), s. 129-142. doi: 10.1037/1065-9293.58.3.129
- Gregersen, S., Vincent-Höper, S., & Nienhaus, A. (2014). Health-relevant leadership behaviour: A comparison of leadership constructs. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1-2), s. 117-138. doi: 10.1177/239700221402800107
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of general psychology*, 2(3), s. 271-299. doi:10.1037/1089-2680.2.3.271
- Grønhaug, K., Hellesøy, O. H., & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Fagbokforlaget.
- Hannah, S. T., & Luthans, F. (2008). A cognitive affective processing explanation of positive leadership. I Humphrey, R. H., (Red.). *Affect and emotion: New directions in management: Theory and research*. Information Age Publishing Inc.
- Hassan, S. (2013). The Importance of Role Clarification in Workgroups: Effects on Perceived Role Clarity, Work Satisfaction, and Turnover Rates. *Public Administration Review*, 73, s. 716-725. doi:10.1111/puar.1210
- Hennestad, B. W., & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring: Fra plan til praksis* (3.utgave). Bergen: Universitetsforlaget.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology*, 85(3), s. 551-575. doi: 10.1086/227049
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley: University of California Press.
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E., & Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), s. 749-769. doi: 10.1002/job.2019

- Howitt, D. (2010). *Qualitative methods in psychology*. Essex: Pearson Education.
- Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of re-search. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*, s. 361–389. doi: 10.1037/a0022876
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard business review, 79*(8). Hentet fra: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=2&sid=9ad86f0a-ece8-4b65-8efe-3cbe9fc4e726%40sdc-v-sess-mgr01&bdata=JnpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=5134691&db=bth>
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly, 47* (1), s. 31-69. doi: 10.2307/3094890.
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: the role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of occupational health psychology, 9*(1). doi: 10.1037/1076-8998.9.1.11
- Johansson, C., & Heide, M. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate communications: an international journal, 13*(3), s. 288-305. doi: 10.1108/13563280810893661
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 106*(1), s. 39-60. doi: 10.1016/j.obhdp.2007.12.002
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley & Sons.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., et al. (2013). A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. *Personnel Psychology, 66*, s. 47–90. doi: 10.1111/peps.12009
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly, 17*(2), s.146-162. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.12.003
- Kiefer, T., & Barclay, L. J. (2012). Understanding the mediating role of toxic emotional experiences in the relationship between negative emotions and adverse outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 85*(4), s. 600-625. doi: 10.1111/j.2044-8325.2012.02055.x
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal, 7*(1), s. 46–53. doi: 10.1108/13563280210416035
- Kopperud, K. H., Martinsen, Ø., & Humborstad, S. I. W. (2014). Engaging leaders in the eyes of the beholder: On the relationship between transformational leadership, work engagement, service climate, and self–other agreement. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 21*(1), s. 29-42. doi: 10.1177/1548051813475666

- Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P., & Sainfort, F. (2003). Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in a public service organization: a longitudinal study. *Work & Stress, 17*(1), s. 52-72. doi: 10.1080/0267837031000109526
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review, s.* 59-67. Hentet fra: www.lighthouseconsultants.co.uk/wp-content/uploads/2010/08/Kotter-Leading-Change-Why-transformation-efforts-fail.pdf
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2. utgave). US: Sage.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utgave). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lewin, K. (1952). Group decision and social change. I G. Swanson, T. Newcombe & E. Hartley (Red.), *Readings in social psychology*. New York.
- Livijn, M. (2019). Navigating in a Hierarchy: How Middle Managers Adapt Macro Design. *Journal of Organization Design, 8*(1), s. 7-34. doi: 10.1186/s41469-019-0046-9
- Lund, T., Labriola, M., Christensen, K. B., Bültmann, U., Villadsen, E., & Burr, H. (2005). Psychosocial work environment exposures as risk factors for long-term sickness absence among Danish employees: results from DWECs/DREAM. *Journal of occupational and environmental medicine, 47*(11), s. 1141-1147. doi: 10.1097/01.jom.0000174301.80318.f2
- Lundmark, R., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Hasson, D., & Tafvelin, S. (2017). Leading for change: line managers' influence on the outcomes of an occupational health intervention. *Work & Stress, 31*(3), s. 276-29. doi: 10.1080/02678373.2017.1308446
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of management studies, 45*(2), s. 294-316. doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x
- Meyrick, J. (2006). What is good qualitative research? A first step towards a comprehensive approach to judging rigour/quality. *Journal of Health Psychology, 11*(5), s. 799-808. doi:10.1177/1359105306066643
- Mishra, S. K., Bhatnagar, D., D'Cruz, P., & Noronha, E. (2012). Linkage between perceived external prestige and emotional labor: Mediation effect of organizational identification among pharmaceutical representatives in India. *Journal of World Business, 47*(2), s. 204-212. doi: 10.1016/j.jwb.2011.04.007
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review, 21*(4), s. 986-1010. doi: 10.5465/amr.1996.9704071861
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review, 25*(4), s. 706-725. doi: 10.5465/AMR.2000.3707697

