

Even Wæraas
Thomas Dybvig Hansen

Mellomlederens rolle og ansvar i endringsprosesser

The role and responsibility of the middle manager in change processes

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi
Veileder: Ekaterina Shepeleva Bjørnåli
Mai 2024

Even Wæraas
Thomas Dybvig Hansen

Mellomlederens rolle og ansvar i endringsprosesser

The role and responsibility of the middle manager in
change processes

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi
Veileder: Ekaterina Shepeleva Bjørnåli
Mai 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Med denne masteroppgaven konkluderer vi slutten på et toårig masterløp i Ledelse av Teknologi (MLT) ved NTNU Handelshøyskolen. Studiet har vært givende og vi sitter igjen med gode minner, og mye kunnskap.

I vår studie har vi undersøkt hvordan mellomledere forstår sin egen rolle og ansvar i endringsprosesser. Endringstakten i næringslivet er stadig økende og endringene er ofte mer dyptgående enn tidligere. Derfor vil evnen til å tilpasse seg bli stadig viktigere fremover for å opprettholde konkurransefortrinn og levedyktighet.

Vi ønsker å uttrykke vår takknemlighet til alle som bidro til realiseringen av oppgaven. Forskningen kunne ikke vært gjennomført uten den verdifulle informasjonen og refleksjonene fra våre informanter. En spesiell takk går også til vår veileder, Ekaterina Shepeleva Bjørnåli, for hennes støtte og veiledning gjennom hele prosessen.

God lesing!

Trondheim, 23.05.2024

Thomas Dybvig Hansen

Thomas Dybvig Hansen

Even Wæraas

Even Wæraas

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Sammendrag

Mellomlederen har en viktig rolle i organisasjoner da de jobber tett på daglig drift, samtidig som de skal følge instruksjoner fra toppledelsen. Denne doble funksjonen plasserer mellomlederen i en unik posisjon hvor de både må være bindeledd mellom strategiske beslutninger og operasjonell gjennomføring, samt håndtere sosiale aspektene i endringsprosesser. Problemstillingen som besvares i oppgaven er som følger:

Hvordan oppfatter mellomledere sin rolle og ansvar i endringsprosesser?

For å belyse vår problemstilling har vi formulert to supplerende forskningsspørsmål. Først undersøkte vi hvordan organisatoriske egenskaper påvirker mellomledernes kapasitet til å gjennomføre endringer. Deretter utforsket vi hvilken rolle og ansvar mellomlederne tar i endringsprosesser, og hvorfor. Empirisk data er samlet inn gjennom 12 dybdeintervjuer med mellomledere i to kunnskapsbedrifter innen ingeniørvirksomhet. Funnene ble analysert og diskutert i lys av relevant teori for å konkludere på vår problemstilling.

Våre funn indikerer at begrensede ressurser, rutiner og prosedyrer ikke nødvendigvis hindrer endringsprosesser. Mellomledere benytter kundeprosjekter som arena for endring, selv uten prosedyrene og rutinene som teorien understreker er nødvendig. Mellomledere og ansatte fungerer som aktive endringsagenter, hvor de ser muligheter for utvikling og endring gjennom daglig drift og kundeinteraksjon. Dette resulterer i at flere endringsinitiativ kommer fra ansatte, hvor det da er mellomlederens ansvar å koordinere initiativene og håndtere ressurser og nødvendig kompetanse på tvers av prosjekter.

I vår forskning har vi utforsket fire roller som en mellomleder kan innta. Resultatene viser at flertallet innehar rollen som markedsbeskytter. Denne rollen vektlegger daglig drift og vedlikehold av eksisterende kundebase, fremfor deltakelse i endringsprosjekter og utforskning av nye markedsmuligheter. Dette skyldes de organisatoriske kravene som pålegger mellomledere å opprettholde en høy faktureringsgrad for sin avdeling. Som en konsekvens begrenses deres evne til å opptre som endringsagenter. Likevel indikerer vår forskning at mellomledere behersker, og tar ansvar for å balansere daglig drift med mindre endringer gjennom kundeprosjekter.

Abstract

The middle manager has an important role in organizations as they work closely with daily operations while also following instructions from top management. This places the middle manager in a unique position where they must act as a link between strategic decisions and operational tasks, as well as manage the social aspects of change processes. The problem statement addressed in this thesis is as follows:

How do middle managers perceive their role and responsibilities in change processes?

