

Sondre Halsen
Simen S. Iversen

Hvordan kan samspillet mellom toppledelse og mellomledelse påvirke strategisk endring i en organisasjon?

En enkeltcasestudie av toppledelse og mellomledelse sitt samspill i en pågående strategiprosess.

Bacheloroppgave i Økonomi & administrasjon
Veileder: Marius Andersson
April 2023

Sondre Halsen
Simen S. Iversen

Hvordan kan samspillet mellom toppleidelse og mellomledelse påvirke strategisk endring i en organisasjon?

En enkeltcasestudie av toppleidelse og mellomledelse
sitt samspill i en pågående strategiprosess.

Bacheloroppgave i Økonomi & administrasjon
Veileder: Marius Andersson
April 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av vår 3-årige bachelorgrad i Økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen, hvor vi har hatt fordypning innen organisering og endring. Det siste halvåret har vi brukt mye tid på å gjennomføre dette forskningsprosjektet. Arbeidet har gitt oss mye innsikt i strategisk endring og hvordan intern kommunikasjon kan påvirke en endringsprosess. Disse temaene er noe vi har funnet ekstra spennende.

Vi ønsker å takke Kristin Wulf og Kantega AS for et givende samarbeid. Prosjektet har vært helt avhengig av god tilgang på data, noe Wulf har bidratt til på en måte som har vært til stor hjelp for arbeidet med datainnhenting. Vi vil også takke alle respondentene. Prosjektet hadde ikke kunnet gjennomføres uten deres hjelp.

Vi vil også takke vår veileder Marius Andersson for gode tilbakemeldinger og hjelp underveis.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Sammendrag

De siste årene er det en trend i at flere bedrifter i større grad vektlegger involvering av egne ansatte ved utforming av strategiprosesser for organisasjonen. Mellomlederens rolle trekkes ofte frem som avgjørende for slike endringsprosesser. Det er flere spennende aspekter ved mellomleder sin rolle i strategisk endring. Blant aktuelle temaer ser vi involvering, kommunikasjon, og endringsledelse. For å belyse disse temaene har vi valgt problemstillingen:

«Hvordan kan samspillet mellom toppledelse og mellomledelse påvirke strategisk endring i en organisasjon?»

I forskningsprosjektet ønsker vi å finne ut hvordan samspillet mellom toppledelse og mellomledelse påvirker en strategiprosess. Datainnsamlingen er gjennomført med kvalitativ metode, med åpne individuelle dybdeintervjuer. Det er samlet inn data fra både mellomledelse og toppledelse i strategiprosessen «Kantega 2032».

Gjennom forskningsprosjektet har vi funnet flere interessante funn. I implementeringsfasen har vi sett noen tilfeller av mellomledere som ikke føler eierskap til strategiprosessen. Mangelen på eierskap kommer i hovedsak av begrenset opplevd involvering og noen kommunikasjonsutfordringer. Utfordringene er knyttet til synliggjøring av bidrag til strategiprosessen og kommunikasjonskanaler til forskjellige geografiske lokasjoner. Underveis i prosjektet dukket det også opp et interessant moment som ikke var intendert før prosjektstart. Vi har sett tendenser til ulik form for tilnærming til ledelse i endringssituasjoner for mellomledere som har ekstern lederbakgrunn, sett opp mot dem som ikke har det.

Abstract

In recent years more and more companies have to an increased degree valued involvement of their own employees in development of the organization's strategic processes. The role of middle management is often highlighted as key to these types of organizational change. There are several intriguing aspects of a middle manager's role in strategic change. Amongst relevant topics are involvement, communication and change management. To enlighten these topics, we have chosen the following study question:

«How may the interaction between top and middle management affect strategic change in an organization?»

In this research project we seek to find out how the interaction between top and middle management affects a strategic process. The data gathering is done through qualitative method, with open individual in-depth interviews. Data from both top and middle management has been gathered from the strategic process «Kantega 2032».

We have found several interesting discoveries through the research project. In the implementation phase, we have seen some cases of middle managers not feeling ownership of the strategic process. The lack of ownership mainly comes from a limited experience of involvement and some communication difficulties. The difficulties are related to a lack of making visible the contributions to the strategic process and the communication channels to different geographic locations. During the project, an interesting aspect appears that was not intended before the beginning of the project. We have seen tendencies to a different form of approaching leadership in change situations from middle managers with external leadership experience, compared to those without.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| Forord | 1 |
| Sammendrag | 0 |
| Abstract | 0 |
| 1. Innledning | 1 |
| 2. Teori | 2 |
| 2.1 Strategi E og strategi O | 2 |
| 2.2 Mellomleders rolle som endringsagent..... | 3 |
| 2.3 Tillit | 5 |
| 2.4 Kommunikasjon | 6 |
| 2.5 Oppslutning | 8 |
| 2.6 Motstand | 8 |
| 2.7 Pseudomedvirkning | 9 |
| 3.0 Casebeskrivelse | 9 |
| 4.0 Metode | 11 |
| 4.1 Innledning | 11 |
| 4.2 Metodevalg..... | 11 |
| 4.3 Studietype..... | 12 |
| 4.4 Datainnsamling..... | 12 |
| 4.5 Intervjuform | 13 |
| 4.6 Anonymitet..... | 14 |
| 4.7 Fallgruver | 14 |
| 4.8 Relabilitet..... | 15 |
| 4.9 Validitet | 16 |
| 5. Analyse | 18 |
| 5.1 Involvering | 18 |
| 5.2 Kommunikasjon | 21 |
| 5.3 Lederbakgrunn..... | 25 |
| 6.0 Konklusjon | 27 |
| Referanser | 30 |
| | |
| Figur 1: Teoretisk modell for mellomlederens involvering i strategisk endring (Hope, 2015)..... | 4 |
| Figur 2: Strategiprosessen | 10 |

1. Innledning

De senere årene har i økende grad bedrifter vektlagt involvering av sine ansatte i strategiprosesser. Involveringen kan blant annet føre med seg større engasjement blant ansatte, flere og bedre ideer i prosessene og større endringsvilje i virksomheten.

Mellomledere fremheves i litteraturen stadig som en nøkkelfaktor for en vellykket endringsprosess (Jacobsen, 2018b). Som et bindeledd mellom øvre ledelse og medarbeidere på det operative planet kan de blant annet være sentrale i implementering av strategier, bidra til oppslutning blant de ansatte, hjelpe medarbeidere med å se sin rolle i en ny retning for virksomheten og være en sentral del av kommunikasjonen fra toppledelse til ansatte på lavere nivå.

Det er flere interessante aspekter ved mellomledere i en strategiprosess der involvering og prosesseierskap står sentralt. Mulige påvirkningsområder av involvering er deres rolleforståelse, egen opplevelse av reell medvirkning og samspillet med toppledelsen (Hope, 2015). For å belyse dette temaet har vi kommet fram til følgende problemstilling:

Hvordan kan samspillet mellom toppledelse og mellomledelse påvirke strategisk endring i en organisasjon?

For å studere dette spørsmålet som empirisk case har vi valgt Kantega AS, som per dags dato står i implementeringen av en strategi, hvor stor involveringsgrad har vært et kjerneaspekt. Denne prosessen har fått navnet «Kantega 2032» på grunn av sitt 10-års perspektiv. Det som gjør Kantega AS som case ekstra spennende er at selskapet er ansatteid, hvor samtlige ansatte har mulighet til å eie like stor andel som hvert styremedlem og leder.

Oppgaven vil videre ha et kapittel om teoriene vi bruker for å forstå fenomenet vi har undersøkt, et kapittel med casebeskrivelse, et kapittel om forskningsmetodene vi har anvendt, et kapittel med analyse og drøfting av funn og avslutningsvis en konklusjon.

2. Teori

2.1 Strategi E og strategi O

Strategi E og strategi O er to hovedretninger, og ytterpunkter, av strategier for endringsledelse som Jacobsen (2018b) trekker frem. Gjennom strategi E har man en sekvensiell og tydelig planlagt endring, der målet er å forbedre kvantitative resultater. I strategi O forsøker man å skape læringsevne i organisasjonen gjennom demokratiske prosesser, der man fokuserer på kultur og menneskelige ressurser.

Strategi E og strategi O er to hovedretninger, og ytterpunkter, av strategier for endringsledelse som Jacobsen (2018b) trekker frem. Gjennom strategi E har man en sekvensiell og tydelig planlagt endring, der målet er å forbedre kvantitative resultater. I strategi O forsøker man å skape læringsevne i organisasjonen gjennom demokratiske prosesser, der man fokuserer på kultur og menneskelige ressurser. Endringer med rot i strategi E er som regel initiert av toppledelsen, og kan derfor kalles en «top-down»-tilnærming (Jacobsen, 2018b). Toppledelsen vil ha en sentral rolle i en organisasjons informasjonsstrøm, og har ofte et større helhetsperspektiv enn resten av organisasjonen. Ved motstand så vil toppledelsen ha makt nok til å tvinge gjennom endringer når de møter motstand, og eventuelt inngå større kompromisser i forhandlinger. Man kan også skape motivasjon for endringen ved å etablere insentivordninger for endringen og synliggjøre målbare resultater.

I strategi E forsøker man å endre på formelle og symbolske strukturer (Jacobsen, 2018b). Her vil man gjennom først å endre strukturen, endre kulturen på sikt som følge av den strukturelle endringen. Andre formelle elementer som toppledelsen kan ha full kontroll over er teknologi, mål og strategi. Til grunn for en endring gjennom strategi E vil det gjerne ligge en analyse av mulighetsrommet før endringen, og endringsprosessen vil være tydelig og sekvensiell.

Ved strategi O endres toppledelsens rolle til å skape engasjement for endringen blant de ansatte, altså en «bottom-up»-tilnærming (Erichsen, et al., 2018; Jacobsen, 2018b). Gjennom medvirkning skal de ansatte selv komme fram til endringene som skal gjennomføres, og da utvikle et eierskap. Lederne skal da være deltakende, støttende og delegerende. Her vil de som faktisk står i problemene og utfordringene til organisasjonen kunne komme med løsninger. I strategi O forsøker man å endre på individer, grupper og kultur ved å øke kompetanse, samarbeidsevne og skape konstruktive læringsarenaer. I stedet for å ha en tydelig plan og en sekvensiell endringsprosess vil man her ha en mer åpen tilnærming, der endringene i større

grad er inkrementelle, som åpner for å være eksperimenterende uten å satse på store endringer som viser seg i ettertid å være dårlige valg.

