

Tonje Hovland
Julianne Marie Rønning Indreråk

Mellomleder i en overgang til flatere struktur

En casestudie av mellomleders rolle i og etter strukturendring hos et energikonsern

Masteroppgave i ledelse av teknologi

Veileder: Frode Heldal

Mai 2020

Tonje Hovland
Julianne Marie Rønning Indreråk

Mellomleder i en overgang til flatere struktur

En casestudie av mellomleders rolle i og etter
strukturendring hos et energikonsern

Masteroppgave i ledelse av teknologi
Veileder: Frode Heldal
Mai 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Dagens samfunn blir stadig mer komplekst, og endringshastigheten stiger. Flere bedrifter velger nå å gå bort i fra de tradisjonelle, hierarkiske organisasjonsstrukturene og over i flatere strukturer for å håndtere endringene i samfunnet. TrønderEnergi er en av disse bedriftene, og de har nylig innført en matrisebasert struktur for å oppnå en mer adaptiv og utviklende organisasjon. Oppgaven ser på hvilke følger denne innføringen har fått for rollen til bedriftens mellomledere, og svarer på følgende problemstilling:

Hva innebærer mellomleders rolle i og etter en overgang til flatere organisasjonsstruktur?

Det tas utgangspunkt i teori omhandlende ulike organisasjonsstrukturer, samt utvikling og endring i organisasjoner. Også kjente teorier om endringsledelse, sammen med teori om ledelse og mellomledelse, presenteres for å belyse problemstillingen. Valget av forskningsmetode falt naturlig på det kvalitative, med casestudie som forskningsdesign. Det ble gjennomført semi-strukturerte intervjuer av totalt ni informanter hos bedriften.

Problemstillingen blir besvart ved en diskusjon av tre underliggende forskningsspørsmål. Funnene tyder på at endringen har fått begrenset oppmerksomhet innad i organisasjonen, og at mellomlederne ikke har vært en del av utforming eller innføring av endringen. Mellomlederne virker å ikke ha blitt tilstrekkelig informerte, og var dermed ikke i stand til å dele all informasjon videre i organisasjonen. Å være videreformidler av informasjon er en viktig rolle medarbeiderne oppgir at de forventer av sin mellomleder. Etter strukturendringen opplever mellomlederne å være nærmere toppledelsen. En følge av dette er at de opplever større beslutningsmakt, og flere av deres underansatte har merket en økt effektivitet i form av at avgjørelser går raskere. Selv om flere av informantene ga inntrykk av å være usikre på hvilke utviklinger som skyldes strukturendringen direkte, konkluderes det med at de nå forventer en mellomleder som er ledende fremfor styrende. De forventer i tillegg en mellomleder som viser dem tillit, åpenhet og støtte, og som arbeider med å tilgjengeliggjøre nødvendig informasjon.

Dette casestudiet viser at mellomleders rolle enda er sentral i bedriften, selv om strukturen flates ut. De utgjør et viktig bindeledd mellom toppledelsen og ansatte, og et videre studie på hvordan man best utnytter mellomlederposisjonen i ulike organisasjonsstrukturer vil være et spennende tema.

Abstract

Today's society is becoming increasingly more complex at a rapid pace. Businesses are choosing to move away from traditional, hierarchy organizational structures over to flatter structures in order to accommodate. TrønderEnergi is one of these businesses. They have recently implemented a matrix-based structure to achieve a more adaptive and developing organization. This thesis looks into what consequences the structural change has had for the middle managers in the company and answers the following research question:

What does the middle manager's role entail during and after a transition to a flatter organizational structure?

Essential theory regarding different organizational structures, development, and change is used as theoretical ground. Known theories on change management, management, and middle management are presented to help enlighten the research question. Qualitative research methods were chosen for this thesis. A case study was conducted consisting of semi-structured interviews with a total of nine employees from the business.

The research question is answered through a discussion of three related sub questions. Results from the study indicate that the change was given limited focus within the organization. Middle managers appear to have not been part of the design or implementation. They have not been adequately informed, and therefore were unable to share information with colleagues. Being an intermediary is something that employees state they expect from their middle manager. After the structural change, middle managers experience themselves as closer to the top management. A consequence of this is that they experience having more decision power. This is also certified as several of their employees inform to have noticed an increased efficiency in decision making. Even though several of the employees indicated that they were not sure which developments were related directly to the structural change, it was concluded that they now expect a middle manager who focus on leadership more than management. In addition, they expect a middle manager who displays trust, openness, and support while making all necessary information available.

This case study demonstrates that the middle manager role is still central in the organization, despite the transition to a flatter organizational structure. They are an important link between the top management and the employees. A further study on how to best utilize the middle manager position in different organizational structures might be interesting.

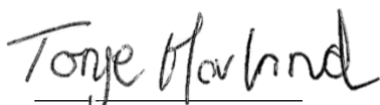
Forord

Denne avhandlingen er skrevet som en avslutning av våre to år på masterstudiet Ledelse av Teknologi, ved NTNU Handelshøyskolen. Studietiden i Trondheim har vært både utfordrende og lærerik, men ikke minst en fin tid for oss begge.

Først og fremst retter vi en stor takk til vår samarbeidsbedrift, TrønderEnergi. At de har tatt seg tid til oss, samt gitt den innsikten og informasjonen oppgaven har krevd, settes stor pris på. En spesiell takk til vår kontaktperson, Tine Siren Strand, som har vært tilgjengelig ved behov på både mail og telefon, samt til alle som stilte opp på intervju.

Vi ønsker også å takke vår veileder ved Handelshøyskolen, Frode Heldal. Takk for all din tid, for gode samtaler og konstruktive tilbakemeldinger på arbeidet. Til slutt takker vi medstudenter, familie og venner, for å bidra med innspill, gjennomlesing og oppmuntrende ord.

Trondheim, 28. Mai 2020



Tonje Hovland



Julianne Indreråk

Innhold

Figurer	x
Tabeller	x
Forkortelser/symboler	x
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Oppgavens case	2
1.3 Formål og problemstilling	3
1.4 Oppgavens oppbygning	4
2 Teori	5
2.1 Organisasjonsstruktur og utvikling	5
2.1.1 Byråkratiske og flate organisasjonsstrukturer	5
2.2 Endring og utvikling i organisasjoner	7
2.2.1 Organisasjonsutvikling	7
2.2.2 Endringsledelse	7
2.2.3 Hvordan endring påvirker organisasjonen	11
2.3 Ledelse	12
2.3.1 Hva kjennetegner en god leder	13
2.3.2 Lederrollen	13
2.3.3 En leders hverdag	14
2.3.4 Ledelsesteorier	14
2.3.5 Situasjonsbestemt ledelse	15
2.3.6 Inspirerende lederstiler	17
2.3.7 Ledelse eller styring	18
2.3.8 Ledelse av de ulike organisasjonsstrukturene	19
2.4 Mellomledelse	20
2.4.1 Nivå av ledelse	21
2.4.2 Størrelse på organisasjonen	21
2.4.3 Struktur på organisasjonen	22
2.4.4 Teknologi og globalisering	22
2.4.5 Avstand til situasjonen	23
2.4.6 utfordringer knyttet til mellomlederrollen	23
2.4.7 Mellomleder sin rolle i endring	24

2.5	Oppsummering av teoretiske funn	24
3	Metode	28
3.1	Forskningsmetode	28
3.2	Databehandling.....	29
3.2.1	Litteraturstudie og kildekritikk.....	30
3.2.2	Innsamling av empiri.....	31
3.2.3	Behandling og analyse av empiri	33
3.3	Forskningskvalitet	33
3.3.1	Reliabilitet	34
3.3.2	Validitet.....	35
3.4	Etiske betraktninger.....	36
3.5	Begrensninger.....	36
4	Empiriske funn	38
4.1	Konsernets forhistorie	38
4.1.1	«Great Place to work»	39
4.2	Årsaken til endringen	40
4.2.1	Flytte makten og bygge ned siloer	41
4.2.2	Kortere avstand til beslutning	42
4.3	Involvering og informering	43
4.3.1	Muligheter for å bidra	46
4.4	Medarbeideres opplevelse av endringen	47
4.4.1	Forventninger til mellomleder.....	48
4.4.2	Endringer for deres mellomleder.....	49
4.5	Mellomlederes opplevelse av endringen	50
4.5.1	Forventninger til god ledelse.....	52
4.5.2	Endringer i forventninger til mellomleder	54
4.6	Kulturens påvirkning på lederrollen.....	57
4.6.1	Familien på dugnad	58
4.6.2	I stadig utvikling.....	59
4.7	Oppsummering av empiriske funn	60
5	Diskusjon.....	61
5.1	Inkludering av mellomleder i endringsprosessen.....	61
5.1.1	«Tine» konsernet.....	61

5.1.2	«Endre» konsernet.....	63
5.1.3	«Fryse» konsernet	66
5.2	Overgangen til flatere strukturs påvirkning på mellomleders rolle.....	68
5.2.1	Mellom barken og veden.....	68
5.2.2	Kortere vei til valg og hverandre.....	69
5.2.3	Lederrollens tre nivåer	70
5.3	Forventninger til mellomleders utøvelse av ledelse	73
5.3.1	Mellomleder i et flatere TrønderEnergi	74
5.3.2	Mellomlederens lederstil	75
5.4	Oppsummering av funn.....	78
6	Konklusjon.....	80
6.1	Praktiske implikasjoner	81
6.2	Teoretiske implikasjoner	81
	Bibliografi	83
	Vedlegg	89
	Vedlegg 1	90
	Vedlegg 2	93
	Vedlegg 3.....	95

Figurer

Figur 1: Nytt organisasjonskart for TE	3
Figur 2: Lewins tre-steps modell for endring.....	10

Tabeller

Tabell 1 Rolle, lengde og dato på intervjuene utført i forbindelse med empirisk innsamling .	32
--	----

Forkortelser/symboler

NSD	Norsk senter for forskningsdata
NTE	Nord Trøndelag Elektrisitetsverk
NTNU	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
TE	TrønderEnergi

1 Innledning

I dette kapitlet presenteres bakgrunnen for oppgaven kort, før det går over til en beskrivelse av oppgavens casebedrift, TrønderEnergi. Etter en introduksjon av bedriften og oppgavens kontekst, følger problemstilling og formål. Avslutningsvis presenteres en gjennomgang av oppgavens oppbygning.

1.1 Bakgrunn

I nyere tid har en økende grad bedrifter endret hvordan de jobber, og hvordan de best tilpasser seg den nye virkeligheten. I det vi har gått fra et industrisamfunn med klare regler og retningslinjer, til globaliserte endringssamfunn, har bedrifter beveget seg bort fra den tradisjonelle, hierarkiske måten å strukturere organisasjoner til nyere strukturløsninger.

Blant trendene som har vokst frem, finner vi flate og matrisebaserte strukturer. I stedet for å sentralisere all makt og beslutningsmyndighet på toppen, delegeres det nedover i organisasjonen. Arbeid utføres i prosjektbaserte grupper, og funksjoner som økonomi og IT sitter ikke lenger utelukkende for seg selv. Dette har åpnet opp for kunnskapsdeling på tvers, og skaper en organisasjon hvor byråkratiet er av mindre betydning, og hvor beslutninger forhåpentligvis går raskere. Spesielt i selskaper hvor teknologi og utvikling er sentrale faktorer for verdiskaping, leter de etter nye måter å fremme kunnskap og deling internt i organisasjonen.

Litteraturen om organisasjoner og endring er omfattende, og mye er skrevet om de ulike organisasjonsstrukturene. I det strukturen flates ut, endres maktbalanser og lederforhold. For ansatte og ledere i bedriften kan hverdagen derfor forandre seg med strukturen, og det kan oppstå nye forventninger til hverandre. Det vi ønsker å undersøke nærmere, er hvordan dette ser ut i praksis, og hva en slik endring i struktur ser ut til å medføre for ledelse. Mer spesifikt har vi valgt å fremheve mellomlederne i denne endringen. Mellomlederen er en sentral del av mange organisasjoner, men på langt nær like populær i litteraturen som det topplederen er. Vi dedikerer derfor denne oppgaven til nettopp mellomlederen, og har studert et utvalg mellomledere i vår casebedrift, TrønderEnergi, for å finne svar.

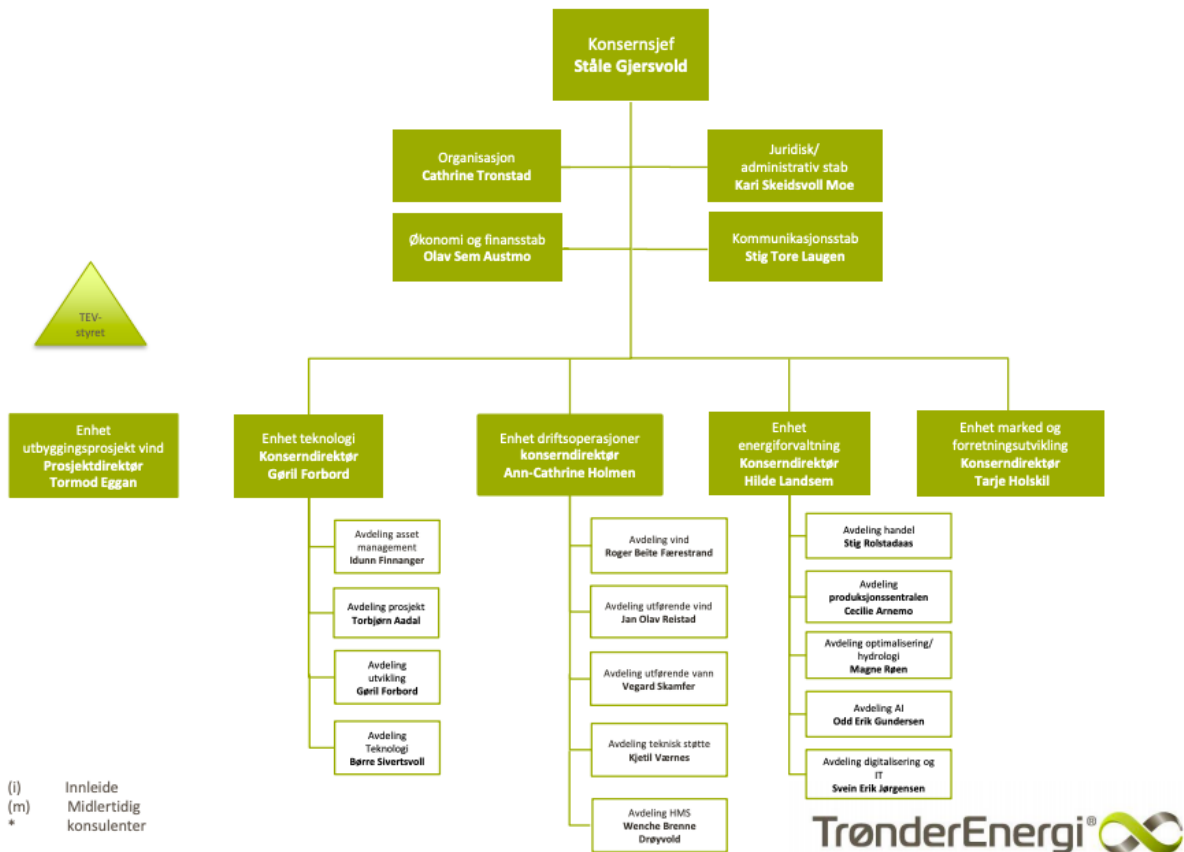
1.2 Oppgavens case

TrønderEnergi (TE) er et energikonsern i Trøndelag, med hovedkontor på Lerkendal i Trondheim. Omtrent 200 ansatte jobber i organisasjonen, og deres hovedfokus er på produksjon av fornybar energi og markedsutvikling for fremtidens energisystemer. De er samtidig medeier av Norges største nettselskap, TENSIO. Med slagordet «*vi baner vei for fornybar-samfunnet*» er TE en sterk bidragsyter til Norges vei mot et lavutslippssamfunn, og en viktig del av energibransjen i landet. I tillegg til vind- og vannkraft arbeider TE med nye energiløsninger som sol og hydrogen, og de har i mange tiår bidratt til industriell vekst i regionen.

Tidligere har TE hatt en hierarkisk organisasjonsstruktur, hvor hovedsakelig konsernsjef og styre har besittet endelig beslutningsmakt. Selv om morselskapet var overlagt, har datterselskapene vært tilnærmet selvstyrt, og det oppstod en form for silotenkning internt i konsernet. Disse siloene skapte tette miljø innad, og gjorde kunnskaps- og informasjonsdeling på tvers av organisasjonen vanskelig. I et forsøk på å snu denne trenden, samt samle de ulike grenene av organisasjonen til å bli et «vi» fremfor «oss», ble det bestemt å endre organisasjonsstrukturen. Fra å være et tradisjonelt hierarki, er det satt i gang en prosess for å bli en matrisebasert organisasjon. TE har også gått fra å være et selskap som selv selger strøm til sluttbruker, til å vektlegge kjernevirksomheten i form av energiproduksjon, samt nye forretningsideer. Ved utgangen av 2018 ble det inngått en intensjonsavtale med NTE (Nord Trøndelag Elektrisitetsverk) om et felles midt-norsk nettkonsern, som nå har navnet TENSIO. Til sammen har disse faktorene ført til en endring i strategisk ledelse, og for å beholde all kompetanse i bedriften har de endret på sine konstruksjoner av organisasjonen og ledelsen.

Selve endringen i organisasjonsstruktur ble initiert av selskapets konsernsjef, og videre utarbeidet i samarbeid med konsernledelsen. Resultatet ble et nytt organisasjonskart, som vises i Figur 1. Samtidig som ledelsen har jobbet med strukturelle endringer av organisasjonen, har de satt søkelys på organisasjonskulturen. Det ble derfor gjennomført et prosjekt om å skape en felles bedriftskultur, med hensikt å forberede organisasjonen på å skape varig endring. Hele organisasjonen ble inkludert, og de hentet inn bidrag fra alle kanter. Resultatet ble TE sin «Lille Grønne», et hefte som oppsummerer selskapets verdier og holdninger, som har som hensikt å fungere som et styringsverktøy i hverdagen. Et sentralt begrep som lanseres er TE sitt «Vi», som viser til en samlende Vi-kultur. Ved å samle hele organisasjonen bak felles verdier, er formålet å skape en kultur med en følelse av at bedriften er et stort fellesskap. Sammen med den «Lille Grønne», kom håndboken «Den Litt Større Grønne». Denne håndboken er et verktøy for alle lederne i bedriften. Her beskrives det hvordan organisasjonen tenkes å styres, og

hvordan de ønsker å vie oppmerksomhet til verdibasert ledelse i alle ledd. Konsernsjefen har inkludert en personlig hilsen på første siden, hvor det legges vekt på verdibasert styring, tillit til ansatte og ledere, samt hvordan en leder er forventet å veilede og gå foran som et godt eksempel.



Figur 1: Nytt organisasjonskart for TE

Selv om prosessen med å endre organisasjonen enda ikke er avsluttet, har den medført flere endringer for de ansatte. I det de går fra et hierarki til en flatere struktur, innebærer dette endringer i stillinger, rollebeskrivelser og forventninger til både ledelse og ansatte. Hvilke endringer dette medfører for mellomlederens rolle, og hvordan mellomleder inkluderes i prosessen, er bakgrunnen for problemstillingen i oppgaven.

1.3 Formål og problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å skape et bilde av mellomlederne i den strukturendringen som er gjennomført hos TE. I det organisasjonsstrukturen flates ut, endres oppgaver og roller

blant de ansatte. Som hovedproblemstilling ønsker vi å undersøke hva rollen til mellomlederne har vært i prosessen, hvordan de inkluderes og hvilke konsekvenser endringen har hatt for dem. Dermed ble problemstillingen:

Hva innebærer mellomleders rolle i og etter en overgang til flatere organisasjonsstruktur?

For å operasjonalisere problemstillingen, har vi formulert tre forskningsspørsmål som bidrar til å belyse temaet:

- 1. Hvordan inkluderes mellomleder i endringsprosessen fra hierarkisk til flatere organisasjonsstruktur?*
- 2. Hvordan påvirker strukturendringen rollen til mellomleder?*
- 3. Hva er forventningene til utøvelse av ledelse på mellomledernivå etter overgangen til flatere struktur?*

I forskningsspørsmålene defineres mellomleders rolle til å innebære faktorer som arbeidsoppgaver, beslutningsmakt og effektivitet, mens forventninger til utøvelse av ledelse innebærer lederstiler og mer relasjonelle forhold og ferdigheter.

1.4 Oppgavens oppbygning

Totalt består oppgaven av seks kapitler. Innledningen regnes som det første kapitlet, og følges av et teorigapittel. Teorigapitlet tar for seg teorier relevante for organisasjoner, endring og ledelse. Det legges samtidig frem teori om mellomleders rolle, og disse temaene regnes som de viktigste for å kunne besvare oppgavens problemstilling. I kapittel 3 redegjøres det for valg av metode og datainnsamlingsprosesser, samt en kvalitetsvurdering av prosessene. Kapittel 4 inneholder empiriske funn, som i kapittel 5 diskuteres i forhold til problemstilling og teori. Avslutningsvis legges det frem en konklusjon i kapittel 6, hvor problemstillingen besvares med utgangspunkt i de foregående kapitlene. Det gis også forslag til videre forskning på emnet og oppgavens implikasjoner.

2 Teori

I dette kapitlet introduseres relevante teorier for oppgaven. For å forstå strukturendringen som er gjennomført presenteres først ulike former for organisasjonsstrukturer, etterfulgt av teori om organisasjonsutvikling. Da det er mellomlederen i endring som fremheves er det videre gjennomgått teori om endring i organisasjoner og endringsledelse, før generelle ledelses-teorier presenteres. Avslutningsvis fremheves mellomledelse, som er sentralt for å besvare oppgavens problemstilling.

2.1 Organisasjonsstruktur og utvikling

Organisasjonens struktur bestemmer hvordan arbeidsoppgaver koordineres og fordeles, hvordan organisasjonen styres og hvor beslutningsmyndigheter ligger. Den gir klare retningslinjer til hvordan hver enkelt forventes å arbeide, og øker forutsigbarheten i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Begrepet «formell organisasjonsstruktur» brukes av Jacobsen og Thorsvik for å vise til arbeidsdeling og systemer for koordinering, styring og kontroll som er vedtatt i et formelt beslutningsforum, og som vanligvis er skriftlig nedfelt (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Organisasjonens struktur påvirker derfor hvordan både ledere og mellomleder bør samhandle med sine ansatte, hvem som utfører hvilke oppgaver og hvilke forventninger man dermed kan ha til hverandre. Dette delkapitlet tar derfor for seg ulikhetene mellom de byråkratiske og flate strukturene, for å kunne belyse hvordan dette kan påvirke mellomleders rolle.

2.1.1 Byråkratiske og flate organisasjonsstrukturer

Mange organisasjoner opplever nå en økende globalisering, og medfølgende økt internasjonal konkurranse. Teknologier og innovasjoner kommer fortere enn før, og har tvunget organisasjoner over hele verden til å restrukturere seg. Trenden viser at flere går fra mer rigide byråkratiske former, til enklere og mer fleksible. Formålet med de nye, fleksible strukturene er ofte å gjøre organisasjonene mer tilpasningsdyktige og innovative (Cummings & Worley, 2015). Videre i oppgaven refereres det til byråkratiske og flatere organisasjonsstrukturer. Disse begrepene er vide, og favner om flere ulike konfigurasjoner, men skiller her generelt på de tradisjonelle byråkratiske formene og de nyere mer moderne.

I byråkratiet er all myndighet og ansvar tillagt organisasjonens toppleder. Selv om delegering av myndighet og ansvar er mulig og ofte nødvendig, er det til syvende og sist øverste leder som er ansvarlig for beslutningene som tas. Spesielt i byråkratiske organisasjonsformer av en viss størrelse, er det viktig å muliggjøre en delegering av ansvar og myndighet for avgrensede oppgaver nedover i organisasjonen. Dette er for at toppledelsens beslutningskapasitet ikke overbelastes, og dette er hierarkiets viktigste funksjon (Colbjørnsen, 2003). Et hierarki består av vertikale relasjoner, som de som ses i et funksjonsbasert organisasjonskart. Selv om hierarkiet bidrar til ansvarsfordeling, er det også mulighet for å kvele initiativ og motivasjon blant underordnede. Den vertikale linjeorganiseringen krever også at rapportering skjer langs de satte linjene, og dermed gjøre det vanskelig å få formidlet viktig informasjon horisontalt mellom avdelinger (Colbjørnsen, 2003). I en slik struktur bestemmes makt og ansvar etter hvor man er i linjen, og det kan være med på å forme forholdet mellom ledelse og ansatte.

De nyere organisasjonsformene har en flatere struktur, hvor myndighet og ansvar er fordelt lenger ned i organisasjonen. Denne typen struktur bygges ofte rundt mindre og selvstyrte team eller prosjekter, som har mulighet til å reagere raskt og utnytte muligheter når de byr seg (Colbjørnsen, 2003). Formålet med en slik organisasjonsform er å skape fleksible enheter, med gode forutsetninger for å jobbe tverrfaglig. Dessuten skaper flatere organisasjonsformer gode rammebetingelser for kreativ og nyskapende virksomhet innenfor bedrifter og organisasjoner. I et marked med stort behov for kunnskap og kompetanse, er det viktig for bedriftene å fremstå som gode arbeidsplasser, med stimulerende oppgaver, ansvar og arbeidsformer som gir gode forutsetninger og læring og utvikling (Gundersen & Hillestad, 2001). Et eksempel på en flatere struktur er matrisestrukturen. Matrisestrukturen har en horisontal kobling mellom funksjonsbaserte og markedsbaserte enheter, samt den vertikale koblingen. Da vil en ansatt i en slik organisasjon ha to likestilte ledere ifølge strukturen, og de klare, hierarkiske linjene forsvinner. Dermed er det ikke en sentral leder som tar beslutninger, men det er behov for kompromiss mellom de to aktuelle lederne (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette påvirker rollene til de ulike lederne i bedriften. I en helt flat organisasjon har de ikke formelle ledere, og beslutninger fattes gjennom konsensus (Erlandsen, 2013). Videre benyttes derfor begrepet flatere, da oppgaven viser til en struktur hvor ikke alle nivåer av ledelse og mellomledelse er fjernet.

2.2 Endring og utvikling i organisasjoner

Mens organisasjonsutvikling er en inkrementell utvikling over tid, er organisasjonsendring en mer grunnleggende endring. I stedet for å forbedre og utvikle, vil en organisasjonsendring transformere det grunnleggende. En slik organisasjonsendring berører premissene for samspill, verdier, kompetanse og situasjonsforståelsen (Sander, 2019). Samtidig vil både endring og utvikling i organisasjonen være forhold som påvirker samspill, og som kan påvirke hvordan eventuelle mellomledere arbeider. Videre i dette delkapittelet ser vi derfor nærmere på både endring og utvikling i organisasjoner, og bruker dette som et bakteppe for å besvare problemstillingen omhandlende mellomleder i og etter en organisasjonsendring i senere kapittel.

2.2.1 Organisasjonsutvikling

I prosessen fra hierarkisk til flatere struktur, kreves det både endring og utvikling av organisasjonen. Organisasjonsutvikling er et bredt felt, som inkluderer både sosiale og faglige faktorer. Det er følgelig et stort antall tilgjengelige definisjoner. I denne oppgaven benytter vi den av Cummings og Worley (Cummings & Worley, 2015), med egen oversettelse til norsk:

«Organisasjonsutvikling er en systemomfattende anvendelse og overføring av atferdsvitenskapelig kunnskap til planlagt utvikling, forbedring og forsterkning av strategier, strukturer og prosesser som fører til organisasjonseffektivitet».

En annen viktig del av organisasjonsutviklingen er overføringen av kunnskap om adferd og praksiser som inkluderer sosiale ferdigheter, ofte knyttet til mellomleder rollen (Dimmen, 2005). Blant disse nevnes ledelse, gruppedynamikk og kulturendring. De menneskelige faktorene er en viktig del av hva som skiller organisasjonsutvikling fra felt som management consulting og teknologisk innovasjon, hvor de personlige og sosiale aspektene ved systemer ofte blir oversett (Cummings & Worley, 2015).

2.2.2 Endringsledelse

Endringsledelse er et eget fagfelt, og innebærer å lede individer, grupper eller organisasjoner gjennom en endringsprosess, fra en nåværende til en ønsket fremtidig tilstand (Sander, 2019). En av de mest anerkjente forskerne på feltet er tidligere Harvard Business School professor John Kotter. På 1990 tallet lanserte Kotter en modell med åtte steg, som stegvis beskriver hvordan ledelsen oppnår vellykket endring (Kotter, 1996). Modellen er gjengitt i kommende

avsnitt, og selv om den i hovedsak tar utgangspunkt i øvrige ledere, vil mye av innholdet også være relevant for mellomledelse:

Steg 1: Skape en følelse av nødvendighet

En endringsprosess starter med å etablere en følelse av et behov for endring. I modellen heter det at ansatte som føler seg tilfredse med dagens situasjon, og ikke ser behovet for endring, vil motsette seg endringsforsøk. Ledelsens oppgave er derfor å skape en følelse av nødvendighet. Dette med hensikt å motvirke motviljen i organisasjonen, og skape en drivkraft og motivasjon fremover. Det er da viktig for ledelsen å forklare situasjonen, og overbevise de ansatte om hva som må endres. Kotter skriver videre at rundt 75 % av ledelsen må selv oppfatte endringen som nødvendig, hvis ikke risikeres store problemer senere i gjennomførelsen.

Steg 2: Etablere en gruppe med myndighet til å endre

For å overbevise de ansatte om endringens viktighet, er det vesentlig å etablere en sterk ledelsesgruppe med synlig støtte fra organisasjonens sentrale personer. Gruppen som leder endringen må derfor gis myndighet, støtte og nødvendig makt. Gruppen må også oppnå støtte hos sentrale nøkkelpersoner nedover i organisasjonen. Da er det viktig at ledergruppen ikke kun er forankret i den hierarkiske toppen, men inkluderer uformelle ledere for å fremme motivasjonen i flere ledd av organisasjonen. Gruppen bør dermed settes sammen med tanke på diversitet i både stillinger og maktfordeling. Medlemmene kan velges ut ifra både stilling, kompetanse og andre ferdigheter. Videre skrives det at gruppen må jobbe for å bli samstemte, og kapable til å skape en felles front.