To shed light on our problem statement, we formulated two supplementary research questions. First, we examined how organizational characteristics affect middle managers' capacity to implement changes. Then, we explored what role and responsibilities middle managers assume in change processes, and why. Empirical data was collected through 12 in-depth interviews with middle managers in two knowledge-based engineering companies.

Our findings indicate that limited resources, routines, and procedures do not necessarily obstruct change processes. Middle managers use customer projects as an arena for change, even without the procedures and routines that theory emphasizes as necessary. Middle managers and employees act as active change agents, seeing opportunities for development and change through daily operations and customer interaction. This results in multiple change initiatives originating from employees, where it then becomes the middle manager's responsibility to coordinate the initiatives and manage resources and necessary expertise across projects.

In our research, we explored four roles that a middle manager can step into. The results show that the majority hold the role of market protector. This role emphasizes daily operations and the maintenance of the existing customer base, rather than participation in change projects and exploration of new market opportunities. This is due to organizational requirements that require middle managers to maintain a high billing rate for their department. Consequently, their ability to act as change agents is limited. Nevertheless, our research indicates that middle managers master and take responsibility for balancing daily operations with minor changes through customer projects.

Innhold

1	Innledning	1
1.1	Problemstilling og forskningsspørsmål	1
1.2	Avhandlingens struktur og innhold	2
2	Teori	3
2.1	Kunnskapsbedrifter	3
2.1.1	Kunnskapsarbeidere	3
2.1.2	Ledelse i kunnskapsbedrifter	4
2.2	Endringsledelse	4
2.2.1	Multiple endringer	5
2.3	Endringskapasitet	5
2.4	Hvordan utvikle endringskapasitet	7
2.4.1	Utvikle endringsressurser	7
2.4.2	Frigjøre eller øke ressurser	9
2.5	Mellomlederen	10
2.5.1	Mellomlederens ansvarsområder i endringsprosesser	11
2.5.2	Balansere endring med daglig drift	12
2.5.3	Oversette og operasjonalisere strategien	12
2.5.4	Støtte ansatte gjennom endringer	13
2.5.5	Håndtere interesser	14
2.5.6	Gjennomførelsesevne og makt	15
2.6	Mellomledernes roller	15
2.6.1	Markedsbeskytter	16
2.6.2	Fasilitatoren	17
2.6.3	Fornyeren	17
2.6.4	Samskaperen	17
2.7	Refleksjon av litteraturen	18
3	Metode	19
3.1	Vitenskapsteoretisk utgangspunkt	19
3.2	Forskningsdesign	19
3.2.1	Utvalgsstrategi	20

3.2.2	Analyseobjekt	20
3.3	Datainnsamling og -analyse	21
3.3.1	Intervju	22
3.3.2	Transkribering	23
3.3.3	Koding i NVivo	23
3.4	Kvalitetssikring	24
3.4.1	Troverdighet (Intern validitet)	25
3.4.2	Overførbarhet (Ekstern validitet)	25
3.4.3	Pålitelighet (Reliabilitet)	26
3.4.4	Bekreftbarhet (Objektivitet)	27
3.5	Forskningsetikk	28
4	Empiri	30
4.1	Hvilke egenskaper i organisasjonen påvirker mellomlederens kapasitet til å gjennomføre endringsprosesser?	30
4.1.1	Overordnet strategi	30
4.1.2	Endring via kundeinteraksjon	32
4.1.3	Håndtere ulike interesser	34
4.1.4	Ressurser	37
4.1.5	Mellomleders ansvarsområder	38
4.2	Hvilken rolle inntar mellomlederen i endringsprosesser og hvorfor?	40
4.2.1	Roller	40
4.2.2	Erfaring med endringsprosesser	41
5	Diskusjon	45
5.1	Hvilke egenskaper i organisasjonen påvirker mellomlederens kapasitet til å gjennomføre endringsprosesser?	45
5.1.1	Operasjonalisere strategien	45
5.1.2	Endring i prosjekter	48
5.1.3	Ressurser	52
5.1.4	Prosedyrer	53
5.2	Hvilken rolle inntar mellomlederen i endringsprosesser og hvorfor?	55
5.2.1	Håndtere interesser	55