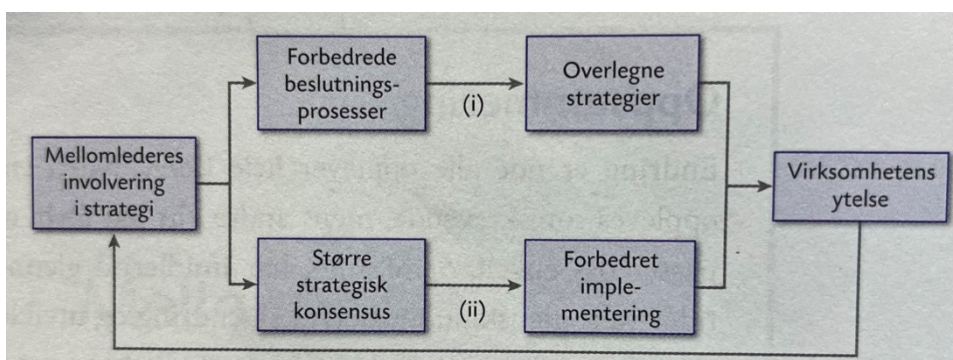
2.2 Mellomleders rolle som endringsagent

I planlagte endringsprosesser vil det være en eller flere aktører som initierer endringsprosessen, som kalles endringsagenter (Jacobsen, 2018b). Endringsagentene tolker eksterne og interne, i utgangspunktet objektive, drivkrefter, men som ofte kan være uklare og av varierende styrke. Før en endringsprosess vil endringsagentene tolke drivkreftene til muligheter eller trusler som skaper et behov for endring, men drivkreftene vil kunne tolkes forskjellig. Signaler for mulige endringsbehov vil presentere seg ulikt for ulike mennesker i og utenfor organisasjonen. For eksempel vil virkeligheten presentere seg annerledes for en toppleder som ser organisasjonen som en helhet og snakker med omgivelsene, enn for en ansatt på det operative planet som møter nye konkrete problemer. Et annet aspekt i forhold til tolkning av signaler er at virkeligheten også kan oppfattes forskjellig av ulike mennesker. Når mennesker med ulik bakgrunn og erfaringer står i samme situasjon kan de tolke signalene forskjellig og komme med ulike løsninger.

I en endringsprosess må mellomledere ofte håndtere flere typer spørsmål, gjerne fra medarbeidere som er bekymret for følgene av endringen (Erichsen, et al., 2018). På grunn av mellomlederens tilstedeværelse og nærhet til sine underlagte ansatte er det ofte de som vil få de fleste spørsmålene, og da må svare på vegne av virksomheten. Ifølge Johnson et al. (2011, gjengitt i Erichsen, et al., 2018) spiller de en sentral rolle, både som et bindeledd mellom toppledelse og menneskene på lavere nivå i virksomheten, og ved den faktiske innføringen av aktuelle endringer.

Mangel på involvering i strategiformuleringen, og manglende kommunikasjon mellom toppledelse og mellomledere kan gi grobunn for motstand mot endringen blant virksomhets mellomledere (Erichsen, et al., 2018). Det er sentralt at toppledere sørger for at mellomledere har innsikt i bakgrunnen for endringen, selve gjennomføringen av endringen og formålet med endringen. Eierskap til prosessen kan gjøre at mellomlederen støtter denne og utviser større grad av lojalitet til ledelsen i situasjoner der det kan være enklere å opptre som støtte for bekymrede ansatte heller enn representanter for ledelsen. I tillegg til viktigheten av eierskap til prosessen for å skape lojalitet, er det også viktig at mellomledelsen har eierskap til prosessen for å sikre lik sensmaking for strategien. Sensmaking er et samlebegrep for å etablere en forståelse av virkeligheten slik individet ser det, slik som mellomlederne sitt eget syn på

endringen (Hope, 2015). Dette uttrykket vil bli brukt for å beskrive individets egen forståelse av situasjonen. Balogun og Johnsen (2005) har gjennom sin studie av planlagt endringsimplementering funnet ut at endringer kan få et annet utfall enn det toppledelsen hadde forventet når mellomlederne, som skal formidle endringen, tilpasset endringene basert på sine egne erfaringer og fortolkninger. Med bakgrunn i mellomledernes egne fortolkninger fikk ledelsen i casestudiet et annet endringsutfall enn det som var tilsiktet.



Figur 1: Teoretisk modell for mellomlederes involvering i strategisk endring (Hope, 2015)

Det er i hovedsak to måter å skape eierskap hos mellomledelsen i en strategisk endringsprosess (Hope, 2015). Disse to metodene er illustrert i figur 1. Modellen beskriver hvordan mellomlederes grad av involvering i spesifikke deler av den strategiske prosessen påvirker virksomhetens ytelse. Bedrifter som involverer mellomledere aktivt i utformingen av den strategiske endringsprosessen virker til å utvikle mer robuste og verdiskapende strategier, enn bedrifter som velger rene topplerbaserte prosesser. Med involveringen menes her en prosess som legger til rette for at mellomlederne får være en aktiv og engasjert aktørgruppe i strategiarbeidet. Metode nummer to for å skape eierskap hos mellomlederne omhandler å involvere mellomlederne tungt i iverksettingsprosessene. Dette innebærer å investere i mellomledernes forståelse av den topplerbesluttede strategiske prosessen. For å skape eierskap gjennom denne metoden må toppledelsen dele informasjon og avklare uklarheter på en slik måte at mellomlederne får internalisert innholdet i prosessen. På denne måten kan mellomlederne utvikle eierskap til prosessen, enten ved å selv være med på å utforme strategien, eller ved å tungt innarbeide topplerledelsens strategi, og deretter gjøre denne til sin egen. Modellen viser også klart at resultatet av metodene påvirker virksomhetens ytelse, som igjen vil være med å påvirke mellomledernes involvering i strategien på nytt. Strategiarbeidet

er en kontinuerlig prosess som setter kontinuerlige krav til mellomledernes involveringsgrad for at bedriften skal være effektiv.

2.3 Tillit

Tillit defineres av Lewicki et al. (1998, gjengitt i Stensaker & Haueng, 2016) som positive forventninger til en annens atferd. Stensaker & Haueng skriver at tillit kommer av erfaringer, gjerne i direkte interaksjon. Det kan være lett å ødelegge tillit, og vanskelig å bygge det opp. Enkelte mener at tillit kan eksistere samtidig som mistillit (Lewicki et al., 1998, 2006, gjengitt i Stensaker & Haueng, 2016). For eksempel kan man ha mistillit til en leders evne til å fremme sine ansattes bidrag til en organisasjon, men samtidig ha tillit til at lederen får teamet til å levere resultater. Tillit må sees på som et toveis forhold, og ikke bare noe som går fra ansatt til leder.

Man kan skille mellom vertikal og horisontal tillit (Stensaker & Haueng, 2016). Horisontal tillit går mellom relasjoner på samme nivå i en organisasjon, enten mellom enkeltansatte eller grupper. Vertikal tillit, også kalt institusjonell tillit, handler om relasjonen mellom enkeltansatte eller en gruppe, og noe på et annet nivå i organisasjonen. Tillitsobjektet på et annet nivå er for eksempel en mellomleder, toppleder eller hele organisasjonen i seg selv (McCauley & Kuhnert, 1992, gjengitt i Stensaker & Haueng, 2016). Vertikale tillitsforhold påvirkes av organisasjonens hierarki og det relative maktforholdet i relasjonen.

I organisasjoner preget av høy omstillingshastighet og usikkerhet, trekker Stensaker og Haueng (2016) frem det å utvikle tillit til selve prosessen. Trygghet i prosessen kan skape tillit til at endringene blir gjennomført skikkelig og bidra til å redusere de ansattes usikkerhet. Stensaker og Haueng fremmer videre to måter å skape tillit til prosessen på; å definere egen og andres rolle gjennom prosessen, og å etablere et sett med spilleregler for prosessen. Å definere rollene i prosessen og hvordan disse vil utvikle seg over tid vil gjøre samspillet mellom aktørene i prosessen smidigere. De viktigste endringsagentene i organisasjonen må identifiseres, og vil ha et spesielt ansvar for å drive frem endring. Uten endringsagentene vil toppledelsen ofte ikke ha gjennomslagskraft til å gjennomføre omstillingen.

Ved etablering av spilleregler for prosessen er rettferdighet sentralt. Hvis endringen oppleves som rettferdig, vil de ansatte utvikle tillit til ledelsen, prosessen blir bedre og omstillingskostnadene for organisasjonen blir lavere. I henhold til organisatorisk rettferdighetsteori må ledelsen ta hensyn til rettferdig fordeling av goder,

prosedyrerettferdighet og rettferdig interaksjon (Kim & Mauborgne, 2003, gjengitt i Stensaker & Haueng, 2016). Rettferdig fordeling av goder (også kalt distributiv rettferdighet) går ut på at fordelingen må sees på som rettferdig av de ansatte. Godene kan for eksempel være lokalisering av hovedkontor, valg av systemer, prosedyrer og lederstillinger. Rettferdig allokering kan gjøres etter effektivitetshensyn, likhetsprinsippet eller spesielle hensyn. Hvilket hensyn som bør vektlegges vil være situasjonsavhengig, men bør forklares, begrunnes og etterleves, for å gi forutsigbarhet. Prosedyrerettferdighet går ut på hvordan man legger opp prosessene som handler om fordelingsbeslutninger. Sentrale momenter innen prosedyrerettferdighet er at sentrale personer blir involvert, at prosessene er transparente, så objektive som det lar seg gjøre og at de er reversible. Interaksjonsrettferdighet går ut på hvordan man behandler hverandre. To sentrale momenter innen interaksjonsrettferdighet er å informere og begrunne hva som ligger bak avgjørelser, og å behandle hverandre med verdighet og respekt. Interaksjonsrettferdighet er sterkt knyttet til emosjonelle reaksjoner, og hvis man er krenket kan man begynne å stille spørsmål til rettferdigheten ved fordelinger og beslutningsprosesser.

2.4 Kommunikasjon

Kaufmann og Kaufmann (2015, p. 395) mener en mer presis definisjon av kommunikasjon er at «*Kommunikasjon er prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse for budskapet.*». I Kaufmann og Kaufmanns definisjon inngår tanken om at man overfører både informasjon og mening. Begrepene skilles på fordi overføring av informasjon ikke trenger å bety effektiv kommunikasjon, da meningsinnholdet kan ha forskjellig betydning for sender og mottaker. Mange forskere og praktikere fremhever kommunikativ kompetanse som essensielt for effektiv ledelse, uavhengig av ledelsesnivå og organisasjonsform. Kommunikativ kompetanse er å ha evne til å forstå og videreformidle informasjon i spesifikke situasjoner.