Steg 3: Skape en klar visjon

For å motivere og inspirere medarbeiderne, er det viktig at alle forstår og kjenner til visjonen. Mange endringsprosesser preges av forvirring og usikkerhet, og en klar visjon er et viktig verktøy for å sørge for at de ansatte vet hvilken retning de skal gå. Visjonen har som formål å samle og engasjere de ansatte, og må derfor være tydelig. En slik visjon må derfor formuleres forståelig, og ledelsen har ansvaret for å formulere den riktig.

Steg 4: Kommunisere visjon og strategi

Dette steget er viktig for at endringen etableres i hele organisasjonen. Da må visjonen bli kommunisert tydelig, og den må forstås av de ansatte. Visjonen må markedsføres til de ansatte, og det må skapes en følelse av forpliktelse. En viktig del av kommunikasjonen er også at ledere opptrer som rollemodeller, og selv viser hvordan en nå forventes å handle. Det er ikke godt nok

å holde informasjonsmøter eller publisere et notat fra ledelsen, men visjonen må demonstreres for organisasjonen. Enhver anledning er en mulighet som kan benyttes til å kommunisere endringen, enten fra adferd eller informasjon.

Steg 5: Fjerne hindringer

Hindringer for endringen kommer i mange former, og er nærmest garantert å oppstå. Blant eksemplene til Kotter finner vi dårlige stillingsbeskrivelser, lønssystemer og andre strukturer som støtter det gamle. Også medarbeidere og mellomledere kan sette seg opp som motstandere. Kotter skriver at motstandere bør fjernes eller omplasseres, da de kan gi andre en følelse av maktløshet. Professoren er kjent med amerikanske regelverk, og å gjennomføre dette vil være utfordrende i henhold til norske lover og regler, som beskytter arbeidstaker i langt større grad (Arbeids- og sosialdepartementet, 2020). Videre anbefaler Kotter i tillegg at medarbeiderne opplever at de har rett kompetanse til å gjennomføre det som nå kreves, og også dette er ledelsens oppgave å sørge for. Å hjelpe de ansatte til endring handler ikke bare om å endre holdninger, men også å utvikle nye ferdigheter og gi tilgang på ressurser. Slik reduseres motkreftene i organisasjonen.

Steg 6: Synliggjøre kortsiktige, positive resultater

Selv om endring tar tid, er det viktig å gi de ansatte en følelse av suksess tidlig. Dette bidrar til å holde motivasjonen oppe, og gir de ansatte en opplevelse av hva visjonen faktisk innebærer. Innførelsen av en endring medfører ofte frustrasjon før den er gjennomført, og en feiring av små seiere tyder på at endringen har en konkret nytteverdi. En viktig oppgave for ledelsen er dermed å synliggjøre disse positive resultatene, og samtidig belønne de som jobber aktivt for endringen. Å stimulere drivkrefter er et sentralt steg for å holde endringspresset oppe. I følge Kotter bør disse synliggjøringene komme innen 6 til 18 måneder, og en risikerer at ansatte gir opp eller blir motstandere dersom de ikke opplever fremgang. Lederansvaret innebærer da å sette klare og realistiske mål, som ansatte kan jobbe målrettet mot.

Steg 7: Ikke erklære seieren for tidlig

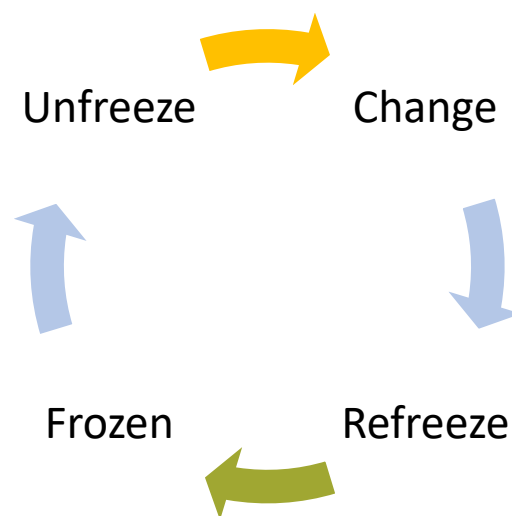
Store endringer må ha lange tidsperspektiv. Selv om små seiere feires, er det viktig å huske at prosessen ikke er over. Ledelsens oppgave er å jobbe videre for å endre strukturer og prosesser som ikke stemmer med den nye visjonen. Endringspresset må ikke lettes før den ønskede endringen er forankret i organisasjonen. Mange endringer har mislykkes da seieren ble erklært for tidlig.

Steg 8: Forankre endringen i organisasjonen

Det siste steget handler om å forankre endringen. Dette oppnås ikke før endringen er blitt en del av organisasjonskulturen. Ledelsen må også vise hvordan positive konsekvenser, som eksempelvis økt effektivitet, har tilknytning til endringen og tiltakene som ble gjennomført. Det er ikke rom for andre forklaringer, og medarbeidere vil fort forsøke å etablere en kobling på egenhånd. Lederne må derfor kommunisere tydelig rundt både fremdriften og suksessen til endringen. Målet er at det nylig innførte nå er en del av hvordan ting gjøres i bedriften, og at det preger både sosiale normer og verdier. En viktig del av dette steget er å vise medarbeiderne hvordan de har bidratt, og hvilke positive resultat deres handlinger har bidratt til.

En annen modell for endring som er mye sitert i forbindelse med endringsledelse, er av Kurt Lewin. Også denne modellen er noe eldre, men fortsatt aktuell i litteraturen. Lewin var en av de første som forsket på gruppedynamikk og organisasjonsutvikling, og utviklet sin «tre-steps modell» for å forstå endringsprosesser i et organisasjonsmiljø, samt hvordan man endrer «status quo» for å sikre effektiv endring. Modellen vises i

Figur 2, og forklares stegvis i kommende avsnitt.



Figur 2: Lewins tre-steps modell for endring.

Steg 1: Unfreeze

I den første fasen blir behovet for endring identifisert, og det første initiativet til endring blir tatt. Nå «unfreezer» man «status quo» i organisasjonen, også kjent som dagens situasjon.

Ledelsen sørger i denne fasen for å tydeliggjøre behovet for endring, og må skape en felles forståelse. Dette er en del av å klargjøre organisasjonen for endring, og en må løse opp i strukturer og systemer som bidrar til å opprettholde dagens tilstand. Det må nå forekomme en erkjennelse av at endringen er nødvendig, på bakgrunn av et kjent problem eller kjente muligheter. Deretter lages det ideer til løsning, og valgte løsning må ha en implementeringsplan. Det er i denne fasen at drivkreftene for endring mobiliseres, men også motkreftene. Disse må overvinnes for å oppnå en vellykket endring. Gjennomførelsen av første fase regnes for å være kritisk, da den har stor betydning for om endringen vil lykkes eller ikke (Stangeland, 2008).

Steg 2: Change

Det andre steget i Lewins modell er selve endringen. Det er nå implementeringen av endringen starter, og iverksettelsen av de nødvendige tiltak for å bevege organisasjonen i ønsket retning. Eksempelvis kan dette være en endring av struktur eller innførelse av en ny type ledelse. En viktig del av denne fasen er å lære nye måter for å tenke og handle, samtidig som det må være en avlæring av det gamle. Her dras derfor opplæring og kompetanseutvikling av de ansatte frem, og dette er sentralt for å lykkes. En endring i organisasjonen krever nye adferdsmønstre for å lykkes (Stangeland, 2008). I dette steget må en samtidig sørge for at de ansatte er overbeviste om at den gamle situasjonen ikke er gunstig, og et steg kan da være å knytte endringen til en respektert og sterk gruppe av ledere som også støtter endringen (Kritsonis, 2005).

Steg 3: Refreeze

Det tredje steget handler om å fryse situasjonen på ny, og forsterke det nye. Dette gjøres ved å stabilisere blant annet de nye adferdsmønstrene og systemene. Målet er å hindre organisasjonen i å gli tilbake til sine tidligere former. Da er det sentralt at ledelsen belønner ønsket adferd med positive konsekvenser og belønninger, samt innfører negative konsekvenser eller sanksjoner for uønsket adferd (Stangeland, 2008). Hvis dette steget ikke tas, er det sannsynlig at de ansatte vil skli tilbake til gamle vaner (Kritsonis, 2005).

2.2.3 Hvordan endring påvirker organisasjonen

Litteraturen på emnet viser til at endring kreves av organisasjoner som ønsker å overleve på sikt. Endring ses ofte på som noe positivt og nødvendig. Samtidig viser mange forskningsprosjekt at endring ofte møter motstand i organisasjonene, spesielt blant de ansatte (Stensaker, et al., 2002). Ofte oppfatter ansatte og ledere endringen ulikt, og en mulighet for

lederne kan oppfattes som en uvelkommen forstyrrelse av ansatte. Endringer innebærer ofte en endring av det etablerte, forståelsesrammene i organisasjonen, dens begrep og regler. For de ansatte er motstand da en naturlig reaksjon, for å bevare det de anser som trygt og velkjent (Schie, 2012). For en mellomleder som befinner seg i en posisjon mellom ledelse og medarbeiderne, kan ulike oppfatninger av endringen prege deres arbeid. Hvordan de ansatte reagerer på endring, avhenger også av kulturen i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik definerer flere dimensjoner for å klassifisere endringer, hvor den ene går på om endringen er strukturell eller kulturell (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En kulturell endring omhandler endring av personlige holdninger, meninger og oppfatninger. Denne typen endring går ofte hånd i hånd med en strukturell endring i organisasjonen (Schie, 2012). For de ansatte er det viktig å se fordelene ved endring. Det å fremheve gevinster og muligheter for å unngå motkrefter er en av ledelsen sine oppgaver under endring (Gravdal, 2012). Rollen som mellomleder kan derfor ses som viktig ved informering om endring, for å skape forståelse og som et ledd for å unngå motkrefter.

2.3 Ledelse

Foruten å muliggjøre endring, er ledelse et viktig fagfelt innen organisasjonsteori. Det er gjennomført svært mange studier på feltet ledelse, og med tilsvarende mye tilgjengelige teorier og definisjoner. Yukl, som er en av de mest kjente forskerne på feltet, definerer i sin bok «Leadership in organizations» ledelse som, med egen oversettelse til norsk (Yukl, 2013):

«Ledelse er prosessen hvor man påvirker andre til å forstå og være enige i hva som må gjøres og hvordan, samt prosessen med å fasilitere individuell og kollektiv innsats mot å oppnå delte mål».

Nøkkelordene her er ledelse som prosess, samt å skape kollektiv innsats mot felles mål. En leder har muligheten til å påvirke sine ansatte styrende, med bruk av strukturer og opplæring, eller ledende i form av kulturelle verdier og kommunikasjon (Ladegård, 2009). Hvordan dette best gjøres, er det ingen enstemmighet om. Gjennom tidene er det diskutert flere ulike lederstiler: fra de tidlige teoriene om personlighetstyper og personlighetstrekk, til atferdsteorier og moderne ledelsesteori (Sander, 2019). Etter hvert som omgivelsene har endret seg fra det stødige og forutsigbare industrisamfunnet, til mer komplekse og globaliserte endringssamfunn, har også begrepet ledelse blitt mer nyansert (Askeland, 2013). Ledelse handler om mer enn delegering og avgjørelser, og flere faktorer avgjør hva som utgjør god ledelse. Selv om litteraturen er rettet mot ledere på høyere nivå, vil mye av innholdet også kunne relateres til

mellomledere. Deres rolle innebærer også lederskap, og vil derfor kunne preges av hvordan man velger å lede sine ansatte.

Videre ser vi nærmere på hva som kjennetegner en god leder, selve lederrollen og vanlige myter om ledelse. Det presenteres også flere anerkjente teorier om ledelse, som blant annet transformasjonsbasert og verdibasert ledelse. Avslutningsvis ses det nærmere på forskjeller mellom ledelse og styring, før ledelse av de ulike organisasjonsstrukturene presenteres kort. I senere kapitler vil disse teoriene benyttes til å diskutere ledelse også på mellomledernivå.

2.3.1 Hva kjennetegner en god leder

I Yukl sin bok om ledelse i organisasjoner dedikeres et kapittel til en gjennomgang av hva forskere har oppdaget som kjennetegn på en god leder gjennom tidene (Yukl, 2013). Selv om teoriene presenteres for øvrig ledelse, ses mye også som relevant for å besvare spørsmål om mellomledelse. Blant annet er det funnet at en god leder er fattet, selvsikker og forutsigbar i krisesituasjoner. Den trygge og ofte suksessfulle lederen glemmer ikke feil, men er bevisst de, tar ansvar for de, og går videre når problemer er håndtert. Samtidig tar gode ledere lærdom av andre, og ser tilbakemeldinger og feedback som nyttige verktøy for utvikling av seg selv og organisasjonen (Michael M. Lombardo, 1988). Suksessfulle ledere ser etter måter å skaffe seg ny erfaring, og vet av tidligere erfaringer hvilke styrker de innehar. Samtidig erkjenner de sine egne svakheter og klarer ofte å kompensere for disse (McCall, et al., 1988).

Å være dynamisk og god til å håndtere endring er et annet karaktertrekk som stadig blir viktigere. Mellommenneskelige ferdigheter er også med på å avgjøre om en leder oppfattes som god eller ikke (Yukl, 2013). I begynnelsen av en ledelseskariere er det mulig at gode tekniske ferdigheter er grunnen til at man først blir anerkjent (Bass, 1990). Ferdighetene har videre muligheten til å føre til en stilling der man ventes å lede andre. Uten mellommenneskelige ferdigheter, og evnen til å vite hvordan man hjelper og motiverer andre, holder de tekniske ferdighetene bare som en inngang. Etter hvert krever ledelsesrollen en fattet leder som stoler like mye på sine kollegaer og underansatte som sine egne ferdigheter, og som kan lede mennesker (Yukl, 2013).

2.3.2 Lederrollen

En lederrolle består av det mønsteret av atferd benyttet for å utføre forpliktelser og de forventninger som andre har til lederens atferd. Ofte er det viktigere at en leder lytter enn styrer (Larsen, 2009). Et sentralt aspekt ved ledelse er å hele tiden måtte forholde seg til andre. Denne samhandlingen er mulig å dele inn i tre nivåer av interne og eksterne aktører. Det første er

informasjonsnivået, hvor leder fungerer som et nervesenter for informasjonsstrømning, både innad i organisasjonen og ut til omgivelsene. Det neste nivået er det menneskelige nivået, hvor leder forventes å ha kontakt med og følge opp sine medarbeidere, sette sammen team, og samtidig fungere som en representant og en ledende skikkelse. Dette innebærer leders oppgave som kontaktperson for knytting av allianser og kontrakter utad. Det siste nivået er handlingsnivået, der leder konkret går inn i ulike prosjekt og gjennomfører beslutninger, eller løser opp konflikter (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Mange av rollene flyter over i hverandre, og i følge Mintzberg er god ledelse en dynamisk balanse mellom ulike roller. Han skriver også at gode ledere klarer å tilpasse seg til det de ulike situasjonene som oppstår krever (Mintzberg, 1989).

2.3.3 En leders hverdag

Det ble utført en større studie på slutten av 80-tallet med formål om å kartlegge en leders hverdag (Luthans, et al., 1988). Resultatene av studien viste at litt under en tredjedel av en leders hverdag gikk med til kommunikasjon. Slike kommunikasjonsaktiviteter er gjerne i form av videreformidling av informasjon, spørsmålsoppklaring, deling av informasjon fra møter, skriving og lesing av rapporter, samt annet skrivebordsarbeid som å lese gjennom post. Rundt en tredjedel ble også brukt på det som oppfattes som tradisjonelt ledelsesarbeid, som å planlegge, delegere og kontrollere arbeidsoppgaver, utforme mål og retningslinjer, og å ta beslutninger. En femtedel gikk med på personalarbeid, som å motivere de ansatte, håndtere konflikter og rekruttering, mens en siste femtedel ble brukt til relasjonsbygging og å bygge nettverk (Luthans, 1988). Dette var realiteten når undersøkelsen ble tatt, men det ble samtidig konkludert med at de mer suksessfulle og effektive lederne la mye større vekt på nettverksarbeid og kommunikasjon (Luthans, et al., 1988). Ved nyere studier ser man at bildet er mye det samme, men med noen endringer. Eksempelvis ses økt interesse rundt HR aktiviteter, mens mindre tid går med til kommunikasjon. Dette virker ifølge Asllani og Luthans til å være siden lederne nå er mer suksessfulle i måten man kommuniserer på, men også i bruken av nye informasjonskanaler (Asllani & Luthans, 2003).

2.3.4 Ledelsesteorier

Ledelsesteorier er svært utbredt, og det finnes mengder med ulike teori på området. Dette innebærer samtidig ulike tilnærminger til forskningen bak teoriene. Det Store Norske Leksikon deler ledelsesteorier inn i tre hovedtemaer: egenskapsteori, atferdsteori og samspillteori (Sagberg, 2019). Sistnevnte er ofte referert til som situasjonsbestemt ledelse.

Transformasjonsledelse, kvalitetsledelse og karismatisk ledelse, som er store ledelsesteorier om lederstiler, virker å være vanskelig å plassere under de tre nevnte hovedkategoriene (Sagberg, 2019). Førstnevnte hovedkategori av ledelsesteorier ser nærmere på selve lederen, og karaktertrekkene til lederen i forskningen. I atferdsteori vektlegges adferden, og man er opptatt av hva som vektlegges i utøvelsen av ledelse. I sistnevnte, situasjonsbestemt ledelsesteori, blir ledelse forstått som et samspill mellom person og situasjonen. Situasjonsbestemt ledelsesteorier er den vektlagte ledelsesteorien benyttet for oppgaven, og teorien blir dermed gjennomgått grundigere i kommende delkapittel. Deretter kommer en gjennomgang av teori om inspirerende lederstiler med søkelys på transformativ og karismatisk ledelse.

2.3.5 Situasjonsbestemt ledelse

I situasjonsbestemt ledelsesteori er det vektlagt at flere sider av en situasjon, og ulike eksterne faktorer påvirker hva som er den optimale lederstilen. Eksempelvis vil både tiden, medarbeiders og egen kompetanse, ansattes og leders verdier, samt bedriftskulturen påvirke hva som er mest egnet av ledelsesformer (Thompson, 1998). Hersley og Blanchards definerer ledelse som et hvert forsøk på å påvirke atferd for å oppnå resultater, og vektlegger påvirkning som en viktig del av ledelse. Hvordan man påvirker har dermed en betydning på resultat, og ulike situasjoner vil kreve ulike former for påvirkning (Hersey & Blanchard, 1990).

Instruerende

Hersley og Blanchards har videre definert lederstil som det atferdsmønsteret lederen utøver som oppfattes av andre, og deler dette inn i to dimensjoner. Den første formen for atferd er styrende, mens den andre dimensjonen er støttende. En sterk styrende, men mindre støttende atferd vil føre til det man kaller en instruerende lederstil (Thompson, 1998). Her bestemmer leder mål, planlegger utførelse, bestemmer hvem som er ansvarlig og som utøver hva, samt holder seg oppdatert på arbeidet. Situasjoner passende til slik ledelse er når man innehar motiverte ansatte, men som mangler kunnskap om utførelsen av en gitt oppgave. Er derimot de ansatte kompetente vil en slik stil føre til både frustrasjon og tapt tid (Hersley, 1987).

Overtalende

Ved høy grad av både styrende og støttende atferd opptrer leder i en overtalende stil. Det som skiller en overtalende fra en instruerende lederstil, er den høye graden av støttende atferd i form av økt involvering av de ansatte, og økt bruk av toveiskommunikasjon. I motsetning til instruerende stil vil denne formen for lederstil passe godt til situasjoner der de ansatte er mindre

motivert, og dårligere i situasjoner der de ansatte er svært kompetente, da de ikke har behovet for hverken styrende eller støttende atferd for god utførelse (The Center for Leadership Studies, 2015).

Deltakende

Ved sterk støttende, men mindre styrende ledelse er det benyttet en deltakende lederstil. Denne stilen vil kjennetegnes med oppmuntring og støtte, samt konsultasjon med sine ansatte om hvordan de selv ønsker å utføre oppgavene sine. I likhet med overtalende er det derfor høy grad av toveiskommunikasjon (The Center for Leadership Studies, 2015). Denne formen for involverende ledelse er anbefalt for situasjoner der medarbeider besitter kunnskap, men er usikker på om de klarer utførelsen, og bør unngås i situasjoner der denne kunnskapen mangler (Thompson, 1998).

Delegerende

Den siste formen for lederstil som inngår i situasjonsbestemt ledelse etter Hersley-Blanchards sin modell om situasjonsbasert ledelse er det som kalles delegerende lederstil. Denne kjennetegnes av at leder er både mindre støttende og mindre styrende i sin stil. Her lar lederen de ansatte selv finne ut og planlegge utførelsen av sine oppgaver, og lar de ansatte ha ansvaret for at oppgavene utføres. Her vil leder nå ut til de ansatte mest for å høre om utviklingene og holde seg oppdatert. Lederstilen passer situasjoner med både motiverte og kunnskapsrike ansatte, som samtidig har evne til planleggelse og samarbeid. Motsatt vil stilen ikke benyttes ved manglende opplæring eller erfaring (The Center for Leadership Studies, 2015).

Når man anbefales å benytte de ulike stilene er også knyttet til organisasjonen eller gruppens egen utvikling og interne situasjon. I en oppstartsfase med mye forventninger, der evner er lave men viljen høy vil instruerende lederstil være passende. Ved frustrasjon når denne situasjonen er snudd vil det være behov for en overtalende ledelsesstil. Når det igjen oppleves optimisme, og både vilje og evner opplever en økning vil deltakende lederstil passe, før denne toppes og en delegerende stil vil være det beste (Blanchard, et al., 1990).

Deltakende og delegerende endringsledelse

Thompson skiller på to former for endringsledelse innen situasjonsbasert ledelse. Den første er i form av deltakende endringsledelse der leder og medarbeidere i fellesskap utvikler en ny kultur i virksomheten. Her er begge parter aktive problemløsere, noe som er gunstig når de ansatte er motiverte, ansvarsøkende og besitter mye kunnskap og erfaring. Den andre formen,

delegerende endringsledelse, sentraliseres på virkningene av en leders inngrep, og en leder vil da involvere seg i styringen av prosessen og ved beslutninger. Når ansatte er mindre engasjerte og mangler nødvendig kunnskap vil denne formen for ledelse kunne gi gode resultater. Når endringen derimot er akseptert vil en leder som er deltakende skape større engasjement som holder også når endringen er gjennomført. Også endringsledelse innebærer lederstiler som er situasjonsbestemt, og det vil være nødvendig for leder å være fleksible på valget av lederstil for best resultat (Thompson, 1998).

2.3.6 Inspirerende lederstiler

Forskning på inspirerende lederstiler er vanligvis inndelt i tre hovedformer: transaksjonsledelse, transformasjonsbasert ledelse, og laissez-faire ledelse (Yukl, 2013). Gjengitt i en fagartikkel om transformasjonsledelse i *Psykologitidsskriftet*, ble transformasjonsledelse definert som det å gjøre de riktige tingene, i motsetning til transaksjonsledelse, som innebærer å gjøre ting på riktig måte (Hetland, 2008). Den tredje hovedformen, laissez-faire ledelse, er også kjent som la-det-skure-ledelse, og knyttes til fenomenet lederpassivitet.

Interessen for lederstilen oppstod som følge av økt globalisering, teknologiske utviklinger, og konkurranse. Markedene var ustabile, og opplevde behov for endringer. Ifølge Griffin brøt dette med den eldre sosiale kontrakten mellom arbeider og arbeidsgiver, der man før fikk langtidsarbeid i bytte mot ansattlojalitet (Griffin, 2003) (Hay, 2006). Det ble dermed et behov for en ny form for ledelse som engasjerte ansatte til arbeid på en ny måte. Transformasjonsledere formidler til sine ansatte hva som skal gjennomføres, og klarer samtidig å formidle hvorfor en endring gjennomføres. Gode transformasjonsledere skaper en følelse av nødvendighet knyttet til endringen (Brochs-Haukedal, 2016). I motsetning til transaksjonsledelse forventer man prestasjoner fra de ansatte som overgår forventningene, og det benyttes i høy grad både retorikk og karisma som en del av lederstilen (Hetland, 2008) (Brochs-Haukedal, 2016).

Etter transformasjonsledelse fikk økt fotfeste og ble populært blant bedriftene for å eksempelvis øke effektivitet eller forbedre produksjon på bunnlinjen, gikk det på bekostning av de ansattes engasjement og lyst til å bli i selskapene. De eldre organisasjonene opplevde økende endring og mer omorganisering av deres strukturer, noe som ledet til hvordan karismatisk ledelse fikk økt oppmerksomhet (Conger & Kanungo, 1998). Utfordringen lå i å drive transformasjonsendring, samtidig som man bygde opp de ansattes engasjement og lojalitet. Under disse tidene ble det klart at det er forskjell på det å styre sine ansatte, og det å lede de,

noe som står mer om under delkapittel 2.3.7. Bennis og Nanus mente forskjellen lå i hvordan man som en leder bygde en visjon og emosjonell verdi for sine ansatte å følge, mens en som styrer vektlegger de fysiske ressursene, materialene og teknologiene (Bennis & Nanus, 1985). Karismatisk ledelse ble til som et svar på dette og er knyttet til den førstnevnte måten å lede sine ansatte med en visjon. Karismatisk ledelse blir et mer spesifisert begrep for ledelse som benytter transformell ledelse, samt spiller på holdninger, verdier og egne personlige opplevelser for å lede sine ansatte, og er typisk opptatt av å endre til det bedre (Conger & Kanungo, 1998).

Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse oppstod etter en fornyet interesse blant forskere på 80-tallet for karismatisk ledelsesteori (Askeland, 2013). Verdibasert ledelse er å organisere sine ansatte som en leder med å styre og skape verdier. Selv om terminlogien rundt verdibasert ledelse ikke oppstod før på tidlig 80-tallet, er det et fenomen som lenge har vært til stede innen ledelsesteori. Allerede på 30-tallet skrev Chester Barnard om viktigheten av at en leder preger en organisasjon med sine verdier (Barnard, 1938). Barnard var samtidig tidlig ute med å fastsette viktigheten av samarbeidsvillige ansatte, og hvordan de motiveres. Med gode og klare verdier er det lettere for de ansatte, og ledere, å fatte beslutninger fra et lavere nivå i organisasjonen. Teorien om verdibasert ledelse går ut på at man i organisasjonen leder og tar beslutninger på grunnlag av organisasjonens verdier, og hvordan verdiene i en organisasjon styrer mer i organisasjonen enn ledere oftere er klare over (Kirkhaug, 2013).

2.3.7 Ledelse eller styring

Med styring refereres det til en styring av adferd gjennom systemer og regler. Ved styring konsentreres også makten hovedsakelig ved toppledelsen, som viser paralleller til de hierarkiske organisasjonene. Styring innebærer sentralisering av makt, samt økt bruk av styringssystemer (Ladegård, 2009). Bruken av begrepet ledelse har sett en endring som knyttes til utviklingen i ledelsesfaget, hvor det nå handler om mer enn styring og administrering av organisasjoner. I det omgivelsene blir mer komplekse, blir lederne de som jobber for å få de ansatte med seg (Askeland, 2013). Ledelse handler da om et samspill mellom leder og de ansatte, fremfor kontroll og styring. Oppmerksomheten flyttes til lederskap i grupper, medvirkning og flate strukturer. En betydelig del av forskning som er publisert om ledelse i de senere årene, har ifølge Ladegård handlet om myk ledelse av de ansatte, om medarbeideres motivasjon, medvirkning og selvbestemmelse. Denne trenden ses i samsvar med utviklingen fra industribedrifter til kunnskapsbedrifter. Hvordan man leder kunnskapsmedarbeidere,

handler om å danne relasjoner, inkludere og øke medbestemmelse. Ledelse handler nå i stor grad om å spille på lag med de ansatte, fremfor å styre dem med bruk av ordrer og begrensinger (Ladegård, 2009).

2.3.8 Ledelse av de ulike organisasjonsstrukturene

Fremveksten av de nye organisasjonsformene er med på å endre kravene til ledelsen. Hillestad beskrev i 2003 hvordan dette skaper et nytt dilemma: Samtidig som en sentral målsetting ved flat struktur og selvstyrte team er å nedtone den tradisjonelle ledelsesfunksjonen og legge økt vekt på selvstendighet, selvledelse og delegering, viser evalueringer likevel et markert behov for ledelse - om enn i en annen form. Hillestad beskriver hvordan man ivaretar nødvendig koordinering og kontroll som en har i tradisjonelle, byråkratiske organisasjoner, i de nyere, fleksible organisasjonene med flat struktur og stor frihetsgrad (Hillestad, 2003).

I artikkelen «Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere» sammenligner forfatteren ledelse av tradisjonelle byråkratiske organisasjoner med ledelse av moderne kunnskapsorganisasjoner i flatere strukturer (Hillestad, 2002). I byråkratiske organisasjoner er det vanlig med regelstyrt ordregiving og nøyaktig rapportering til lederen. I stedet for at lederen vet mest og har høyest status, ser vi at i mange nyere organisasjoner er denne maktbalansen forskjøvet. Interaksjonen mellom leder og ansatt forandres, og flere ledere har rapportert at ansatte har større innsikt på gitte områder enn lederen, og at de i enkelte tilfeller ikke aksepterer å ha en leder over seg. Den nye ledelsesformen blir da mer delegerende og uformell, med søkelys på relasjonelle, medmenneskelige ferdigheter (Hillestad, 2002). Andre studier på ledelse av kunnskapsmedarbeidere viser blant annet at denne typen ansatte ofte har en sterk indre drivkraft. Selv om de i stor grad er selvdrevne, ønsker de gjerne ledere som inspirerer, legger til rette for selvstendighet, gir tilbakemeldinger og er tilstedeværende. I likhet med en transformerende lederstil, ønskes det ledere som i tillegg til å inspirere viser omtanke for hver individuell medarbeider, og stimulere dens intellektuelle kapasitet. Andre lederstiler kan derimot være med på å kvelde kunnskapsmedarbeidernes indre drivkraft (Gurholt & Gjerdahl, 2010).

Ladegård avslutter sin artikkel «Styring eller ledelse» med å diskutere hvordan utviklingstrendene påvirker lederrollen. Hun skriver at det i dag forventes at ledere ikke bare utvikler, inspirerer og tar vare på sine medarbeidere, men også sørger for at sine lederaktiviteter direkte bidrar til oppnåelse av resultater og bunnlinje. I tillegg er det også registrert en økende bruk av styringssystemer og regelverk, utformet for styring og kontroll for toppledelsen, som

det forventes at også mellomledere tar i bruk. Forholdene for ansvar og myndighet blir dermed vanskelige å balansere for en leder. Det forventes høy grad av delegering og medbestemmelse, samtidig som det forventes bruk av styringssystemer og mekanismer som begrenser ansvar og beslutningsmyndighet (Ladegård, 2009).