- Munkejord, K. (2014). Effektiv endringskommunikasjon i organisasjoner. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s. 333-352). Bergen: Fagbokforlaget.
- Myhre, J. E. (2012). *Norsk historie 1814-1905: å bygge ein stat og skape ein nasjon*. Oslo: Samlaget.
- Newcombe, M. J., & Ashkanasy, N. M. (2002). The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 13(5), s. 601-614. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00146-7
- Nielsen, K. (2017). Leaders can make or break an intervention – But are they the villains of the piece? I E. K. Kelloway, K. Nielsen, & J. K. Dimoff (Red.), *Leading to Occupational Health and Safety: How Leadership Behaviours Impact Organizational Safety and Well-Being*, s. 197–210. London: John Wiley & Sons.
- Nielsen, S. B., & Hunter, D. E. (2013). Challenges to and forms of complementarity between performance management and evaluation. *New Directions for Evaluation*, 2013(137), s.115-123. doi: 10.1002/ev.20051
- Nielsen, K., & Randall, R. (2009). Managers' active support when implementing teams: The impact on employee well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(3), s. 374– 390. doi:10.1111/j.1758-0854.2009.01016.x
- NOU 2010:01: *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Utredning fra utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 27. februar 2009. Avgitt til Arbeidsdepartementet 18. mars 2010. (Del 3) Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), s. 141-155. Hentet fra: <http://www.jstor.org/stable/2488496>
- Olaniyan S. (2017). Authentic Leadership, Psychological Capital, and Employees' Well-Being. I Christensen, M., Saksvik, P. Ø., & Karanika-Murray, M. (Red.). *The positive side of occupational health psychology*. Springer International Publishing
- Olaniyan, O. S., & Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), s. 163-171. doi: 10.1016/j.rpto.2016.09.003
- Pettersen, R. S., Giæver, F., & Wennes, G. (2012). Mellomleders roller i en omstillingsprosess. *Psykologisk tidsskrift*, 3, s. 8-13. Hentet fra: www.academia.edu/download/31873396/2012_3_mellomleder.pdf
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in organizational behavior*, 11(1), s. 1-42. Hentet fra: web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Affect/TheExpressionOfEmotionInOrganizationalLife_RafaeliSutton.pdf
- Reichard, R. J., & Riggio, R. E. (2008). An interactive, process model of emotions and leadership. Hentet fra: https://www.researchgate.net/profile/Ronald_Riggio/publication/288765140_An_interactive_process_model_of_emotions_and_leadership/links/56992e8608ae6169e5517175.pdf

- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of organizational behavior*, 34(2), s. 176-194. doi:10.1002/job.1820
- Ron, P. (2008). Relations between work stressors and well-being among nursing assistants in nursing homes. *Aging clinical and experimental research*, 20(4), s. 359-367. doi: 10.1007/BF03324869
- Ridder, J. A. (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14(3), s. 20–30. doi: 10.1111/j.1748-8583.2004.tb00124.x
- Ritter, K. J., Matthews, R. A., Ford, M. T., & Henderson, A. A. (2016). Understanding Role Stressors and Job Satisfaction Over Time Using Adaptation Theory. *Journal of Applied Psychology*, 101, s.1655-1669. doi:10.1037/apl0000152
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of management studies*, 42 (7), s. 1413-1441. doi: 10.1111/j.14676486.2005.00549.x
- Rydland, M., & Stensaker, I. G. (2018). Mission Possible? How divisional leaders reassemble change initiatives to develop change capacity. In *Academy of Management Proceedings 2018* (1). doi: 10.5465/AMBPP.2018.14229
- Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Dahl-Jørgensen, C., & Mikkelsen, A. (2002). A process evaluation of individual and organizational occupational stress and health interventions. *Work & Stress*, 16(1), s.37-57. doi: 10.1080/02678370110118744
- Saksvik, P. Ø., Olaniyan, O. S., Lysklett, K., Lien, M., & Bjerke, L. (2015). A process evaluation of a salutogenic intervention. *Scandinavian Psychologist*, 2(8). Hentet fra: <https://psykologisk.no/sp/2015/05/e8/>
- Smith, J. A. (Ed.). (2015). *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*. Sage.
- Shulei, M., & Miner, H. (2006). Emotional labor; surface acting and deep acting, which one is better?. *Acta Psychologica Sinica* 38(2), s. 262-270. Hentet fra: <https://psycnet.apa.org/record/2006-06759-013>
- Tvedt, S. D. (2011). Sunne omstillingsprosesser. I Saksvik, P. Ø. (Red.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi*, (s. 299-334). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Tvedt, S. D., Saksvik, P. Ø., & Nytrø, K. (2008). Organizational change and employee health. In *APA Work, Stress, and Health Conference*. Washington DC, US.
- 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), s. 243-263. doi: 10.1080/02678370701685707
- Shockley-Zalabak, P. S. (2014). *Fundamentals of organizational communication* (8.utgave). Harlow: Pearson Education Limited.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), s. 395-417. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.005
- Sjösten, N., Nabi, H., Westerlund, H., Singh-Manoux, A., Dartigues, J. F., Goldberg, M., & Kivimäki, M. (2011). Influence of retirement and work stress on headache prevalence: a longitudinal modelling