Kommunikasjonsprosessen kan sies å bestå av komponentene innkoding, kommunikasjonskanal, avkoding og meningsskaping (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Innkoding handler om at senderen oversetter en tanke eller ide inn i kode eller språk som mennesker kan forstå, og blir da grunnlaget for budskapet. I situasjoner hvor budskapet krever presis formidling, så kan innkodingen være svært viktig. Noen budskap kan utløse følelsesmessige reaksjoner eller inneholde skjulte agendaer. I kognitive prosesser kan det

oppstå fordreininger, som kan være resultater av innkodingsproblemer. Når innkodingen er ferdig, så overføres det intenderte budskapet over i en kanal. En kommunikasjonskanal er en konkret formidlingsvei for informasjon, og kan ha varierende grad av informasjonsfylde. Ofte vil en organisasjons mål med kommunikasjonen være å gi et så presist budskap som mulig. Noen ganger kan man derimot sende et mer tvetydig budskap for at mottakeren må tolke og strukturere selv, så mottakeren skal gjøre seg opp en mening.

Når budskapet når mottakeren gjennom kommunikasjonskanalen, vil mottakeren avkode informasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Mottakeren tolker da informasjonen ut fra egen forståelse, for å kunne ilegge budskapet mening. Her vil mottakeren forsøke å tolke skriftlige og muntlige ord, og også mer subtile momenter som kroppsspråk og symbolikk. Når mottakeren etter avkodingen skal ilegge informasjonen mening, kan ofte mottakers tolkning divergere fra senders mening. Her skiller man mellom relasjonsnivå og innholds nivå. Relasjonsnivå omfatter følellestilstander og holdningsreaksjoner, mens innholds nivå dreier seg om grunnleggende fakta. Kommunikasjonsekspertene anbefaler redundant kommunikasjon for å unngå misforståelser på bakgrunn av relasjonsnivå. Redundant kommunikasjon vil si å formidle samme budskap på flere måter, for eksempel både skriftlig og muntlig.

Andre sentrale momenter ved kommunikasjonsprosessen er tilbakemelding og støy (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I en toveis kommunikasjonsprosess vil man etter at kommunikasjonsprosessen er gjennomført en vei, ha tilbakemelding. Tilbakemelding vil si at kommunikasjonsprosessen foregår også motsatt vei på samme måte. Ved misforståelser gir tilbakemelding den opprinnelige avsenderen muligheten til å korrigere. Hver komponent i kommunikasjonsprosessen vil påvirkes av støy. Støy er alle forhold som kan forstyrre overføring og forståelse av et budskap, og legger grunnlaget for fordreininger og misforståelser.

Katz og Kahn (1978, gjengitt i Kaufmann & Kaufmann, 2015) deler kommunikasjonsretningene inn i nedover-kommunikasjon, oppover-kommunikasjon og lateral kommunikasjon. Nedover-kommunikasjon fungerer rettleidende og styrende ved formidling av tilbakemeldinger, prosedyrer, instruksjoner, rasjonaler og innarbeiding av mål. Ledere kan ubevisst eller bevisst fordreie beskjeder til medarbeiderne selv om de fleste ledere har til hensikt å formidle presise beskjeder. Dersom nedover-kommunikasjonen beveger seg gjennom flere linjer nedover i organisasjonen, kan den fordreies ved at mange små misforståelser baller

på seg og ender opp med store fordreininger i den endelige kommunikasjonen. Det kan også skje at mellomledere enten bevisst eller ubevisst endrer på budskapet til neste ledd.

Oppover-kommunikasjon handler om informasjonsflyt fra lavere til høyere ledd i en organisasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Budskapene omfatter ofte viktig informasjon, og omfatter blant annet forbedringsideer, statusrapporter, arbeidsrelaterte problemstillinger og så videre. På grunn av statusforskjeller og psykologisk motstand forekommer oppover-kommunikasjon sjeldnere enn nedover-kommunikasjon. Ansatte ønsker gjerne å gi et positivt inntrykk til lederne, og kan da ende opp med å formidle ensidig positiv informasjon oppover og si seg enig med sjefen. Forskning og praktisk erfaring viser derfor at det er essensielt at det skapes arbeidsmiljø og kultur som legger opp til konstruktiv oppover-kommunikasjon.

2.5 Oppslutning

Den mest anvendte teorien om oppslutning rundt endring omtaler tre nivåer av oppslutning, fra svak og lite stabil, til sterk og stabil: Nødvendighetsoppslutning, normativ oppslutning og affektiv oppslutning (Jacobsen, 2018b, pp. 125-126). Nødvendighetsoppslutning kommer som resultat av at man har satset på karriere innad i organisasjonen, og opplever å risikere det man har satset ved å motsette seg endringen, eller at man ikke utøver motstand fordi man har få muligheter til å få seg jobb utenfor organisasjonen. Normativ oppslutning er gjerne et resultat av følelsen av at man bør støtte endringen, eller at man føler en plikt for å støtte organisasjonens initiativer fordi den har strukket seg langt for en selv tidligere. Affektiv oppslutning er den typen oppslutning som har rot i en indre motivasjon hos den ansatte for endringen. Her Ved affektiv oppslutning støtter man endringen fordi man opplever den som god og riktig, og tror den vil løse problemer. Ved affektiv oppslutning vil de ansatte være med på å drive endringen framover.

2.6 Motstand

Motstand kan deles inn i fire nivåer ut fra hvor passiv eller aktiv motstanden er (Jacobsen, 2018b). Nivåene består i stigende motstands grad apati/likegyldighet, passiv motstand aktiv motstand og aggressiv motstand. Selv om motstand mot endring ofte er forbundet med noe negativt, kan det også føre med seg positive sider (Jacobsen, 2018b). Ettersom endring ofte er preget av usikkerhet kan kritiske innvendinger handle om forskjellig forståelse av hva som

faktisk er situasjonen, at retningen på endringen fremstår lite fornuftig, at endringen er basert på et dårlig informasjonsgrunnlag eller at endringen er dårlig begrunnet. En dialogbegrensning av kritiske røster før endringen, kan hindre en konstruktiv diskusjon rundt endringen som fører til vurdering av flere alternativer og bedre løsninger. Dersom man opplever en total mangel på kritiske røster, kan det være et sykdomstegn i form av for eksempel fryktkultur eller generell apati i organisasjonen.

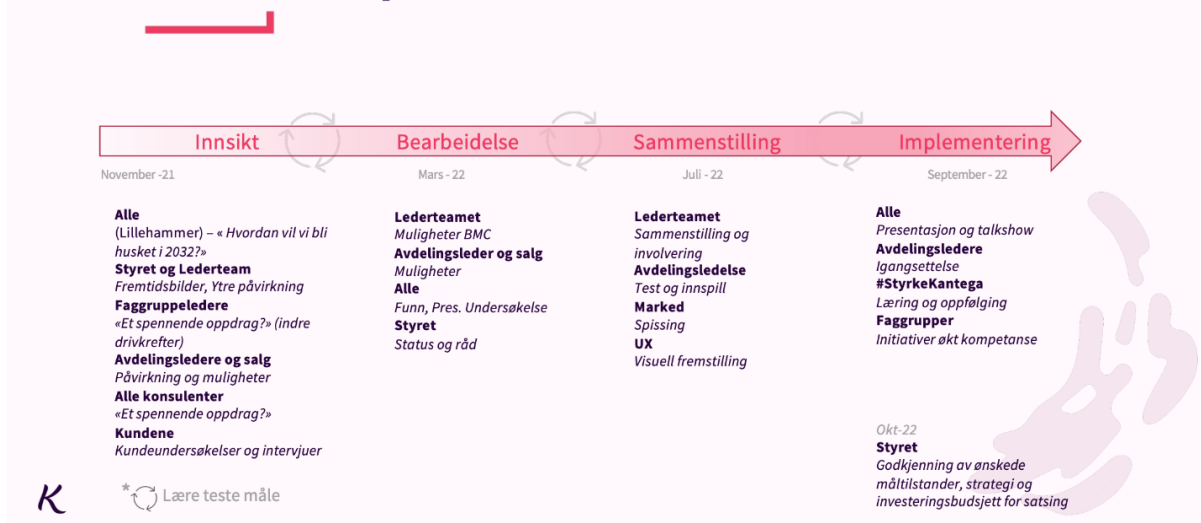
2.7 Pseudomedvirkning

Amundsen & Kongsvik (2016) introduserer endringskynisme som et begrep som handler om en negativ innstilling til endring. Endringskynisme kan komme fra opplevelser om endring for endringens skyld, resirkulering av ideer, praksisfjerne løsninger, manglende synliggjøring av resultat og pseudomedvirkning. Overfladisk medvirkning uten reell påvirkning kalles av Amundsen & Kongsvik for pseudomedvirkning. Dersom de ansatte blir lovet at de skal ha reell medvirkningskraft, men opplever at avgjørelsen blir tatt uten at deres innspill faktisk blir tatt høyde for, kan det istedenfor å skape eierskap til prosessen heller ha motsatt effekt. En fallgrube for ledelsen kan være at de egentlig har bestemt seg på forhånd, men prøver å få det til å fremstå som at de ansatte kommer fram til løsningen sammen. Historier om pseudomedvirkning kan få utbredelse og påvirke narrative blant de ansatte i organisasjonen over tid.

3.0 Casebeskrivelse

Kantega AS er et Norsk aksjeselskap med 175 ansatte fordelt på 3 kontorer med forskjellig geografisk lokasjon. Selskapet ble etablert i 2003 av 40 personer der flere av disse fortsatt er i bedriften. Kantega har en uvanlig eierskapsmodell der alle faste ansatte kjøper seg inn som aksjonær ved ansettelse, og har mulighet til å kjøpe seg opp til en maksimal andel som er lik for alle. Utbytte deles dermed likt mellom alle deleiere/ansatte. En slik eiermodell gjør at Kantega sine egne ansatte oppfattes som engasjerte i saker som omhandler deres eget firma. Kantega mener selv at dette er en av nøkkelfaktorene til at de lykkes innenfor sitt fagfelt. Hovedfagfeltene til bedriften er datadrevet innovasjon, design og brukeropplevelser, systemutvikling og rådgivning. November 2021 startet bedriften sitt arbeid med å utarbeide en 10 år lang overordnet strategi for selskapets fremtid.