2.4 Mellomledelse

Feltet mellomledelse har også blitt forsøkt definert på ulikt vis, i likhet med ledelsesfeltet. Noe som går igjen, er hvordan en mellomleder har et ansvar som megler og videreformidler mellom ulike interessenter i organisasjonen. En mellomleder fungerer også som strateg og koordinator, men det som felles betegner de ulike definisjonene er plasseringen av stillingen. Slik navnet tilsier havner mellomlederen mellom de ansatte og ledelsen. En av flere fagfeltspesialister som har begitt seg ut på oppgaven å finne en satt definisjon på stillingen er Ole Hope, som i sin bok «Mellomlederen», definerer stillingen til en som binder sammen virksomhetens strategiske og operasjonelle nivå (Hope, 2015). Hope vektlegger at mellomlederen ikke har ansvar for organisasjonen, og forretningsprosessene i sin helhet, men for minst en del av prosessene. På sin side har Julia Balogun, professor ved Management University of Liverpool, plassert mellomledere i rollen som mekler, forhandler, tolk og oversetter mellom de ulike nivåene i organisasjonen (Balogun, 2003).

Mellomlederen er også knyttet til organisatorisk læring og kunnskapsledelse og fungerer som et bindeledd mellom kunnskapsutvikling innad i organisasjonen og deres strategier og målsetninger. Videre forventes det at mellomleder klarer å overføre individers, og undergruppers faglige erfaringer og kompetanse til noe som implementeres i organisasjonen som et hele (Dimmen, 2005). Henry Mintzberg, en kjent ledelsesteoretiker, definerer denne rollen med å benytte seg av oppbyggingen til en organisasjon, og mener rollen dukker opp som svar på et behov for organisering og kommunikasjon mellom den strategiske og operasjonelle delen av bedriften etter hvert som de opplever vekst. Dette innebærer ikke bare ledelse av de førstelinjemedarbeidere, men også ledelse av ledere (Mintzberg, 1989). Dette stemmer fint med Hopes definisjon, og blir grunnlaget for hvordan resten av oppgaven begrunner rollen og dens funksjoner og tilhørende forventninger.

I dette delkapittelet ser vi nærmere på hvilke faktorer som vil påvirke mellomleders rolle, og noen av utfordringene som ofte knyttes til denne stillingen. Avslutningsvis vil det være et kort avsnitt om hvordan mellomleders rolle er i endring.

2.4.1 Nivå av ledelse

Som med ledelse, er også mellomledelse situasjonsbestemt og vil påvirkes av omstendighetene. Omstendigheter som påvirker mellomleder kan være knyttet til deres nivå, type organisasjon, teknologi og annet. Under kapittelet om ledelse ble de ulike ferdighetene knyttet til god ledelse gjennomgått. Da mellomleder er i krysningspunktet mellom toppledelse og lav-nivå ledelse er det et behov for balanse mellom de tre ulike formene for ferdigheter. Sammenhengen mellom behovet for de ulike ferdighetene, og lederens suksess, varierer med nivået til lederen (Gentry, et al., 2008). Når mellomleder beveger seg oppover i systemet, øker behovet for medmenneskelige og konseptuelle ferdigheter, mens behovet for tekniske ferdigheter på sin side minsker (Yukl, 2013).

Det er ikke bare behovet for ferdigheter som endrer seg ved bevegelse opp i hierarkiet. Det medfører samtidig økt ansvar og endret arbeid for mellomlederen å bevege seg oppover. Følger man hierarkiets struktur oppover, forekommer eksempelvis møter oftere (Kotter, 1982). I nedre nivåer av ledelse er lederen mer opptatt av daglig drift, og arbeider gjerne etter et tidsperspektiv på noen uker og opp til to år. Arbeidsoppgavene er gjerne mer spesifikke, tar kortere tid og, er mindre komplekse. De handler om koordinering, strukturering og støtte av sine underansatte (Yukl, 2013). Når man beveger seg opp i systemet får lederen mer retning, samt mer frihet, rundt de ulike beslutningene de undergår. En typisk mellomleder arbeider med å implementere beslutninger tatt av høyere nivåer av ledelse, samt å tolke valgene og rammene de vedtar, som gjerne har et lengre tidsperspektiv. Dette er typisk på to til fem år, men strekker seg også gjerne lengre. Topplederen, samt mellomledere høyere i hierarkiet, arbeider med å sette slike rammer, og de tar beslutninger for organisasjonen som en helhet. Denne typen beslutninger har ofte et langtidsperspektiv, gjerne på 10 til 20 år (Van Wart, 2005). Antall aktiviteter utført av mellomleder synker med nivået av ledelse, men tidsbruken dedikert til de ulike aktivitetene øker (Kurke & Aldrich, 1983).

2.4.2 Størrelse på organisasjonen

Ledere med ansvar i større enheter har mer krevende arbeidsoppgaver enn ledere i mindre enheter, av flere grunner (Kotter, 1982). Når organisasjoner blir større medfører dette mer strukturering, som ofte fører til mer byråkratiske løsninger, som videre begrenser friheten mellomlederen har til å gjennomføre beslutninger. Ved flere ansatte under seg, som i posisjonen som mellomleder, øker behovet for delegering, og lederen krever mer selvstendige ansatte som selv initierer til arbeid og selv tar beslutninger knyttet til deres avdeling (Blankenship & Miles, 1968). Når organisasjoner vokser blir det samtidig mer krevende for leder å opprettholde nære

relasjoner med sine underansatte, og om problemer oppstår med underansatte blir de tatt hånd om på en mye mer formalisert og mindre personlig måte enn ved mindre enheter (Ford, 1981). Det er samtidig en fare for at når man har nok underansatte dannes det grupper som starter å konkurrere om ressurser eller makt. Dette fører til dårligere utført arbeid, men samtidig til mer krevende lederarbeid da leder til stadighet innblandes i nye interesse konflikter. Dermed går lederrollen her over til å arbeide mer med å skape en fellesidentitet, og å fremme godt samarbeid (Yukl, 2013). Denne oppgaven faller naturlig på mellomlederne, som ofte innehar denne rollen.

2.4.3 Struktur på organisasjonen

I følge Farbrot i sin artikkel fra 2016 der han vurderer journalen «The Architecture of Collaboration» fra 2012, har organisasjonsbildet og måten man samarbeider endret seg mye i løpet av de siste årene (Farbrot, 2016). De som i dag utfører de tunge løftene, er gjerne mer spesialiserte innen sine felt og har kunnskaper leder ikke nødvendigvis besitter selv. Dette er til forskjell fra eldre teori om organisasjonsstruktur der teorien gikk ut på at arbeiderne på gulvet ikke var tilstrekkelig kompetente (Fjellstad, et al., 2012). Fordelen med flatere strukturer er at det blir mer vektlagt hvordan man arbeider sammen, enn hvem man arbeider med, og eventuelt rapporterer til. Kunnskapsdeling blir vektlagt i større grad, og deling av ressurser blir i teorien enklere (Farbrot, 2016). Fremfor å starte ved toppen av et hierarki begynner arbeidet der relasjonene mellom de ulike aktørene oppstår (Fjellstad, et al., 2012). Forventninger til mellomleders ferdigheter er dermed påvirket av situasjon, da også struktur (McLennan, 1967).

2.4.4 Teknologi og globalisering

Struktur, nivå og størrelse er ikke det eneste som påvirker hvordan ledere er forventet å arbeide. Ny teknologi og økt globalisering påvirker forventningene, samtidig som det krever at lederne adopterer og tilpasser seg ny teknologi (Yukl, 2013). Verden blir stadig mindre i den forstand at avstanden mellom oss forsvinner med teknologi som åpner for kontakt med mennesker på andre siden av kloden i en samtidssamtale. Økt bruk av teknologi fører videre til et behov for effektivitet. Bruken av utkontraktering er også et fenomen i stadig økning. Når organisasjoner får stadig flere underavdelinger å ta vare på, er det å sørge for en fellesfølelse både på tvers av landegrensene og innad i de ulike avdelingene svært viktig. En av reaksjonene på utviklingen har vært at organisasjoner beveger seg mot en flatere struktur. De blir i mindre grad hierarkiske, med et redusert antall nivåer, og mer ansvar (Gentry, et al., 2008) Den typiske mellomlederrollen blir fjernet, og underenhetene er forventet å være mer selvstendige, med kryssfunksjonelle team. Lederrollen i nytenkende og teknologiske organisasjoner er forventet

å bli mer fasiliterende enn kontrollerende. Det er også forventninger om å være mer nytenkende, og at leder innehar mer kunnskap innen prosjektledelse enn tradisjonell ledelse (Horner-Long & Schoenberg, 2002). Dagens teknologi har samtidig gjort det lettere for både ledere og medarbeidere å se det helhetlige bildet, samtidig som verdensbildet har utviklet seg til å bli både mer kompleks og dynamisk. Dette skiftende bildet skaper utfordringer for ledere da endring krever nye måter å organisere på (Farbrot, 2016).

2.4.5 Avstand til situasjonen

Som nevnt under beskrivelsen av mellomlederen, dukker mellomledere opp når det er behov for struktur i organisasjoner og ved vekst. I hierarki blir ofte informasjon aggregert og komprimert, som gjør at den som tar avgjørelsene ikke får oppleve eller føle på situasjonen valget angår. Eksempelvis risikerer mellomledere å aldri komme i møte med sluttbruker, eller leverandører, og tar valg basert på tall og rapporter fremfor å forstå deres opplevelse. Da blir ikke ferdigheter som intuisjon og dømmekraft benyttet (Mintzberg, 1989). Formalitet, byråkrati og standardisering fjerner følelsen av forpliktelse, noe som risikerer å føre til en politisering. Politisering innebærer at selv mindre spørsmål får tildelt større politisk betydning enn det det nødvendigvis har i realiteten. Mintzberg mener løsningen for de fleste organisasjoner er å konsentrere seg om å bygge organisasjoner med søkelys på å ha ansatte som er selvstyrende, som forstår organisasjonens misjon, kjenner sluttbrukeren og kunden, men samtidig er en organisasjon som engasjerer sine ansatte (Mintzberg, 1989). Dette er noe mellomledere ventes å sørge for, både i det daglige og under endring.

2.4.6 Utfordringer knyttet til mellomlederrollen

Et komplekst situasjonsbilde er ikke den eneste utfordringen mellomlederen står ovenfor. En mellomleder står ansvarlig for å formidle budskap og aktuelle saker mellom de ansatte under seg, og de overordnede han eller hun rapporterer til. Dette kan føre til opplevd rollekonflikt, spesielt oppleves det belastende på mellomleder om etiske dilemmaer kommer i konflikt med personlige verdier. En toppleder sitter med mindre av belastningen da de er mer ansvarlig for å trekke slutninger basert på et større bilde, noe som gjør det til mellomleders ansvar å håndtere problemer som dukker opp ved avgjørelser som påvirker medarbeiderne. Mellomlederne havner ofte i situasjoner der de forpliktes å ta ulike avgjørelser, med begrensede muligheter til selvstendig vurdering (Pentz, 2017).

Emosjonell dissonans er terminologien for å oppleve konflikt i følelsene, som når hva som føles rett å gjøre og hva man burde gjøre ikke samhandler. For mellomledere er det viktig å vise en

balanse av følelser. Eksempelvis er dårlig ledelse å gå inn i et rom med dårlige nyheter med voldsom entusiasme. På motsatt side forventes leder å unngå vise redsel eller frustrasjon. For å trives med utfordringene trenger ledere rom til å håndtere sine følelser, og om mellomleder virker usikker smitter dette over til andre i organisasjonen. I hvilken skala det er åpenhet i en organisasjon, knyttes mye til strukturen, kulturen og relasjonene innad i organisasjonen. For mellomledere i endringsprosesser er den beste fremgangsmåten å arbeide som en aktiv part, som har kanaler for å uttrykke sine meninger. Mellomleder forventes også være ærlig med sine ansatte og lojal ovenfor beslutningene som har blitt tatt. Ledere og også mellomledere som lykkes, motiveres av å se helheten og mulighetene, som igjen bidrar til å lettere utføre det emosjonelle arbeidet som kreves for å trives i en slik rolle (Gunnarsdóttir, 2017).

2.4.7 Mellomleder sin rolle i endring

Som nevnt under situasjonsbasert ledelse, vil en leders fagfelt være skiftende ut ifra situasjonen og organisasjonen en befinner seg i. Dette vil også være gjeldene for mellomleder. Arbeidsgiverportalen, en fagside for arbeidsgivere, ledere og HR som arbeider i staten har definert mellomlederens rolle når organisasjonen er i en endringsprosess og skriver:

«Mellomlederen har de siste årene blitt sett på som avgjørende for om en endring lykkes eller ikke. En mellomleder er ofte leder i endring, og ikke nødvendigvis leder av en endringsprosess.»

Her ligger det at mellomlederen ikke ofte er ansvarlig for selve endringen, men opptrer som en leder for de ansatte under den. De vil derfor få rollen som endringsagenter, og opptrer som videreformidler, mekler og som støtte for sine underansatte. Det er mellomlederne som sitter med ansvaret for å sette endringen ut i live, og å involvere sine underansatte (Arbeidsgiverportalen, 2018).

2.5 Oppsummering av teoretiske funn

Denne oppgaven tar sikte på å besvare problemstillingen «Hva innebærer mellomleders rolle i og etter en overgang til flatere organisasjonsstruktur?». Med tre underliggende forskningsspørsmål om hvordan mellomleder inkluderes i prosessen, hvordan den påvirker rollen til mellomleder og hva forventningene er til utøvelse av ledelse på mellomledernivå i etterkant, bidrar teorien presentert i dette kapittelet til å finne svar.

Innledningsvis introduseres de ulike organisasjonsstrukturene, hvor vi ser at i flatere organisasjonsstrukturer delegeres makt nedover i organisasjonen. Dette tilsier at i praksis vil

mellomleder oppleve større beslutningsmakt og at rollen dermed vil innebære mer ansvar etter strukturendringen. Det mangler på sin side svar på hvordan mellomleder inkluderes i selve endringsprosessen, en prosess som initieres fra toppledelsen. For å se nærmere på denne fasen, introduseres Kotter og Lewins endringsmodeller.

I begge modellene oppfordres ledelsen til å følge stegene trinnvis. Innledningsvis forventes ledelsen å skape opplevelsen av nødvendighet for endringen, sette sammen en styrende koalisjon, utvikle en visjon og deretter formidle denne. Denne fasen er hva Lewin referer til som «unfreeze», som gjenspeiler Kotters fire første steg. I disse beskrives ledelsens oppgaver tydelig, men det er ikke konkretisert hvilke oppgaver som vil tilhøre mellomlederen. Kotters andre steg er å sette sammen og utføre en myndiggjøring av en gruppe for å lede endringen. Han skriver at denne gruppen bør bestå av medlemmer med ulik bakgrunn og stilling. Den bør også gi grunnlag for respekt og annerkjennelse av nøkkelpersoner nedover i organisasjonen, og indikerer at det er naturlig å inkludere en eller flere mellomledere, uten at dette spesifiseres av verken Kotter eller Lewin. Kotters femte og sjette steg er å fjerne hindringer, samt å synliggjøre kortsiktige seiere. I Lewins modell befinner vi oss da i fase to, «change». Her beskrives det at både ansatte og mellomledere kan opptre som motstandere mot endring. Begge modellene påpeker at strukturer som støtter det gamle må bort, og at en belønner adferd som støtter den ønskede endringen. Stegne forklares i stor grad fra et ledelsesperspektiv som virker å tilhøre en høyere ledergruppe fremfor et mellomledernivå, selv om det argumenteres for at oppgavene vil påfalle mellomleder dersom vedkommende inkluderes i styringsgruppen for endringen. Kotters to siste steg og Lewins «refreeze» innebærer også mye av det samme, hvor det handler om å forankre endringen i organisasjonen. Her er det naturlig å tenke seg at dette vil kreve mye arbeid med normer og verdier, og synes å være sammenlignbar med organisasjonsutvikling. Her nevnes ikke eksplisitte beskrivelser av hvordan en mellomleder bør inkluderes i prosessen, og ingen av modellene gir svar på hvordan dette påvirker utøvelse av ledelse på mellomleder nivå.

Forskningen presentert på endringsledelse er dermed ikke tydelig på hvordan endring påvirker rollen til mellomleder. Teori om ledelse ble derfor videre sett på mer generell basis, for å finne det av teori som kan bidra til å belyse problemstillingen ved å relatere dette til mellomleders rolle. Delkapittelet om ledelse starter med hva som kjennetegner en god leder, hvor Yukl blant annet skriver at en god leder er fattet, selvsikker og forutsigbar. Også medmenneskelige ferdigheter dras frem av flere forskere i sammenheng med god ledelse. Selv om det ikke nevnes eksplisitt, tolkes det som at dette vil være forventet av en god leder også på mellomleder nivå. Om selve lederrollen sier Mintzberg at god ledelse er en dynamisk balanse av roller, og

tilpasning til ulike situasjoner. Dette anses som spesielt passende for rollen som mellomleder, hvor en må balansere forventninger fra både øvrig ledelse og underansatte, som ofte vurderer mellomleders rolle svært ulikt.

Delkapittelet om ledelse introduserer flere kjente teorier om ledelse. Første er situasjonsbestemt ledelse, hvor teorien sier at optimal lederstil påvirkes av situasjonen og eksterne faktorer. Deretter introduseres den transformasjonsbaserte lederstilen, hvor det sentrale ligger i å inspirere de ansatte, og engasjere de til å jobbe på en ny måte. Videre introduseres også karismatisk ledelse, som innebærer å styre etter en visjon og emosjonelle verdier. Deretter går vi videre inn på verdibasert ledelse, som omhandler det å styre og ta beslutninger etter organisasjonens verdier. Disse fire teoriene omhandler hvordan hver enkelt leder velger å utøve sin form for ledelse, og synes å være aktuelle også på mellomledernivå. Det ble derimot ikke funnet egne teorier for denne rollen, og siste delkapittel ble derfor brukt på å oppsummere de funnene som gjøres eksplisitt for rollen som mellomleder.

I dette delkapittelet presenteres det faktorer som påvirker forventninger til utøvelse av mellomledelse. Eksempelvis vil nivået av ledelse påvirke mellomlederen, sammen med størrelse og struktur på organisasjonen. Etter hvert som mellomleder beveger seg opp i systemet, øker behovet for medmenneskelige og konseptuelle ferdigheter, mens behovet for de tekniske minker. Organisasjonsstrukturen vil også ha innflytelse på behovet for tekniske ferdigheter, som er spesielt viktige i teknologibedrifter. Flatere strukturer vektlegger i større grad hvordan man samarbeider, og viktigheten av kunnskapsdeling. Organisasjonens størrelse vil også prege mellomlederne, og ifølge Kotter har ledere med ansvar i større enheter mer krevende arbeidsoppgaver enn de i mindre.

Det introduseres også noen kjente utfordringer knyttet til rollen som mellomleder. En av disse er opplevelsen av en rollekonflikt mellom topp og bunn av organisasjonen. En mellomleder forventes å håndtere ny strategi både i forhold til toppledelsen og de ansatte, og ta tak i de problemer som oppstår med de ansatte under innførelsen, en oppgave som ikke treffer toppleder i like stor grad. I tillegg til å vise til forventningene til rollen som mellomleder, indikerer dette at mellomleder er et sentralt verktøy for lederne under utførelse av endringsprosesser, da det er de som samhandler direkte med sine medarbeidere.

Avslutningsvis tar det siste avsnittet for seg hvordan mellomleders rolle er i endring. De senere årene har denne rollen blitt sett på som avgjørende for at en endring lykkes. Mellomlederne sitter med ansvaret for å sette endringen ut i live, og for å involvere de ansatte. Likevel finnes

det få teorier på hvordan mellomleder bør inkluderes i prosessen, og de stegvise modellene for endringsledelse henviser i hovedsak til øvrig ledelse. I forhold til hvordan rollen og forventningene til mellomleder påvirkes av en endringsprosess, gir den presenterte teorien ikke direkte svar. Derfor er det interessant å undersøke dette videre i oppgaven, og i kapittel 4 presenteres empiri som ble hentet frem under intervju med informantene fra casebedriften. Her formidler både ansatte, mellomledere og øvrig ledelse om hvordan prosessen har vært i deres bedrift, og deres tanker rundt mellomleder og mellomleders rolle.

3 Metode

Dette kapittelet inneholder en gjennomgang av valgt vitenskapelig metode, og belyser de valg som er tatt for å kunne svare på oppgavens problemstilling. Her blir det derfor gjennomgått hvilken forskningsmetode som er benyttet, samt hvordan empiri ble samlet inn og analysert. Deretter blir forskningskvaliteten gjennomgått med noen etiske betraktninger og begrensninger knyttet til oppgaven.

3.1 Forskningsmetode

En forskningsmetode kan defineres som fremgangsmåten man benytter for å utføre en vitenskapelig forskning, og å samle data om virkeligheten (Dahlum, 2015). Det finnes derimot ulike syn på hva som er virkeligheten, og hva sannhet vil tilsi (Jacobsen, 2015). Vi innleder derfor dette delkapittelet om forskningsmetode med å diskutere begrepene ontologi og epistemologi, som påvirker hvordan man går frem for å best samle data om virkeligheten.

Forskning tar utgangspunkt i et vitenskapelig ståsted som består av en ontologi og en epistemologi. Ontologi handler i korte trekk om generelle forståelsessystemer, og hva vi legger til grunn for å forstå virkeligheten. Dette innebærer vitenskapelige begreper, modeller og teorier. Hvordan vi i praksis skaffer denne kunnskapen gjennom ulike forskningsmetoder, bestemmes av epistemologien. En definisjon på epistemologi er læren om kunnskap og innsikt, som preger i hvor stor grad det er mulig å skaffe kunnskap om verden. Jacobsen skriver at det alltid vil være en forskjell på hvordan virkeligheten faktisk er, og hvordan den fremstår for forskeren (Jacobsen, 2015).

Basert på hvilken tilnærming man har til virkeligheten, er det mulig å skille mellom en fortolkningsbasert og en positivistisk tilnærming. Den fortolkningsbaserte likestilles ofte med den kvalitative metode. Her legges det til grunn en ontologi som ser en dynamisk og menneskeskapt virkelighet. Epistemologien omfatter dermed en studie av menneskers virkelighetsoppfattelse for å forstå den. Den positivistiske tilnærmingen, natur positivisme, likestilles gjerne med den kvantitative metode. Det ontologiske grunnsynet er her at virkeligheten preges av lovmessigheter, og er stabil og objektiv. Dermed tilsier epistemologien at det er mulig å studere en objektiv virkelighet med objektive metoder og mål. Forskeren ses

på som nøytral og beskrivende, fremfor fortolkende slik som ved kvalitativ metode (Jacobsen, 2015).

I denne oppgaven er formålet å forstå mellomleders rolle i og etter en strukturendring. Det innebærer hvordan menneskene i organisasjonen oppfatter endringer, og hva de personlig forventer av en leder i denne posisjonen. Det teoretiske grunnlaget i denne oppgaven baserer seg derfor på en tilnærming i likhet med det ontologiske grunnsynet, om at virkeligheten er dynamisk og menneskeskapt. Valget av metode faller derfor på den kvalitative. Dette fordi en kvalitativ metode innebærer en tilnærming hvor virkeligheten ses på som for kompleks til å kunne reduseres til tall, og hvor ord vurderes som bedre egnet for å skape en dypere virkelighetsforståelse. Denne metoden ble foretrukket fremfor en kvantitativ tilnærming, hvor utgangspunktet er at også den sosiale virkeligheten er mulig å analysere i form av tall og statistikk (Jacobsen, 2015).

Etter valg av problemstilling og forskningsmetode, ble det utformet tre forskningsspørsmål. Det neste steget var å velge et forskningsdesign som støtter innsamling av nødvendig empiri for å besvare disse. Forskningsdesignet påvirker hvordan undersøkelsen gjennomføres, hvem som undersøkes og hvordan. Valget falt på en casestudie. En casestudie er en empirisk undersøkelse med formål å utvikle helhetlig forståelse av et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst, ofte da grensen mellom fenomenet og konteksten er uklar (Dahlum & Wæhle, 2018). Case studie går ut på å samle inn data om et spesifisert og avgrenset fenomen, for så å beskrive og forstå det. Denne typen studie brukes ofte for å besvare spørsmål om «hvorfors» og «hvordan», og for å få en dypere innsikt i en komplisert situasjon. Casestudier brukes ofte når problemstillingen er uklar, og fungerer gjerne som en forstudie for andre studier (Sander, 2019).

I utførelsen av casestudiet ble det benyttet semi-strukturerte intervjuer og dokumentstudier. Intervjuene ble gjennomført individuelt med deltakerne, med en intervjuguide som la føringer for intervjuet. Denne er vedlagt nederst i oppgaven. Formålet med intervjuene var å gå i dybden på den enkeltes forståelse av situasjonen. En slik strategi er egnet for dybdeforståelse og for bedre å beskrive en spesiell hendelse eller situasjonen rundt den (Johannessen, et al., 2011). Mer om selve utførelsen av intervjuene ses under delkapittelet Innsamling.

3.2 Databehandling

I denne rapporten benyttes data fra kjente teorier, sammen med empiri som hentes fra intervjuene og fra bedriften. Dette delkapittelet viser hvordan dataene er samlet inn, videre behandlet og til slutt analysert for å besvare problemstillingen.

3.2.1 Litteraturstudie og kildekritikk

Det innledende litteraturstudiet var et viktig grunnarbeid for den videre prosessen til prosjektet. Når man benytter seg av tekster som er basert på andre sitt arbeid er det et faktum at det man leser er forfatteren sin tolknings av noen andres verk. Hver kilde ble dermed nøye vurdert før bruk. Et eksempel er bruken av boken «Mellomlederen» av Ole Hope (Hope, 2015). Det eksisterer ulike fremgangsmåter og synspunkter på hvordan man definerer mellomledelse, og forfatteren skriver selv i boken at han har valgt en utelukkende positiv tilnærming til, og syn på mellomlederen. Hope går ut som en forkjemper for stillingen og holder samtidig foredrag om dens viktighet. Dette har innvirkning på hva som vektlegges i kilden, noe som blir tatt med i betraktning når det vurderes hva som hentes inn fra kilden av teoretisk kunnskap. Boken ble likevel betraktet som en nyttig kilde da oppgaven sentrerer rundt mellomledere.

Det ble også benyttet noen eldre kilder, som for eksempel «Mintzberg on Management» av Mintzberg (Mintzberg, 1989). Boken er fra 1989, og selv om det er mye av teorien som enda både er nyttig og relevant, er det viktig å ta med i betraktning at samfunnet er dynamisk og i stadig endring, og at noe som var en sannhet rundt bokens utgivelsesår har endret seg når boken benyttes i denne oppgave. I Elliott Jaques bok, som først ble publisert i 1989, tar forfatteren det for gitt at den beste formen for struktur for organisasjoner er hierarkiske, og definerer organisasjoner deretter (Jaques, 2016). Denne kilden er skrevet på en tid der det ikke nødvendigvis var søkelys på optimalisering av strukturer, men i stedet hvordan å optimalisere innen denne gitte strukturen. Teori fra denne boken er derfor lest bevisst i henhold til dette.

Farbrot og Fjellstad er et eksempel på kilder som er basert på andres verk. «Best Uten Sjefer» er Farbrots tolkning av artikkelen til Fjellstad, med kommentarer fra Farbrot (Farbrot, 2016). Selv om det er en forskningsartikkel med søkelys på å viderefordre forskningen til Fjellstad, så er dette likevel Farbrot sin oppfatning og forståelse av hva artikkelen handlet om. Selv med et ønske om å være objektiv har man ulike forutsetninger og rammer for tolkning. Dette gjør at kilden Fjellstad har noe mer validitet enn Farbrot.

Forskning.no er et eksempel på en nettside dedikert til å drive med forskningsformidling. Artiklene publisert på nettsiden varierer mellom artikler fra egne magasiner, nettsider eller pressemeldinger, skrevet av kommunikasjonsmedarbeidere eller frilansere. Artiklene publisert på Forskning.no er sendt inn til vurdering før de eventuelt blir publisert på nettsiden. Det er kun medlemmer som får sendt inn slike artikler, som krever en årlig kontingent (Forskning.no, 2019). Nettsiden ønsker en allsidig og spennende måte å formidle forskning på som foregår hos

de ulike institusjonene. Dette fører dermed til at artiklene sjeldent er kritiske eller nøytrale, men dette er en måte å se nærmere på hva som kommer frem av ulik forskning her til lands. Når man da benytter artikler, som eksempelvis Pentz, medfører dette at det ikke nødvendigvis er nøytrale synspunkter som fremlegges, og det anbefales derfor å vise forsiktighet rundt bruk av dette (Pentz, 2017).

3.2.2 Innsamling av empiri

Når teorien satte en grunnforståelse for temaet oppgaven ønsker å ta tak i, var neste steg å samle inn data. Det ble først innhentet ulike dokumenter angående selskapets struktur, som er kvalitative data direkte knyttet til organisasjonen. Disse skapte en grundigere forståelse for endringens bakgrunn, utførelse og effekt. Fordelen med slike dokumenter ligger i at man får en forståelse for bedriftens ståsted, samt at dette er mindre tidkrevende kunnskap å tilegne seg for de som utfører undersøkelsen (Creswell, 2014). Deretter ble selve intervjuene planlagt og gjennomført. Intervjuguiden ble utarbeidet på bakgrunn av relevant teori og samtaler med veileder og kontaktperson hos bedriften. Utvelgelsen av deltakerne ble en kombinasjon av strategisk og bekvemmelig utvelgelse (Jacobsen, 2015). Forfatterne kom med en anmodning til bedriften om hvilke stillinger som var interessante å komme i kontakt med, så ble det opp til samarbeidsbedriften å velge ut aktuelle deltakere.