study from the GAZEL Cohort Study. *Cephalalgia*, 31(6), s. 696-705. doi: 10.1177/0333102410394677

Skogstad, A. (2011). Psykososiale faktorer i arbeidet. I Einarsen & Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø* (2.utgave, s. 16-41). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Stortinget Meld. St. 27 (2016 – 2017). Industrien – grønnere, smartere og mer nyskapende. *Nærings- og Fiskeridepartementet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20162017/id2546209/>

Stensaker, I.G., Bryant, M., Bråten, M., Gressgård, L. J., (2011). Middle management's role during change. I Colman, H. L., Stensaker, I. G., & Tharaldsen, J. E., (Red.), *A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro's Oil & Gas Activities*. Bergen: Fagbokforlaget

Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Vandenbergh, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of vocational behavior*, 64(1), s. 47-71. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00029-0

Van Dijk, P. A., & Brown, A. K. (2006). Emotional labour and negative job outcomes: An evaluation of the mediating role of emotional dissonance. *Journal of Management & Organization*, 12(2), s. 101-115. doi:10.1017/S1833367200004053

Vikan, A. (2014). *Innføring om emosjoner*. Trondheim: Akademika.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), s. 89-126. doi:10.1177/0149206307308913

Wang, G., Seibert, S. E., & Boles, T. L. (2011). Synthesizing what we know and looking ahead: A meta-analytical review of 30years of emotional labor research. *Research on Emotion in Organizations*, 7, s.15–43. doi: 10.1108/S1746-97910000007006

Wennes, G. (2006). *Kunstledelse: om ledelse av og i kunstneriske virksomheter*. Abstrakt forlag.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), s. 361-386. doi: 10.1146/50.1.361

Yardley, L. (2015). Demonstrating Validity in Qualitative Psychology. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (3. utgave, s. 257-272). Los Angeles: Sage.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, Pearson Education.

Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), s. 590-619. doi: 10.1177/1059601108331242

Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human resource management review*, 12(2), s.237-268. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00048-7

Appendix

- 1) Intervjuguide
- 2) Informasjonsskriv og samtykkeerklæring
- 3) Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Intervjuguide til prosjektet

“Mellomlederes rolle og rolleforståelse i en bedrift under omstilling”

Introduksjon: Takk for interesse og deltagelse. Presentasjon av formålet (beskrevet i info-skriv): Finnes mye forskning som peker på at mellomledere er viktige i en omstillingsprosess, og at mellomledere ofte er de som får jobben med å iverksette og implementere endring. Lite om hvordan mellomleder selv tenker rundt omstilling og sin jobb. Intervjuet vil ta ca. 1 time. Formålet med intervjuet er ikke å evaluere deg i din rolle eller endringsprosessen, men heller å finne ut mer generelt om din rolle som mellomleder i konteksten industribedrift i endring. Jeg er interessert i dine tanker og dine opplevelser, ønsker at du skal snakke fritt og gjerne utdype så mye som mulig. Det er frivillig å delta. Båndopptaker- for at jeg skal kunne konsentrere meg om samtalene. Vil slettes. All informasjon er kun tilgjengelig for meg. Helt anonymt -Ikke mulig å gjenkjenne noen i masteroppgaven.. Spørsmål? Start lydopptaker.