Prosesen i praksis



Figur 2: Strategiprosessen

Kantega har selv visualisert strategiprosessen i figur 2. Denne modellen er ledelsen sin plan for hvordan prosessen utarbeides og implementeres i organisasjonen fra starten av prosjektet. Noen av elementene som er særlig nevnt av respondentene er et allmøte/seminar i Lillehammer i innsiktsfasen, test og innspill fra avdelingsledelsen i sammenstillingsfasen, igangsettelse fra avdelingsledelsen og presentasjonene av strategiprosessen til alle i Ålesund i implementeringsfasen. I tillegg gjennomførte Kantega en spørreundersøkelse i forkant av strategiprosessen som omhandlet hva organisasjonen mener er et spennende oppdrag. Bedriften er i dag i implementeringsfasen av strategiprosessen.

Organisasjonen er satt opp med tre kontorer i tre av Norges største byer (se 4.6 for forklaring på anonymisering). Ledergruppen er lokalisert på kontor A. Hvert kontor har en kontorleder, der det er flere avdelinger med respektive avdelingsledere. Kontor A har 5 avdelinger, B har 5 avdelinger, mens C har 2 avdelinger. Kontor C er et forholdsvis ferskt kontor. Kantega gjennomfører lederutviklingsmøter (LU) fire ganger i året, hvor de samler mellomlederne.

Toppledelsen i prosjektet har fra starten vært klar på at involvering og deltagelse blant ansatte ville bli en viktig faktor for at prosessen skulle lykkes. Ledelsen har selv uttalt at bedriften er en organisasjon der de ansatte skal være med å forme bedriften gjennom demokratiske prosesser, mye på grunn av eierskapsmodellen i bedriften. En slik tankegang om involvering var også ledelsen sitt utgangspunkt når strategiprosessen «Kantega 2032» skulle utformes og implementeres. I Kantega sitt eget interne strategidokument har de omtalt sin egen organisasjonskultur på denne måten: «Organisasjonskulturen vår er bygd på likeverd og

samhold, noe eiermodellen gjenspeiler godt. Vi har en flat struktur og en eiermodell som innebærer at mange tar ansvar for å se muligheter og behov, samt utvikle kompetanse som Kantega behøver. Strategien skal gi denne kraften en retning og samle oss som selskap.».

Kantega viser seg som en særlig opplysende case av flere årsaker. Ettersom selskapet selv understreker viktigheten av meningene til de ansatte, er det interessant å se på hvordan de gjennomfører involvering etter å ha gått fra å være 40 ansatte ved oppstart, til 175 per dags dato. Et annet aspekt er også at ansatteierskapet ligger til grunn for selskapet, noe som også legger opp til involvering av de ansatte. Kantega egner seg også som case fordi man med flere kontorlokasjoner får studert hvordan toppledelsen kommuniserer på tvers av kontor, og hvordan det påvirker en pågående strategiprosess.

4.0 Metode

4.1 Innledning

Metode er de teknikkene som benyttes for å fremstille virkeligheten (Jacobsen, 2018a). I praksis omhandler dette hvordan empiri sammensettes for å finne ut om våre antagelser stemmer overens med hvordan virkeligheten faktisk er. I dette kapitlet fremlegger vi vårt valg av metode og innsamlingsmetodikk. Vi skal også drøfte tolkningen av innsamlet empiri og begrunne valgene vi har tatt sett i lys av vitenskapsteoretiske kvalitetskriterier som reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.

4.2 Metodevalg

Problemstillingen kan beskrives som eksplorerende. Ved en slik problemstilling vil det kreves en undersøkelsesmetode som får frem nyanserte data og er følsom for uventede forhold (Jacobsen, 2018a). Det vil i en slik metode være fordel å fokusere på færre enheter. Når vi skal undersøke vår problemstilling har vi derfor funnet det mest passende å gå for et intensivt og kvalitativt forskningsdesign. Jacobsen har beskrevet kvalitativ metode som passende i tilfeller der vi skal fange opp nyansene i uavklarte problemstillinger. Forskerne legger få, eller ingen føringer på intervjuobjektet, noe som gir informasjonen høy relevans. Dette blir viktig i vår problemstilling.

Der en kvantitativ metodetilnærming fokuserer på tallfestede resultater vil en kvalitativ forskningsmetode kunne gi en bedre innsikt i hvert enkelt tilfelle, og fange opp flere nyanser hos respondenten (Jacobsen, 2018a). For problemstillingen som omhandler et utvalg menneskers oppfatning av en strategiprosess, mener vi at det er sentralt å få en dypere forståelse av hvordan utvalget har opplevd «Kantega 2032». Et slikt metodevalg vil hjelpe oss å forstå de interne prosessene som har foregått i bedriften mellom toppledelsen og mellomlederne.

4.3 Studietype

Problemstillingen beskriver en bedrift som er i en pågående strategiprosess. Med dette som utgangspunkt vil en enkeltcase-studie egne seg godt til å kartlegge relevante forhold. Jacobsen (2018a) beskriver en slik studietilnærming som godt egnet til å gi detaljerte og virkelighetsnære beskrivelser for et gitt tidsrom. Casestudier er gjennom gode detaljerte beskrivelser godt egnet til å beskrive kausale mekanismer og prosesser. På denne måten er casestudier beskrivende for hvordan hendelser påvirker hverandre og resultater produseres. Det kan være vanskelig å etablere kausale sammenhenger uten flere studier for å forhindre at det er andre faktorer ved enkeltcase-studiet som påvirker resultatet.

4.4 Datainnsamling

Innsamlingen av datamaterialet har foregått i hovedsak på to måter. Gjennom intervju på arbeidstedet til respondentene eller gjennom videokonferanse. Datainnsamlingen består av dybdeintervjuer med 5 mellomledere og 1 toppleder. På denne måten er det gode muligheter for å fange opp nyanser blant respondentene, samt sikre god forståelse av innsamlet data ved hjelp av oppfølgingsspørsmål. Dataene er transkribert og kategorisert etter tema for å få sammenlignbare data fra respondentene. Detaljert intervjumetode er beskrevet senere i kapittelet. I tillegg til intervjuene har vi fått tilgang på et overordnet strategidokument som ligger tilgjengelig for alle ansatte digitalt. Dokumentet er på 28 sider og oppdateres jevnlig av ledelsen, der siste endring ble gjort den 24.01.2023.

4.5 Intervjuform

Vi har valgt individuelle, åpne intervju. På denne måten har vi som undersøker muligheten til å komme i dybden på respondenten, uten å legge store begrensinger på hva respondenten har mulighet til å svare (Jacobsen, 2018a). Denne intervjuformen egner seg godt når få enheter skal undersøkes, og når fokuset på enkeltindividets informasjon verdsettes. Intervjuene er gjennomført ved hjelp av to intervjuformer, ansikt til ansikt og digitalt møte over videostrøm. Intervjuformene har mange likheter, blant annet fordeler som god flyt i samtalen og muligheter for oppklarende spørsmål som kan bidra til en større grad av innsikt. Det trekkes også frem som nevneverdig i disse intervjuformene evnen til å skape åpenhet og tillitt. Ved begge intervjumetodene er også faren for utslag av intervjueffekten til stede, dog noe svakere ved videoverøring. Intervjueffekten er påvirkningen selve intervjuet og intervjuer kan ha på respondenten, og hvordan dette kan påvirke informasjonen som samles.

Intervjuene har hatt en åpen kvalitativ tilnærming med utgangspunkt i en fast intervjuguide, med åpne spørsmål. Intervjuguiden har hatt en sterk strukturingsgrad med fokus på oppfølgingsspørsmål. Respondentene har blitt fremlagt like spørsmål, med mulighet for å tilføre mer data dersom intervjuobjektet føler at svar eller spørsmål ikke var tilstrekkelig. Dersom respondenten har besvart flere tiltenkte spørsmål gjennom et resonnement har intervjuerne hatt muligheten til å justere rekkefølge på spørsmål eller velge å fjerne disse i sin helhet.

Bedriften er forelagt intensjonen med datainnsamlingen og skal motta resultatet når dette er ferdigstilt, noe som blir nevnt før hvert intervju gjennomføres. Sett i lys av problemstillingen ville det å holde hensikten med intervjuet skjult kunne virke mot sin hensikt. Respondentene er forelagt spørsmål om en spesifikk strategiprosess. Vi har derfor sett det som nødvendig å informere om hensikten med intervjuet for å garantere relevant informasjon knyttet til tidsrommet prosessen er gjennomført.

Intervjuene er gjennomført i bedriftens egne kontorer eller over video der respondentene har vært til stede på sin arbeidsplass. Stedet intervjuene gjennomføres på vil kunne påvirke dataene som innhentes, noe som kalles konteksteffekten (Jacobsen, 2018a). Dersom intervjuene gjennomføres i et kunstig miljø, vil det kunne være risiko for kunstige svar. Vi har derfor sett det som hensiktsmessig at intervjuene er gjennomført i omgivelsene respondentene vanligvis befinner seg i når strategiprosessen arbeides med.

Intervjuene er gjennomført med båndopptaker for å sikre korrekt gjengivelse av innsamlet data. Ulempen med en slik metode kan være at respondenten kan reagere negativt på et opptak av egen samtale (Jacobsen, 2018a). Inntrykket vårt gjennom prosessen er at intervjuobjektene ikke lot seg nevneverdig påvirke av opptakene, flere sa også at de fint kunne stå for det som blir sagt. Dette kan ha en sammenheng med at objektene er selv ledere i et konsultentselskap som ved flere anledninger har vært en del av andre forskningsprosjekter, der intervjumetoden har vært gjennomført på lignende måter.

4.6 Anonymitet

I starten av hvert intervju ble intervjuobjektet presentert med relevant informasjon om vår behandling av lydopptak, informasjonen vi samler inn og anonymisering i oppgaven. Navn, alder og stillingstittel er ikke inkludert i oppgaven. Det er derimot tatt en vurdering på at på bakgrunn av oppgavens natur, må det offentliggjøres at fem av intervjuobjektene var mellomledere og en var en av topplederne som var ansvarlig for strategiprosessen. Videre har vi anonymisert utsagnene, men heller kalt utsagn fra representanten fra ledergruppen L1, utsagn fra mellomledere M, kalt lokasjonene A, B og C og satt en tallkode bak utsagn fra mellomlederne for å skille mellom hvilken mellomleder som har kommet med utsagnet (for eksempel: MA1). For ansatte i selskapet kan det være mulig å forstå hvilket kontor det er snakk om basert på utsagnene. Det er tatt en vurdering på at det er viktig for oppgaven å knytte utsagn opp mot en anonymisert lokasjon for å avdekke eventuelle forskjeller som kan knyttes til lokalisering. Intervjuguiden ble sendt inn og godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) på forhånd. Lydopptakene er slettet i ettertid av ferdigstillingen av oppgaven.