Det ble så utført individuelle intervjuer, med samtykke til lydopptak og notatskriving, som senere ble transkriberte. Det ble benyttet to intervjuguides som varierte etter hvilken rolle deltakeren som ble intervjuet besatt. Forskjellen på intervjuguidene er omhandlende rollen som mellomleder, og det skiltes på «mellomleder» og «ansatt». Foruten dette er oppsett og spørsmål knyttet til endringen like. Intervjuguidene sine formål var å sørge for en tilnærmet lik struktur på intervjuene, med tilnærmet lik tematikk. Likevel fungerte intervjuguidene kun som et rammeverk, og det ble snakket fritt rundt flere av spørsmålene. Fordelen med et slikt semi-strukturert og ikke et fullstendig strukturert intervju er muligheten til å utdype nærmere på de punktene hvor informantene sitter på mye informasjon, og muligheten til å korte av og gå videre der de manglet innsikt. Informantene ble spurt om sine stillinger og hvilket arbeid de utførte hos bedriften, for å lettere kunne forstå deres ståsted under strukturendringen. Da oppgaven konsentreres rundt mellomledere ble de spurt konkret om deres forventninger til deres mellomledere, eller til seg selv, avhengig av rollen til informant. Vi ønsket videre å høre hvem de opplevde som initiativtakere bak strukturendringen, deres forståelse for endringens bakgrunn, samt deres endelige opplevelse av endringen. Intervjuguidene i sin helhet ligger vedlagt i Vedlegg 2 og Vedlegg 3. Gjennomsnittlig tidsbruk på intervjuene ble 58 minutter.

Nedenfor i Tabell 1 er en liste med deltakerne sine roller, når intervjuene ble gjennomført, samt den tiden som ble benyttet.

Rolle	Tidsbruk	Dato
Mellomleder	1 t 00 min	03.02.2020
Mellomleder	0 t 40 min	05.02.2020
Mellomleder	1 t 00 min	06.02.2020
Ansatt	1 t 00 min	17.02.2020
Mellomleder	1 t 00 min	24.02.2020
Mellomleder	1 t 00 min	25.02.2020
Ansatt	1 t 00 min	25.02.2020
Ansatt	1 t 00 min	25.02.2020
Leder/mellomleder	1 t 00 min	28.02.2020

Tabell 1 Rolle, lengde og dato på intervjuene utført i forbindelse med empirisk innsamling

Da studiet ble utført etter at strukturskiftet var innført, gjør dybdeintervjuer det mulig å få informasjon om et allerede opplevd eller utført fenomen (Creswell, 2014). Samtidig har intervjuer mulighet til å styre samtalen, være mer fleksibel og få svar rettet mot det vi undersøker (Marshall & Rossman, 2006). Både en ulempe og en fordel med denne fremgangsmåten er at man får oppleve situasjonen med intervjudeltakers øyne. Med dette menes at det åpner for en dybdeforståelse av situasjonen, men informasjonen er gjerne subjektiv fra deltakers side. Virkeligheten er subjektiv for deltakerne, og noe som er viktig eller oppleves som positivt for noen, sees på som mindre relevant eller negativt for andre. Samtidig er ikke alle like egnet til å gjenfortelle situasjoner, eller besitter nok innsikt i det man ønsker svar på (Creswell, 2014). Et individ sitter muligens inne med flere nyttige observasjoner og opplevelser, men uten muligheten til å formidle det, eller utdype det på en god måte kan slike observasjoner gå tapt. Samtidig er det mulig at en informant henger seg opp i detaljer, eller prøver å styre samtalen i den retningen de tenker intervjuer ønsker. For å prøve å unngå dette ble det forsøkt å unngå ledende spørsmål og store responser på det intervjudeltakerne fortalte. Det ble også lagt vekt på å ha en åpen og ikke-dømmende holdning mot informantene, samt å la de stå fritt til å utdype selv. Andre ulemper med slike intervjuer er det begrensede utvalget

av deltakerne. De er et mindre utvalg, og ved bruk av andre deltakere tenkes det at empiri med bakgrunn i intervjuene endres. Dermed er det viktig å forstå oppgaven i lys av dette.

3.2.3 Behandling og analyse av empiri

Etter intervjuene hadde informantene mulighet til å be om gjennomlesning, eller endring av utsagn fra intervjuene. De kunne også til enhver tid velge å trekke tilbake sitt bidrag. Før opptak av intervjuene ble det signert en samtykkeerklæring av deltakerne. Denne ble utarbeidet i henhold til krav fra NSD (Norsk senter for forskningsdata). Lydfilene ble oppbevart på forskerne sine elektroniske enheter og slettet ved avsluttet oppgave. For å lettere kunne analysere data ble hvert enkelt intervju transkribert, oppsummert og kodet inn i ulike tema. Programmene som ble benyttet til transkribering var Wreally og oTranscribe. For å øke oppgavens reliabilitet ble intervjudeltakerne sitert ad verbum, med egne ord og så korrekt som mulig. Når transkriberingen var ferdig, ble sitatene organisert inn i ulike kategorier for å lettere kunne analysere empirien. Målet med kategoriseringen var å gjennomføre en empirisk reduksjon og forenkle funnene (Lilledahl, et al., 2000). Kategoriene muliggjorde et enklere innsyn til viktige funn og forenklet den analytiske delen av oppgaven.

Analysen begynte med en enkel koding av data fra de transkriberte intervjuene. Dette ble utført ved å dele inn sitatene i ulike kategorier. Dette bidro til å skape et bilde av hvilke temaer som ble vektlagt mest av informantene og hva som fikk mindre oppmerksomhet. Deretter ble de ulike kategoriene fordelt inn i overordnede kategorier som representerte hendelsesforløpet til strukturendringen. Empirien ble videre vurdert opp mot oppgavens teori. Dermed kunne man trekke linjer mellom det av empiri og teori som motbeviste eller underbygget hverandre. De ulike funnene ble dermed benyttet til å svare på oppgavens tre forskningsspørsmål. Oppsettet til diskusjonen var i form av en teoretisk ramme for forskningsspørsmålet som skulle besvares, før selve diskusjonen ble skrevet, og til slutt konkludert med et svar på forskningsspørsmålet i form av en kortere oppsummering. Avslutningsvis ble svarene fra forskningsspørsmålene benyttet til å belyse oppgavens hovedproblemstilling.

3.3 Forskningskvalitet

For å vurdere prosjektets kvalitet ser man på oppgavens validitet og reliabilitet. Reliabilitet sørger for tillit til forfatteren fra leserens side angående deres metode, refleksjoner og resultater (Jacobsen, 2015). Reliabilitet handler om hvorvidt funn og påstander i oppgaven er til å stole på og at undersøkelsene er gjort konsistente og stabile (Creswell, 2014). To viktige begreper innen reliabilitet er troverdighet og pålitelighet. Troverdighet, også kalt ytre reliabilitet, handler

om hvorvidt kildene og data benyttet til oppgaven er til å stole på, og om undersøkelsen utføres på samme vis med samme formål, medfører de samme konklusjonene. Pålitelighet, også kjent som indre reliabilitet, handler om forskernes egne slutninger og empiri har anledning til å benyttes og stoles på (Jacobsen, 2015).

Begrepet validitet handler om hvor vidt oppgaven undersøker det den er ment å undersøke, og at studien som er utført er gjennomført med en gyldig fremgangsmetode (Creswell & Miller, 2000). Man skiller på intern validitet, også kjent som oppgavens gyldighet, og ekstern validitet. God intern validitet betyr at man med mye større sikkerhet har bakgrunn for å si at det man finner av empiri stemmer, og at oppgaven har forutsetningene til å svare på den gitte problemstillingen. Ekstern validitet går på om de avdekkede funnene har potensialet til å generaliseres eller videreføres, også kjent som oppgavens overførbarhet (Jacobsen, 2015). De to kommende delkapitlene vil ta for seg reliabilitet og validitet i henhold til denne oppgaven.

3.3.1 Reliabilitet

Som skrevet over handler troverdighet om hvor vidt forskerne har mulighet til å stole på den data de selv benytter. Da kvalitativ empiri er mer unikt og dypere enn kvantitative data har dette en påvirkning på reliabiliteten. Selv om dette er tilfelle vil kvalitative data være foretrukket da vi ønsker å gå dypt inne på et fenomen, se den overordnede flyten og videre forstå deltakerne sine egne forståelser av situasjonen. Dette gjelder også valget om å benytte semi-strukturerte intervju over strukturerte da det åpner for økt spillerom, men vil igjen påvirke empiriens reliabilitet. Grunnet den semi-strukturerte formen på intervjuene ble ikke alle gjennomført likt, dette medfører en mulighet til å påvirke utfallet av intervjuene og hvordan informantene tolket spørsmålene.

Pålitelighet handler om oppgavens egen empiri, slutninger og tolkninger av empiri. For økt pålitelighet til funnene i intervjuene ble det i tillegg til lydopptak tatt notater av deltakernes reaksjoner etter hvert som samtalen pågikk. Den fysiske deltakelsen i intervjuene er dermed givende. Mye av språket og kommunikasjon mellom mennesker ligger utenfor ordene, i tonefall og kroppsspråk (Durham, 2016). For å øke reliabiliteten ble det også konsekvent brukt samme person som intervjuer, og samme person som notattaker. Dermed ble stilen på notatene konsistente, samtidig som likheten mellom intervjuene for deltakerne ble større.

En betraktning som ble tatt videre med tanke på skjevhet i utvalget, var vedrørende de ulike stillingene deltakerne hadde. Deltakerne arbeidet i ulike deler av selskapet, noe som kan være en variabel som påvirket både svarene de ga, og nærheten til hendelsen som ble undersøkt. Et

annet problem med dette er faren for hukommelsesskjevhet, som går ut på at man husker, opplever og evaluerer situasjoner og informasjon ulikt. Intervjuene ble forsøkt å være åpne for intervjuobjektene, og om spørsmål i utgangspunktet var ledende, eller lukkede, ble de gjennomgått og endret etter ønsket om å grave dypere i ulike tema under samtalen. Guidene er å finne vedlagt som Vedlegg 2 og Vedlegg 3.

3.3.2 Validitet

Mye av oppgavens gyldighet ligger i å gå for rett metode i forhold til hva man ønsker å undersøke (Creswell & Miller, 2000). Kvalitative undersøkelser gir komplekse data. Det medfører vansker med å være objektiv, samt at det gjerne er mer ressurskrevende å både gjennomføre innsamling og analyse. Likevel gir kvalitative undersøkelser dypere forståelse av et fenomen enn ved en kvantitativ metode (Jacobsen, 2015).

For å øke gyldighet er det dermed viktig at forskerne holder seg objektive til situasjonen (Marshall & Rossman, 2006). Forskernes rolle er hovedsakelig å være en kilde til informasjon og kunnskapsinnhenting og ifølge Creswell øker validiteten på oppgaven med forfatterens refleksjon (Creswell, 2014). Når man er mer reflektert over egne valg og meninger, er det lettere for leser å både forstå og relatere seg til forfatterne. Validiteten øker også ved bruk av rike beskrivelser da det gir et bedre bilde på omstendighetene rundt undersøkelsen, og bakgrunnen for ulike resultater (Creswell, 2014). Dette ble derfor forsøkt oppnådd gjennom hele arbeidet med oppgaven.

Kvalitative undersøkelser har ofte mer fokus på å forstå et enkelt element, enn generalisering og overførbarhet (Gibbs, 2007). Overførbarhet er ofte betraktet i større grad ved kvantitative undersøkelser (Marshall & Rossman, 2006). Studerer man på en annen side flere ulike kvalitative undersøkelser i en helhet på en mer kvantitativ måte, har slike studier anledning til å finne teori som har mulighet til å generaliseres (Creswell, 2014).

Da casestudier innebærer et dypdykk i én spesiell hendelse, har empirien ofte et generaliseringsproblem. Grunnen er at undersøkelsen er sterkt knyttet til en avgrenset situasjon. Til forskjell fra kvantitativ data der data ivaretas i sin helhet, deles kvalitativ data opp og sorteres i deler som gir mening for brukere av funnene. Ved bruk av casestudie er det viktig å huske på at funn fra et enkelt tilfelle ikke nødvendigvis er representativt for den større gruppen enheten tilhører. Samtidig gir casestudier mye og dyptgående informasjon, men redegjøre ikke nødvendigvis for ulike fenomener som har vært påvirkende på hendelsen. (Creswell, 2014).

Når tid, sted og individer har systematisk likhet til hva man ønsker å generalisere til, øker den eksterne validiteten (Johannessen, et al., 2011). Som nevnt under strategivalget er dette noe det er forsøkt å ta høyde for. Blant annet ved at intervjuene har funnet sted i bedriftens egne lokaler, samt at intervjuene har en intervjuguide som var skrevet på forhånd. Noen sidenotater er at selv om ønsket om å utføre intervjuene i TEs egne lokaler ble innfridd, så var det noe variasjon mellom rommene som ble benyttet. Endringsprosessen hos bedriften er samtidig en modningsprosess, og ved å undersøke hendelsen på et senere tidspunkt vil dette kunne ført til andre resultater, noe som anbefales å ta høyde for om studiet eventuelt etterprøves.

3.4 Etiske betraktninger

Ved kvalitative undersøkelser er intervjuobjektene som individer mer synlige enn ved kvantitative undersøkelser. Det er færre enheter, og man får samtidig vite mer om hver enkelt. En målsetning for oppgaven var at deltakerne ikke skulle kunne gjenkjennes i rapporten, for å opprettholde kravet om privatliv (Jacobsen, 2015). Datamaterialet ble derfor anonymisert, og slettet ved prosjektets slutt. For å sørge for konfidensialitet, og for å opprettholde personvern, ble det sørget for å få et informert samtykke av intervjuobjektene. Dette var etter innsendt søknad til NSD godkjent, og i henhold til deres reglementer (Norsk Senter for Forskningsdata, u.d.). Ønsket var å holde deltakerne anonyme, men ved undersøkelse av en gitt rolle hos en spesiell enhet er det likevel mulig bakgrunnsopplysninger som deres stilling skaper en mulighet til å identifisere intervjuobjektene. Stillingene til de ulike deltakerne er presentert da oppgaven er sentralisert rundt mellomledere og deres særstilling.

Det ble også gjennomført lydopptak som krevde sikker håndtering av både data og opplysninger. De tre grunnleggende kravene om informert samtykke, krav på korrekt angivelse, samt på privatliv ble opprettholdt (Jacobsen, 2015). Ved hvert intervju ble deltakerne opplyst om ønsket om lydopptak, og skrev samtidig under på at de ga et informert samtykke til opptaket. For videre anonymisering ble lydfilene transkribert ved å bruke nummer og ikke navn på deltakerne, og slettet etter avsluttet studie. Informasjonsskriv til samtykkeerklæringen ses i Vedlegg 1. TE ønsket videre en signering på en taushetserklæring ved oppstart av prosjektet fra forskerne, men da erklæringen inneholder personlige opplysninger er ikke disse vedlagt.

3.5 Begrensninger

Prosjektet gikk over en periode på fem måneder, med oppstart i januar og frist for ferdigstillelse i slutten av mai måned. Grunnet korona pandemien ble innleveringsfristen senere flyttet til 25 juni. Dette var med på å forme mulighetene og valgene angående både problemstilling og

omfang til oppgaven. Fra bedriftens side var det også noen begrensninger vedrørende hvem som kunne stille til intervju. Enkelte hadde enten sluttet, endt opp i den andre delen av selskapet, eller var ansatt etter strukturendringen. Videre var vi avhengig av at de ansatte satte av tid til å delta på intervjuene, noe som påvirket tidsbruken på datainnsamling. Grunnet pandemien ga dette begrensede muligheter til å uthente faglitteratur fra universitetsbiblioteket, som var stengt, føre tradisjonelt samarbeid mellom forfatterne, samt å få gjennomført nye møter med samarbeidsbedriften i perioden mars-mai.

4 Empiriske funn

Strukturskiftet til TE medførte et skifte fra den tradisjonelle, hierarkiske strukturen og over til en matrisebasert organisasjonsstruktur. Problemstillingen er å undersøke hva rollen til mellomlederne innebærer i og etter denne strukturendringen, og det settes derfor lys på hvorfor endringen ble gjennomført, hva som ble endret i forbindelse med strukturskiftet, samt andre interne endringer i TE i dette kapittelet. Det blir her gjennomgått hva som er endringens bakgrunn, hvordan de ansatte og deres mellomledere opplevde endringen, hvordan den ble initiert og til slutt hvordan kulturen kan ha påvirket mellomlederne i og etter endringen.

4.1 Konsernets forhistorie

Etter en samtale med en av selskapets ledere ble det en oppklaring på de to hovedårsakene til den gjennomførte strukturendringen. Den ene årsaken er knyttet til det forretningsmessige, den andre er knyttet til deres kultur.

«Nett er en monopolist, underlagt kjempestrengt regler. Også har du en ekstremt kommersiell kraftsalgsvirksomhet. De er egentlig to ytterpunkter. Fordi at du eier nett så blir du aldri god på kraftsalg for det er så mange strenge regler [...]det er to helt forskjellige kulturer. Og dette er fryktelig vanskelig å holde sammen.»

Forretningsmessige forskjeller førte til valget om å beholde kraftproduksjonen, som var kjernen til TE, fremfor videre vektlegging av nett og strømsalg. Det at nett og kraft var pliktig til å operere på ulikt forretningsmessig grunnlag, som førte til ulike kulturer internt, var ikke det eneste kulturaspektet som førte til endringen. Under samtalen med en av lederne ble det beskrevet et mer splittet TE. I en samtale med en av mellomlederne ble dette illustrert med at TE hadde flere «små-konger» rundt om i organisasjonen som satt på hvert sitt område og skulle bestemme. Silobasert tenking har vært et fenomen selskapet har gjort tiltak mot ved flere anledninger, men enda oppleves det i den grad at nye tiltak måtte til. Under et intervju var en kommentar:

«Vi fikk til et felles vi! Felles tankesett, felles holdninger og alt det der, men det vil aldri være nok. Altså «Money talks» og resultater og KPI og alt det der. Det gjør at det blir forskjellige kulturer og siloer. Spesielt på ledernivå. For en leder av en

type nettselskap da eller et forretningsområde vil alltid eh, ta beslutninger til det beste for sine. Og det er ikke sikkert at er for det beste for alle.»

Denne påstanden, samt samtaler med en av konsernets ledere gir en indikasjon på hva selskapet så et behov for å arbeide internt med. Endring av organisasjonen oppfattes som et tiltak til ulike behov som oppstod på bakgrunn av skiftet til å være et mer konsentrert TE med vekt på kraft. Samtidig er det mulig å anta at ønske om et samlet selskap, med en sterkere fellesfølelse har hatt sin innvirkning på valget.

4.1.1 «Great Place to work»

Å gå over til et konsern med et mer samlet fokus var et tiltak som skulle styrke fellesfølelsen og samholdet i konsernet. Valget om å splitte selskapet ble likevel tungt for flere av de ansatte. Det tar mer enn en dag å endre kultur. Tiltak for skiftet ble igangsatt, der et av tiltakene var å ta i bruk en form for undersøkelse av medarbeider og kultur i forbindelse med ledelse, med navn «Great Place to Work». Formålet var å kartlegge dagens situasjon, for så å finne tiltak med formål å samle organisasjonen. Målingene fra undersøkelsen viste blant annet mistillit til ledelsen. Konsernet fikk en score på 53 % i tillit til ledelsen, noe som var en oppvekker for selskapet.

Ved denne omgjøringen startet selskapet på nytt med å bygge kultur. Det ble et behov for å finne nye grunnverdier for selskapet å stå på, noe som kjennetegner de ansatte i TE. Valget om grunnfilosofi falt på positiv psykologi. Formålet var å skape det som ble de ansattes sin identitetsplattform. En føring for hvordan man ønsket at de ansatte skulle opptre. Samtidig som arbeidet med samholdet ble startet opp etter oppkjøpet av TrønderEnergi Nett, var det samtidig et skiftet av konsernsjef. Verdien til konsernledelsen har vist seg å påvirke kulturen til konsernet. De ansatte beskriver deres konsernsjef som svært opptatt av en samlende kultur og opptatt av å få til et «vi». Ord som visjonær, strategisk og kreativ er noe som går igjen under samtalen.

«Utrolig flink til å reise rundt og snakke med folk. Han er jo ute og besøker folk. Han sitter bak på snøskuteren og er med på snømålingene. Han er, han er liksom en veldig ująlete leder.»

Det beskrives en leder som er opptatt av åpenhet og mindre formalitet i sitt selskap. Lederens innstilling til samhold og kultur gir antydning til å være en av grunnene til ønsket om å gjennomføre strukturendringen. Selve endringen til en flatere, mer matrisebasert organisasjon

med kortere veier til hverandre og topplederen ble videre initiert av konsernsjefen selv. Ønsket om et mer samlet konsern, med kortere avstander, samt en leder som promoterer verdier som åpenhet og ansvarlighet virker å være den bakenforliggende grunnen til endringen.

4.2 Årsaken til endringen

Det som viste seg underveis i samtalene var at de fleste var positiv til endringen, men at flere av informantene var usikre på både bakgrunn og når endringen ble startet og gjennomført. Ved spørsmål om årsaken til endringen var det interessant å se på to aspekt. Informantene ble derfor spurt om hvem de så som initiativtakerne til endringen og grunnen til gjennomføringen. Ved samtaler med mellomledere som satt lengre oppe i strukturen ble strukturendringen beskrevet som et grep mot silobasert tenkning, for økt tverrfaglig arbeid, og for å styrke kompetansen og samhandlingen i bedriften. Noe som samstemte med den bakenforliggende årsaken. Når informantene tilhørte avdelinger lengre nede i organisasjonskartet var årsaken mer utydelig til helt ukjent. En av sitatene som godt reflekterer dette ble uttrykt i et intervju med en av de ansatte om hvorfor vedkommende tenkte endringen ble satt i gang, og der personen svarte som følger:

«En langsiktig strategi fra konsernsjefen, men som ikke har vært tydelig i organisasjonen.»

Selv om det var usikkerhet rundt årsaken var det liten tvil i organisasjonen om hvem det var som initierte skiftet. Uten unntak ble konsernsjefen nevnt som ansvarlig for endringen, eller som initiativtakeren. Noen av kommentarene fra de ansatte lød som følger:

«Det er ikke noe tvil om at det var styrt av konsernsjefen. Og, jeg vet ikke om det var en beslutning han kunne ta alene, eller om det var konsernstyret. Men det var hvert fall en ønsket beslutning fra konsernsjefen. Og når vi ser tilbake, så har den strategien vart over.. Helt siden han begynte egentlig.»

«Ja det er jo helt klart at det er konsernsjefen vår, altså han som er på toppen, som, det er han som har initiert, og også har satt i gang mye av disse prosessene her.»

Selve strukturendringen kom som et utfall av konsernet sin forhistorie, og konsernsjefen sitt ønske om å samle kulturen. Endringen ble først initiert av konsernsjefen ovenfor konsernstyret. En av lederne skildret et bilde av prosessen fra konsernsjefen besluttet endringen til topplederen starter å engasjere enkelte av konsernstyret:

«Nei han kom med en del som han pleide å gjøre. Det begynte jo på en papirlapp, også blir det en PowerPoint. Egentlig en PowerPoint. Også begynner han å fortelle også egentlig, det vil jeg si alle her, den ledergruppen dere ser der nå da det er veldig, folk som er eh, grunnleggende eh, endringsledere. Og tar ballen og begynner å jobbe med hans skisser. For da er det bare ett ark på en PowerPoint. Altså det er et organisasjonskart i prinsippet.»

Lederen delte sin opplevelse av modellen, og hvordan kartet endret seg drastisk fra første skisse, til den endelige modellen som er benyttet i dag.

«Alle skal forstå rollen sin og oppgaven sin. Hvordan du skal og hvorfor og alt det der. Eh, men det har gått utrolig bra altså. Jeg forstod ikke den der modellen i starten der jeg. Jeg bare forstod ingenting av hvordan alt hang sammen.»

Uklarhet var noe som fulgte videre nedover, både under og etter endringen, også ned til de fleste ansatte og mellomlederne. Flere innrømte at de ikke hadde fått med seg den bakenforliggende årsaken, men at de hadde tillitt til valget. Det ble nevnt av flere at utydelighetene knyttet til endringen synes å ha noe med at endring er en prosess. Etter samtale med ledere lengre oppe i organisasjonen ble det fremlagt at det faktiske ikke var satt noe datoskille på når de skulle skifte fra den hierarkiske strukturen til den flatere matrisestrukturen.

«Vi har ikke satt noe sånn, datoskille på at nå har vi, jobber vi hierarkisk, nei nå går vi over til ... Nei det er ikke noe sånt datoskille. Sånn, det er jo en flytende overgang, sånn det her er jo en modningsprosess.»

Beslutningen om endringen er tydelig initiert av konsernsjefen, noe som er fanget opp av de ansatte. På motsatt side virker ansatte usikre på den mer konkrete bakgrunnen til endringen, men virker overordnet å akseptere valget og usikkerheten.

4.2.1 Flytte makten og bygge ned siloer

Når de ansatte forsøkte å forstå den bakenforliggende årsaken nevnte flere silotenkning og samhandling som tema. Videre var det usikkerhet om strukturendringen var for mellomlederne, ledelsen eller hele konsernet. Et av intervjuobjektene hadde en mening om akkurat dette:

«Det hadde mest betydning for mellomledelsen i første (omgang). Og de som satt som daglig ledere og den biten. Men så ble det jo gode løsninger på det hele. Totalt sett.»

Et interessant intervju var med en av mellomlederne som beskrev endringen som barneleken «stol-leken» ved spørsmål om den bakenforliggende årsaken til endringen.

«Ta bort alle stolene da, så setter man seg litt på nytt igjen. Eeh.. Også var det jo å flytte litt makt da, ja. Eller, tilbake igjen til der det egentlig burde være.»

Det var et behov for å flytte beslutningstakerne ned til gulvet, så de som sitter med beslutningsmakt kjenner på det som ble skildret som «nede-på-gulvet»-følelsen av intervjuobjektet. Flere av informantene delte synet på at ved å være nærmere de ansatte, fører det til bedre beslutninger omhandlende de ansatte også. Selv om det er stor uklarhet i hva som var årsaken er det klart i sitatene at tankene rundt kortere maktavstand og fjerning av silotenkning har nådd frem, også til de mer usikre i organisasjonen:

«Nei det aner jeg ikke. Eh jeg tror kanskje det, eller sånn, hvis jeg skal si bare sånn helt hva jeg tenker da, så tror jeg kanskje at det er en blanding mellom at det blir ryddigere på en måte. At det ikke er så mange som sitter på hver sin tue, og bestemmer forskjellige ting som kanskje ikke går så godt sammen.»

Intervjuene er mye preget av usikkerhet hos de ansatte, noe som indikerer lite informering rundt den bakenforliggende årsaken. Om dette har vært et bevisst valg, da flere anså endringen som å ha en begrenset påvirkning på alle ansatte, eller om det bare ble slik, er mindre tydelig. Videre viser svarene at de ansatte har oppfattet et behov for å fjerne silofølelsen og øke samholdet, noe som samstemmer med den konkretiserte årsaken.

4.2.2 Kortere avstand til beslutning

Med et mer samhandlingsbasert konsern, med en sterk «vi» følelse og flatere struktur følger samtidig kortere maktavstand. Dette var en konsekvens de ansatte kjente på, og for enkelte ble det opplevd som noe som kunne ha vært den bakenforliggende årsaken til organisasjonsskiftet:

«Det blir litt mindre, hvis jeg kan kalle det byråkrati da. Eh, at ting potensielt kan gå litt raskere, istedenfor at det må igjennom så sinnssykt mange ledd før en avgjørelse blir tatt.»

«Så det, der er det vel en intensjon om at vi skal eh.. At det ikke skal være sånn avstand mellom toppledelsen og de ansatte. [...]. Det er jo hele kulturen til TrønderEnergi er jo sånn. Vi har ikke noen toppledelse som.. Som.. Er fjern egentlig. De er veldig på. Så jeg tror nok kanskje, mitt inntrykk er at det er bunnet i det da. At de ønsker å være tettere på.»

Selv om det muligens ikke var tenkt som en direkte årsak, står denne tanken i tråd med ønsket konsernsjefen og styret hadde om et mer samlet TE, med mer åpenhet og mindre formalitet. Ut ifra funnene antas det at de ansatte har selv merket bakgrunnen og behovet for den igangsatte endringen, tross at deres svar og usikkerhet viser til lite opplysninger relatert til det. Konsernet har merket et behov for økt samhold, der avstanden mellom hverandre er redusert.

4.3 Involvering og informering

Under dybdeintervjuene ønsket vi å høre om når og hvordan de ansatte ble informert om endringen i organisasjonsstruktur. Det ble av den grunn forsøkt å kartlegge på hvilket tidspunkt de først hadde hørt om endringen, om de hadde samtaler om den med hverandre, og om de ansatte hadde muligheter for å komme med innspill. Innledningsvis ble informantene spurt om når de først hørte om endringen, og når de oppfattet at den var innført. Ved begge formuleringene oppstod det flere ganger forvirring, spesielt med tanke på hvilken endring i selskapet det faktisk ble referert til. Som nevnt dukket det opp flere uttalelser som viser til at de ikke fikk med seg strukturendringen, og ikke helt forstod hvilken endring det ble referert til:

«Som TE tok? Nei det aner jeg ikke.»

«Nei, det vet jeg ikke. (...) Det er så mye som skjer. Klarer ikke å legge meg alt på minnet hehe.»

«Jeg er litt usikker på når, på en måte den kom, altså sånn ...»

Av de som hadde hørt om endringen i organisasjonsstrukturen, var det enda usikkerhet rundt når denne ble innført. Samtidig var det antydning til vanskeligheter med å skille endring i struktur fra blant annet salg av andre deler av virksomheten:

«Det er jo en flytende overgang, men den største endringen for min del er vel når vi.. Bygde ned... De datterselskapene ordentlig. Så, men det er vel ikke noen akkurat dato, men sånn.. 2012-14 kanskje.»

«Ehm.. Nei. Jeg tenker at den kom.. Hva jeg tenker kom først og sist.. For min del, i den biten av bedriften jeg satt i, så var det liksom salget, det som preget mesteparten. (...) Nei. Skjønte ikke det, tror jeg ikke, hehe.»

«Jeg sliter litt med å skille på det her nå, på hva som konkret er endringen, knyttet til organisasjonsendringen. Og.. Andre forhold, som er endringer fordi vi har.. Gjort om på organisasjonen for å være i stand til å... Håndtere alle anleggene som nå bygges

ut, for å være i stand til å (..) Det er, alt det der skjer.. Ganske samtidig da. Dermed så.. Synes jeg da, at det er litt vanskelig å isolere ut hva, hva ...»