5.2.2	Roller over to dimensjoner	56
5.3	Oppsummering	58
5.3.1	Forskningsspørsmål 1	58
5.3.2	Forskningsspørsmål 2	58
6	Konklusjon	60
6.1	Praktiske og teoretiske implikasjoner	61
6.2	Begrensninger og videre forskning	62
A	Informasjonsskriv	I
B	Samtykkeskjema	II
C	Intervjuguide	IV
D	Informanter	VI

Figurer

2.1	Rolle og ansvarsområder (Basert på Haueng og Stensaker, 2016, s. 57) . . .	12
2.2	Rolleforståelse (Basert på Nesheim og Stensaker, 2017, s. 176)	16
3.1	Stegvis prosess for bearbeiding av data	22
3.2	Bearbeiding av empiri ved koding i NVivo	24

Tabeller

D.1	Informanter og varighet på intervju	VI
-----	---	----

1 Innledning

I dagens forretningsmiljø, preget av kontinuerlige teknologiske fremskritt, globalisering og økende kundebehov, er endringer blitt en uunngåelig realitet for organisasjoner (Hartvigsen Lem, 2019). Mellomledere har lenge blitt påpekt som en kritisk rolle i å lede og implementere endringsprosesser (Hartvigsen Lem, 2015). Deres engasjement og oppfatninger om endringer har betydelige implikasjoner for endringsprosessens suksess. Forskning viser at forståelsen av endringsbehov, evne til å kommunisere og motivere ansatte samt håndtere motstand, er av avgjørende betydning (Hennestad, 2002). Videre indikerer studier at manglende involvering fra mellomledere er en av de vanligste årsakene til at endringsinitiativer mislykkes (Kotter, 1995).

Til tross for anerkjennelsen av mellomlederens betydning i endringsprosesser, er det et klart behov for ytterligere forskning på deres egne oppfatninger og erfaringer når det gjelder å drive endring. Rydland (2015) understreker at det “(...) finnes det lite kunnskap om hvilken rolle mellomlederen i praksis tar i et komplekst endringslandskap” (Rydland, 2015). Dermed vil vi undersøke mellomlederens egne perspektiver, og individuelle oppfatninger om endringsprosesser i to kunnskapsbedrifter.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Mellomledere befinner seg ofte i posisjon som bindeleddet mellom toppledelsen og ansatte. Deres oppfatninger av sin rolle og ansvar kan dermed påvirke utfallet av endringsinitiativer. I denne studien har vi utforsket hvordan mellomledere selv oppfatter sin rolle og ansvar i endringsprosess. Vår problemstilling er som følger:

Hvordan oppfatter mellomledere sin rolle og ansvar i endringsprosesser?

Formålet med studiet er å belyse hvilke roller en mellomleder kan ta, og hvilke ansvar de føler de har ved endringsprosesser. Studien gir innblikk i mellomlederens posisjon i organisasjoner, og bidrar med en forståelse om hvordan mellomledere opptrer i endringsprosesser.

For å gi en dypere forståelse av problemstillingen, har vi inkludert to forskningsspørsmål. Det første forskningsspørsmålet søker å belyse hvilke egenskaper ved organisasjonen som kan påvirke mellomlederens evne til å gjennomføre endringsprosesser. Dette

spørsmålet tar sikte på å identifisere kontekstuelle faktorer som enten fremmer eller hindrer mellomledernes evne til å lede endringer. Det andre forskningsspørsmålet utforsker mellomlederens rolleoppfatning under endringsprosesser, samt årsakene bak disse oppfatningene. Vi har dermed kommet fram til følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke egenskaper i organisasjonen påvirker mellomlederens kapasitet til å gjennomføre endringsprosesser?
2. Hvilken rolle inntar mellomlederen i endringsprosesser og hvorfor?

1.2 Avhandlingens struktur og innhold

Studien utforsker problemstillingen gjennom en strukturert tilnærming som følger en rød tråd. Først etableres det en forståelse av det teoretiske rammeverket som fremkommer i kapittel to. Etterfulgt presenteres begrunnelsen for våre metodiske valg i kapittel tre. Deretter, i kapittel fire er det empiriske datamaterialet fra dybdeintervju presentert. Videre i kapittel fem er datamaterialet drøftet og diskutert i lys av teoretisk rammeverk som er etablert. Avslutningsvis er konklusjon og videre forskning, samt teoretiske og praktiske implikasjoner av våre funn.