4.7 Fallgruver

Ved gjennomføringen av dataprosessen har vi oppdaget flere faktorer som kan være med å påvirke resultatet. Målet med bruken av kvalitativ metode er å oppnå en høy grad av reliabilitet og validitet, slik at resultatet kan gjenspeile virkeligheten (Jacobsen, 2018a). Det er derfor sentralt å stadfeste mulige feilkilder i dataene.

En faktor som kan ha vært med på å påvirke resultatet er hvordan utvalget er gjennomført. Her har en representant fra ledergruppen, som har vært delaktig som rådgiver og sparringspartner for toppledelsen i strategiprosessen, valgt ut mellomledere fra flere avdelinger og kontorer.

Representanten fra ledergruppen selv mener respondentene er et representativt utvalg av mellomlederes tanker og meninger om prosessen. Det er viktig å påpeke at bedriften har 12 mellomledere fordelt på 3 forskjellige kontorer, i 3 forskjellige byer. Utvalget inneholder mellomledere fra alle kontorene, fordelt på forskjellige avdelinger. I tillegg inneholder utvalget også en toppleder i strategiprosessen, med fast base fra kontor A. Det er viktig å vurdere om utvalget kan danne et representativt utvalg for målgruppen. Vi vurderer at en av de største fallgruvene ved utvalget er om representanten har valgt ut mellomlederne som er utelukkende positivt til prosessen, eller utelukkende negative til prosessen. Basert på den demografiske sammensetningen, bakgrunnen til mellomlederne og de forskjellige meningene som kommer fram i intervjuene, så vurderer vi det til at respondentene utgjør et så representativt utvalg som trolig er mulig.

En annen fallgrube som kan ha vært utslagsgivende er gradene av trygghet og tillitt. Som nevnt tidligere kan det på grunnlag av bedriftens størrelse og antall ledere bli vanskelig å opprettholde anonymiteten til respondentene. Dette kan påvirke respondentens vilje til å dele den faktiske situasjonen rundt strategiprosessen, og kan gjelde både mellomlederne og topplederen. Meningene som har kommet frem er nyanserte og framstår som genuine, vi har derfor ingen grunn til å tro at respondentene ikke har delt deres faktiske opplevelser av strategiprosessen. Det er derimot vanskelig å faktasjekke en persons tanker og følelser.

4.8 Relabilitet

Reliabilitet handler om påliteligheten til dataene som er samlet inn (Jacobsen, 2018a). Påliteligheten til undersøkelsen kan påvirkes av flere trekk ved undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen. Undersøkelser vil, så lenge undersøkelsen ikke holdes skjult, utsette undersøkelsesobjektene for ulike signaler og stimuli. Som tidligere nevnt kan man i intervjuer få en intervju effekt. I selve intervjuet kan altså intervjuobjektet påvirkes av intervjuerens fremtoning og eventuelle ledende spørsmål. Relasjonen som utvikles i datainnsamlingen kan påvirke selve intervjueren. Intervju effekten kan enkelte ganger gjøre at resultatet reflekterer hvordan intervjueren har fremstått, heller enn fenomenet som undersøkes. Effekten er umulig å kontrollere fullstendig. Vi har i intervjuene forsøkt å framstå objektive og spurt oppfølgingsspørsmål rundt aspekter som kan være interessante. Oppfølgingsspørsmålene har vi forsøkt å holde åpne og minst mulig ledende.

Som tidligere nevnt er det også mulig å få en konteksteffekt i intervjuene som kan påvirke svarene som gis. I tillegg til at stedet intervjuene gjøres på kan påvirke, så kan også om intervjuene er planlagte eller overraskende påvirke gjennom konteksteffekten. Jacobsen (2018a) antar at overraskende undersøkelser egner seg for mer spontane meninger og følelser, mens planlagte egner seg for planlagte og gjennomtenkte synspunkter. Om intervjuet gjennomføres på et tidspunkt på dagen der intervjuobjektet er opplagt, så kan det også påvirke. Intervjuene ble satt opp på dagen i intervjuobjektens arbeidstid, så de skulle være opplagte til intervjuene og at det ikke skulle gå ut over en potensielt travel hverdag. For å sette opp intervjuene måtte de avtales på forhånd. Intervjuobjektene ble da informert om at intervjuene skulle handle om strategiprosessen og mellomledernes rolle i den. Det ble presisert at ingen forberedelser var nødvendige til intervjuene, dette for å få ufargede meninger. Samtlige intervjuobjekter sa at de ikke hadde snakket med de andre intervjuobjektene om intervjuene, så de ikke var farget av hverandres meninger.

Et annet aspekt som kan påvirke reliabiliteten er slurv i analyse og nedtegningen av data (Jacobsen, 2018a). Før analysen er det viktig å få en god registrering av de dataene som kommer fram i intervjuet. Vi benyttet lydopptak underveis for å få en nøyaktig gjengivelse av informasjonen, som ikke filtreres ut fra det intervjueren initielt finner interessant. Videre vil man unngå en upresis analyse av registrerte data. For å få sammenlignet data og trukket konklusjoner har vi først transkribert intervjuene, og deretter plassert informasjonen i kategorier med fellestrekk. Plasseringen i kategorier gjøres etter skjønn, noe som åpner for å stille spørsmålsteget ved vurderingene som gjøres. For å bedre reliabiliteten på dette punktet, så har begge forfatterne av oppgaven gjort en selvstendig analyse av innsamlet data for å foreta en kryssjekk. Å ha fått en annen uavhengig forsker til å analysere data kunne gitt et noe bedre grunnlag for en objektiv kryssjekk. En bacheloroppgave skal derimot være et selvstendig forskningsarbeid, og å ha involvert en ekstern forsker ville derfor vært mot oppgavens hensikt.

4.9 Validitet

Validitet, også kalt gyldighet, handler om man har fått tak i den informasjonen man hadde til hensikt å få tak i (Jacobsen, 2018a). Ettersom dette er en enkeltcase-studie i en organisasjon med en spesiell egenart, så forsøker vi ikke å generalisere statistisk, da det er teoretisk generalisering som er styrken ved kvalitative undersøkelser. Studien i seg selv vil på grunn av særegenheten ikke nødvendigvis egne seg til teoretisk generalisering alene, men fenomenet og

mekanismene som avdekkes vil legge grunnlaget for å kunne generalisere teoretisk i samspill med andre studier. Vi vil derfor videre legge fokus på den interne gyldigheten. Når man gjennomfører en kvalitativ enkeltcase-studie forsøker man å beskrive en virkelighet som ikke er direkte observerbar. I vår studie har vi forsøkt å beskrive mellomledernes opplevelse av en prosess. Her må vi se på om vår gjengivelse og tolkning av data er riktig, og om våre resultater og slutninger beskriver en reell virkelighet.

Kontroll av om forskeres gjengivelse og tolkning av data er riktig, kan gjøres ved å enten kontrollere tolkningene med studieobjektene eller å selv foreta en kritisk gjennomgang av resultatene (Jacobsen, 2018a). Vi ønsket ikke å kontrollere resultatene med studieobjektene underveis, for å unngå at deres syn skulle farge vår analyse av fenomenet. Når man selv foretar en kritisk analyse av dataene, kan man gjennomføre en kritisk drøfting av kategorier og hendelser. Her diskuterte vi sammen kategorisammensetning opp mot hendelse i studien, etter å hver for oss ha gjennomført selvstendige kategoriseringer. Når begge forskerne bak en studie gjennomfører selvstendige kategoriseringer, så øker det gyldigheten til analysen dersom de samsvarer. Videre bør man og kritisk drøfte sammenhenger. I en enkeltcasestudie av særegen art, så vil det være vanskelig å gjennomføre tester av alternative hypoteser for å prøve å motbevise vår forklaring. Det vi derimot har gjort, er å kritisk drøfte vår egen analyse og mekanismene vi mener forklarer fenomenet.

På generelt grunnlag ønsker man også å vurdere om studieobjektene gir en sann beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2018a). Intervjuobjektene er i denne sammenhengen også studieobjektene, altså mellomlederne. Når vi da intervjuer halvparten av mellomlederne, må vi kunne sies å ha fått tak i de riktige kildene. Å intervju samtlige mellomledere hadde blitt for tidkrevende til at det er hensiktsmessig, og vi ser også ut til å ha fått et representativt utvalg med tanke på lokasjonen til lederne og meningene som kommer fram. For å gi et mer nyansert bilde av dynamikken mellom toppledelse og mellomledere i strategiprosessen, hadde vi og et intervju med en av de ansvarlige for strategiprosessen. Den andre topplederen som var ansvarlig for strategiprosessen hadde for travel timeplan til å være tilgjengelig for intervju.

Under diskusjonen om reliabiliteten til undersøkelsen diskuterte vi om konteksten intervjuet ble gjennomført i, kunne ha en effekt på om intervjuobjektene snakket sant (Jacobsen, 2018a). Som det også ble drøftet tidligere så kan ikke anonymiteten til intervjuobjektene garanteres, noe som kan påvirke i hvilken grad objektene forteller hele sannheten. Samtlige mellomledere ga derimot uttrykk for at de ikke hadde noe problem med at deres svar kunne bli gjenkjent. Det

at vi har fått informasjon fra mellomledere på ulike kontorer støtter opp om at dataen gir en gyldig beskrivelse av fenomenet. Kildene kan dog ikke kalles helt uavhengig, ettersom alle er mellomledere i samme firma. Helt uavhengige intervjuobjekter vil i dette caset ikke være mulig.

5. Analyse

Vi skal i denne delen av oppgaven presentere våre funn fra datainnsamlingen, samt analysere disse med bakgrunn i teori fra kapittel 2. Funnene vil analyseres fortløpende i kapittel 5 og oppsummeres til slutt. I dette forskningsprosjektet ønsker vi å finne ut hvordan samspillet mellom toppledelse og mellomledelse påvirker en strategiprosess.

Gjennom datainnsamlingen har vi funnet ut at ledelsen er fornøyd med graden av involvering av mellomledere, selv om ledelsen selv har uttalt at det er mulig at mellomledelsen ikke opplever at de har vært nok involvert. Dette er et særlig interessant poeng som omhandler kommunikasjonen fra toppledelse til mellomledelse, og hva som oppfattes som involvering.