I et av intervjuene ble spørsmålet formulert noe annerledes, og informanten ble spurt når vedkommende merket en endring fra hierarkisk styre til litt flatere. Svaret indikerte at informanten ikke kjente igjen denne beskrivelsen av endringen:

«.. Nei men er det så stor forskjell på det hierarkiske og flatere? Var vi så mye mer hierarkisk før da? Jeg er litt usikker jeg. Hehe. Eeh, så eh, jeg har i hvert fall ikke noe godt svar på når jeg følte at det var noen endring på det nei.»

De virket samtidig lite preget av forvirringen, og ga et inntrykk av at endring var noe de opplevde til stadighet i bedriften. Dette understøttes av flere, hvor informantene bekrefter at det har foregått mye endringer de siste årene. Videre ble informantene spurt om å utdype hvordan endringen ble kommunisert til dem under selve innførelsen. Dette var noe vanskelig å få svar på, og informantene som hadde svar på spørsmålet hadde ulik versjon av når og hvordan informasjonen ble gitt. Få husket den første gangen de fikk vite om endring, og det var en informant som fortalte at vedkommende oppdaget det ved en tilfeldighet:

«Ehm, og jeg sa jo det til lederen min at, at jeg sliter litt med å vite hva min rolle er. For det var så lite som var satt, eh og det var jo da jeg fikk høre at de har valgt å gå for en sånn flat struktur med minst mulig ledd, eh, så det var liksom første gangen jeg hørte om det, eller opplevde det.»

Under dette intervjuet ble det forsøkt å grave videre i hvorfor det har vært så lite informering av de ansatte i bedriften. Denne informanten mente at informasjonsmangelen var en bevisst taktikk fra ledelsens side:

«Ehm, jeg oppdaget det tilfeldig. (..) Eh, og det var da jeg bare sånn "hva er det som skjer?" så da snakket jeg jo med andre og ledergruppen da, og det, altså det vi har funnet ut at er grunnen til at ingen har fått beskjed er jo fordi ledergruppen mente det ikke var noen endring, de bare mente at det var satt struktur på det. Så de mente det ikke er noe å informere om. Det har ikke skjedd noen endring.»

I intervjuet med en øvrig leder, ble det spurt om hvordan konsernsjefen delte nyheten med lederne, og hvordan de ønsket å formidle dette videre. Informanten fortalte da om hvordan de i ledergruppen startet med å jobbe sammen, ved å fordele oppgaver mellom lederne, et samarbeid

vedkommende beskriver som «å spille ball frem og tilbake». Når de kommer til de ansatte, nevnes det at tydeliggjøringen vil komme etter hvert:

«Også begynner, begynnes det å jobbe sammen mot, sammen med de lederne, «hva blir den der oppgaven din?» Også er det å spille ball frem og tilbake da. Og de ansatte de blir jo omtrent, de blir liksom rå-flyttet. Så de fortsetter egentlig i mellomtiden med det de pleier å gjøre. Så kommer liksom tydeliggjøringa og prosessene etter hvert.»

Flere av informantene bekrefter hverandre når det kommer til mangelen på informasjon om endringen. Det ble fort tydelig at endringen i organisasjonsstruktur ikke ble tydelig kommunisert av ledelsen. Informantene ble også spurt om de hadde snakket om det med hverandre, for eksempel på gangene eller i kaffepausen. Da kom det frem at også blant de ansatte var ikke endringen diskutert i betydelig grad:

«Nei, det har ikke vært snakket noe mye om. Det har bare skjedd på en måte. Eh så, jeg føler ikke at det er noen.. Jeg har ikke hørt noen nevne det en gang. Så jeg måtte sette meg litt inn i det når XX sendte mail faktisk. For jeg føler i hvert fall at det har gått.. At det har vært såpass flytende at vi ikke har merket det. Det har bare skjedd».

«(...) Ja, nei det er jo ting som jeg ikke har tenkt på. Jeg har jo ikke snakket.. Altså, det har jo ikke vært sånn at vi har snakket om det. Sånn på jobb, egentlig, så veldig mye.. Vi har bare vært med på det, og så har det jo vært en endring, og så har det vært positivt. Så, liksom, jeg har ikke gått i dybden også tenkt over det så mye da, egentlig.»

For mer informasjon om informantenes opplevelse av endringen, ble de også spurt om de hadde andre generelle tanker om temaet. To av informantene gikk da tilbake til behovet for informasjon og kommunikasjon under endringer, og understreker viktigheten av god dialog:

«Så jeg tror at det er et suksesskriterie, det der med å tørre å si a det her er siste endringen nå, hva betyr det egentlig. Hvordan. «Nå ble jeg usikker, er det du som har ansvaret for det, eller er jeg som har ansvaret for det, eller skal det ligge der..» Liksom, kan vi snakke om det? Og så er det ingen som har fasit. Det finnes ikke noe fasit, selv om (konsernsjefen) har sagt at sånn skal det være, så er det ikke noen fasit. (..) Og så er det opp til oss å skape det etterpå da. Ehm, så.. Det er liksom veien blir til mens vi går. Da har vi fått på et vis et kart, og så skal vi få terrenget til å stemme med det kartet, og det krever mye dialog da.»

«Man vet ingenting mer enn det personen som sier minst på en måte.»

Oppsummert virker det som om de ansatte i TE er opptatt av god kommunikasjon og informering. Derimot viser svarene til lav grad av involvering og informering om den nye strukturen. En av de ansatte vurderte det til å være en bevisst strategi fra ledelsens side. De ansatte virker overordnet å ta dette greit, da de ytrer å være kjent med endring, og gir ikke antydning til å være opprørte over mangelen på kommunikasjon rundt endringen.

4.3.1 Muligheter for å bidra

For å besvare spørsmålet om hvordan mellomleder inkluderes i denne endringsprosessen, fikk informantene et spørsmål om bidrag. Nærmere bestemt om informanten selv hadde mulighet til å komme med innspill eller bidrag til hvordan en slik organisasjonsendring burde gjennomføres og hva som burde være målet. Flere av informantene var da klare i sin respons:

«Nei ikke så veldig mye.»

«Det var nok ikke en beslutning som vi hadde noe mulighet til å gjøre om nei.»

«Nei. Ikke sånn direkte. Nei.»

Av de som sa at de ikke hadde muligheten til å påvirke utfallet, var det noen som nevnte at de muligens hadde muligheten til å ha påvirket det indirekte. På videre spørsmål om hva de la i indirekte oppstod det usikkerhet, men en av informantene mente at dette kunne skje gjennom de tillitsvalgte:

«Jaa.. Uh, ikke så mye direkte, men det er jo igjennom det systemet som er lagt opp for medvirkning og der tillitsvalgte er med og sånn har jeg selvsagt muligheter til å være med å bestemme hvilke tillitsvalgte vi har og slike ting da. Men det blir veldig indirekte.»

Informantene ble spurt om dette var noe de kunne tenke seg, og om de selv hadde et ønske om å bidra. På dette spørsmålet ble det gitt både et positivt og et negativt svar, som:

«Ja, jeg, skulle og ønske at jeg ble, hva heter det? Konsultert?»

«Vi kan ikke, som ansatte og mellomledere, tenke at vi skal være med i alle avgjørelser, og.. Få ta del i alt.»

Enkelte viser til en opplevd mulighet til å påvirke, men enten i lavere eller en indirekte grad. Svarene indikerer derimot at mellomlederne var i liten grad involvert, og flere opplevde et savn

av inkludering. En årsak til informasjonsmangelen kan være at ledelsen ikke oppfattet det som relevant for alle ledd i organisasjonen. Samtidig virker det som generelt akseptert at endringen ble gjennomført. Aksepten antas å være relatert til konsernet og dets ansatte sine holdninger til endring som noe som er forventet.

4.4 Medarbeideres opplevelse av endringen

For å danne et bilde av hvordan strukturendringen påvirket de ansatte, ble medarbeiderne spurt om sin opplevelse av prosessen og konsekvensene den har hatt. Til tross for at få husket når endringen kom, ble de spurt om både positive og negative inntrykk. Blant medarbeiderne ble det ikke uttrykt nevneverdig negative inntrykk av endringen.

«Vi snakker jo om det ja. [...] Det er jo en positiv greie da, synes nå jeg i hvert fall. (man) blir hørt på en annen måte, eller man har en større arena for å bli hørt da. [...] man har (tettere) oppfølging med sine ledere».

På spørsmålet om nye utfordringer, gis det uttrykk for å være utfordrende å styre egen hverdag mer, likefult virker dette samtidig å være den største fordel. Etter en av informantene forklarte nettopp hvordan det mest positive med sin nye hverdag var muligheten til selvstyring, ble hun spurt om hva som oppfattes som den største utfordringen og formidlet:

«Akkurat det samme! Å få styre sin egen hverdag og å få oppgaver jeg trur er over det jeg trur jeg klarer. [...]lik som det å lære seg det å prioritere selv, og ikke få det servert "det her skal du bruke to timer på" blir du ferdig, så blir du ferdig og blir du ikke det så blir du ikke det. Og det som er det beste er og det skumleste da, egentlig. Men heldigvis er det mer godt enn ikke godt da.»

Av andre positive endringer nevnes det at matrisestrukturen har skapt en større arena for å bli hørt, der to av medarbeiderne sier de føler seg tettere på beslutningspunktene. De ansatte sier i tillegg ja på spørsmålet om de får benyttet egen kompetanse i større grad, samtidig som de ikke er sikre på om dette er knyttet direkte til endringen i organisasjonsstruktur:

«Ligger til rette for at jeg får utnyttet min kompetanse bedre nå enn tidligere. [...] Også klarer jeg nok ikke å si isolert sett at det er knyttet til strukturendringen.»

Av de som ble spurt om arbeidsdagen endret seg når strukturendringen ble satt i gang, sier samtlige nei. Videre ble informantene bedt om å fortelle hvordan endringen har påvirket deres forventninger til sin mellomleder, og mellomleders rolle.

4.4.1 Forventninger til mellomleder

Medarbeiderne ble spurt om hva som er en god leder for dem, og hva de forventer av sin mellomleder. Formålet var å avdekke hvordan strukturendringen påvirket deres forventninger til mellomleders utøvelse av ledelse. Utsagnene fra informantene dreier seg hovedsakelig om myke ferdigheter, som påvirker relasjonen mellom den ansatte og dens mellomleder. Blant disse nevnes det å være støttende, samt at det forventes tillit fra mellomleder:

«Det å være støttende og være der når du trenger. [...] Altså noen du kan støtte deg på da.»

«Eh, jeg forventer tillit. Når han, eh, eller når jeg skal gjøre noe så, forventer jeg at han har lært seg det, at det, at han kan stole på at jeg gjør det. Og jeg forventer at han hører meg. Hvis vi jobber med et prosjekt eller hvis vi jobber med noe sammen så forventer jeg at han ikke overkjører meg. (..) Jeg forventer at hvis han gir meg en oppgave som jeg føler er litt over evne, så forventer jeg at han kan veilede meg. At jeg kan spør.»

Det nevnes også at en god leder sitter på informasjon om hva som foregår, lar de ansatte utforske nye ting og stiller krav til leveranser. De ansatte poengterer viktigheten av å ha en sterk relasjon til deres mellomleder.

«Jeg føler egentlig at jeg bruker han både som en mentor og som en støttespiller og som alt. Har faktisk aldri vært så fornøyd med en leder som jeg er haha.»

«Hvis jeg står fast, så kommer hun inn, bidrar, og står egentlig.. Fast sammen med oss.»

De ansatte understrekte viktigheten av ledelse over styring, og poengterer samtidig at de er i mindre grad styrt i dag enn før strukturskiftet. En av de ansatte hadde dette å si om måten deres mellomleder utfører en delegerende lederstil:

«..Lederen min er veldig flink til delegering. Og det betyr jo at jeg får flere muligheter. Eh, og det kan godt være noe som har skjedd på grunn av den her endringen som er gjort, at nå får eh, lederne mer å gjøre, og igjen da delegerer mer. (..) Jeg tror det er bra for organisasjonen at.. Det er mer delegering da hehe.»

Utsagnene viser til hvordan de relasjonelle sidene med mellomlederrollen vektlegges. Ord som støtte, tillit og hvordan de forventer å ikke stå alene i arbeidet viser til nærhet mellom medarbeiderne og deres mellomledere. Forventingene til mellomleder viser seg i stor grad å

omhandle ønsket om å være selvstendige i eget arbeid. De ønsker mellomledere som muliggjør selvstyring, selvutvikling og understreker deres relasjonelle, støttende ferdigheter fremfor de mer tekniske sidene ved ledelse.

4.4.2 Endringer for deres mellomleder

For å kartlegge mellomlederrollen ble det i intervjuene med de ansatte stilt spørsmål om hvordan de oppfattet denne rollen, og hvilke endringer de selv har merket seg for deres mellomleder. Et av spørsmålene gikk på om deres mellomleders beslutningsmyndighet hadde endret seg fra før og etter strukturendringen:

«Ehm.. Ikke hos oss..»

«.. Jeg føler i hvert fall at han har mer påvirkningskraft selv. Eh, enn hva det har vært tidligere. For da, da har gjerne den mellomlederen som altså er siste leddet der da, den har mye mindre påvirkningskraft for den har så mange over seg at eh, du kan si hva du vil men det er syv andre og som, som skal være enige. Mens nå så er det liksom, jeg føler at en har mye mer, ja mye mer påvirkningskraft og myndighet selv da.»

«Ja, eeh.. Det er det, det er visst ikke sånn enorm strukturendring da, så en del ting er jo som før selvsagt. Mange av de der enhetene er jo omtrent like som før.»

En mulig tolkning av utsagnene ovenfor, er at dette varierte blant informantene. Hvorimot en opplevde større påvirkningskraft, sa to at de ikke merket noe til dette som følge av strukturendringen. Videre ble informantene spurt om de selv har opplevd endringen i hva de forventer av sin mellomleder:

«..Største endringen er vel at jeg forventer, eh.. Hvis jeg varsler ifra om at dette må vi gjøre noe med, eller dette må vi endre på eller et eller annet sånt, så forventer jeg at det blir løst raskere nå. Og jeg forventer, ja jeg forventer rett og slett at det er blitt tatt tak i. Raskere. Tidligere så visste jeg jo at du kan jo prøve hehe, du kan jo komme med det du har så får vi se. Men nå forventer jeg mer at eh, å se et resultat av det da.»

«..også forventer jeg å bli utfordret mer nå.»

«Så har jeg jo større forventninger til hun, både faglig og i forhold til å forankre ting i toppen da. For hun er veldig bevisst på sanne prosesser.»

Av andre endringer nevner en informant at vedkommende nå føler et tettere samarbeid med sin mellomleder. Informanten forteller om enklere tilgang på mellomleder for avklaringer, og at vedkommende opplever en tettere oppfølging fra sin leder. En annen informant fikk spørsmål om samarbeidet på tvers i organisasjonen, og påpekte at dette kanskje var bedret på ledelsesnivå:

«Jah, vanskelig å si.. Om de jobber mer sammen på grunn av strukturendringen.. Jah, kanskje i hvert fall på direktørnivå, eller på enhetsleder-nivå så tror jeg de samarbeider litt mer. Men nedover i enhetene så, er det vel mye som før, jeg vet ikke jeg.»

Svarene tyder på en økt beslutningsmakt blant mellomlederne som oppleves som både nærmere ledelsen og de ansatte. Det virker som at samarbeidet innad i organisasjonen går raskere, både langs ledelseslinjen og på tvers av organisasjonen. Nærheten og økt beslutningsmakt virker å ha skapt en forventning blant medarbeiderne om økt effektivitet, med raskere tilretteleggelser og tilbakemeldinger av det de stiller som krav til sine mellomledere. Samtidig påpekes det at endringene i hovedsak har skjedd fra mellomledernivå og oppover.

4.5 Mellomlederens opplevelse av endringen

I likhet med medarbeiderne, ble også mellomlederne spurt om hvordan de opplevde endringen, samt hvilke følger endringen hadde for dem og organisasjonen. Dette var viktig for å avdekke mellomledernes egen oppfattelse av både rollen og forventningene som hører til stillingen. Blant positive konsekvenser av strukturendringen, nevnes spesielt tre forhold ofte. Det første av disse handler om at de nå føler organisasjonen har tydeligere mål, og at dette virker samlende. En av mellomlederne formulerte det slik:

«Man har fått rendyrket mer, man har mer samme målet, man vil mer. Man er mer involvert. Fordelen vil jeg si ved å ha flatere struktur, eller å ha.. En mer rendyrket organisasjon i forhold til hva man skal levere på, så er det jo også en av de tingene som man ser i forhold til ombyggingen også, for en flatere struktur, er jo det at.. Man kvittet seg jo også med en del av de virksomhetene som på en måte gjorde til at man holdt på med mye forskjellig. Og det er klart at da blir man en mer tettere enhet etterpå.»

De to andre forholdene som nevnes handler om at organisasjonen blir mer effektiv av å jobbe mer på tvers, og at det ligger til rette for enklere å kunne dele informasjon og erfaringer. Ved snakk om erfaringsoverføring og kunnskapsdeling, påpeker en av informantene at selv om

forholdene ligger til rette, driver de ansatte fortsatt «og øver seg» på denne arbeidsmetoden, og at oppfatningen av hvordan dette fungerer bedres etter hvert. En av de andre mellomlederne uttaler også noe lignende:

«Resonnementet mitt i det her er at matriseorganisering, det.. Det vil kunne fungere godt det. Men foreløpig så fungerer det ikke så godt hos oss (..).»

Når det blir spurt om andre utfordringer som følge av strukturendringen, dras spesielt spørsmålet om ansvarsforhold frem. Flere av informantene nevner at det i enkelte tilfeller er utfordrende å vite hvor ansvaret ligger:

«Men det må ikke være noen tvil, for det er kanskje det som er litt diskusjonen, det må ikke være noen tvil om.. Hvor, hvor ansvaret ligger. (..) I en sånn hierarkisk modell så er det jo helt tydelig liksom, hvem som er ansvarlig ...»

«... Altså, i utgangspunktet så er ansvaret egentlig mitt. Det er jeg som skal egentlig kunne si at sånn er det og sånn skal vi gjøre det. Men så er det så veldig mange som har personlige meninger om det, og tror, men sånn.. Ja, at da blir det alltid en omkamp da. Kommer alltid nye aspekter inn. Og, eh, så er det noen som setter seg på bakbeina som absolutt ikke vil. Eh, og da blir det lange store omkamper da.»

Også utfordringer med kommunikasjon og informasjonsdeling nevnes av flere. Det påpekes at en matrisebasert struktur krever tilpasninger, samt kommunikasjon og dialog for å få det til å virke. En informant uttaler at det finnes tilfeller hvor man bruker ekstra ressurser på å oppdatere seg på hvem som har ansvaret for ulike områder, og at en dermed føler behov for å videreinformere på nytt. Det nevnes også utfordringer ved å skaffe seg en total oversikt over informasjonen når såpass mye foregår på tvers. En av mellomlederne mente at de fortsatt var preget av siloer:

«Jeg opplever fortsatt at vi er veldig silo-basert da. At vi.. Ikke deler veldig mye.»

Også andre utsagn tyder på at det ikke er et fungerende matrise-basert samarbeid i alle nivåer:

«Vi har blitt flatere i strukturen vår da, det er ikke så mange ledd der. Så, mellom meg og Ståle, som er konsernsjefen vår, er det bare en person. (..) Så det er positivt. Eeh, men det er nok.. Lenger nede i hierarkiet, vi har jo fortsatt et hierarki, men det er nok lenger nede i hierarkiet hvor maktkampene fortsatt går da. Så den, på toppnivå, er vel kanskje endret seg til det bedre. Kortere vei til toppen, men.. Likevel så kjempes det, ja.»

Mellomlederne opplever det som samlende å ha et felles mål, og beskriver dagene som mer effektive, også på tvers i organisasjonen. Endringen er imidlertid oppfattet som pågående, der det spesielt lengre nede i hierarkiet enda oppleves å være silobasert med maktkamper. Informasjon og kommunikasjon virker i høyere grad å være et viktig krav, hvor enkelte av mellomlederne opplever å måtte informere i flere omganger i den nye strukturen.

4.5.1 Forventninger til god ledelse

For å danne et bilde av hva mellomlederne selv forventer, og deres tanker om hvordan best å utøve ledelse, ble også de spurt hva en god leder er for dem. Samtidig ble det spurt hva de oppfattet at en leders viktigste oppgaver innebærer. Flere faktorer ble nevnt, men informantene var innom flere av de samme temaene. En av faktorene som går igjen, er at god ledelse tilrettelegger for de ansatte og sørge for at de ansatte trives:

«Jeg tenker det er å få medarbeiderne til å ha de bra. Tilrettelegge for at de skal klare å gjøre jobben sin godt.»

«Ja.. Sånn.. Være.. Tilrettelegger. Det er.. Det er da, i mitt hode, en god leder for meg er en leder som gjør at jeg kan gjøre jobben min da. Mer enn hundre prosent, og trives på jobb da.»

«Jeg bygger veldig mye kompetanse på å forholde seg til veldig mange typer forskjellige mennesker og hva de trenger for å få (til arbeidet de er satt) til.»

Det siste sitatet påpeker behovet for de relasjonelle ferdighetene som forventes av mellomlederne. Informasjonsdeling, involvering av de ansatte og god dialog ble videre poengtert. Det innebærer at mellomleder må ta med seg innspill fra medarbeidere videre i dialog med øvrig ledelse. Det påpekes også at avklaringer må komme raskt og med begrunnelser. Mellomleder må derfor være tilgjengelig for dialog, slik at en alltid kan komme med spørsmål og ha en god kommunikasjonsflyt. Flere av informantene oppgir at en god leder nettopp sørger for god informasjon:

«..For at det skal være i stand til å gjøre det, så må jeg også gi de nødvendig informasjon om det som jeg er kjent med, som har kommet fra min leder og lenger opp i fra. Så det i forhold til åpenhet da, så er det jo kjempe viktig med informasjons- og kommunikasjonsflyt imellom. Sånn at jeg gjør mine ansatte i stand til å gjøre jobben sin.»

I et av intervjuene ble informanten engasjert når det var snakk om viktigheten av god informasjonsflyt:

«Altså, det spiller ikke noen rolle tror jeg, hvordan struktur man har, hvis man har en dårlig leder. Så det er det viktigste. Og det spiller ikke noen rolle heller hvis den lederen over der er dårlig til å informere. Altså da spiller det ikke noen rolle hvilken struktur man har, det tror jeg ikke.»

Å bryte ned og videreformidle strategi til sine ansatte nevnes også av flere informanter. Dette nevnes gjerne i sammenheng med behovet de ansatte har for informasjon:

«Lederne har jo en kjempe viktig oppgave med å forstå og videreformidle.»

«Jeg tenker at, ehm, eh oppgaven min da, som mellomleder, det er kanskje en sånn mellomting da. Men det Ståle eh, setter ut av kurs, min oppgave er å tolke hva må, innenfor mitt område, da skje. Så har du jo en strategi, også må du på en måte tenke. Okay, hva, for at dette skal lykkes nå, innenfor det jeg har ansvaret for, hva må da skje?»

En av informantene vektla også selskapets verdier som en viktig del av ledelsen. Av verdiene *åpen, modig og ansvarlig* ble spesielt åpen dratt frem:

«Ja, jeg tenker en god mellomleder for oss da, er jo eeh, vi har jo verdiene våre som står veldig sterkt. Det er jo å leve etter verdiene åpen, modig og ansvarlig. Og jeg tenker det med åpenhet er kjempe viktig.»

«.. Og har en åpenhet i forhold til, eller hvert fall, uttrykker en slik åpenhet, slik at det er mulig å komme, komme å gi tilbakemeldinger eller gi, få ris og ros eller spørsmål fra ehm, sin leder da.»

Mellomlederne la generelt mye vekt på medmenneskelige og myke ferdigheter. En informant oppga at vedkommende følte seg som en god leder når de ansatte kom og ga en klem. Det ble også sagt at en god leder er en som er lyttende og inkluderende, og en informant mente vedkommende var en god leder når en så at de ansatte var fornøyde. Kun en informant nevnte at man bør også være god i faget som leder. På spørsmål om hva en leder høyere oppe i strukturen forventer av en god mellomleder, svarte vedkommende dette:

«At de forstår lederrollen. Og inni der ligger det mange underpunkt. (..) Altså en leder skal jo backe en beslutning. Selv om en selv kanskje ikke er enig i den så skal du jo stå

for den. Eller så kollapse det jo. Eh, og du skal passe på at eh, ansatte forstår oppgaven sin, at de har utviklingsplaner, at de blir håndtert som de mennesket de er da. Ehm.. Ja, når du forstår det så blir du en god mellomleder ofte da.»

Informantene understrekte at de ansatte skulle være fornøyde og velinformerte, samt at de forstod sitt bidrag. I likhet med de ansatte påpekte de viktigheten av relasjonelle ferdigheter blant lederne, og informering og tilrettelegging av de ansatte vektlegges som viktige oppdrag. Som poengtert av øvrig leder, vektlegges det å håndtere ansatte som de menneskene de er.

4.5.2 Endringer i forventninger til mellomleder

Etter å ha spurt mellomlederne hva de la i god ledelse, ble det spurt flere spørsmål om noe hadde endret seg siden strukturendringen i selskapet. Det ble lagt vekt på om noe i arbeidsdagen deres hadde endret seg, og om de merket nye forventninger fra medarbeiderne de ledet. På spørsmål om forandringer i deres arbeidsdag, ble det gitt noe ulike svar. To informanter ga et klart «nei». Videre fortalte en annen at vedkommende hadde kommet til å arbeide likedan uavhengig av endringen. Noen av informantene mente dog at de kunne se noen forskjeller, men var usikre på om endringene kunne kobles direkte til strukturendringen:

«Jeg.. Er usikker på om det har med.. Strukturendringen å gjøre. Det har nok med den endringen i strategi. (..) det å være tilgjengelig, på kort varsel, når de spør to dager før "kan du komme og hjelpe oss" også kan vi det.»

«Neei, jeg, ikke helt sånn tydelig, men det jeg har, opplever og, det er kanskje ikke noe nytt, sånn for det her er, det er ikke noe sånn, vi har ikke satt noe sånn dato skille, sånn, det er en flytende overgang, sånn det her er jo en modningsprosess som jeg sa innledningsvis. Ehm, men jeg, i forhold til behovet for informasjon, er jo der og vel som det, sånn som det er nå. Fordi at det er så mye som foregår.»

En informant oppga at vedkommende opplevde lite endring i arbeidsdagen, der mye er det samme men noe forsterket. Dette samsvarer med utsagnet til en av de andre mellomlederne, som også viste til at det som har vært tilstede tidligere er blitt viktigere:

«..Vet egentlig ikke om den ble endret på, men den krever jo enda i større grad at man informerer om enda mer om det som foregår på tvers. Så kanskje er det en endring sånn sett, ehm. Eller, nå tenker jeg egentlig bare høyt, kanskje den egentlig ikke er endret, egentlig alltid bare har ligget der, men at det blir enda viktigere. Ehm, tenker jeg da, for at nå er det såpass mye som foregår på tvers. Men da blir det jo enda

viktigere at man også stiller krav til den ansatte som er inne i prosessene, på, at, ikke rapporterer, men informerer på tvers.»

Det var også en informant som oppga at det hadde skjedd en endring i arbeidsdagen som kun gjaldt kommunikasjonen med øvrig ledelse. Mot sine underansatte hadde det ikke vært en endring i kommunikasjonen, men vedkommende opplevde nå mer dialog med øvrig ledelse. Videre opplyste en informant at vedkommende opplevde å jobbe med sine medarbeidere på nytt vis. Det påpekes at vedkommende nå jobber mer tverrfaglig i det daglige, og bygger relasjonskompetanser ved å samarbeide med flere ulike mennesker fra ulike grupper i organisasjonen.

Blant andre endringer mellomlederne hadde merket seg, nevnte en at vedkommende sin måte å lede på hadde gått fra å informere, til å tilgjengeliggjøre informasjon. På den måten krevde informanten mer at folk holdt seg oppdatert selv, og påpekte hvordan mellomleders oppgave ble å tilrettelegge for dette.

På spørsmål om hva informantene anså som en effektiv arbeidsdag, ble det nevnt at mellomlederen måtte «tilrettelegge slik at de andre jobber fortere og smartere», samt tilgjengeliggjøre informasjon. En av informantene ble spurt om hva vedkommende gjorde for å sørge for at de ansatte får en effektiv arbeidsdag. Svaret da var «strukturering, informasjonsflyt, åpne kommunikasjonslinjer og åpenhet».

Det ble også spurt noen av mellomlederne om de hadde opplevd en endring i de ansattes forventninger til dem. Få hadde reflektert over dette, men en informant nevnte at forventningene til mer tverrfaglighet ble større og at en satt tettere til beslutninger:

«Hmm, nei. Jeg tenker at rollen min var såpass klar i forhold til det man skal levere på, at leveransen ikke ble noe annerledes. Men tilgang til informasjon for eksempel, den ble større. Forventningene til mer tverrfaglighet ble større. Mhmm.. Men utover det, ikke noe sånn spesielt.. Annet enn den der tettere på, fortere avgjørelser, mhm..»

Samme informant ble videre spurt om vedkommende sine ansatte hadde skiftet syn på informantens rolle. Svaret var nei, men vedkommende funderte over om de ansatte muligens hadde merket at ting gikk noe fortere nå. Økt beslutningshastighet nevnes også av andre informanter. En sier klart at det nå er «*mye kortere vei til en beslutning*», og en annen informant reflekterte over at det er mer krevende å jobbe i matrise:

«Ehm.. Raskere vei til beslutning. Eh, vanskeligere å jobbe i matrise. Ehm.. Mer tverrfaglig. Som er veldig positivt for utvikling, men krever veldig mye mer av informasjonsflyt og den biten der.»

Det var også andre utfordringer ved den nye strukturen som ble nevnt. En informant oppgir at det kreves enormt til informasjonsflyt og forståelse for organisasjonen å jobbe i matrise. En annen oppgir at kravene til medarbeiderne ikke alltid samsvarer med strategien:

«Ehm, det vanskeligste er at man siter i skvis egentlig. Mellom.. Mellomleder er en av de vanskeligste posisjonene man har. Fordi at man både vil prøve å tilfredsstille medarbeiderne og konsernledelsen. Og sitter i en litt sånn spagat der. Ehm, fordelene med en tettere struktur er jo at den veien er kortere, og forståelsen.. Den biten der. Men det er nok den mest utfordrende tingen, at kravene og ønskene fra medarbeiderne trenger ikke henge sammen med strategien.»