2 Teori

I denne delen av studien er det presentert teori som bidrar til forståelsen og adresseringen av problemstillingen. Teorien er organisert i tre hoveddeler. Den første delen legger vekt på kunnskapsbedrifter. I den andre delen presenteres teori om endring og endringskapasitet, som er viktig for å etablere en bred forståelse. Til slutt gir vi en innføring i mellomlederens rolle og posisjon i endringslandskapet.

2.1 Kunnskapsbedrifter

“Når kunnskapsarbeidere preger en virksomhet, kvalifiserer virksomheten til betegnelsen kunnskapsorganisasjon.” (Irgens, 2011, s. 130). Enkelte virksomheter operer med mindre grad av ansattes ekspertise, eksempelvis rutinebasert arbeid i produksjonsbedrifter (Irgens, 2011). Dette står i kontrast til kunnskapsorganisasjoner som benytter ansattes kunnskap og bakgrunn for å løse problemer.

2.1.1 Kunnskapsarbeidere

Begrepet kunnskapsarbeider inkluderer fagpersoner og enkeltpersoner med disiplinær kunnskap, eller spesialisert ekspertise (Christensen og Foss, 2011). Selskaper som er avhengige av kunnskapsarbeidere for å utføre arbeidet, jobber for å diversifisere sin avdeling. Dette innebærer å ha en variert sammensetning av personer med ulik kompetanse og bakgrunn (ibid.). Kunnskapsarbeidere utgjør en essensiell del av arbeidsstyrken, med vektlegging på kreative, varierte oppgaver og høy grad av selvbestemmelse i prosjektutførelsen. Kunnskapsarbeideren spiller en avgjørende rolle for virksomhetens suksess, enten det dreier seg om individuelle oppgaver eller samarbeid i organisasjonen. Gjennom å utfordre seg selv og gjennom samarbeid bidrar de vesentlig til virksomhetens fremgang (ibid.). Videre hevder Newell (2002) at det er distinkte karakteristikk som kjennetegner kunnskapsarbeidere hvorav autonomi er viktig (Newell mfl., 2002).

Å ha autonomi betyr å ha frihet til å ta valg og handle i samsvar med egne ønsker, uten å være underlagt styring eller kontroll fra andre (Lai, 2011). Det handler om å ha kontroll over eget liv og handlinger, og å kunne ta beslutninger basert på egne verdier, mål og behov (ibid.). Autonomi gir en følelse av selvbestemmelse og uavhengighet, og er avgjørende for å oppleve personlig frihet og velvære. Derfor er det også viktig at lederene fasiliterer for autonomi (Newell mfl., 2002).

2.1.2 Ledelse i kunnskapsbedrifter

Når det gjelder ledelse av kunnskapsarbeidere er det å håndtere ansatte sentralt. Effektiv ledelse handler om å skape verdi ved å motivere kunnskapsarbeidere gjennom metoder som væremåte, beslutninger, målformuleringer og relasjonell atferd (Gotvassli, 2015, s. 116). For å etablere disse elementene kreves det en tilpasning som forstår de særegne trekkene ved kunnskapsarbeidere, inkludert behovet for autonomi og bevissthet om egen verdi og innflytelse i organisasjonen (ibid.). Utfordringene knyttet til ledelse av kunnskapsarbeidere inkluderer et behov for å tilrettelegge kunnskapsdeling i organisasjonen, rettfærdig belønning og distribusjon av makt basert på erfaring og kunnskap (Gotvassli, 2015, s. 117).

2.2 Endringsledelse

Endringsledelse spiller en avgjørende rolle i den stadig skiftende dynamikken til organisasjoner. Hennestad (2017) forklarer at endringsledelse er betegnet som “*Styrt endring av organisasjoner*” (Hennestad og Revang, 2017, s. 92). Videre så kan endring deles opp i tre distinkte faser: Eksisterende stadiet, hvor organisasjonen står nå, transformasjonsstadiet, hvor et sett med forhold og aktiviteter må ta plass, og fremtidig ønsket stadiet, hvor lederskapet ønsker at organisasjonen skal være (Beckhard, 1987, s. 17).

Endringsledelse handler om “ (...) prosessen med kontinuerlig å fornye organisasjonens retning, struktur og kapasiteter for å imøtekomme skiftene behov til eksterne og interne interessenter.” (Moran og Brightman, 2000, egen oversettelse). Fra forfatterens forskning fremkommer tre viktige observasjoner om endring. For det første er endring ikke lineær, og det er ofte vanskelig å identifisere en tydelig start og slutt. For det andre må aksept for endring forankres på et personlig nivå hos de involverte. Den siste observasjonen understreker betydningen av målinger som en nøkkelfaktor for å oppnå vellykket endring. Dersom organisasjonens mål kan kvantifiseres og kobles til individuell ytelse, så er det større sannsynlighet at resultatet av endringen blir vellykket og langvarig (Moran og Brightman, 2000).