5.1 Involvering

Ledelsen har i strategiprosessen gått for en kombinasjon av strategi E og O. Bruk av elementer fra strategi O har i hovedsak foregått ved å hente informasjon og meninger først gjennom spørreundersøkelsen om hva som er et spennende oppdrag i forkant av prosessen, og deretter ved å samle samtlige ansatte på Lillehammer for mer konkrete innspill og diskusjoner. Samlingen på Lillehammer signaliserte en tydelig start på strategiprosessen for organisasjonen. Samtlige mellomledere har også vært med på å diskutere strategiprosessen på et av LU-møtene tidlig i prosessen. Bruk av strategi E i prosessen kommer i form av at prosessen er tydelig sekvensielt satt opp, og at de strategiske beslutningene til slutt ble tatt av toppledelsen.

Med Hopes figur 1 til grunn ser vi at evnen til påvirkning er sentralt for en mellomleders opplevde grad av involvering. Balogun og Johnsen har gjennom sin studie funnet ut at endringer kan få et annet utfall enn det toppledelsen hadde forventet når mellomlederne som skal formidle endringen tilpasset endringene basert på sine egne erfaringer og fortolkninger. På grunn av disse fortolkningene fikk ledelsen i deres casestudie et annet endringsutfall enn

det som var tilsiktet. Skal bedriften gjennomføre endringer som skal bidra til et sett med forventede resultater, må derfor mellomlederne engasjeres inngående i både formulering og iverksetting av strategi.

Nyere forskning viser at strategisk endring ikke bare er en prosess som foregår fra toppledelsen, men også foregår som sosiale prosesser utenfor toppledelsens direkte innflytelse. Når disse sosiale prosessene har blitt vurdert er mellomlederne ofte ansett som sentrale aktører. I boka «Mellomlederen» hevder Ole Hope at med de sosiale prosessene som bakteppe, at toppledelsen i dag ikke er i posisjon til å ta strategiske beslutninger alene, og at når det kommer til toppledelsens viktighet i strategisk endring er denne oppskrytt. L1 har også selv uttalt: «*Suksessfaktoren for å lykkes med strategiprosessen er mellomlederne.*». Når vi ser en slik påstand opp mot Kantega og strategiprosessen så finner vi flere interessante momenter.

Selskapet er med sine 175 ansatte definert av NHO (2023) som en stor bedrift i Norsk sammenheng. Selv om bedriften defineres som en stor bedrift, beskriver flertallet av respondentene fra mellomledelsen at nærheten til toppledelsen gjennom strategiprosessen oppleves som tilstrekkelig. Vi har derimot også funnet ut gjennom datainnsamlingen at dette ikke gjelder alle. MB1 uttaler: «*Prosessene ble jobbet mye med helt i starten, deretter ble den lagt litt bort. Men så har vi tatt den frem igjen. Den har blitt litt borte og så har vi mellomledere måttet formidle prosessen selv.*». Respondenten beskriver en opplevd situasjon der ledelsen periodevis har jobbet intenst med strategien for hele bedriften. Andre perioder oppleves som uten oppfølging med en stor grad av personlig ansvar. Her har mellomlederen selv utformet presentasjonsmaterieell som ble delt med egen avdeling. Dette presentasjonsmateriellet skal senere ha blitt distribuert av toppledelsen til resten av bedriften. Sett opp mot teoriene til Hope som beskriver viktigheten av involvering for mellomledere, kan dette være et effektivt virkemiddel fra ledelsen for å skape involvering og fremme eierskap. Figur 1 viser hvordan strategisk endring er en kontinuerlig prosess som krever kontinuerlig involvering av mellomledere for å være effektiv. Modellen legger opp til at mellomledere enten må involveres i selve utformingen av strategiprosessen, eller i stor grad være delaktige i implementeringen av strategien. Her kan hensikten til ledelsen ha vært å skape eierskap til prosessen gjennom en sterk deltagelse i implementeringen.

Toppledelsen er avhengig at MB1 har lik sensmaking som dem selv for å oppnå ønsket resultat. MB1 uttaler: «*Vi kunne vært mer involvert underveis. Når strategien ble fremlagt tolket vi mellomledere dette veldig ulikt. Vi ble sittende å diskutere over hodene på hverandre.*».

Dersom mellomleder har et annet grunnlag for å tolke ledelsens budskap enn ledelsen har sett for seg, kan dette påvirke sluttstanden for prosessen. Erichsen et al. støtter opp under Hope sin teori når han forklarer at det er grobunn for motstand dersom ikke mellomledere involveres i strategiprosessen.

Funnet i datainnsamlingen der MB1 føler en lav grad av involvering er viktig å se nærmere på, ettersom mellomlederen har vært med på å utforme noe av materiellet som har blitt brukt tidlig i implementeringsfasen. Selv om MB1 har vært delaktig i noe av implementeringen etterspør mellomlederen en enda større grad av involvering i forkant av implementeringsfasen. MB1 og MB2 har begge uttalt at de ønsket tid i ledergruppen der strategien ble tolket og arbeidet med i forkant av starten på implementeringsfasen. Mellomlederne fra B-kontoret var usikre på enkelte deler av strategien. Ettersom strategien ble fremlagt for hele selskapet samtidig, fikk aldri mellomlederne muligheten til å jobbe sammen med toppledelsen for å skape en felles sensemaking. Dette er i strid med Hope sine to metoder for å skape eierskap i strategisk endring.

Et annet interessant funn gjennom datainnsamlingen er at selv om mellomlederne ved kontor B opplever usikkerhet rundt strategien, gjelder dette ikke for mellomlederne ved kontor A og kontor C. MA1, MA2 og MC1 forklarer alle at de opplever implementeringen som god nok. Begge mellomlederne på kontor A har her uttalt: «*Veien blir til mens man går.*», og MC1 uttrykker det samme. MA1 beskriver en viss usikkerhet rundt strategien i starten, men at dette har blitt bedre over tid. Både Hope og Erichsen et al. understreker viktigheten av innsikt og eierskap for å lykkes med strategisk endring. Vi ser tegn på en større grad av opplevd innsikt i strategiprosessen hos mellomlederne ved kontor A enn kontor B. Det kan være flere grunner til dette. MB1 og MB2 føler begge at det foregår diskusjoner med toppledelsen på lokasjon A, som kommer av at man deler kontor til daglig og de dermed ikke får vært med på disse diskusjonene. MB2 sier at det føles som at administrerende direktør lytter til det som kommer av innspill fra lokasjon B, men at hvis man deler kontor så diskuteres det mer i det daglige. MB1 sier: «*Jeg føler liksom at det foregår mye i [lokasjon A] som vi i [lokasjon B] ikke får vite om, fordi de jobber mye mer sammen med [toppledelsen].*» og at: «*Noen ganger føler jeg at [lokasjon A] glemmer at det er tre kontorer.*». MB2 tror ikke nødvendigvis diskusjoner i det daglige har hatt så mye å si for avgjørelsene i strategien, men heller hvordan man skal viderebringe strategien til eget kontor og avdeling. At diskusjonene bedrer hvordan man viderebringer strategien til eget kontor og avdeling, stemmer overens med at de andre kontorene er fornøyde med oppfølgingen fra toppledelsen under implementeringen. L1 sier

selv at hvis man står utenfra og ser inn på en strategiprosess, så tror man nok at det skjer mye mer fra uke til uke, selv om det ikke er tilfelle. Det samme kan se ut til å være tilfelle når det gjelder dagligdagse diskusjoner som påvirker utformingen av strategien, da MB1 føler at det foregår mye på lokasjon A som de på lokasjon B ikke får vite om. Denne effekten ser ut til å forsterkes av begrenset informasjonsflyt til lokasjon B.

Når vi ser flere av de nevnte funnene under ett så ser vi noen klare fellestrekk. Alle respondentene på mellomledernivået har gitt uttrykk for at prosessen i hovedsak er en toppstyrt strategiprosess, og at de stort sett er enig i måten prosessen har blitt utformet på. Flere av mellomlederne forklarer at de synes det er rett at ledelsen tar styringen over prosessen, siden dette er eneste måten en slik prosess vil komme i havn. Gjennom en slik prosess har de utelukket den ene av to måter å skape eierskap i modell 2.1, ettersom ledelsen i stor grad har tatt strategibeslutningene selv. Ifølge modell 2.1 vil da ledelsen være avhengig av å inkludere mellomledelsen i implementeringsfasen, og da gi mellomledelsen mulighet til å skape eierskap til strategien før den skal implementeres i resten av organisasjonen. Til tross for at enkelte respondenter oppfattet implementeringsfasen som god, er hovedtendensen at mellomlederne oppfatter denne fasen som forhastet og lite koordinert. En slik oppfattelse av implementeringsfasen hos mellomlederne tyder på at heller ikke metode to i modell 2.1 har blitt nyttet i stor nok grad. Ledelsen vil derfor gjennom manglende involvering i strategiprosessen kunne oppleve mellomledere med forskjellig sensemaking og motivasjon på grunn av lite eierskap til prosessen.

5.2 Kommunikasjon

Velfungerende kommunikasjon innad i en organisasjon er essensielt for at ansatte på flere nivå skal oppleve involvering og at deres mening faktisk har noe å si. Flere av utfordringene Kantega har hatt i forbindelse med strategiprosessen kan knyttes opp mot aspekter i nedoverkommunikasjonen fra toppledelse til mellomledere.

MB1 sier angående tidlig involvering i prosessen: «*Vi var jo invitert da, tidligere i prosessen, men jeg kjenner jo ikke igjen det vi brukte de to dagene på [i Lillehammer] i det de har endt opp med.*». Mellomlederen sier at den ikke vet hvor det har blitt av forslagene som kom da vedkommende selv var med og bidro til prosessen. Videre sier MB1 også: «*Et par av folkene mine føler at de bidro, men ikke ble hørt.*», noe som støtter opp om opplevelsen MB1 hadde

selv. De nevnte uttalelsene tyder på at MB1 opplever å ha blitt lovet medvirkningskraft, men at deres innspill har forsvunnet uten forklaring. Bak uttalelsene ligger en tolkning av meningsinnholdet i budskapet på relasjonsnivå. Når utelukkelsen av forslagene ikke er blitt forklart, så tolker MB1 og de ansatte i avdelingen meningsinnholdet i strategien dit at avdelingens meninger ikke er vurdert på et rettferdig grunnlag. Her har man et eksempel på det Stensaker og Haueng sier er et av de sentrale momentene innen interaksjonsrettferdighet. Det er altså ikke informert og begrunnet hva som ligger bak avgjørelsen om å ikke ta med noen av avdelingens innspill til prosessen. Som Stensaker og Haueng beskriver i tilknytning til interaksjonsrettferdighet, så får man her emosjonelle reaksjoner og begynner å stille spørsmål til rettferdigheten i beslutningsprosessen.