Følelsen av at mellomleder splittes mellom de ansatte og toppledelsen ble også nevnt av andre informanter, hvor en av mellomlederne uttalte at mellomleder sitter «mellom barken og veden». En av medarbeiderne brukte også uttrykket «mellom barken og veden» for å beskrive en typisk mellomleder i TE.

I intervjuet med den øvrige lederen ble det spurt om vedkommende opplevde en endring i forventningene til seg selv i rollen som mellomleder. På dette var svaret nei. Det ble også spurt om lederens forventninger til mellomledere ellers endret seg ved ny struktur:

«Hee... Nei. Egentlig ikke. Altså en mellomleder er en mellomleder. (..) Jeg har jo de samme forventningene. Men landskapet du operer i og, oppgaven er jo litt ulik. Eh, men det er jo mye enklere nå. Å jobbe med mellomlederne. Fra at vi var 55 ledere til at vi nå er 26 så er det selvfølgelig mye enklere. Og når alle jobber mot samme mål, og i samme verdikjede så er det mye lettere.»

Videre forteller lederen at i tidligere målinger gjort på arbeidsplassen så har mellomlederne ligget tett opp til de ansatte, og det har vært et større gap opp mot topplederne. TE har derfor jobbet mye med lederutvikling og forståelse for rollen som mellomleder, og forteller at de i nyere målinger ligger mye tettere til topplederne enn før.

Svarene fra mellomlederne samsvarer i en stor grad med det deres medarbeidere opplyste, der informasjonsflyt, økt beslutningsmakt og tilretteleggelse for de ansatte er gjentagende poeng.

Mellomlederne opplever at mye av deres hverdag er lik i all hovedsak, men at enkelte aspekt fremheves og noe er blitt effektivisert.

4.6 Kulturens påvirkning på lederrollen

Som nevnt var en av årsakene til endringene i organisasjonen et ønske om en positiv grunnfilosofi, med vekt på åpenhet og følelsen av et felles «vi» internt i TE. Dette har en påvirkning på hvordan selskapet forholder seg til ledelse, og hva de ansatte da forventer av sine mellomledere i form av restriksjoner og systemer.

«Når du velger positiv psykologi som plattform, så ligger det veldig mye tillit der! Og du kan ikke, om du sier det så kan du ikke i neste øyeblikk bare ha alle de styrende dokumentene, rapporteringsrutinene og.. Altså beinhard kontroll på alt! For da viser du.. Da gjør du ikke tillit! Det må være i praksis.»

Formålet med en slik kultur er å kunne ha mindre retningslinjer samt åpne for mer selvstendige og ansvarliggjorte ansatte. I samtale med en av lederne forklares formålet med holdningene og verdiene som ble annonsert etter et større samarbeid med de daværende ansatte om ønsket kultur i TE:

«I prinsippet da med den holdningspakken der så skal du være i stand til å manøvrere og gjøre ting rett. Da treng du ikke rapportering, retningslinjer og sånne stramme rammer.»

Denne holdningspakken ble presentert under intervjuet, og inneholder ulike sett med verdier og holdninger som er ønsket i organisasjonen. Håpet er at de ansatte står mer fritt fra ledelsen og sine mellomledere, slik at de selv står for ulike valg, og styrer egen hverdag i større grad. Dette kom også frem under noen av intervjuene, der de ansatte opplever seg selv som mer selvstendige og ansvarliggjorte. Ved spørsmål om hva som oppleves som det mest positive med den nye hverdagen i TE uttalte en ansatt:

«Det mest positive som jeg føler på er at jeg selv føler at jeg har la oss kalle det mer ansvar for egen lykke da. Altså mer eh, ja rett og slett jeg føler mer på ansvaret at, hvis ikke det blir gjort, eller hvis jeg ikke gjør det så blir det ikke gjort, og at jeg faktisk må levere kanskje av og til over det jeg trudde var min evne. Og at jeg har muligheten til å styre mer min egen hverdag.»

Andre informanter prøvde å reflektere over hvordan de klarer å opprettholde denne friere formen for ansvarliggjort arbeid. En av mellomlederne sin tanke rundt dette var:

«Ehm, jeg tror det er.. Litt sånn konsernsjefen sin leder stil. At det er sånn. Jeg tror det er en del verdiene, sånn det at du får styringsmekanismer gjennom verdiene, så trenger du ikke få en leders velsignelse på ting.»

Valget om en positiv grunnfilosofi virker å ha hatt sin påvirkning både på bedriften og på hvordan endringen ble oppfattet av de ansatte. Flere av informantene refererer enten direkte til deres holdningspakke, eller gir antydninger til å reflektere over disse i sine svar. Innføringen av filosofien har resultert i ansatte med holdninger som reflekterer holdningspakken, der ansvarlige ansatte er et av hovedmålene. En mulig tolkning er at dette har ført til at deres holdning til mellomledere omhandler å få en følelse av tillit, samt ansvarliggjøring.

4.6.1 Familien på dugnad

Muligheten til å ha selvstendige arbeidere avhenger av ledelse som åpner for friere spillerom, og mindre styring. Under er noen av kommentarene som skildrer et TE som ønsker mindre formalitet og mer åpenhet:

«Altså det er, jeg vet ikke hva det er, det er kanskje litt typene i TrønderEnergi og litt kulturen og selvfølgelig også at vi har en veldig tillitsbasert og innovativ konsernsjef».

«Vi må bli profesjonelle, men ikke så formelle.»

Disse utsagnene vitner tilbake til innholdet i holdningspakken som de ansatte ønsket seg, og at dette er holdninger som nå er en del av kulturen til TE. Denne kulturen er sterkt preget av deres ønske om et felles vi. Dette synes å vises i hvordan de ansatte føler et felles ansvar for bedriften. Den korte avstanden til ledere og beslutningspunkter, samt ansvarliggjøring av de ansatte har påvirket lederstilen til mellomlederne. De ansatte beskriver at de går hjem og tenker på konsernets problemer som sine egne, og gjerne ser det som en konsekvens av å sitte nærmere beslutningspunktene. Når det er et problem som oppstår er det ikke lengre bare leders ansvar, det oppleves som alle sitt problem. Andre kommentarer om ansvarsfølelsen og fellesfølelsen var:

«Man sier jo det at folk som jobber i TrønderEnergi, det er gjort mye analyser på det der, at det er liksom en sånn dugnadsholdning da. Vi er, vi går konstant på dugnad

haha. Alle mann til pumpene og det er helt utrolig hva som prosesseres og hva som går igjennom der altså. Det vil jeg si, det, det imponerer meg gang på gang.»

«Men at vi er en, en familie da. Det er vel den største endringen synes jeg da.»

Konsernet er sterkt preget av deres kultur, og ønsket om et felles vi. Som ved holdningene gir «vi»-følelsen en indikasjon på at den ønskede lederformen er mindre styrende, der de ansatte arbeider selvstendig, med mer støttende mellomledere. Et av formålene med strukturendringen har vært på å fjerne noen av de formelle rammene internt i konsernet, noe kulturen og den sterke «vi» følelsen har hatt sitt bidrag til.

4.6.2 I stadig utvikling

Endring har blitt en del av deres kultur, noe de opplever som en pågående og langtidsgående prosess. Flere av informantene nevner at det er mange endringer internt, noe som også har gjort det relativt utfordrende å svare på noen av strukturendringsspørsmålene. Den overordnede oppfattelsen hos de ansatte er at strukturendringen derav ikke er over. I samtale med en av lederne ble det derfor spurt om videre planlagt arbeid:

«Nå skal vi rulle ut ny lederutvikling, for vi har mange nye ledere. Så vi må på en måte resette og jobbe med det på nytt. Så vi drar jo nå allerede neste uke, eller, er det en og en halv uke.. Så drar vi på første ledersamlingen egentlig etter omstillingen. Bare topplederne nå, også lager vi et lederutviklingsprogram for alle lederne. Men så, i april så skal de få se programmet, og mene noe om de synes det er det bra.»

Videre ble det informert om at den nye tillitsindeksen til selskapet oppnådde en økning fra de tidligere nevnte 53 % til 89 %. Dette henviser til arbeidet rundt tillit i selskapet. Samtidig kom det noen tanker rundt hva bedriften burde arbeide med videre:

«Men det vi trenger å jobbe mer med, det er relasjonslederen. Som egentlig er beskrevet inni (Holdningspakken), og bli god og trene på det. Og det må vi ta tak i igjen da. Men det er liksom det å ... Ideelt sett så skulle man ha fikset alt, men det er ikke mulig.»

«For å få folk til å møtes og treffes og bli kjent er jo super viktig. Og vi har ikke rukket så mye av det enda, men det må vi gjøre mye mer av. Så, å bygge en, bygge det nye TrønderEnergi det er jo mange faser og mange ting. Nå har vi liksom konsentrert oss om at folk forstår hvilken jobb de har, og at vi har folk på de jobbene, og liksom hva er oppgavene, også er det liksom det å få folk til å bli mer kjent etter hvert.»

Totalt sett er det tydelig at de ansatte har fått med seg kulturplattformen, samt de verdiene og holdningene konsernet ønsker av de ansatte. *Åpen, modig og ansvarlig* er løfter både lederne har til sine ansatte, og kollegaer til kollegaer. Dette er en verdibasert ledelsesstil som virker å ha preget omstillingen, og hvordan ledelse internt i bedriften gjennomføres.

4.7 Oppsummering av empiriske funn

Funnene i empirien viser mellomledere som retter blikket mot sine ansatte, der deres rolle innebærer å muliggjøre og tilrettelegge for de ansatte sitt arbeid. Både ledere og ansatte er preget av mindre formalitet som antas å være mye grunnet deres holdningspakke, øverste leders lederstil og grunnkultur. Samtidig virker endringen å komme som en bakgrunn av dette, og skiftet til en flatere struktur virker å ha som mål å øke fellesfølelsen og oppnå mindre formalitet. Valget har vært en toppstemt beslutning, der funnene indikerer lav grad av involvering og informering av de ansatte og mellomlederne. Enkelte av informantene funderte i om dette har vært et bevisst valg av ledelsen, eller bare en underinformert endring. Endringen virker å ha mest effekt på de høyere oppe i det tidligere hierarkiet, der ledere og mellomledere som arbeider på tvers i organisasjonen anses å være de som har merket mest til endringen. I utgangspunktet anses mellomlederne for de ansatte å være noen som arbeider «*mellom barken og veden*», og en av deres viktigste oppgaver er oppfattet å være en god informant. Funnene indikerer derimot at en sterk involvering av mellomlederne ikke ble gjennomført under utarbeidelse eller innførelse av endringen, og at informasjonsmangel og usikkerhet har funnet sted. De ansatte skildrer å være preget av mange endringsprosesser, og selv om det oppfattes som å være lav grad av informering, stiller de fleste seg positivt til endringen. Underkommunikasjonen gjorde det utfordrende for de ansatte å se hva som er endret i mellomleder rollen og deres forventinger som er knyttet til endringen, men tross dette har de merket seg endring over tid. De forventer å ha støttende mellomledere, som arbeider med en ansvarliggjøring av sine ansatte og tilrettelegger for deres arbeid. Rollen som mellomleder innebærer fremdeles å være en informant og videreformidler. Forventningene til mellomlederen er for det meste uendret i form av hva de er forventet å gjøre, men enkelte aspekt har økt. De ansatte forventer raskere fremgang, med mer effektive mellomledere, og vektlegger samtidig de mer medmenneskelige ferdighetene. Dette innebærer blant annet å lytte til og støtte sine ansatte.

5 Diskusjon

I dette kapitlet diskuteres empirien opp mot teorien som ble introdusert i kapittel 2. Formålet er å besvare problemstillingen om mellomleders rolle i og etter prosessen ved strukturendring, ved å besvare de tre forskningsspørsmålene som ble listet innledningsvis. Avslutningsvis presenteres en oppsummering av diskusjonen, før oppgavens konklusjon gjennomgås i neste kapittel.

5.1 Inkludering av mellomleder i endringsprosessen

I teorikapitlet ble endringsledelse beskrevet som det å lede individer, grupper eller organisasjoner gjennom en endringsprosess, fra en nåværende til en ønsket fremtidig tilstand (Sander, 2019). Skiftet fra en hierarkisk til en flatere organisasjonsstruktur faller under organisasjonsendring, og ses dermed i sammenheng med teorier om endringsledelse. Delkapitlet er strukturert slik at strukturendringen hos TE ses opp mot Lewin og Kotter sine modeller for endringsledelse, der den trinnvise endringen videre diskuteres i forhold til andre teorier om endring og generell ledelse. Med bakgrunn i denne drøftingen, svarer vi på det første forskningsspørsmålet om hvordan mellomleder inkluderes i endringsprosessen.

5.1.1 «Tine» konsernet

Det første steget i Lewin sin endringsmodell er å «tine» bedriften fra sin nåværende tilstand. Dette innebærer å gjøre organisasjonen klar for endring (Stangeland, 2008). Steget viser likhet med Kotter sin modell som presiserer at det første som behøves, er å skape en følelse av behov for endringen (Kotter, 1996). Dette gjøres da ansatte som er tilfredse med dagens situasjon og ikke ser behovet for endring, eller har et ulikt syn fra leders, har en tendens til å motsette seg endring (Kotter, 1996) (Schie, 2012). Hos TE viser empirien få spor av denne klargjøringen for en strukturendring. Informantenes mangel på kunnskap om når og hvorfor endringen ble innført, viser at ledelsen ikke kommuniserte dette behovet til bedriften. Å fremheve gevinster og muligheter er en måte å sørge for dette, og derav ledelsen, og videre mellomledelsen, sine oppgaver under endring (Gravdal, 2012). Viktige grep for å påvirke organisasjonen er bruken av kommunikasjon og kultur (Ladegård, 2009). Empirien viser at kulturen i TE er preget av gjentatte endringer, der de ansatte oppfattes som innstilte på endringer. Da endring er noe som kreves av organisasjoner som ønsker å overleve på sikt, anses informantene sin innstilling til

endring som både positiv og nødvendig som et godt grunnlag (Stensaker, et al., 2002). En antakelse er at denne grunnholdningen har fjernet noe av behovet for å forklare hvorfor akkurat denne strukturendringen er nødvendig, og at det første steget i modellen, å gjøre organisasjonen klar for endring, er et steg organisasjonen ser ut til å ha håndtert på generell basis. Årsaken antas å være at de ansatte forventer endring, selv ved underinformering, og derfor ikke motsetter seg slike endringer. Empirien indikerer manglende endringsmotstand i organisasjonen, men avslører på sin side mangel på kommunikasjon rundt behovet for endringen. Mellomledere opererer som videreformidlere av toppledere sine strategier videre til medarbeidere (Balogun, 2003). Det er mulig å anta at graden av manglende forståelse rundt endringen er et resultat av et manglende bruk av mellomledere som informanter. Det er interessant hvordan flere av informantene gir inntrykk av å ikke føle seg direkte berørt av endringen. Dette kan ha medført mindre behov for å formidle behovet for endringen, og derav mindre behov for involvering av mellomledere for oppklaring. Videre opplyste casebedriften om en tidligere overgang fra 55 til 26 ledere. Det er antatt at flere av disse lederne havner under rollen mellomleder. Enkelte teorier om flatere struktur påpeker hvordan strukturskiftet fjerner behovet for flere ledere (Erlandsen, 2013). Dette er ikke funnet som nødvendig i casebedriften. Det er dermed mulig denne tidligere utskiftningen har fjernet behovet for å redusere mellomledere under denne strukturendringen.

Ser vi på noen av de store ledelsesteoriene, som transformasjonsledelse og verdibasert ledelse, og antar at teoriene også angår mellomledernes utøvelse av ledelse, indikeres det at lederne må være innforstått med behovet for endringen for å best kunne lede i prosessen. Om transformasjonsledelse skriver Brochs-Haukedal at denne inspirerende lederstilen innebærer å formidle til sine ansatte hva som skal gjennomføres, og samtidig hvorfor en endring gjennomføres (Brochs-Haukedal, 2016). Ved å ikke informere mellomlederne tilstrekkelig, anses det som vanskeligere for mellomlederne i TE å benytte denne lederstilen ovenfor sine underansatte. Gode transformasjonsledere skaper en følelse av nødvendighet knyttet til endringen. Under delkapittelet om verdibasert ledelse defineres verdibasert ledelse til det å organisere sine ansatte som man leder gjennom å styre og skape verdier (Askeland, 2013). Yukl på sin side definerte ledelse som en prosess hvor man påvirker andre til å forstå, og være enige i hva som har behov for å gjøres og hvordan, samt prosessen med å fasilitere individuell og kollektiv innsats mot å oppnå delte mål (Yukl, 2013). En viktig del av mellomleders rolle er i lys av dette å være en leder for sine underansatte. Det anses derfor nødvendig for mellomlederne å være innforstått med hva som endres i bedriften og hvorfor. Empirien fra TE antyder at

mellomlederne ikke har fått en tydelig oppklaring angående formålet med endringen i struktur, eller bakgrunnen. Prosessen med å fasilitere individuell og kollektiv innsats mot å oppnå delte mål er neste del av definisjonen. Det er uklart om endringen i organisasjonsstruktur ble ansett som et kollektivt mål, eller kun noe som angikk toppledelsen. Dette antas å ha påvirket valgene om involvering rundt endringen. Overordnet virker derimot de ansatte underforstått med konsernet sine mål og verdier. Beskrivelsen av mellomledere som mellom barken og veden, er mulig å tolke som at de typisk opererer som informanter, selv om akkurat strukturendringen har vært underinformert.

Ved å benytte mellomledere har konsernet en unik mulighet til å formidle endring ut i hele organisasjonen. Mellomledere finnes i flere ulike nivåer av organisasjonen, og har stor innflytelse på sine medarbeidere. Samtidig er en av mellomlederne sine grunnfunksjoner å være informant mellom selskapets ledelse og medarbeidere (Mintzberg, 1989). Funnene fra intervjuene viser at mellomlederne ikke ble informert i endringens tidligste faser, da arbeidet kun foregikk i konsernledelsen. På spørsmål om når endringen ble innført, hadde flere av både medarbeidere og mellomledere utfordringer med å forstå hvilken endring som egentlig ble referert til. Videre var ikke bakgrunnen for endring tydelig kjent, og samtlige informanter «synset» seg frem til svaret. Disse funnene viser til at en slik tining av organisasjonen ikke har funnet sted i sammenheng med endringen av organisasjonsstrukturen. En mulighet er at selve kulturen allerede har tint opp organisasjonen og potensiell motstand. I intervjuet med en øvrig leder kommer det frem at konsernsjefen selv initierte endringen, og gav oppgaven med videre utforming over til den øvrige ledergruppen. Ved å ikke inkludere mellomledere i denne gruppen risikerer ledelsen av endringen å miste et viktig kontaktpunkt. Samtidig synes bruken av mellomledere, for å sikre motivasjon og forståelse, å være i tråd med Kotter sitt andre steg som vektlegger å etablere en gruppe med myndighet til å endre (Kotter, 1996). I stedet for å benytte mellomleder for å forme en endringsgruppe ble det nærmeste TE opprettet av en slik gruppe konsernledelsen. Selv om teorien til Kotter og Lewin ikke spesifikt går inn på mellomleder sin oppgave under denne endringen, er det mulig å anta at den ville innebære å være informant, og endringsagent for endringen. Empirien tyder derimot på at en slik inkludering ikke var tilfellet med mellomlederne under endringen i TE.

5.1.2 «Endre» konsernet

I Lewins modell handler steg to om selve gjennomførelsen av endringen. En viktig del i denne modellen handler om å lære nye handlemåter, samt avlæring av gamle (Stangeland, 2008). For TE er dette steget selve innføringen av den nye organisasjonsstrukturen. Dette innebærer å

opplyse de ansatte, fastsette den nye strukturen i organisasjonskartet, og gjøre de endringene som er nødvendig for å utføre det arbeidet de ansatte er satt til i den nye strukturen. Selv om det ikke sees i direkte sammenheng med strukturendringen, kommer det frem i intervjuet med den øvrige lederen at det planlegges arbeid med lederutvikling. Dette er i første omgang på høyere nivå. Da mellomlederne ser ut til å være sentrale for å lære opp sine medarbeidere er det mulig å anta at neste steg omhandler dem. Ved å benytte mellomlederne er det tenkelig at ny informasjon spres fortere i organisasjonen, enn om det kun forankres i toppen og deretter spres nedover linjene (Mintzberg, 1989). En måte å sørge for gjennomføring av endringen er i følge Kotters tredje og fjerde steg å skape en klar visjon, samt å kommunisere denne videre. Visjonen har som hensikt å samle og motivere de ansatte til å gå i samme retning (Kotter, 1996). Empirien tyder på at denne formen for arbeid ble utført i forbindelse med utviklingen av den nye «vi»-kulturen. I arbeidet med strukturendringen er det derimot vanskelig å identifisere slike tiltak. Også på dette punktet antas det en manglende inkludering av mellomlederne, som gir inntrykk av å mangle en tydelig ide om hva strukturendringen innebærer. Samtidig kommer det frem at i arbeidet med organisasjonskulturen og felles «vi», ble det lagt frem retningslinjer for handling og oppførsel i heftene «Den Lille Grønne» og «Den Litt Større Grønne». Heftene handler derimot ikke om hvordan en innførelse av ny organisasjonsstruktur påvirker deres hverdag.

I intervjuene med mellomlederne ble de spurt direkte om de fikk mulighet til å bidra til endringen og komme med innspill. For optimal delegerende ledelsesstil, med ansvarliggjorte ansatte, anbefales det at mellomledere har muligheten til å selv ta beslutninger knyttet til sin avdeling (Blankenship & Miles, 1968). Foruten to informanter som reflekterte over at de muligens hadde bidratt indirekte, svarte de resterende nei. En av mellomlederne presiserte at de ikke kunne ta del i alle avgjørelser og var fornøyd med det. En annen informant uttrykte på sin side et ønske om å få bidra. I intervjuet med den øvrige lederen påpekes det at de ansatte ble «rå-flyttet». Utsagnet tolkes i det vis at de ansatte fikk beskjed om å fortsette med sitt, hvorpå en tydeliggjøring skulle komme etter hvert. Spesielt da endringen virket å ha størst påvirkning på mellomledere og personer plassert høyere opp forble de ansatte sine roller den samme, med kun en endring i deres overordnede avdeling fremfor i egne arbeidsoppgaver. Selv om mellomleder ikke inkluderes i alle avgjørelser tatt i ledelsens øverste organ, tyder mye av teori og empiri på at mellomleder ser ut til å ha en naturlig rolle i det organisasjonen går fra hierarkisk til flatere struktur. Behovet om informasjon, forståelse for endringen og forankring av endringen i organisasjonen er faktorer hvor mellomleder har tydelig mulighet for å bidra (Hope, 2015) (Balogun, 2003) (Mintzberg, 1989). Det kan argumenteres for at mellomleders posisjon

mellom de ansatte og øvrig ledelse kan være svært effektiv for å spre ønsket informasjon og forståelse nedover organisasjonen, og at de derfor bør inkluderes og holdes oppdater i prosessen, ikke kun ved endringens avslutning.

Videre presiserer Kotter at å opptre som rollemodeller er en viktig oppgave for lederne under endring (Kotter, 1996). Lederne viser de ansatte hvordan de nå skal handle, i tråd med den nye endringen. Samtidig smitter en leder, eller mellomleder, sin holdning til endring over på de ansatte (Gunnarsdóttir, 2017). I empirien ser vi hvordan usikkerheten til leder, dermed mellomleder og til slutt ansatte følger nedover konsernet som et eksempel på dette. En endring til en flatere organisasjonsstruktur tilsier at mer makt og nye oppgaver delegeres nedover i organisasjonen (Colbjørnsen, 2003). For mellomledere som ikke informeres tilstrekkelig om den nye organisasjonsstrukturen, virker det å opptre som rollemodeller som en utfordrende oppgave. I teorien burde også mellomlederne ha oppdaget en endring i egen hverdag når makten fordeles nedover i organisasjonen. Det er mulig å anta at deres holdningspakke og generelle verdibaserte kultur i en grad har sørget for at mellomlederne har hatt retningslinjer som sørger for at de opptrer i tråd med en mindre formell struktur. En kan videre anta at dette har fjernet behovet for å presisere nye holdninger og ledelsesforhold da holdningspakken har klare linjer for hvordan en mellomleder skal fremstå, noe som trolig ikke har endret seg som følge av strukturendringen.

Lewins andre fase deler til slutt likhetstrekk med Kotters steg fem og seks. Kotter skriver at ved gjennomførelsen av endringen behøver ledelsen å fjerne hindringer og strukturer som støtter det gamle systemet. Synliggjørelse av kortsiktige seiere, for å gi de ansatte en følelse av suksess tidlig er vesentlig. Noe ledelsen utfører ved å sette klare og realistiske mål, for så å belønne de som oppnår sine målsetninger (Kotter, 1996) (Stangeland, 2008). Under intervjuene fremstod de fleste informantene som positive til endringen. På sin side skildres det ingen feiring av positive resultater eller kortsiktige seiere. Det presiseres ikke i Kotters modell om denne oppgaven tilfaller øvrig ledelse, eller den utpekte endringsgruppen. Det er ikke unaturlig å tenke seg at denne oppgaven utføres av mellomledere, som har kortere avstand til de ansatte enn toppledelsen. Dermed har de mulighet til å sette konkrete mål for sine ansatte, og belønne ønsket atferd som er i tråd med ledelsens strategi for endringen. Ved dette steget ses derfor mellomleder som sentral for endring av organisasjonen, da posisjonen kan benyttes til å sette strategier og tiltak fra toppen ut i organisasjonen.

5.1.3 «Fryse» konsernet

I den siste fasen i Lewins modell er målet å forankre endringen i organisasjonen, til å bli en del av hvordan det forventes at arbeid utføres i organisasjonen (Stangeland, 2008). Kotter steg syv og åtte omhandler tiltak som bidrar til slik forankring av videre arbeid med endringen. Ledelsens oppgave presiseres av Kotter som å beholde endringspresset, og ikke erklære endringen som ferdig utført for tidlig (Kotter, 1996). Flere av informantene beskriver endringen som en prosess, og ved spørsmål om de er i mål har samtlige svart nei. Endringen er på en side gjennomført, men empirien viser at den ikke oppfattes som ferdig utført. Om dette er bevisst for å følge god endringsledelse, eller grunnet i usikkerheten rundt endring er vanskelig å avklare. Endringspress er videre en oppgave som knyttes til rollen som mellomleder. Å være bindeleddet som knytter toppleders strategi med det operasjonelle er en del av mellomleders ansvar (Hope, 2015). Mellomledere som er tettere de ansatte har lettere for å følge opp budskapet, og hvordan endringen har blitt mottatt av de ansatte på en daglig basis i en grad toppleder ikke har mulighet til. Mellomleder vil derfor kunne spille en viktig rolle ved forankringen av endringen i organisasjonen, ved å opprettholde endringspress og ved å opptre som rollemodell for de ansatte. Som påpekt tidligere er TE sin kultur er sterkt preget av endringsaksept, noe som mulig har påvirket både hvordan endring har vært akseptert under, men også etter gjennomføring. Selv om empirien viser endringsaksept er det lite opplevd endringspress direkte relatert til strukturskiftet. I likhet med Kotter legger Lewin vekt på belønning av ønsket adferd i dette steget, og mener at uten nødvendig stabilisering er det en mulighet for at de ansatte faller tilbake til gamle vaner (Stangeland, 2008). En belønning av ønsket adferd i organisasjonen kan tenkes å fremme motivasjonen hos de ansatte. Kotter påpeker at ledelsen forventes å vise hvordan positive konsekvenser kan kobles til endringen, ved å kommunisere tydelig rundt suksess og fremdrift (Kotter, 1996). På mellomleder nivå ble det ikke oppdaget tydelige tegn på dette i empirien, selv om de ansatte sitter igjen med positive inntrykk. Selv ikke fra toppledelsen viser empirien tegn på at de ansatte har oppfattet forsøk på å forankre eller «fryse» denne strukturendringen i organisasjonen.

Kulturendringen som har vært gjennomført i TE er tegn på god situasjonsbasert endringsledelse internt i TE, der de ansatte selv fikk ta en aktiv part i problemløsningen (Thompson, 1998). Basert på empirien fremstår konsernet sine verdier som sentrale og viktige for både ansatte og mellomledere i TE, noe som indikerer typisk verdibasert ledelse (Barnard, 1938). Bedriften har til en viss grad lyktes i å fremme en verdibasert ledelsesform selv om åpenhet ser ut til å mangle rundt enkelte deler av strukturendringen. En av verdiene deres omhandler åpenhet, med vekt på

kunnskapsdeling og tanker. På bakgrunn av empirien kan det virke som toppledelsen har manglet åpenhet vedrørende endringen i organisasjonsstruktur, da åpenhet mot mellomlederne er vanskelig å spore i empirien. Det er mulig å anta at dette påvirker mellomledernes mulighet til å styre etter den samme verdien nedover i organisasjonen, og at dette hadde blitt lettere dersom mellomleder ble inkludert i endringsprosessen i større grad. Empirien har vist hvordan trinnene til Lewin og Kotter har i manglende grad vært utført på et ideelt nivå. TE har alt i betraktning gjennomført en endring, som tross sin uklarhet, har vist seg å gi overordnet positive tilbakemeldinger fra de ansatte. Da ledelse, og dermed også endringsledelse, er situasjonsbestemt, er det mulig å anta at selv om Kotter og Lewin har utviklet teori rundt de perfekte endringene, oppfattes endringen enda som en suksess internt i TE (McLennan, 1967). Endringsledelse, i likhet med ledelsesstil, er nødt til å tilpasses situasjon (Thompson, 1998). Empirien viser som nevnt et positivt utfall, men har samtidig vist hvor gjennomføringen har sine mangler, der en inkludering av mellomleder som videreformidler og informant er et av punktene. Noen informanter påpeker også at den nye organiseringen må jobbes med for å fungere optimalt, og antyder at prosessen ikke er i mål. Selv om resultatet ble et positivt inntrykk for de fleste, er det tydelig at det har vært rom for bedre utført gjennomføring, der mellomleders rolle som knutepunkt og videreformidler ikke har vært benyttet optimalt.

Svar på forskningsspørsmål 1:

Endringen har overordnet fulgt Lewins tre steg, men gir inntrykk av å ha manglet deler av prosessen, samt flere av Kotters anbefalte steg. Mellomlederne anses som viktige informanter, men opplever ikke å inkluderes i endringsprosessen i den grad det anbefales. Med å ta utgangspunkt i funnene diskutert over er det mulig å besvare forskningsspørsmål 1:

Hvordan inkluderes mellomleder i endringsprosessen fra hierarkisk til flatere organisasjonsstruktur?