En anerkjent modell for å forstå endringsprosesser er Kotters 8-steps modell (J. P. Kotter og Schlesinger, 2008). Modellen er også beskrevet som en god metode å gå frem for å sikre vellykket endring (Ditlev-Simonsen, 2017). Dette innebærer å skape en ledende koalisjon, utarbeide visjon og strategi, kommunikasjon av endringsvisjonen,

skape handlingsrom, skape tidlig suksess, styrke forbedringer og skape endring og til slutt forankre endring i kulturen (J. P. Kotter og Schlesinger, 2008). Modellen er anerkjent for å forstå endringsprosesser, men det finnes kritikk til det faglig grunnlaget. Den er basert på Kotters egne erfaring fra næringslivet, uten å henvise til eksterne kilder som utfordrer dens gyldighet (Appelbaum mfl., 2012). Appelbaum (2012) undersøkte modellen i helhet, og fant faglig støtte til de fleste av stegene, men ingen studier som dekket hele modellens spektrum og struktur. Med mangelfull forankring i forskningen, bør fremtidig forskning undersøke hele prosessen og bedre koble teori med praksis (Appelbaum mfl., 2012; Stouten mfl., 2018).

2.2.1 Multiple endringer

Det er viktig å definere hvilken type endring organisasjonen står ovenfor. Tradisjonelt sett er endring ofte beskrevet som en fase som destabiliserer normal drift i selskapet til en tilstand uten stabilitet (Meyer og Stensaker, 2011, s. 12). Organisasjonen må løse opp etablerte prosesser for å kunne endre seg til det nye, for så å stabilisere seg etter endt prosess (ibid.). Det skilles mellom to endringer, planlagt og multiple endringer, men vi kommer til å vektlegge sist nevnte.

Multiple endringer handler om at selskaper håndterer flere små og store endringer parallelt (Haueng og Stensaker, 2016, s. 14). Det vektlegges tre kjennetegn på multiple endringer, hvor første er at store endringsprosesser involverer flere deler eller prosesser. Videre pekes det på kontinuitet, hvor en endringsprosess ikke avsluttes før det initieres et nytt. Siste handler om at endringer vil treffe ulike deler av virksomheten til forskjellig tid (Haueng og Stensaker, 2016). I tillegg understreker Stebbins (1998) at dersom det forekommer multiple endringer, så stilles det også andre krav til organisasjonen, hvor de ansatte må kunne håndtere og følge flere endringsprosesser samtidig (Stebbins mfl., 1998).

2.3 Endringskapasitet

Endringskapasitet er definert som organisasjonens evne til å effektivt gjennomføre multiple endringer for å sikre langsiktig lønnsomhet (Meyer og Stensaker, 2011, s. 16). Sentralt i argumentasjon er behovet for å utvikle intern kapasitet for å håndtere betydelige og hyppige endringsprosesser. Forfatterene understreker at det er vanlig å vurdere endringskapasitet ut fra organisasjonens evne til å gjennomføre endringer. Det er det

likevel essensielt å også ta hensyn til hvor mye tid og ressurser som er investert i endringsprosessene. Samtidig understrekes viktigheten av å forstå hvordan endringen påvirker daglig drift. Evnen til å drive endring, samtidig som daglig drift opprettholdes er avhengig av flere faktorer, inkludert (Meyer og Stensaker, 2011, s. 16-17):

- Leders måte å mobilisere organisasjonen for endring på og å lede selve omstillingen
- Ansattes reaksjoner på endringen
- Etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen

Soparnot (2011) presenterer et annet perspektiv på endringskapasitet, som identifiseres gjennom tre dimensjoner, kontekst-, prosess- og læringsdimensjonen. Første omfatter ressurser som fører til at endringsprosessen forenkles. Prosessdimensjonen innebærer prinsipper for implementeringen av endring. Til slutt adresseres læringsdimensjonen, som er organisasjonens evne til å evaluere og skape en læringsprosess fra endringen (Soparnot, 2011).