Som årsak til at MB1 og den tilknyttede avdelingen ikke opplever en rettferdig ivaretagelse av deres innspill har man her svak kommunikasjon. Svak kommunikasjon utviser seg her i form av manglende forklaring på hvorfor innspill ikke blir videreført i strategien. Den svake kommunikasjonen blir en kilde til opplevd pseudomedvirkning når de har blitt lovet medvirkningskraft. Dersom mellomlederne i virksomheten opplever pseudomedvirkning i endringsprosessen, så kan det føre til endringskynisme hos de som faktisk skal drive endringen fram i det daglige. Hvis endringsagentene på mellomledernivå ikke slutter opp om endringen vil organisasjonen ha større utfordring med implementering av endringene. Videre vil historier om pseudomedvirkning kunne gå utover tilliten ansatte har til fremtidige endringsprosesser som skal vektlegge involvering.

MB1 sier også: *«Noen ganger, hvis ikke synspunktene passer, så blir de litt sånn klubba ned [...] gjengen [på kontor A] er flink til å prate bort synspunkter de ikke liker.»*. Det sies videre at det oppleves som at når det kommer motargumenter, så tolker lokasjon A det som at de som kommer med motargumentene ikke har skjønt hva det egentlig dreier seg om. Her har man igjen en tolkning av meningsinnholdet på relasjonsnivå, og det oppfattes ikke som at deres mening blir reelt lyttet til. At det oppleves som at motargumenter prates bort der toppledelsen sitter, kan tyde på at det er begrenset rom for konstruktiv oppover-kommunikasjon til toppledelsen fra lokasjon B. Manglende rom for konstruktiv oppover-kommunikasjon i strategiprosessen kan gjøre at forbedringsideer ikke når fram eller at praksisfjerne løsninger gjennomføres når de egentlig kunne ha vært forhindret.

MC1 sier på den andre siden: *«De [toppledelsen] har vært lydhøre og åpne på at man ikke har alle svarene enda.»*. Mellomlederen har også opplevd det som at ledelsen har vært åpne for

innspill for å kunne spisse strategien enda mer. MC1 har også inntrykk av at alle kontorene har hatt like mye å si i prosessen, noe som også støttes av MA1 og MA2. En forklaring på at mellomlederne på lokasjon A og C har en annen opplevelse av toppledelsen i implementeringen av prosessen, er trolig at en av de ansvarlige for strategiprosessen har vært mere til stede for dem. L1 har hatt runder hvor de har diskutert strategiprosessen med eget kontor (lokasjon A) og lokasjon C. Lokasjon C fikk ekstra støtte til strategiprosessen siden de er et ferskere kontor, og som kontorleder gjennomførte L1 møter med eget kontor.

Underveis i strategiprosessen mener MB1 at de skulle ha fått mer informasjon om prosessen. Deres kontorleder har vært opptatt i et prosjekt og har dermed ikke bidratt noe særlig med informasjon i strategiprosessen. MB1 opplever det som at informasjon flyter mye bedre på lokasjon A. Mellomlederen sier og: «*[lokasjon A] tror de har informert resten, men så har de egentlig bare snakket sammen.*». MB2 sier og at man merker at ledelsen på lokasjon A vet mer enn på lokasjon B. MA1, som ikke føler på noe savn i forbindelse med kommunikasjon og oppfølging fra toppledelsen, sier at mye av kommunikasjonen fra toppledelsen har gått gjennom kontorleder. Etersom kontorlederen på lokasjon A har vært opptatt i eget prosjekt, så er det trolig kilden til manglende kommunikasjon fra toppledelse til mellomledere på lokasjon B. Man har med andre ord manglet et ledd i nedover-kommunikasjonen fra toppledelse til mellomledere. I kommunikasjonsprosessen kan man si at kommunikasjonskanalen ikke har vært til stede når toppledelsen skulle ha kommunisert med mellomlederne.

Strategien har totalt sett ikke vært diskutert mye på lokasjon B. Noe av det kan forklares med at de har hatt mye å gjøre i lengre tid, og ikke har hatt tid å bruke på annet enn det som direkte skaper inntjening. En annen faktor er at konsulentene er mye mer ute hos kunder på lokasjon B enn lokasjon A. MB2 sier at 80% av konsulentene på B er ute hos kunder. På lokasjon A kan man prate om strategien i det daglige. Det blir vanskeligere på lokasjon B når konsulentene som regel er ute hos kunder når de jobber, og derfor ikke er i daglig kontakt med mellomlederne som skal være endringsagentene i prosessen. MA1 sier at det har vært stor forskjell på kontorene i forhold til hvor langt de har kommet i prosessen. Lokasjon A og C har jobbet ganske likt med implementeringen av prosessen, men lokasjon B har slitt mer. MA1 tror utfordringene ved lokasjon B omhandler en situasjon der det har vært mye å gjøre på kontoret, og at de har vært satt opp med mindre personell en periode siden en leder sa opp. Mye av grunnen til forskjellene fra B til de andre kontorene mener også MA1 er knyttet til at man på kontor B, som konsulent, er mye mer ute hos kunder og jobber. L1 peker også på at man på B

er vesentlig mindre på eget kontor som en mulig årsak til hvordan implementeringen har gått på deres kontor.

L1 sier i intervjuet at hun tror ikke organisasjonen ser hvor de har bidratt, og at mye av valgene er basert på ansattes innspill uten at de ser det selv. Lederen selv mener at ledelsen kunne vært flinkere til å si fra om hva de ansatte er med på, og når de jobber med prosessen. Før samlingen på Lillehammer ble det sendt ut en spørreundersøkelse om «va som er et spennende oppdrag. Spørreundersøkelsen har blitt brukt i strategiarbeidet, men L1 sier at det aldri ble presisert at undersøkelsen var en del av strategiprosessen. MA1 sier også at det trolig ikke er synliggjort nok hva som har vært innspill til strategiprosessen, og henviser også spesifikt til undersøkelsen om hva som er et spennende oppdrag.

Det L1 trekker fram som deres største feil i prosessen var at konseptet Kantega Konsulent ble pratet om ved oppstart av prosessen, for så å bli fjernet uten forklaring ved presentasjon av den nye strategien. Kantega Konsulent handlet om konsulentarbeidet organisasjonen utfører og er gode på i dag. L1 sier at den ble fjernet underveis i prosessen fordi den var noe ledelsen opplevde som at organisasjonen var gode på og hadde god kontroll over. Da strategien ble presentert og Kantega Konsulent plutselig var borte, sier L1 at mange følte seg glemt i strategien. L1 sier her: «*Her bommet vi nok på kommunikasjonen. Så det sang.*». Kantega Konsulent var også noe mange hadde gitt innspill på underveis, som kan ha negativt påvirket opplevelsen av involvering da det ble fjernet. Her har man enda et eksempel på at man tar beslutninger om å ikke inkludere noe i strategien uten å forklare hvorfor. At mange følte seg glemt etter at Kantega Konsulent ble borte, sier L1 var en av hovedårsakene til at de laget et strategidokument for å synliggjøre det som ligger til grunn i Kantega.

Strategidokumentet er et forsøk fra ledelsen på redundant kommunikasjon for å oppklare misforståelser. Dokumentet ser ut til å ha hatt lite effekt hos organisasjonen. Mye av grunnen til at strategidokumentet har hatt liten påvirkning kan kobles til at L1 på intervjudtidspunktet sier at kun fem har åpnet dokumentet. Noe av dette kan trolig forklares med at MA1 sier at det er lite i organisasjonen som er dokumentert. Kunnskapen «sitter i veggene». Derfor er det trolig få som er vant til å slå opp i dokumenter for å finne informasjon. Det skal derimot sies at MC1 har vist til dokumentet i diskusjoner, og bedt egne ansatte lese dokumentet før de diskuterer videre. Her bør det nevnes at C kontoret er relativt ungt sammenlignet med de andre kontorene, og har dermed mindre kunnskap som «sitter i veggene».

5.3 Lederbakgrunn

I intervjuene presenterte det seg en interessant tendens som ikke var et tiltenkt tema for forskningen på forhånd. Bakgrunnen til mellomlederne ser i intervjuene ut til å påvirke hvordan de håndterer det å stå i en strategiprosess der ikke alle ansatte tydelig ser sin rolle i den nye retningen. MA1 og MC1 har begge lederbakgrunn fra andre sektorer tidligere, begge fra større organisasjoner. MA2, MB1 og MB2 har gått inn i lederstillinger i Kantega etter å tidligere kun ha vært konsulenter i selskapet. MA1 og MC1 utviser begge lojalitet til toppledelse og strategiprosessen, mens MA2 og MB1 med bakgrunn som konsulenter i Kantega i større grad har tatt siden til de ansatte som ikke helt ser sin rolle videre. Mellomlederne som tidligere kun har vært konsulenter blir på et vis «en av konsulentene», istedenfor endringsagenter som skal drive strategien fram på vegne av toppledelsen. Inntrykket til MB2 er at ansatte i avdelingen til MB2 er positive til strategien, og at det har vært bra oppslutning fra start. MB2 blir derfor ikke like relevant å diskutere opp mot dette funnet.

På spørsmål om å ha forstått egen rolle i strategien svarer MA1: *«Nei. Eller nei er feil å si. Jo jeg har forstått min rolle i form av at jeg skal være en flaggbærer for det vi skal gjøre, og få folk til å forstå og få eierskap til det.»*. Mellomlederen utdyper videre at det ligger et ansvar for å få med folk i kraft av lederrollen. Her sier MA1 at man som mellomleder har et ansvar som endringsagent, selv om man ikke har fått en konkret rolle i strategiarbeidet. MA1 sier også på et tidspunkt at det er deres jobb som ledere å skape litt ekstra engasjement rundt strategien, når det trolig er viktigere for medarbeiderne i det daglige å ha en arbeidsmetodikk som fungerer for dem, heller enn en strategi. Mellomlederen snakker også om motstand blant de ansatte som noe positivt som man kan ta tak i og bruke konstruktivt, så lenge det ikke er likegyldighet og lite engasjement.