Funnene viser til at strukturendringen ble initiert og utarbeidet av toppledelsen. Enkelte i ledergruppen kan anses som mellomledere, da de også har personalansvar. Ser vi derimot bort fra denne gruppen, viser empirien til at mellomlederne i bedriften ikke har blitt nevneverdig inkludert i utformingen av endringen. I gjennomførelsen av endringsprosessen er det manglende indikasjoner på at mellomlederne i bedriften ble brukt som endringsagenter. Endringen anses videre ikke som fullført av informantene. Årsaken virker å være at endringen er en prosess de enda befinner seg i. Med utgangspunkt i dette er det ikke mulig å bekrefte eller avkrefte mellomledernes involvering i de siste fasene, selv om også her den ser ut til å mangle.

Ut ifra empirien fremstår også selve endringen i organisasjonsstruktur som underkommunisert. Enkelte mellomledere hadde utfordringer med å plassere hvilken endring det var snakk om, når den ble innført og hvilke konsekvenser den har hatt. Mellomlederne virker dermed ikke som de har bidratt til å kommunisere endringen til sine ansatte, eller at de selv har blitt inkludert nevneverdig. Om dette har vært toppledelsens hensikt, er ukjent. Som diskutert anser teorier om endringsledelse informering og kommunikasjon som svært viktig for å lykkes. Flere teorier om ledelse påpeker også viktigheten av informasjonsdeling, og ved å ikke informere mellomlederne om strukturendring, kan det tenkes at det blir vanskeligere for mellomlederne å benytte disse formene for ledelse. Totalt har det vært manglende grad av involvering av mellomledere, der kun enkelte av mellomlederne opplever å forstå konkret hva endringen innebærer.

5.2 Overgangen til flatere strukturs påvirkning på mellomleders rolle

I boken til Jacobsen og Thorsvik kan vi lese at organisasjonens struktur bestemmer hvordan arbeidsoppgaver koordineres og fordeles, hvordan organisasjonen styres og hvor beslutningsmyndigheten ligger (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I det den formelle organisasjonsstrukturen endres i bedriften, er det interessant å se hvordan mellomleders rolle påvirkes på disse punktene. I dette delkapittelet diskuteres mellomleders rolle i forhold til skiftet fra byråkratisk til flat organisasjonsstruktur. Deretter ses empirien opp mot ulike teorier om ledelse og leders rolle, som relateres til ledelse på nettopp mellomleders nivå. Samtidig vil empirien knyttes opp mot de ulike faktorene som kan påvirke mellomlederrollen og hvilke oppgaver som tilfaller denne. Med dette som bakteppe, er det mulig å svare på forskningsspørsmål to, om hvordan strukturendringen påvirker mellomleders rolle.

5.2.1 Mellom barken og veden

En definisjon på mellomlederstillingen er mellomleder som et bindeledd mellom virksomhetens strategiske og operasjonelle nivå (Hope, 2015). De ansatte i TE fremstår som innforståtte med at mellomleder har ansvar for at toppleders strategi videreformidles av dem, og for å forstås av de ansatte. Dette er sett på som en av deres større oppgaver, og de ansatte ønsker helst å føle at de forstår sitt eget bidrag til strategien. Dette kan også knyttes tilbake til deres kultur, med ansvarliggjorte ansatte. For å sørge for at ansatte føler et ansvar, behøver de å føle at de gjør den jobben de er satt til. Å sørge for strategisk forståelse er samtidig noe Mintzberg forventer av gode mellomledere i moderne organisasjoner (Mintzberg, 1989). Det mest optimale i en

flatere struktur er selvstyrende ansatte, som kjenner organisasjonens strategi, og blir engasjert av den (Horner-Long & Schoenberg, 2002).

Selv om formålet med en flatere struktur ifølge Hillestad er å vektlegge selvstendighet og selvledelse, er det likevel et behov for ledelse (Hillestad, 2003). Selv med et ønske om ansvarliggjorte ansatte, som utfører egne valg og beslutninger, er det enda mye som avgjøres lengre oppe i hierarkiet. Som valget av ny struktur, som viser seg å være en toppstyrt beslutning. Mellomlederne i TE faller under de typiske mellomlederne; de som havner imellom lederne og de ansatte (Mintzberg, 1989). Som vist i empirien er det at mellomleder ofte havner i denne posisjonen en oppfattelse de fleste deler, ofte beskrevet som å være mellom veden og barken. Å være topplers viderefremidler, men samtidig stemmen til de ansatte er derfor en av forventingene man tydelig kan se i TE, noe som støtter Balogun sin definisjon på mellomlederen (Balogun, 2003). Samtidig indikerer empirien en bedring av denne situasjonen, i det mellomlederne flyttes nærmere toppleren. Dermed minskes gapet mellom mellomlederne og ledelsen noe, og også de ansatte kan føle på en tettere ledelse som er enklere å nå. Avstanden gjør det lettere for mellomledere å operere enn å føle seg fanget i midten, da kontakten med toppleren virker styrket. Dette er også en oppfattelse de ansatte sitter med, som påpeker at beslutninger blir tatt raskere grunnet den nye avstanden.

5.2.2 Kortere vei til valg og hverandre

Det kom frem i empirien at før strukturendringen opplevdes mellomlederne å være tettere de ansatte enn toppleren. TE har nå arbeidet med mellomledere, for å klarere forventingene som fører med deres roller, og har jobbet med å fjerne gapet mellom mellomledere og toppler. Ved å tolke Farbot, Jacobsen-Thorvik og Colbjørnsens teorier vil en flatere struktur føre til kortere formelle avstandene enn i hierarkiske (Farbot, 2016) (Jacobsen & Thorsvik, 2019) (Colbjørnsen, 2003). De ansatte nevner at de i den nye strukturen føler seg mer hørt, og at de selv sitter tettere beslutningene. Beslutninger går raskere, tilgangen til informasjon oppleves som økt. Det kommer frem at ansatte opplever det som mer krevende, selv om det overordnet oppleves som positivt, med økt hastighet innad i organisasjonen. Noe av det som kan ha åpnet for dette er at organisasjonen nå har færre ledere for de ansatte å forholde seg til etter strukturendringen. Dette gjør det enklere for de ansatte å vite hvem de kan forholde seg til, og hvem som er ansvarlig for hva.

En av informantene formidler at selv om organisasjonen oppleves som flatere er det enda et hierarki lengre ned i organisasjonen hvor det refereres til at maktkampene enda pågår. Ladegård

har vært inne på dette temaet, og vektlagt utfordringen mellomledere har med å balansere ansvar, delegering og styringssystemer som begrenser beslutningsmyndighet (Ladegård, 2009). Empirien antyder at mellomlederne nå opplever at de sitter tettere på øvrig ledelse, og dermed har fått en økt beslutningsmyndighet da ekstra mellomledd fjernes og dialogen blir tettere. Empirien viser derimot ikke til at den samme effekten har spredd seg videre nedover i organisasjonen, da denne beslutningsmakten kun ser ut til å ha endret seg fra mellomlederne og oppover. Likevel nevner flere ansatte at de opplever en større påvirkningskraft nå. Dette kan som nevnt være grunnet i at deres mellomledere sitter tettere på beslutningstakerne, og har fått noe økt beslutningsmyndighet. Det kan tyde på at mellomlederne oppleves av enkelte ansatte som gode på å balansere delegering og styring, og at de er åpne for diskusjoner. Dermed er det enklere for de ansatte å påvirke beslutninger via mellomleder, selv om empirien ikke antyder at de selv direkte har fått økt beslutningsmyndighet.

5.2.3 Lederrollens tre nivåer

Foruten å sørge for delegering av oppgaver, og en ansvarliggjøring av ansatte, er en annen forventning til mellomleders rolle at de sørger for oppfølging av sine ansatte. En av mytene som avkrefte av Jacobsen og Thorsvik er om en leder som bruker tiden sin på overordnede spørsmål og problemstillinger, uten tid til detaljer, som har vist at en leder i realiteten bruker tid på både rutiner, møter og oppfølging (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ved spørsmål om gode mellomledere forventes det at de håndterer sine ansatte som de personene de er, og de ansatte forventer støtte, mer utfordring, og en leder som forstår sin rolle, og har planer for videre utvikling. Dette passer under det medmenneskelige nivået leder forventer å ha (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Som McLennan understreker er forventningene til en leders ferdigheter svært situasjonsbasert, og det kommer samtidig frem i empirien at de ulike personene besitter ulike forventninger til deres mellomleders rolle (McLennan, 1967).

Handlingsnivået til mellomlederne handler om å gå inn i situasjoner med de ansatte og utføre beslutninger eller løse konflikter (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Når de ansatte ble spurt om en effektiv arbeidsdag, uttrykte de forventninger om mellomledere som kommer inn og tilrettelegger slik at de kan utføre den jobben de er satt til, samt at en leder nå ikke forventes like sterkt å formidle, som å tilgjengeliggjøre informasjon. Som nevnt opplever de ansatte større påvirkningsmakt, og at deres mellomledere sitter nærmere beslutningsnivåene. Et viktig aspekt er hvordan mellomlederrollen er i handlingsnivået endret til å omhandle tilrettelegging i høyere grad, som samtidig virker enklere ved økt beslutningsmyndighet og lavere maktavstand.

Det siste nivået dekket av Jacobsen og Thorsvik, informasjonsnivået, er det som kommer tydeligst frem under empirien, og hvor mellomlederrollen har hatt tydeligst endring (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Når TE har skiftet over til en mer matriseorganisert struktur forteller informantene selv at de opplever økt behov for kommunikasjon og informasjonsflyt i hverdagen. En av informantene mener dette er noe det enda er et stort behov for å arbeide med, da de uttrykker at de ser potensialet i den nye strukturen, men at den da krever økt informasjonsflyt, og at den til nå ikke har vært optimal. Enkelte av mellomlederne opplevde ikke et skifte i sin rolle. En nevnte videre at de hadde arbeidet likt uavhengig av skiftet, og var usikker på om skiftet i deres rolle kunne knyttes til strukturendringen. Noen av informantene mente dette kunne komme av at endringsprosessen ble opplevd som en prosess mer enn et skifte. Likevel ble informasjon, og det økte behovet og forventningene knyttet til tilgjengeliggjøringen og formidlingen av informasjonen vektlagt. En av informantene opplevde at endringen kun førte til et skifte i kommunikasjon med øvre ledelse. Ved økt behov for informasjon blant de ansatte, er det da naturlig å tenke seg at mellomleders rolle som informasjonsansvarlig styrkes. Tradisjonelt sett innebærer mellomleders rolle informasjonsflyt mellom ledelsen og de ansatte. Likevel indikerer empirien at denne oppgaven blir mer viktig, og at de ansatte forventer å være oppdaterte til enhver tid. Ved å holde ansatte oppdaterte, kan en også tenke seg at det bidrar til at de ansatte føler seg sett og ansvarliggjort. Balogun og Mintzberg har begge presisert viktigheten av mellomleders rolle når det kommer til informasjon, med Mintzberg som nærmest ser rollen i seg selv som en konsekvens av behovet for kommunikasjon (Balogun, 2003) (Mintzberg, 1989). Ved spørsmål om god ledelse var informasjonsdeling og god dialog fremtredende svar, og de ansatte i TE har en forventning til sine ledere om god kommunikasjon. Kommunikasjon blir både en måte å inspirere, involvere og for å sørge for åpenhet, som var en av deres verdier, og for å kunne tilrettelegge så de ansatte får utført det de trenger av arbeid. Dette samsvarer med forventningene til den typiske lederrollen, som nevner informasjonsnivået som en av de tre nivåene av aktørvirkning en leder trenger (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Jacobsen og Thorsvik sine tre nivåer kan settes opp mot funnene til Luthans, Asllani, Hodgetts og Rosenkrantz gjort i 1988 og i 2003 omhandlende aktivitetene som opptar tidsbruken til lederrollen (Luthans, et al., 1988) (Asllani & Luthans, 2003). Ifølge deres undersøkelser på temaet innebærer lederrollen typisk tre former for aktiviteter, med kommunikasjonsaktiviteter og tradisjonelle oppgaver som delegering, kontroll og beslutninger som mest fremtredende. Den siste formen for aktiviteter som nevnes var personalarbeid, eller det som typisk knyttes til

medmenneskelig arbeid. Dette innebærer relasjonsbygging, motivasjon av ansatte, og at de som vektla dette, samt kommunikasjon var de mest suksessfulle lederne. Asllani og Luthans viste at samtidig som det fører til suksess, har HR aktiviteter økt med tiden, hvorimot tiden benyttet på kommunikasjon minsker (Asllani & Luthans, 2003). Vi ser at de ansatte i TE vektlegger kommunikasjon og informasjonsdeling i høy grad. I tråd med utviklingene sett av Asllani og Luthans fremheves menneskelige relasjoner, og samhold i organisasjonen.

I TE trekkes kommunikasjon og informasjonsdeling frem som viktig blant de ansatte. At de ansatte forventer å ha tilgang på det meste av informasjon, kan være grunnet hvordan moderne teknologi og bruken av dette har åpnet for raskere og lettere informasjonsdeling. Dette kan medføre mindre tidsbruk på kommunikasjon, selv om samme mengde deles. Målet med oppgaven var blant annet å se på hvordan de ansatte i TE oppfatter mellomlederrollen, inkludert deres rolle vedrørende informasjonsdeling. Det er tydelig at de ansatte ser mellomleder som den med hovedansvar for å dele informasjon fra toppen videre i organisasjonen. Ønsket både bedriften og de ansatte uttrykker om selvstendige og ansvarliggjorte ansatte, kan også være en underliggende årsak til hvorfor transparent og tilgjengelig informasjon vektlegges. De ansatte ønsker selv mulighet til å kunne tilegne seg og hente ut den kunnskapen og informasjonen de trenger uten å måtte gå igjennom de formelle leddene man vanligvis finner i en mer hierarkisk struktur. Dette er også noe som ofte vil gå igjen i kunnskapsbedrifter, hvor mange ansatte selv har en indre driv, men krever tilgang på informasjon for å prestere og utvikle seg.

Svar på forskningsspørsmål 2:

Diskusjonen i de øvrige avsnittene har sett på hvordan rollen til mellomledere hos TE er i dagens situasjon, og samtidig hvordan de ulike informantene opplever endring i deres roller, eller deres mellomleder sin rolle. Her diskuteres både konkrete opplevde endringer, men også endringer som ikke direkte knyttes til strukturskiftet da informantene har hatt utfordringer med å plassere når skiftet kom. Med utgangspunkt i dette er det mulig å besvare forskningsspørsmål 2:

Hvordan påvirker strukturendringen rollen til mellomleder?

Selv om et flertall av informantene hadde utfordringer med å definere når de opplevde en endring i organisasjonsstrukturen, hadde de merket seg noen endringer i mellomleders rolle. Både mellomlederne og deres underansatte drar frem kommunikasjonsflyten som sentral for

god mellomledelse. Mellomleders rolle innebærer i stor grad å sørge for informasjonsflyt mellom ansatte og ledere, og en god leder utpekes om en som holder sine ansatte informert. Det påpekes også at mellomlederne nå sørger for tilgjengeliggjøring av informasjonen i større grad enn før, og krever dermed at de ansatte selv holder seg oppdatert. Informantene opplever ulik grad av endring i informasjonsdelingen, men det nevnes at en matrisestruktur legger forholdene til rette for en forbedring.

Det kommer også frem at mellomlederne nå sitter tettere opp mot toppledelsen i organisasjonen. Dette har medført en endring i mellomleders påvirkningskraft og beslutningsmyndighet, og informantene opplever en noe økt effektivitet. Ved en reduksjon av antall ledd mellom toppen og mellomlederne, er en mulig antakelse at det er dette som har medført at beslutninger tas raskere i noen deler av organisasjonen, noe som også nå forventes av flere ansatte. Videre innebærer mellomleders rolle oppfølging og ansvarliggjøring av deres ansatte, samt tilrettelegging for effektivt arbeid. Å være en støttespiller for de ansatte oppfattes som viktig for mellomleder i deres stilling, og det krever samarbeid med menneskene i organisasjonen. Om denne utviklingen kan spores direkte til strukturendringen er dog vanskelig å bestemme, da organisasjonen også preges av kulturelle endringer.

For å summere fremstår det som at flere av informantene mener de ikke har opplevd noen endring i mellomleders rolle. Empirien preges av usikkerhet rundt hva som er endret i organisasjonen og når dette ble gjort. Om de endringene i mellomleders rolle som kommer frem er direkte relaterte til organisasjonens strukturendring, eller andre forhold i organisasjonen kan derfor være vanskelig å definere. Likevel ser mellomleders rolle ut til å nå handle mye om informasjonsflyt, samt relasjonelle ferdigheter. Samtidig forventer de ansatte at mellomleder tar opp ulike tema og problemer med ledelsen på mer effektivt vis nå enn før. Strukturendringen har plassert mellomlederne nærmere ledelsen, noe som totalt antas å ha ført konsernet i sin helhet nærmere hverandre. Rollen til mellomlederen er samtidig endret ved at de ansatte ønsker å støttes av sine mellomledere i høyere grad nå, med muligheter til å selv være oppsøkende, fremfor mellomledere som kommer inn og styrer dem.

5.3 Forventninger til mellomleders utøvelse av ledelse

I følge Yukl er en leders mellommenneskelige ferdigheter med på å avgjøre om en leder oppfattes av de ansatte som god eller ikke (Yukl, 2013). Ved spørsmål om hva en god leder er for de, trakk flertallet av informantene frem myke, mellommenneskelige ferdigheter, mens kun en nevnte tekniske ferdigheter. Ferdighetene som ble mest vektlagt var støttende og tillitsfull.

Flere mente at det å tilrettelegge for de ansatte var noe av det viktigste mellomleder kunne gjøre. Forventningene vitner om ansatte som ønsker å bli ansvarliggjort, og som er kompetente på det de driver med. De ansatte ønsker en leder som ikke styrer, men støtter dem, og viser dem i stedet på vei eller åpner for arbeidet. Dette står også i stil med lederstilen beskrevet i TE sin holdningspakke, som vektlegger bruk av positiv psykologi som grunnfilosofi og som en viktig del av den ønskede kulturen.

5.3.1 Mellomleder i et flatere TrønderEnergi

Fremveksten av de nye, flatere organisasjonsformene er med på å endre kravene som settes til ledere (Hillestad, 2003). Lederrollen går fra å omhandle kontroll og mer styrende roller, til å handle mer om medvirkning, samarbeid og gruppearbeid i flatere strukturer (Ladegård, 2009). Informantene med formening om en opplevd endring i hverdagen etter strukturendringen forklarer at de nå arbeider med hverandre på en ny måte. Man bygger i høyere grad opp relasjonskompetansen, og opplever økt oppmerksomhet rundt samarbeid i grupper. Dette fokuset på samarbeid tydeliggjøres også mot ledelsen, og de ansatte ber om ledere som er støttende og tillitsfulle, samt setter pris på de kortere avstandene. Selv om det fremkommer at de ansatte finner det noe vanskelig å plassere den strukturelle endringen i tid, skildres skiftet i forventninger når de ansatte blir spurt om de mener deres mellomledere har endret seg. De nevner tettere samarbeid, med lettere tilgang på sine mellomledere. Dette fører samtidig til tettere oppfølging, samt at enkelte har opplevd bedre samarbeid, med bedre informasjonsflyt på tvers av organisasjonen. Dette står i stil med Schie sine teorier som sier at kulturell endring ofte følges av en strukturell endring (Schie, 2012). Selv om det har vært en strukturell endring nevnes det av de ansatte endringer som går mye på det kulturelle.

En overgang til flatere struktur fører typisk til en reduksjon i antall mellomledere, samt nye underenheter med egne ledere for mer selvstendige og kryssfunksjonelle team (Horner-Long & Schoenberg, 2002). Selv om TE har valgt en matrisestruktur, viser empirien at rollen som mellomleder enda oppleves som nyttig og svært tilstede i organisasjonen. En trend blant de ansatte i bedriften er dog at mellomlederne er forventet å tilrettelegge fremfor å kontrollere. En karismatisk og verdibasert ledelse som sørger for en sterk fellesfølelse, eller det selskapet har valgt å kalle «et felles vi», er nyttig i en organisasjon som TE med flere underavdelinger. Den formen for ledelse er samtidig viktigere i flatere strukturer for å sørge for et opplevd felleskap, og i følge Yukl vil en mellomleders rolle typisk også omhandle mer mellommenneskelig arbeid når hierarkiet flates ut (Yukl, 2013). Dette er samtidig viktig da det i en flatere struktur er en

fordel å vektlegge hvordan man arbeider sammen fremfor hvem man arbeider med (Farbrot, 2016).

At bedriften har slitt med silotenkning kommer opp i flere av intervjuene, og enkelte av de ansatte nevner dette som en trolig grunn til strukturendringen kan ha blitt initiert, uten at de vet dette sikkert. Selskapet ønsker og opplever et felleskap som beskrives som samlende, og skildres av enkelte som hos en familie. Den flaterne strukturen og fellesfølelsen skaper samtidig en kortere maktavstand (Colbjørnsen, 2003). Med en mindre formell samt åpen kultur, er dette ønskelig, og noe de ansatte mener å kjenne på. Som tidligere nevnt opplever de at avgjørelser går raskere i hverdagen og at de selv sitter nærmere beslutningspunktene. Ved å komme nærmere hverandre fra begge sider, for både ledere og ansatte øker fellesfølelsen i organisasjonen og politisering minskes (Mintzberg, 1989). Informantene beskriver mellomledere nærere ledelsen og seg selv, og det er mulig å anta at dette er en trend opplevd i TE i sin nye struktur.

5.3.2 Mellomlederens lederstil

Å være i krysningspunktet mellom toppledelse og de ansatte krever samtidig at mellomlederne balanserer mer enn å være en representant for leder og for ansatte (Gentry, et al., 2008). Det kreves en balanse av ferdigheter, og jo nærmere toppen en mellomleder er, jo mer medmenneskelige ferdigheter kreves (Yukl, 2013). De ansatte i TE og deres mellomledere vektla mellomlederne sine medmenneskelige og myke ferdigheter i mye høyere grad enn både de konseptuelle og tekniske. Dette kan, som nevnt av Mintzberg, være siden dette er de egenskapene som blir mest vektlagt av ansatte i vurdering av ledere (Mintzberg, 1989). Disse egenskapene ser også ut til å være svært viktig i utøvelse av ledelse for mellomlederne. Empirien antyder at de ansatte ønsker seg en mellomleder som er lyttende, inkluderende og støttende, samt en leder som tilrettelegger og holder de informert fremfor en sterk tekniske ledelse.

Da typisk styrende arbeid er utført med hjelp av regler og systemer faller det naturlig at stilen til TE sine mellomledere er mer ledende enn styrende når de benytter verdier som et ledelsesverktøy (Ladegård, 2009). I dagens mer komplekse samfunn og organisasjoner har samspillet mellom leder og ansatt endret seg, og relasjonen er satt høyere enn kontroll (Askeland, 2013). Dette har vist seg å være en trend etter hvert som organisasjoner beveger seg fra å være industrielle til mer kunnskapsbaserte (Ladegård, 2009). Holdningsboken til TE har som formål å fungere som en erstatning for styrende systemer, men krever også da mer

ansvarliggjorte ansatte. De ansatte ser da ut til å forvente tilrettelegging, tillit og støtte fra sin nærmeste leder for å kunne arbeide etter disse retningslinjene. Disse forventningene er i tråd med teorier om kunnskapsmedarbeidere, som i større grad forventer å spille på lag med sin ledelse fremfor å ta ordrer (Ladegård, 2009).

Basert på Thompson og Hersley-Blanchards sine teorier om situasjonsbestemt ledelse, kan denne formen for ledelse kategoriseres som deltakende og delegerende ledelsesstil (Thompson, 1998) (Hersey & Blanchard, 1990). De ansatte forventer en leder som er støttende, men mindre styrende. Grunnen til at stilen enda faller under både deltakende og delegerende, er at ønsket om støttende ledelse er svært tilstede, men mer som en mulighet til støttende, enn pågående støtte. Mesteparten av mellomleders arbeidsdag vil være preget av delegerende lederstil, da de er i en kunnskapsorganisasjon der de ansattes ferdigheter er anerkjent, og mellomleder ikke vil fungere som en overordnet ekspert på samme emnet. Som ved ledelse i andre kunnskapsbedrifter, ser vi at de ansatte etterspør en leder som legger til rette, er tilstede, og som ser og hjelper hver enkelt til å utvikle seg (Gurholt & Gjerdahl, 2010). Stilen er i tråd med TEs grunnfilosofi, holdningspakke, vi-kultur og ønsket om ansvarsfulle ansatte. Da de ansatte i organisasjonen oppleves som å ha viljen og kunnskapen til å utføre det arbeidet de er satt til, er dette i stil med Blanchards teorier (Blanchard, et al., 1990). Dette samsvarer samtidig med Yukl, som mener at lederstilen i organisasjoner i utvikling etter hvert krever ledere som stoler like mye på sine kollegaer og underansatte som med egne ferdigheter (Yukl, 2013). Den mer uformelle og delegerende lederstilen med vekt på de mer medmenneskelige ferdighetene er også å finne igjen i Hillestad sine teorier på området (Hillestad, 2002). Empirien viser ved flere tilfeller at dette er stilen som ønskes blant de ansatte i TE. De føler de har spillerom, og at deres mellomledere stoler på det arbeidet de leverer. Dermed forventes en mellomleder som våger å gi ansvar, og som kan delegere videre fra ledelsen. Eksempelvis nevner en informant at vedkommende nå føler seg mer ansvarliggjort av sin mellomleder, og at personen forventer å få mer utfordrende oppgaver av sin mellomleder.

Mellomlederne og TE sin delegerende lederstil passer til Brochs-Haukedals teorier om transformasjonsledelse (Brochs-Haukedal, 2016). De transformativ lederne formidler hva og hvorfor, men har latt det være opp til de ansatte å finne ut hvordan. Når TE ønsker ansvarlige ansatte er dette en stil som er forventet å skape ansatte som presterer mer enn forventningene, da det har som hensikt å føre til økt forpliktelse ovenfor både selskapet og oppgaven. Dette kan man lese i skildringen av de ansattes dugnadsholdning. Man kan tydelig se et ønske i selskapet om en mer ledende enn styrende lederstil, noe som også vitner om karismatisk ledelse.

Konsernsjefen og hans verdier virker å ha satt sitt preg på hvilken lederstil man finner hos selskapets mellomledere. Han fremstår som en karismatisk og ujallete leder i øynene på de ansatte. En leder med sterke verdier, som benytter disse til å videre styre selskapet. Han fremstår også som en verdibasert leder, som setter sitt preg på organisasjonen (Kirkhaug, 2013). Verdibasert ledelse åpner for at mellomlederne og de ansatte lettere fatter beslutninger på de lavere nivåene, da de kan benytte holdningspakken til selskapet som skildrer de ulike verdiene til å selv velge hva som vil være en avgjørelse til selskapets beste, vises dette hos TE (Barnard, 1938).

Svar på forskningsspørsmål 3:

I dette delkapittelet er det diskutert hvilke forventninger som nå følger mellomleders utøvelse av ledelse etter strukturendringen. Da flere av de ansatte virker usikre på når det konkrete skiftet i struktur kom, er det derfor samtidig tatt med i vurderingen generelle forventninger de besitter nå, samt de endringene informantene har opplevd over tid. Med dette som bakgrunn er det mulig å besvare forskningsspørsmål 3:

Hva er forventningene til utøvelse av ledelse på mellomledernivå etter overgangen til flatere struktur?

Det kan virke som at de fleste informantene opplevde en økt følelse av fellesskap etter strukturendringen, med et høyere behov for informasjon. Selv om å være formidler allerede var nevnt som en forventning til deres mellomledere, ble dette forsterket etter strukturendringen. I den nye strukturen virker det likevel ikke som at de generelle forventningene de ansatte har til sin mellomleder er forandret i stor grad. Samtidig fremstår verdiene, og den sterke Vi-kulturen til å ha en påvirkning på forventningene til ledelse. I en kultur bygget på fellesskap og tillit, ønsker ikke bedriften å sette inn strenge reglementer, da dette kan vitne på manglende tillit fra ledelsen. For å bruke en av informantenes egne ord er det høyere fokus på profesjonalitet enn formalitet ved utøvelse av ledelse i bedriften. Ønsket om selvstendig arbeid og tillit fra sine mellomledere står også i stil med utviklingen en ser generelt blant kunnskapsmedarbeidere.

En vanlig konsekvens av flatere struktur er ansatte som forventes å være mer selvstendig og ansvarsfulle, som foretrekker å veiledes fremfor å kontrolleres. Dette står i stil med deres ønske om en delegerende og verdibasert lederstil. TE sine mellomledere oppleves som ledende fremfor styrende, med et ønske om rom for de ansatte til å selv velge fremgangsmåter og løsninger.

Oppsummert fremstår forventningene til utøvelse av ledelse på mellomledernivå etter strukturendringen relativt lik som før. Empirien viser samtidig tegn til at enkelte sider har fått økt behov eller økt oppmerksomhet. De ansatte har opplevd noe usikkerhet rundt endringen, men i dagens situasjon forventes mellomlederne å ha et høyere grad av medmenneskelige, relasjonelle ferdigheter, og utøve en delegerende leder stil ovenfor sine ansatte. Dette kan også være en konsekvens av verdibasert ledelse. Forventningene kan knyttes opp til den ønskede kulturen i TE, og deres konsernsjef som utøver ledelse i en verdibasert ledelsesstil. Forventningene til mellomlederne etter strukturendringen ser dermed ut til å ha blitt forsterket på punktet informasjonsdeling og ansvarliggjøring, og det forventes i større grad enn før mellomledere som mestrer myke ferdigheter. Dette innebærer at mellomlederne forventes å være støttende, lyttende og åpne, samt at de legger til rette for at deres ansatte er fornøyde.

5.4 Oppsummering av funn

De tre forskningsspørsmålene har i dette kapittelet blitt diskutert og besvart. Målet er å kunne benytte resultatet til å besvare hovedproblemstillingen, som innebærer å se på mellomleders rolle i og etter strukturendringen. På spørsmål om hvordan mellomleder inkluderes i endringsprosessen fra hierarkisk til flatere organisasjonsstruktur, kom det frem at mellomlederne i bedriften i liten grad ble inkludert. Endringen ser ut til å ha blitt utarbeidet og initiert av toppledelsen, og deretter ha blitt innført uten særskilte annonseringer. Endringen virker å være underkommunisert, der mellomlederne ikke har fått mulighet til å kommunisere behovet eller målet med endringen videre til sine ansatte i stor grad. Dette i strid med hva anerkjente teoretikere på feltet anbefaler vedrørende informasjonsdeling i endringsprosesser.