Kontekstdimensjonen refererer til de ytre og indre faktorene som påvirker en organisasjons evne til å gjennomføre endringer. Dette inkluderer selskapets kultur, strukturer og ressursene som er tilgjengelig. Kontekstdimensjonen forsøker å se hvordan faktorene legger til rette for, eller hindrer endringsprosesser, og hvordan de skaper et miljø som kan støtte eller motarbeide endringsinitiativene (Soparnot, 2011). Å ha tilgang til strukturer og ressurser kan forbedre mulighetene for å gjennomføre endringer, men mangel på dem betyr ikke nødvendigvis at endringen vil mislykkes. Imidlertid kan det føre til en forlenget endringsprosess. Prosessdimensjonen handler om hvordan endringsinitiativene styres og koordineres for å sikre at prosessen blir effektiv. Dette inkluderer metoder og strategier for å planlegge, implementere og overvåke endringsprosesser (ibid.). Til slutt handler læringsdimensjoner om organisasjonens evne til å lære og tilpasse seg gjennom tidligere endringsprosesser. Dette innebærer blant annet hvordan organisasjonen driver kompetansedeling og kontinuerlig forbedring for å styrke endringskapasiteten i selskapet (Soparnot, 2011).

Et tredje perspektiv på endringskapasitet handler om å etablere en bærekraftig tilnærming til endring (Buono og Kerber, 2010). Forfatterne utforsker hvordan organisasjoner og ledelsen kan høyne sin kapasitet for å implementere endringer. For å klare dette, kreves det tiltak som vektlegger organisasjonens ansatte, strukturelle rutiner og en kultur. Dersom

ansatte har en forståelse av hva endringskapasitet innebærer, samt har kjennskap til ulike tilnærminger til endring, er de i bedre stand til å utføre endringsprosesser (ibid.).

Organisasjoners evne til å gjennomføre endring kan begrenses av struktur, kultur og strategier. Begrensningene kommer av organisasjonens behov for kontroll og forutsigbarhet, eller at de er låst til etablerte rutiner (Buono og Kerber, 2010). Forfatterene forteller at for å lykkes med endring, så er det essensielt å utvikle en felles forståelse for endring, bygge endringstøttende infrastrukturer og skape endringsfremmende kultur (ibid.).

2.4 Hvordan utvikle endringskapasitet

For å danne en forståelse og innsikt i hvordan mellomledere balanserer daglig drift og endring, er det tatt utgangspunkt i Stensaker og Meyer (2011) sitt forskningsbidrag om endringskapasitet. Her undersøker forfatterene elementer som kan bidra til å utvikle endringskapasitet i organisasjonen. Tiltakene som er relevant for vårt studiet omhandler om å utvikle endringsressurser, midlertidig øke- eller frigjøre ressurser (Meyer og Stensaker, 2011).

2.4.1 Utvikle endringsressurser

Stensaker og Meyer vektlegger tre metoder for å utvikle endringsressurser for å bygge opp endringskapasiteten i organisasjonen. De tre underpunktene handler om (1) å koble fremtid med historikk, (2) strukturer og rutiner for endring og (3) endringsagenter & iverksettere (Meyer og Stensaker, 2011).

(1) Koble fremtid med historikk handler om at en ikke tenker isolert på endringen en utfører, men også i et langtidsperspektiv (Meyer og Stensaker, 2011, s. 101). Endringslitteraturen fremhever betydningen av å bryte med det etablerte og skape et klart skille til det som var tidligere. Stensaker og Meyer (2011) derimot, hevder at hyppige endringer uten å se tilbake på tidligere gjennomførte endringsprosesser, kan føre til at ansatte reagerer med motstand. Dette illustreres ved et eksempel der det forekommer utskiftning i ledergruppen, og de nye lederne ønsker å sette sitt preg i organisasjonen uten å ta hensyn til selskapets tidligere historikk (Meyer og Stensaker, 2011).

Stensaker og Meyer (2011) adresserer utfordringene knyttet til multiple endringer i

organisasjoner, hvor flere endringsinitiativer blir gjennomført samtidig. De påpeker at det er vanlig at ledere undervurderer tidsbehovet for å implementere endringer, som et resultat fører dette til flere parallelle endringer. Dette kan øke motstand mot endring blant ansatte når det er flere løpende endringer på et tidspunkt. Dermed understreker Stensaker og Meyer (2011) viktigheten av å forstå sammenheng mellom endringsinitiativ og knytte nye tiltak tydelig til tidligere endringer. Dette kan bidra til å sikre at organisasjonen kan håndtere flere endringer samtidig på en mer effektiv måte (Meyer og Stensaker, 2011).