MC1 sier at det alltid vil være noe uklarhet i forhold til egen rolle i en ny strategi, men at vedkommende sin rolle vil være å se hvordan prosessen er lagt opp og hvordan MC1 skal videreformidle strategien til egen avdeling. Det nevnes også at det er mellomlederens jobb å være åpen på å ikke ha alle svar og stå i usikkerheten. MC1 sier videre at det vil være ting i strategien som vedkommende ikke er enig i, men det betyr ikke at MC1 ikke skal slutte opp om strategien. Et annet interessant utsagn fra MC1 som underbygger poenget om at mellomlederen har tidligere erfaringer fra andre endringsprosesser er: *«[Motstand] er det alltid [...] motstand på det nivået der er viktig, fordi da får man faktisk sparret om det er riktig den retningen man har tatt, [...] om det er tilpasninger skal til.»*

MA2 sier om seg selv at mellomlederen «*kanskje ikke er den som er mest leder.*» og at MA2 «*kommer ikke fra en lederskole direkte.*». Mellomlederen har også vært litt skeptisk til endringen. MA2 snakker om mellomledere i organisasjonen som noen som egentlig er der for at ansatte skal ha det bra, fordi det er de som eier bedriften. Mellomlederen sier også at MA2 selv forstår ansattes holdning til ting, siden MA2 er ganske lik selv. Mellomlederen kan sette seg inn i deres syn og forstå det. MA2 sier at mellomlederen selv har argumentert for at når ledelsen snakker om et spennende bilde av fremtiden, så kan det være skummelt. Samtidig ser vedkommende den positive siden av begrepet, i form av at man kan danne et bilde av spennende arbeidsoppgaver. MA2 sier også: «*Det er bra at ledelsen drar oss en vei.*», noe som understøtter poenget om at MA2 ikke er en sterk endringsagent for strategien og toppledelsen. Vedkommende sier også at det er litt styr å drive med endring, men forstår at det egentlig er bra for organisasjonen og støtter derfor opp om det.

MB1 sympatiserer i intervjuene med de ansatte som ikke føler eierskap til endringen, og har så langt ikke vært en sterk endringsagent for prosessen. Mellomlederen lagde en egen presentasjon og la frem strategien for egne ansatte, men har ikke ellers jobbet for strategien i stor grad. MB1 utviser dog en viss lojalitet til toppledelsen og prosessen ved å si at det er mellomlederens rolle videre å jobbe med at de ansatte skal få eierskap til prosessen, men MB1 har her hatt et større behov for å inkluderes i prosessen tidligere for å jobbe aktivt for strategiprosessen.

Mellomlederne som kun tidligere har vært konsulenter i Kantega, og ikke har tidligere erfaring som ledere fra andre større selskap, kan se ut til å i større grad ha behov for å på forhånd ha involvering i strategiarbeidet eller felles tolkning av strategien. Uten denne involveringen eller felles tolkningen før strategien blir presentert for resten av organisasjonen, ser de ut til å være mindre tilbøyelig til å støtte fullt opp om endringsprosessen og å være endringsagenter. En mulig forklaring på dette kan være en større tilbøyelighet for å sympatisere med de ansatte, for eksempel på grunn av manglende erfaring som endringsagent i usikre endringsprosesser, egen erfaring som ansatt i en usikker endringsprosess eller at man opplever seg selv fortsatt som en av konsulentene heller enn representanter for toppledelsen.

Det skal nevnes ved dette funnet at ingen av mellomlederne med tidligere ekstern lederbakgrunn jobber ved lokasjon B, som har hatt størst utfordringer med strategiprosessen. På den andre siden viste MA2 en noe like tilnærming til en usikker retning som MB1. En faktor som potensielt også kan gjøre mellomlederne mer tilbøyelig til å ta siden til ansatte som ikke

kjenner seg igjen i den nye strategien, er eierskapsmodellen til selskapet. Eierskapsmodellen gjør at medarbeiderne har mulighet til å eie like store aksjeposter som ledelsen og styret, og kan gjøre mellomlederne mindre tilbøyelig til å støtte ledelsen enn man ville vært i andre selskaper. Lojaliteten kan med andre ord dras mer mot medarbeidere enn toppledelse, sammenlignet med andre selskaper som ikke har ansatteierskap. Mellomlederne snakker om ansatteierskapet som noe som gjør de ansatte mer engasjerte, og da kan det også tenkes at det ligger en forventning om at ansattes meninger skal vektlegges i større grad enn i andre selskaper.

6.0 Konklusjon

Denne oppgaven har sett på samspillet mellom toppledere og mellomledere i en strategiprosess, hvor vi har vektlagt hvordan mellomlederne har opplevd prosessen. Temaene som har presentert seg gjennom datainnhenting er hvordan toppledelsen har forsøkt å involvere mellomlederne, og hvordan toppledelsen har kommunisert med mellomlederne i prosessen. En noe overraskende tendens som viste seg gjennom intervjuene er hvordan mellomledernes form for tidligere ledererfaring ser ut til å påvirke om mellomlederne sympatiserer med de ansatte, eller tar en tydelig rolle som endringsagent. Gjennom oppgaven har vi forsøkt å besvare problemstillingen:

«Hvordan kan samspillet mellom toppledelse og mellomledelse påvirke strategisk endring i en organisasjon?»

Toppledelsen har i implementeringsfasen hatt utfordringer med å aktivere noen av mellomlederne som endringsagenter for prosessen. Mellomlederne fikk presentert strategien samtidig som resten av organisasjonen. Når mellomlederne da ikke har vært delaktig i beslutningene i strategiprosessen, og heller ikke har fått jobbet med og diskutert strategien på forhånd, mangler de eierskap til strategien under implementeringsfasen. og har ikke nødvendigvis lik sensemaking som toppledelsen. Uten tilstrekkelig forståelse av strategiprosessen når den presenteres, vil ikke mellomlederne ha et godt grunnlag for å svare på spørsmål fra usikre ansatte om strategiprosessen. Dersom mellomlederne, som skal være endringsagenter i prosessen ikke har samme sensemaking vil det hemme implementeringen av strategien.

En av mellomlederne opplevde pseudomedvirkning selv og blant de ansatte i egen avdeling. Dette kan knyttes til at det ikke ble kommunisert hvorfor innspill ikke ble inkludert i strategien når Kantega ønsker en strategi basert på involvering fra organisasjonen. Representanten fra toppledelsen trakk også fram manglende synliggjøring av bidrag til strategiprosessen som en feil de gjorde underveis i strategiarbeidet. Manglende begrunnelse for å ikke inkludere innspill har ført til tolkning om at deres meninger ikke er vurdert på et rettferdig grunnlag, som igjen går utover tilliten til prosessen. Opplevelse av pseudomedvirkning og redusert tillit til prosessen blant mellomlederne som skal være endringsagenter, kan gi Kantega utfordringer i implementeringen av prosessen. Det blir i tillegg nevnt fra samme mellomleder at motargumenter fra det ene kontoret oppleves å prates bort heller enn å bli reelt vurdert. Opplevelsen av at argumentene prates bort kan tyde på en noe mangelfull konstruktiv oppoverkommunikasjon til toppledelsen. Det er dog en annen oppfatning av å ha bli lyttet til av toppledelsen på de andre kontorene, som ser ut til å kunne knyttes til sterkere oppfølging i implementeringen av strategiarbeidet fra en av topplederne som er ansvarlig for strategiprosessen.

Begge mellomlederne på kontor B har opplevd svak informasjonsflyt fra toppledelsen i strategiprosessen. I nedover-kommunikasjonen fra toppledelsen virker kontorledere å ha vært en mye brukt kommunikasjonskanal. Når kontorleder på kontor B har vært opptatt i eget prosjekt har det da manglet et ledd i kommunikasjonsprosessen for at det skulle ha vært tilstrekkelig informasjonsflyt fra toppledelse til mellomlederne på kontor B. Uten god nok informasjonsflyt vil det være vanskelig for mellomlederne på kontor B å vite hva som skjer med strategien, og hva man skal gjøre videre.

Under analysen av datamaterialet fant vi en interessant tendens i intervjuene som ikke var et av våre tiltenkte fokusområder på forhånd. Dette momentet vil vi også anbefale som et grunnlag for videre forskning. Tendensen i intervjuene var hvordan graden av ledererfaring hos mellomlederne ser ut til å påvirke hvordan de håndterer å stå i en noe uklar endringssituasjon, der ansatte ikke ser sin rolle i den nye strategien. Mellomlederne som tidligere har vært ledere i andre større selskaper utviste begge en tydeligere lojalitet mot toppledelse og strategiprosessen, enn de som tidligere kun har vært konsulenter i Kantega før de ble mellomledere. De uten annen lederbakgrunn sympatiserte i større grad med de ansatte som ikke så sin rolle i den nye strategien. Man kan her se for seg at mellomlederne uten annen lederbakgrunn har hatt et enda større behov for å få eierskap til strategiprosessen på forhånd

for å fungere som effektive endringsagenter. En faktor som kan gjøre det vanskelig å konkludere med dette poenget kun basert på denne studien, er at ingen av mellomlederne med tidligere lederbakgrunn jobber ved lokasjonen som har slitt mest med implementering av strategien. En annen faktor er at ansatteierskapet i Kantega kan gjøre at mellomledernes lojalitet dras mer mot medarbeiderne enn toppledelse sammenlignet med andre selskaper.

Vi har gjennom dette forskningsprosjektet sett at samspillet mellom toppledelse og mellomledelse har tydelig påvirkning på implementeringsfasen av en strategiprosess. Kommunikasjon og opplevelsen av involvering har vist seg å spille en stor rolle i hvordan mellomledere opplever strategiprosessen, og deres eierskap til denne. Kantega AS har ikke lyktes med å skape eierskap til strategien i hele mellomledernivået. Til tross for forsøk på involvering, har ikke tiltakene fra toppledelsen blitt oppfattet til å gi reell medvirkningskraft hos enkelte av mellomlederne. Toppledelsen har heller ikke gitt mellomlederne mulighet til å sikre lik sensemaking før strategien ble presentert, noe som går ut over deres rolle som aktive endringsagenter. I tillegg har informasjonsflyten fra toppledelsen til kontor B manglet en kommunikasjonskanal, noe som har bidratt til en negativ effekt på implementeringen av strategiprosessen. En tendens i intervjuene som danner grunnlag for videre forskning, er at mellomlederne som tidligere har vært konsulenter i samme selskap, og ikke har annen ledererfaring, ser ut til å ha større behov for involvering i forkant av implementeringen for å fungere som endringsagenter.

Referanser

Amundsen, O. & Kongsvik, T., 2016. *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Balogun, J. & Johnson, G., 2005. From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, November, 26(11), pp. 1573-1601.

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T., 2018. *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hope, O., 2015. *Mellomlederen*. 1. red. s.l.:Gyldendal Norsk Forlag AS.

Jacobsen, D. I., 2018a. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D. I., 2018b. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A., 2015. *Pyskologi i organisasjon og ledelse*. 5. red. Bergen: Fagbokforlaget.

Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO), 2023. *Fakta om små og mellomstore bedrifter: Webområde for NHO*. [Internett]

: <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>

[Funnet 8 April 2023].

Stensaker, I. & Haueng, A. C., 2016. *Omstilling*. 1. red. s.l.:Fagbokforlaget.