1. Bakgrunn

- Kan du fortelle litt om din arbeidshverdag? (Hvordan ser “en vanlig dag på jobben” ut for deg? Arbeidsoppgaver? Ansvarsområde?)
 - Hva må være på plass for at din leder er fornøyd med utførelse av din jobb? (evt. Hva blir du målt på, KPI, nøkkeltall).
 - Hvordan opplever du arbeidsmiljøet på din arbeidsplass? Hva er et godt arbeidsmiljø for deg?

2. Omstilling/endring:

- Kan du fortelle om omstillingen/endringen dere har vært gjennom/skal gjennom?
 - Hva har og skal dere gjennom i produksjon?
 - Har dere prøvd noe lignende før?
 - Hvordan fikk du først høre om denne endringen?
 - Har du vært/er du involvert i planleggingen av prosessen? Hvordan?
 - Hva ønsker dere å oppnå/få ut av denne endringen? Hva tenker du om det? Er du like motivert/mer/mindre motivert som din leder? Som dine kollegaer? Hva tenker du om det? Hva er bra?
 - Hvordan skal dere få til det dere ønsker å oppnå? (Hva kan du selv gjøre?) Hva er utfordrende?

Status:

- Hva har endringen betydd så langt for deg som ansatt? (endret rolle?)
- Hva tenker du om din kompetanse i din rolle? (Har du fått opplæring? Fortell).
- Har du hatt og har du nok tilgjengelige ressurser for å gjøre en god jobb?
- Opplever du å få den støtten du trenger fra bedriften? (feks fra HR/din nærmeste leder osv.) På hvilke måter?
- Hva har/vil endringen bety for din avdeling?
 - Endring i ansvarsområde? Arbeidsoppgaver
 - Organisering av arbeidet
 - Sammensetning av team/ansatte?

3. Rollen som leder (i en endringsprosess):

- Hva tenker du er din viktigste rolle som leder? (Hvordan er det å ha denne rollen?)
- Kan du fortelle litt om din relasjon til dine ansatte? Hvordan vil du beskrive dine ansatte? Hva gjør du/har du gjort for å lære folk å kjenne?
- Hvordan har dine ansatte fått informasjon om endringer? (fra deg?)
- Har du gjort noe for å motivere ansatte i denne perioden? Hva? Utdyp.
- Hva synes de ansatte om å gå fra X til X antall driftsledere? (Motstand? Behov for ekstra støtte i denne perioden?)
- Har det hendt at du har gjort egne fortolkninger av budskap du er bedt om å formidle fra ledelsen (for å forklare eller dempe en vanskelig beskjed)?
 - Hvorfor?
 - Eksempler? Tanker rundt dette?

4. Samarbeid:

- Hvordan fungerer samarbeidet mellom ansatte?
- Hvordan samarbeider dere på tvers av team/skift? Utdyp.
- Samarbeider dere i produksjonen med andre avdelinger? Hvordan?
 - Har dere opplegg for overføring av kunnskap mellom avdelinger og innad i team?
- Hvordan legger du som leder til rette for samarbeid?

5. Digitalisering, framtiden, kompetanse:

- Snakker dere om industri 4.0 på din arbeidsplass? Hva vil det innebære for dere?

- Hvilke utfordringer står dere overfor, slik du ser det?
- Hva tenker du om kompetansen til dine ansatte? Og hvilken kompetanse vil dere ha behov for i årene framover?
 - Har dere denne, evt. Hvordan skal dere sørge for å få denne kompetansen i bedriften?
- Gjør du som leder noe for å bidra til kompetanseheving hos ansatte? (fadderordninger, opplæring mellom ansatte/team/avdelinger, e-learning, interne/eksterne kurs, fagbrev, annet?)

Avslutningsvis: Endringsprosessen sett som helhet og veien videre

- Hva tenker du om situasjonen i produksjonsavdelingen slik det er i dag?
 - Er det noe som kunne vært annerledes? Hva må til for at det skal la seg gjøre? Hva kan du gjøre?
 - Når du ser tilbake; er det noe som skulle vært gjort annerledes i denne omstillingsprosessen? Hva ville du ha gjort noe annerledes?

3. Avslutning:

- Ikke mer å spørre om, noe mer du vil si/ legge til?
 - Har du noen spørsmål?
- Takk for hjelpen og bidraget.

Spør om jeg kan kontakte informanten dersom det er noe jeg lurer på (for eksempel hvis det er noe man ønsker informanten skal utdype). Bare å kontakte meg også om det skulle være noe spørsmål.

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Mellomlederes rolle og rolleforståelse i en bedrift under omstilling”?