Vedrørende hvordan strukturendringen har påvirket rollen til mellomleder viser empirien at både de ansatte og mellomlederne hadde utfordringer med å plassere når endringen oppstod, men likevel hadde merket seg noen endringer vedrørende mellomleders rolle. Det påpekes at mellomleder sitter nærmere toppledelsen i den nye strukturen. Dette har medført at det er færre ledd til ledelsen, og mellomleder nå opplever større beslutningsmakt. Det er en endring flere ansatte har bemerket seg, og det oppfattes at arbeid utføres mer effektivt ved at beslutninger går fortere gjennom. Ansatte gir inntrykk av å føle at de selv at har mer påvirkningskraft via sin mellomleder i den nye strukturen. Det påpekes at mellomleders rolle innebærer mye kommunikasjon og informering, og det tyder på at de ansatte forventer at mellomleder jobber med å tilgjengeliggjøre informasjon, noe matrisestrukturen ser ut til å legge til rette for. Det fremstår som vanskelig for de ansatte å knytte endringene til mellomlederrollen direkte til

skiftet i organisasjonsstruktur, selv om de gir inntrykk av opplevd endring. De endringene i rollen som virker å være mest fremtredende er ansvarliggjøringen av ansatte og å tilrettelegge for effektivt arbeid.

Det tredje forskningsspørsmålet dreier seg om hvilke forventninger til utøvelse av ledelse på mellomleder nivå finnes etter strukturendringen. Også her preges svarene av usikkerhet blant de ansatte, noe som virker å være siden overgangen ikke opplevdes som tydelig for dem. Det påpekes likevel endringer i forventningene. Endringene virker å gjelde økt fokus rundt enkelte områder, selv om de forventningene alltid har vært tilstede. Et av områdene som poengteres er å være støttende. Det forventes ledere som utøver en inkluderende leder stil, hvor de ansatte har tilgang på all nødvendig informasjon. Det forventes også at de ansatte blir gitt relativt frie tøyler, og at mellomleder ikke legger sterke begrensninger men fremmer selvstendig arbeid og frihet. Dermed ser de ansatte ut til å forvente en delegerende og ledende stil fremfor en styrende leder stil, og at mellomlederne mestrer myke og relasjonelle ferdigheter.

Vi ser dermed at mellomlederen i liten grad har vært involvert i endringen, både ved utarbeidelse og innføring. Etter endringen forventes mellomlederne fortsatt å være informanter mellom medarbeidere og ledelsen, og å «være mellom barken og veden» skildrer enda godt deres rolle. De forventes samtidig å ha en mer delegerende lederstil i den nye strukturen i form av å være ledende fremfor styrende. Organisasjonen preges av å være verdibasert, noe som gir inntrykk av å påvirke forventningene til mellomlederne. Selv om forventningene til mellomleder ikke oppfattes som sterkt endret er enkelte områder forsterket. Mellomlederne forventes å være mindre formell, med mer relasjonelle og medmenneskelige ferdigheter. Usikkerhet har preget endringen og mellomleder forventes generelt å være i høyere grad informert enn det som har vært situasjonen under skiftet.

6 Konklusjon

Resultatene ved endt casestudie gjør det mulig å besvare oppgavens hovedproblemstilling:

Hva innebærer mellomleders rolle i og etter en overgang til flatere organisasjonsstruktur?

Våre funn viser at mellomlederne ved casebedriften TrønderEnergi ikke var en del av utformingen eller gjennomføringen av strukturendringen. De har derfor ikke operert som endringsagenter, rollemodeller eller informanter ovenfor sine medarbeidere. Med bakgrunn i teori og empiri fra oppgaven vil vi likevel argumentere for at mellomledere kan innta disse rollene i det bedrifter går mot en flatere struktur. Vi ser at mellomleders rolle i hovedsak omhandler å tilrettelegge for de ansatte, informere og være en støtte i hverdagen. Ved å jobbe tettere inntil sine medarbeidere, vil mellomleder ha en større mulighet enn toppledelsen til å påvirke de ansattes endringsvilje på daglig basis. De kan derfor bidra til økt endringsmotivasjon, og sørge for at de ansatte er informerte om endringer i bedriften til enhver tid.

Etter innførelsen av strukturendringen finner vi at de ansatte i bedriften forventer en mellomleder som er ledende fremfor styrende. Det er lite fokusert på faglig dyktighet, og medmenneskelige ferdigheter trekkes oftere frem ved beskrivelse av en god mellomleder. Spesielt i flatere bedrifter med kunnskapsmedarbeidere, ser de ansatte ut til å forvente en mellomleder som er tilgjengelig, tillitsfull og som legger til rette for at de selv kan arbeide best mulig. Det legges også mye vekt på at mellomleders rolle handler om kommunikasjon og informering mellom toppledelse og ansatte. Selv om mellomleder fortsatt beskrives som mellom barken og veden, opplever de i denne casen å nå være nærmere ledelsen enn før. Dermed er gapet mellom de ansatte og ledelsen blitt mindre, noe som har medført en opplevd økning i mellomleders beslutningsmakt, beslutningshastighet og de ansattes opplevelse av påvirkning.

Vi ser at selv om organisasjonsstrukturen har blitt flatere, er mellomleder rollen fortsatt aktuell. De ansatte har flere forventninger til hva de mener er en god mellomleder, og ledelsen forventer at mellomlederne formidler strategi videre i organisasjonen. Det er derfor rimelig å anta at mellomledere kan spille en viktig rolle både før, under og etter en slik endringsprosess.

6.1 Praktiske implikasjoner

Med de ulike funnene i oppgaven konstateres det at mellomledere i situasjoner som denne er i en unik posisjon til å bidra, involvere, engasjere og informere. Dette er samtidig noe både medarbeidere og mellomledere har trukket frem som forventet av deres rolle. Selv om dette er tilfellet hos casebedriften, har det vært tegn på manglende og lite informasjon om selve endringen. Funnene i oppgaven tyder derfor på at kunnskapsbedrifter som legger om til en flatere struktur anbefales å benytte seg av sine mellomledere som informanter og endringsagenter i høyere grad.

Det virker vanskelig for de ansatte å skille på generelle endringer i roller som har kommet frem som et resultat av strukturendringen, andre endringer i virksomheten eller av de kulturelle aspektene. Deres utgangspunkt i positiv psykologi, felleskap og en samlende kultur har trolig påvirket oppfattelsen av både endring og forventinger til mellomledere. Verdibasert ledelseskultur virker å kreve mellomledere med sterke relasjonelle ferdigheter, som velger å lede fremfor å styre sine medarbeidere. Dette påstås å være grunnet i hvordan mer ansvarliggjorte ansatte trenger en leder som åpner muligheter for de, støtter de og arbeider med dem fremfor å styre dem. For å hente inn igjen en av tankene formulert av intervjudeltakerne; «*Når man velger en lederstil som krever tillit er det vesentlig at tillit vises og at mellomledere ikke overstyrer de ansatte*». Vårt empiriske underlag støtter derfor studier som sier at kunnskapsmedarbeidere foretrekker å bli inspirert og ledet fremfor kontrollert og styrt.

6.2 Teoretiske implikasjoner

Det ble funnet begrenset med teori omhandlende mellomleder og deres rolle i en flatere struktur ved utarbeidelsen av denne oppgaven. Ofte poengteres det i teorier om flate organisasjonsstruktur at behovet for mellomledere forsvinner. I praksis går få bedrifter fra hierarkiske til helt flate organisasjoner i et sprang. Dette ser vi også i case bedriften som valgte gå over til en matrisebasert, og ikke utelukkende flat struktur. I matrisestrukturen er mellomleders rolle fortsatt tilstede, og det kan være interessant å studere videre hvordan denne posisjonen best kan utnyttes. Empirien har vist hvordan rollen og forventningene til en leder i en flatere struktur, med mer ansvarliggjorte ansatte, er av en annen art enn i mer hierarkiske strukturer. Når maktavstander forsvinner, og leddene mellom ansatte og toppleder forkortes, vil det gjøre noe med dynamikken mellom ansatte og mellomleder. Funnene i oppgaven setter lys på hvordan mellomlederrollen fortsatt er av betydning, og fortjener økt oppmerksomhet innen organisasjonsteori. Å se på en optimalisering av mellomlederrollen i ulike

organisasjonsstrukturer vil være et spennende tema. Dette spesielt når trenden i samfunnet er endring over til flatere organisasjonsstrukturer, med flere kunnskapsmedarbeidere som stiller andre krav enn før.

Teori innen endring og ledelse har typisk vektlagt toppledelse. Det oppfattes dermed en manglende interesse av mellomledelsen som et eget felt innen denne formen for teori. Denne oppgaven har vist hvordan mellomlederen sitter i en posisjon til å assistere under endring. Ikke bare som en endringsagent, men også i sin relasjonelle rolle ovenfor medarbeiderne. Mye av arbeidet med endring er oppgaver relatert til deres rolle, og de forventninger de ansatte har tilknyttet mellomlederne. Denne oppgaven viser at mellomleder har et stort potensial til å bistå toppledelsen og de ansatte under endring. Mellomlederne har mulighet til å være verdifulle i endringsprosesser, både som endringsagenter, motivatorer og informanter, og at et videre studie på hvordan dette ledernivået best inkluderes og benyttes vil være interessante tema.

Bibliografi

Arbeids- og sosialdepartementet, 2020. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. [Internett]

Tilgjengelig fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_17
[Funnet 3 Mai 2020].

Arbeidsgiverportalen, 2018. *Hvem gjør hva i endringsprosesser?*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/omstilling-og-endring/endringsledelse/hvem-gjor-hva-i-endringsprosesser>
[Funnet 20 mars 2020].

Askeland, H., 2013. *Verdibasert ledelse - historiske linjer og aktuelle perspektiver*, Postboks 184, Vinderen N-0319 Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

Asllani, A. & Luthans, F., 2003. What knowledge managers really do: An empirical and comparative analysis. *Journal of Knowledge Management vol.7 nr.3*, pp. 53-66.

Balogun, J., 2003. From Blaming The Middle To Harnessing Its Potential. Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management, 14(1)*, pp. 69-83.

Barnard, C. I., 1938. *The functions of the executive*. 1. utgave red. Cambridge: Harvard University Press.

Bass, B. M., 1990. *Handbook of leadership: A survey of theory and reasearch*. 3. utgave red. New York: Free press.

Bennis, W. & Nanus, B., 1985. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row .

Blanchard, K. H., Parisi-Carew, E., Carew, D. & Fanizza, S., 1990. *Building high performing teams*. 18. utgave red. s.l.:Blanchard Training and Development, Inc..

Blankenship, L. V. & Miles, R. E., 1968. Organizational structure and managerial decision behavior. *Administrative Science Quarterly, 13(1)*, pp. 106-120.

Brochs-Haukedal, W., 2016. *Detta må du vite om Endringsledelse*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/eldre-saker/2014/mars/dette-ma-du-vite-om-endringsledelse/>
[Funnet 18 mars 2020].

Colbjørnsen, T., 2003. *Fleksibilitet og forutsigbarhet*. Oslo: Universitetsforlaget .

Conger, J. A. & Kanungo, R. N., 1998. *Charismatic Leadership in Organizations*. 1. utgave red. United States of America: SAGE Publications, inc..

- Creswell, J. W., 2014. *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. utgave red. United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. W. & Miller, D. L., 2000. Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice volume 39, issue 3* , pp. 124-130.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G., 2015. *Organization Development and Change*. USA: Cengage Learning.
- Dahlum, S., 2015. *Store norske leksikon: Forskningsmetode*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <https://snl.no/forskningsmetode>
[Funnet 07 Februar 2020].
- Dahlum, S. & Wæhle, E., 2018. *Store norske leksikon: Case studie*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <https://snl.no/case-studie>
[Funnet 10 Februar 2020].
- Dimmen, Å., 2005. *Lærende organisasjoner - mellomledere og kunnskapsledelse*, Hønefoss: Høgskolen i Buskerud.
- Durham, R. (t. U. o. N. S. W., 2016. *Managing Business Communication*. 13. utgave red. Australia: Pearson Australia.
- Dyrnes, A., Hanssen, S.-M. F. & Samuelsen, M., 2018. *Ledelse av endringsprosesser*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2567075/DyrnesogHanssenogSamuelsen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
[Funnet 24 Mars 2020].
- Erlandsen, T., 2013. *Rudolf Steiner University College*. [Internett]
Tilgjengelig fra: https://www.steinerhoyskolen.no/wp-content/uploads/sites/16/2016/11/Erlandsen_T_2013_Fra-flat-struktur-til-verdibasert-ledelse.pdf
[Funnet 20 Januar 2020].
- Farbrot, A., 2016. *Best uten sjef, i samarbeid med Handelshøyskolen BI*. [Internett]
Tilgjengelig fra: forskning.no/handelshoyskolen-bi-ledelse-og-organisasjon-partner/best-uten-sjefer/404805
[Funnet 15 Januar 2020].
- Fjellstad, Ø. D., Snow, C. C., Miles, R. E. & Lettl, C., 2012. The architecture of collaboration. *Strategic Management Journal*, Juni.
- Ford, J. D., 1981. Departmental Context and formal structure as constraints on leader behavior. *Academy of Management Journal*, 24, pp. 274-288.
- Forskning.no, 2019. *Forskning.no*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <https://forskning.no/om-forskningno/om-forskningno/990992>
[Funnet 22 April 2020].

Gentry, W. A., Harris, L. S., Baker, B. A. & Leslie, J. B., 2008. Managerial skills: what has changed since the late 1980s. *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (2), p. 167–181.

Gibbs, G. R., 2007. *Analyzing Qualitative Data*. s.l.:Sage Publishing.

Gravdal, L., 2012. *En studie av organisatoriske og ledelsesmessige utfordringer ved implementering av IO som arbeidsform i Statoil*. [Masteroppgave]

Tilgjengelig fra: <https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/184740/Masteroppgave%20i%20Endringsledelse%20-%20Lena%20Gravdal%2015.06.2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
[Funnet 18 Mars 2020].

Griffin, D., 2003. *Transformational Leadership*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://desgriffin.com/leadership/transform/>
[Funnet 08 Mai 2020].

Gundersen, B. H. & Hillestad, T., 2001. Fra hierarki til selvstyrte team. *Magma*, Januar.

Gunnarsdóttir, H., 2017. *The Emotional Middle. Autonomy and emotion management in the middle managerial role*. Doktoravhandling, Stavanger: Universitetet i Stavanger.

Gurholt, K. P. & Gjerdahl, H., 2010. *Ledelse av kunnskapsmedarbeidere*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://hdl.handle.net/11250/168511>
[Funnet 19 Mai 2020].

Hay, I., 2006. Transformational Leadership: Characteristics and Criticisms. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, vol. 5, no. 2. .

Hersey, P. & Blanchard, K., 1990. *Management of organizational behavior*. Englewood cliffs: Prentice hall.

Hersley, P., 1987. *Den situasjonsorienterte leder*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.

Hetland, H., 2008. Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, vol 45, nr. 3, 1 mars, pp. 265-271.

Hillestad, T., 2002. Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere. *Magma*, Februar.

Hillestad, T., 2003. Lederskapets dilemma når hierarkiene faller. *Magma*, Februar.

Hope, O., 2015. *Mellomlederen*. 1. utgave red. oslo: Gyldendal Akademisk.

Horner-Long, P. & Schoenberg, R., 2002. Does e-business require different leadership characteristics? An empirical investigation.. *European Management Journal*, 20 (96), pp. 611-619.

Howard, A. & Bray, D. W., 1988. *Managerial lives in transition: Advancing age and changing times*. New York: Guilford Press.

Jacobsen, D. I., 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave red. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave red. Bergen : Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2019. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utgave red. Bergen: Vigmostad og Bjørke AS.
- Jaques, E., 2016. *Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century*. 2. utgave red. London: Routledge.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P., 2011. *Forskningsmetode for økonomi-administrative fag*. oslo: Abstrakt Forlag.
- Kirkhaug, R., 2013. *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. 1. utgave red. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kotter, J. P., 1982. *The general managers*. New York: The Free Press.
- Kotter, J. P., 1996. *Leading Change*. England : Harvard Business School Press.
- Kritsonis, A., 2005. Comparison of Change Theories. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION VOLUME 8*.
- Kurke, L. B. & Aldrich, H. E., 1983. Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work. *Management Science Vol. 29, No. 8 , 08*, pp. 975-984.
- Ladegård, G., 2009. *Magma*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/styring-eller-ledelse>
[Funnet 27 Januar 2020].
- Larsen, R.-P., 2009. *Ledelse og Beslutninger*. s.l.:Novus.
- Lilledahl, G. et al., 2000. *Kvalitativ metode Forelesningsnotat, Sosiologi Hovedfag UiO*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://www.gjaever.com/sosiologi/KM.htm>
[Funnet 17 Februar 2020].
- Luthans, F., 1988. Successful vs. Effective Real Managers. *The Academy of Management Executive (1987-1989), Vol. 2, No. 2*, mai, pp. 127-132.
- Luthans, F., Hodgetts, R. M. & Rosenkrantz, S. A., 1988. *Real managers*. Cambridge: MA: Bellingham.
- Marshall, C. & Rossman, G. B., 2006. *Designing Qualitative Research*. 4. utgave red. Thousands Oaks: Sage Publication.
- McCall, M. W., Lombardo, M. W., Lombardo, M. M. & Morrison, A. M., 1988. *Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. New York: The Free Press.
- McLennan, K., 1967. The Manager and His Job Skills. *Academy of Management. Journal, 10*, 09, pp. 235-245.

- Michael M. Lombardo, R. W. E., 1988. *Preventing Derailment: What To Do Before It's Too Late*. North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Mintzberg, H., 1989. *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. 1. utgave red. USA: The Free Press.
- Mujic, M., 2013. *Ledere og ansattes oppfattelse av flat struktur og lederrollen*, Bergen: Universitetet i Bergen, Masteroppgave.
- Norsk Senter for Forskningsdata, u.d. [Internett]
Tilgjengelig fra: <https://nsd.no/>
[Funnet Januar 2020].
- Olaussen, J. O., 2019. *Valg av undersøkelsesdesign - TMET410 Kvalitativ og kvantitativ metode*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <https://ntnu.blackboard.com/webapps/blackboard/>
[Funnet Februar 2020].
- Olaussen, J. O. & Melum, K., 2019. *TMET410 Kvalitativ og kvantitativ metode*. Trondheim: NTNU.
- Parslow, A., 2016. *Endringsledelse i det offentlige*. [Masteroppgave]
Tilgjengelig fra:
https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/52857/1/parslow_masteroppgave_ITLED5930.pdf
[Funnet 24 Mars 2020].
- Pentz, B., 2017. *Derfor er det vanskelig å være mellomleder, i samarbeid med universitetet i Stavanger*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <https://forskning.no/partner-ledelse-og-organisasjon-universitetet-i-stavanger/derfor-er-det-vanskelig-a-vaere-mellomleder/358749>
[Funnet 13 Januar 2020].
- Rønning, R. et al., 2013. *Livet som leder - Lederundersøkelsen 3.0*. 1. utgave red. s.l.:Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Sagberg, I., 2017. *SNL: Henry Mintzberg*. [Internett]
Tilgjengelig fra: https://snl.no/Henry_Mintzberg
[Funnet 16 Januar 2020].
- Sagberg, I., 2019. *SNL*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <https://snl.no/ledelse>
[Funnet 17 Mars 2020].
- Sander, K., 2019. *Casestudie*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/casestudie/>
[Funnet 24 April 2020].

- Sander, K., 2019. *Endringsledelse*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/endringsledelse/>
[Funnet 16 Mars 2020].
- Sander, K., 2019. *Ledelsestilenes historiske utvikling*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/ledelsestil-historisk-utvikling/>
[Funnet januar 2020].
- Schie, I., 2012. *Masteroppgave: Lean i norske kommuner*. [Masteroppgave]
Tilgjengelig fra: <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/135750/Oppgave%20Ingvild%20Schie.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
[Funnet 30 Januar 2020].
- Stangeland, T. K., 2008. *Humanagement: Endringsledelse*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://www.humanagement.no/Artikler/Endringsledelse.pdf>
[Funnet 18 Mars 2020].
- Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J. & Haueng, A. C., 2002. Når endring tar overhånd. *Beta (Volum 16)*, Februar.
- The Center for Leadership Studies, 2015. *Situational Leadership® Overview With Dr. Paul Hersey*. [Internett]
Tilgjengelig fra: https://www.youtube.com/watch?v=5qD_6yIKXbo
[Funnet 19 Mars 2020].
- Thompson, G., 1998. *Situasjonsbestemt ledelse*. 3. opplag red. Oslo: Universitetsforlaget.
- Tjora, A. & Halle, N. H., 2018. *Store norske leksikon: Hawthorneeffekten*. [Internett]
Tilgjengelig fra: snl.no/Hawthorneeffekten
[Funnet 03 Februar 2020].
- Tranøy, K. E., 2019. *Store norske leksikon: Metode*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <https://snl.no/metode>
[Funnet 10 Februar 2020].
- Ulleberg, H. P., 2002. *Forskningsmetode og vitenskapsteori (1)*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://www.sv.ntnu.no/ped/hans.petter.ulleberg/vitenskaph99.htm>
[Funnet 21 April 2020].
- Van Wart, M., 2005. *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice*. New York: M. E. Sharpe, Inc..
- Yukl, G., 2013. *Leadership in organizations*. 8. utgave red. New York: Pearson.

Vedlegg

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Endring i organisasjonsstruktur – en endring i ledelse”?

Bakgrunn og formål

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke overgangen din bedrift har hatt fra en hierarkisk til en flatere organisasjonsstruktur. Vi ønsker da å fokusere på mellomlederens rolle spesielt, og se hvordan den har endret seg etter en slik overgang. Vi vil da se på ulike faktorer før og etter, samt hvilke forventninger som følger en ny rolle. Oppgaven skrives som en del av vår mastergrad i Ledelse av Teknologi ved NTNU Handelshøyskolen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Oppgaven skrives for NTNU Handelshøyskolen, i samarbeid med TrønderEnergi.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å intervju omkring ti medarbeidere i bedriften. Det er spesielt mellomledere og deres ansatte som er av interesse for studiet. Utvalget er valgt ut av vår samarbeidspartner i bedriften, og hvem som er villige til å delta.

Hva innebærer det for deg å delta?

Din deltagelse i studiet vil hjelpe oss med å belyse temaet i vår masteroppgave. Vi ønsker å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer, og det vil bli gjort lydopptak av intervjuene. Det vil maksimalt ta deg en time å delta. Spørsmålene vil hovedsakelig dreie seg om din stilling, dine oppgaver, tidsbruk og forventninger til endring før og etter omorganiseringen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern, og hva som skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Det legges opp til at deltagerne ikke skal kunne gjenkjennes i oppgaven, men utsagn fra medarbeidere knyttet til visse stillinger vil kunne knyttes opp til den gitte stillingen. Det gjelder spesielt rollen som mellomleder, da mye av oppgaven vil dreie seg om denne rollen. Mellomledere kan derfor være indirekte identifiserbare, selv om det jobbes for at de skal være anonyme. Ansatte direkte under mellomleder vil bli bedt om å kommenter sin mellomleder. Etter intervjuene vil lydfilene transkriberes, og merkes med et nummer og ikke navn. Disse filene vil også bli slettet, men kan siteres i oppgaven. Datamaterialet vil dermed være anonymisert. Veileder vil ha tilgang på innsamlet data underveis. Oppgaven vil i sin helhet leveres til TE ved prosjektets slutt, men de vil ikke ha tilgang på intervjudata som kan identifisere intervjuobjektene. Prosjektet skal etter planen avsluttes i mai 2020, og alle lydfiler vil slettes.

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.

På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU Handelshøyskolen ved vår veileder Frode Heldal (Frode.heldal@ntnu.no)
- Oss personlig per telefon eller epost, se lenger ned.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Julianne Marie R. Indreråk (julianneindrerak@gmail.com, +47 41215481)

Tonje Hovland (tonje-hov@hotmail.com, +47 93839502)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet om endring av organisasjonsstruktur og ledelse, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i spørreskjemaer dersom det blir aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. Mai 2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjueguide for intervju med mellomleder og leder

Introduksjon

Stikkord:

Litt om oss

Kort om oppgaven og temaet: før og etter strukturendring

Litt om intervjugjennomføringen, godkjenne opptak av intervju,

Signere samtykke erklæring

Om intervjuobjekt

1. Fortell litt om ditt arbeid her på Trønderenergi
2. Hvor lenge har du jobbet i TrønderEnergi?
3. Har du samme stilling nå som før strukturendringen?
evt før. Få stillingstittel

Bakgrunn til endring

1. Hva tror du var årsaken til endringen?
2. Hadde du selv innspill til hva resultatet etter endringen skulle bli?
Fortell litt om dette/Eksempler. Ble du hørt?
3. Fortell litt om hvem du mener hadde størst innflytelse på endringen?
4. Kan du huske en samtale mellom deg og kollegaer om endringen? Hva ble det snakket om i gangene?
positivt/negativt, før/etter/underveis?

Under og etter endring

1. Fortell om hvordan arbeidsdagen din har endret seg fra før og etter endringen.
2. Hvordan gikk dere frem for å kommunisere endringen?
 - a) *Så du deg selv som pådriver?*
3. Opplevd skifte i hva du bruker mest/minst tid på?
4. Beskriv en effektiv arbeidsdag
 - a) *Minner det du beskrev mer på hvordan det var før eller nå?*
5. Hvem forholder du deg til i løpet av en normal arbeidsuke?
 - a) *Hvordan – skriftlig/muntlig/sms*
 - b) *Internt/eksternt. Skifte i kommunikasjonsmønstre?*
6. Spør om deres beslutningsprosesser.
 - a) *Lettere å få igjennom? Mer krevende?*
7. Opplever du at det har skjedd en endring i bruk av styrings- og kontrollmekanismer?
 - a) *Opplever du å være mer eller mindre styrt/fri?*
 - b) *Opplever du at du til enhver tid vet hvem som er ansvarlig for hva?*
8. Hva føler du er det mest positive med denne endringen?
9. Har du møtt noen nye utfordringer etter endringen?
10. Hvordan er de ansatte sin holdning til den matrisebaserte måten å jobbe på?

Mellomleder rollen

1. Fortell oss litt om deg i rollen som mellomleder
 - a) *Hva synes du er vanskelig med rollen*
 - b) *Hva forventes av deg*
 - c) *Din viktigste rolle*
 - d) *Har dette endret seg?*
1. Hva er en god leder for deg?

Føler du selv du havner under denne beskrivelsen?
Fortell om en situasjon hvor du følte du var en god leder
2. Hvordan har forventningene til deg endret seg?
 - a) *Samarbeid med ansatte?*
 - b) *Samarbeid med leder?*
2. Har du noe eksempel på hvordan delegering av oppgaver foregår nå?
 - a) *Har dette endret seg?*
3. Føler du at du får utnyttet din egen kompetanse i større eller mindre grad nå enn før?
4. Hva opplever du som den største forandringen i din rolle og arbeidsdag?

Avslutning

1. Har du noen andre tanker rundt temaet?
 - Gå gjennom hva vi hører blir sagt
 - Tilby dem å lese igjennom transkriberingen
2. Ved flere spørsmål, kunne vi kontaktet deg på mail?

Intervjueguide for intervju med ansatt

Introduksjon

Stikkord:

Litt om oss

Kort om oppgaven og temaet: før og etter strukturendring

Litt om intervjugjennomføringen, godkjenne opptak av intervju,

Signere samtykke erklæring

Om intervjuobjekt

1. Fortell litt om ditt arbeid her på Trønderenergi
2. Hvor lenge har du jobbet i TrønderEnergi?
3. Har du samme stilling nå som før strukturendringen?
evt før. Få stillingstittel

Bakgrunn til endring

1. Hva tror du var årsaken til endringen?
2. Hadde du selv innspill til hva resultatet etter endringen skulle bli?
Fortell litt om dette/Eksempler. Ble du hørt?
3. Fortell litt om hvem du mener hadde størst innflytelse på endringen?
4. Kan du huske en samtale mellom deg og kollegaer om endringen? Hva ble det snakket om i gangene?
positivt/negativt, før/etter/underveis?

Etter endring

1. Fortell om hvordan arbeidsdagen din har endret seg fra før og etter endringen.
2. Opplevd skifte i hva du bruker mest/minst tid på?
3. Beskriv en effektiv arbeidsdag
 - a) *Minner det du beskrev mer på hvordan det var før eller nå?*
4. Hvem forholder du deg til i løpet av en normal arbeidsuke?
 - a) *Hvordan – skriftlig/muntlig/sms*
 - b) *Internt/eksternt. Skifte i kommunikasjonsmønstre?*
5. Spør om deres beslutningsprosesser.
 - a) *Lettere å få igjennom? Mer krevende?*
6. Opplever du at det har skjedd en endring i bruk av styrings- og kontrollmekanismer?
 - a) *Opplever du å være mer eller mindre styrt/fri?*
 - b) *Opplever du at du til enhver tid vet hvem som er ansvarlig for hva?*
7. Hva føler du er det mest positive med denne endringen?
8. Har du møtt noen nye utfordringer etter endringen?
9. Hvordan er de ansatte sin holdning til den matrisebaserte måten å jobbe på?

Mellomleder rollen

1. Hva er en god leder for deg?
 - a) *Eksempel der noen har vært en god leder*
 - b) *Føler du din mellomleder møter dine standarder.*
2. Hva mener du din mellomleder sin viktigste rolle er?
 - a) *Hvordan har dette endret seg?*
 - b) *Hva bruker de mest tid på?*
 - c) *Største utfordringer*
 - d) *Mer eller mindre effektiv etter omstillingen?*
3. Har du noe eksempel på hvordan delegering av oppgaver foregår?
 - a) *Har dette endret seg?*
4. Eksempel på noe du konsulterer med din mellomleder om i større eller mindre grad nå?
5. Føler du at du får utnyttet din egen kompetanse i større eller mindre grad nå enn før?

Avslutning

1. Har du noen andre tanker rundt temaet?
 - Gå gjennom hva vi hører blir sagt
 - Tilby dem å lese igjennom transkriberingen
2. Ved flere spørsmål, kunne vi kontaktet deg på mail?