Bakgrunn og formål

Formålet med dette forskningsprosjektet er å bidra til kunnskap om mellomlederes rolle og deres innvirkning ved endring og omstilling på arbeidsplassen. Jeg ønsker å snakke med mellomledere som jobber i en produksjonsbedrift som har vært gjennom eller planlegger å gjennomføre en endringsprosess. Mange industribedrifter står i dag overfor ulike utfordringer knyttet til digitalisering, robotisering, økende miljøkrav og markedstilpasninger. Mellomledere er i en posisjon hvor de kan påvirke og ha innflytelse på folk og leveranser på ulike nivåer i en bedrift. Jeg er spesielt interessert i å forstå hvordan du som mellomleder opplever og utøver din rolle. Jeg er også interessert i å høre hvilke tanker du har rundt samarbeid og overføring av kunnskap mellom ansatte, team og avdelinger. Prosjektet gjennomføres i forbindelse med avsluttende masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi ved Institutt for psykologi, NTNU, avdeling Trondheim.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du er mellomleder i en industribedrift som har gjennomført eller planlegger å gjennomføre endringer. Det er totalt ca. 10 mellomledere i ulike bedrifter som får denne forespørselen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Hvis du velger å delta innebærer det å gjennomføre et intervju der jeg stiller åpne spørsmål om arbeidshverdagen din. Jeg er interessert i dine tanker, erfaringer, meninger og opplevelser knyttet til det å være mellomleder i en produksjonsbedrift. Det finnes ingen riktige eller gale svar på spørsmålene jeg stiller. Intervjuet vil ta ca. 45 - 60 min, og vil bli tatt opp på bånd slik at jeg kan konsentrere meg om å følge med på samtalen under intervjuet. Det vil ikke samles inn annen informasjon om deg enn det som du selv velger å dele i samtalen. Dersom jeg skulle ha spørsmål i ettertid vil jeg kunne komme til å spørre deg om et kort andre intervju for oppklaring eller utdyping av enkelte tema. Dette avtales i så fall med hver enkelt, og du står fritt til å si nei.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Ledelsen, medarbeidere eller andre deltakere i prosjektet vil ikke ha tilgang til dine opplysninger. Intervjuene vil danne grunnlaget for masteroppgaven min og eventuelt artikler i forskningstidsskrift. Alt datamateriale vil anonymiseres etter prosjektets slutt. Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. oktober 2019.

Frivillig deltakelse

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

Ditt personvern

Informasjon og opplysninger om deg vil ikke bli brukt utover det som er beskrevet i dette skrivet. Opplysninger behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Informasjon om hvordan ditt personvern ivaretas: Lydopptakene vil slettes straks etter de har blitt transkribert (lyttet til og skrevet ned som tekst). Ingen andre enn meg vil ha tilgang til lydopptaket. Transkripsjonene vil anonymiseres og analyseres av meg. Ingenting av det du sier skal kunne spores tilbake til deg i masteroppgaven eller eventuelle andre publikasjoner. Det er kun behandlingsansvarlig (veileder) og meg som vil ha tilgang til datamaterialet, ingen andre. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra intervjuer og analyser mens prosjektet pågår. Det anonymiserte datamaterialet vil lagres på min One Drive i NTNU's tjenester for lagring (skytjeneste). For å få tilgang må det logges på med privat passordbeskyttet konto. Navnelisten (koblingsnøkkelen) vil lagres manuelt i innelåst skap og makuleres etter prosjektslutt. Alle personidentifiserende opplysninger vil slettes eller omarbeides (skrives om dersom du eksempelvis kan gjenkjennes indirekte gjennom historier som fortelles) etter prosjektets avslutning i oktober.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med masterstudent Kristine Alise Olsen, 93632774, krol@stud.ntnu.no, eller professor Per Øystein Saksvik (veileder og behandlingsansvarlig), tlf. 73 55 03 30, e-post: peros@ntnu.no.

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

Hvis du ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Psykologisk Institutt, NTNU, ved professor Per Øystein Saksvik
- Vårt personvernombud: Kajsa Amundsen
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Kristine Alise Olsen
(Masterstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Mellomlederes rolle og rolleforståelse i en bedrift under omstilling”, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1. Oktober 2019.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Mellomlederens rolle og rolleforståelse i en bedrift under omstilling

Referansenummer

230808

Registrert

14.06.2019 av Kristine Alise Olsen - krol@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for psykologi

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Per Øystein Saksvik, peros@ntnu.no, tlf: 73550330

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kristine Alise Olsen, kristine.alise@gmail.com, tlf: 93632774

Prosjektperiode

01.05.2019 - 01.10.2019

Status

14.06.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

14.06.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet

14.06.2019 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.10.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med

behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)