(2) Strukturer og rutiner for endring handler om å ha klare prosedyrer for hvordan en utfører omstillingsprosesser, slik at neste endringsprosess vil kunne utføres effektivt. Klarer en å etablere rutiner og strukturer kan dette føre til økt endringskapasitet. Meyer og Stensaker (2011) hevder at en “ (...) viktig måte å utvikle endringskapasitet er å etablere strukturer og rutiner for endring som kan brukes igjen i fremtidig endringsprosjekter” (Meyer og Stensaker, 2011, s. 112). For å etablere strukturer og rutiner fremheves bruken av prosjekt for å gjennomføre endringsprosesser aktuelt (ibid.).

Et endringsprosjekt handler om å opprette et prosjekt og en gruppe for å gjennomføre endringer. Dette er basert på en ide om at det kan være aktuelt å skille daglig drift fra endringsprosessen (Meyer og Stensaker, 2011). Videre er det definert tre måter prosjekter kan bidra til å øke eller opprettholde endringskapasitet i organisasjonen (Meyer og Stensaker, 2011, s. 99):

- Skape dobbel struktur som muliggjør beslutninger, og et fokus som ellers ville vært mer utfordrende
- Gjennom økt samarbeid på tvers av etablerte organisasjonsgrenser
- Ved å øke individets arbeidskapasitet

Ved å implementere en dobbeltstruktur skaper man en prosjektgruppe som opererer utenfor de etablerte strukturene. Dette tillater prosjektgruppen å kunne fokusere på de oppgavene de er satt til, uten å måtte følge organisasjonens rapporteringslinjer. (Meyer og Stensaker, 2011). Når prosjektgrupper organiseres, samles individer med ulik kompetanse og egenskaper. Dette fremmer økt samarbeid på tvers av organisasjonen. Måten prosjektgrupper arbeider på kan også føre til økt endringskapasitet. Ettersom prosjekter er midlertidige, så vil de også ha klare milepæler med tilhørende tidsfrister. Dette kan gjøre prosjektarbeid krevende, men også lærerikt og givende. Dersom prosjektet

er godt organisert viser studier at ansatte er fornøyde og tolerer en høyere arbeidsmengde og endring (Meyer og Stensaker, 2011).

(3) Endringsagenter har ulike definisjoner, og ifølge Caldwell (2003) kan en endringsagent klassifiseres som enten interne eller eksterne individer eller team. Disse personene har ansvaret for å initiere, styre og implementere spesifikke endringsprosesser, prosjekter eller helhetlige endringsprogrammer. De har en sentral rolle i å drive og veilede endringer, og deres kompetanse og engasjement er avgjørende for suksessen til endringsinitiativene (Caldwell, 2003). Definisjonen til Meyer og Stensaker (2011) er “(...) personer har hatt sentrale roller i en prosjektorganisasjon som er etablert for å gjennomføre endring, eller det kan være personer som sitter i linjen” (Meyer og Stensaker, 2011, s. 108). Videre understrekes det at det viktig å ha personer som kan styre endringer, såkalt endringsagenter. Dette er personer som allerede befinner seg i organisasjonen, eller som må anskaffes eksternt via innleid personell (ibid.).

Å bruke personer som allerede er en del av organisasjonen som endringsagenter kan være å foretrekke. Dette er så de kan arbeide med endringene de har innført, også i ettertid. En må derfor gå inn i endringsprosesser med et mer langsiktig perspektiv (Meyer og Stensaker, 2011). “(...) organisasjoner som har vært gjennom en rekke endringer, i økende grad har utviklet egenkompetanse på endring, og derfor i mindre grad innhenter ekstern kompetanse” (Meyer og Stensaker, 2011, s. 107). Beslutningen om hvorvidt man skal utvikle endringsagenter bør baseres på flere faktorer. Dette innebærer blant annet hvor stor endringskapasitet som skal utvikles, hvor spesialisert kompetanse en skal utvikle, og i hvor stor grad endringsagentene skal være involvert i daglig drift (ibid.). Endringsagenter opererer vanligvis utenfor den daglige driften og fokuserer heller på å drive organisatoriske endringer. De endringsagentene som dog befinner seg i den daglige driften blir med fordelt kalt iverksettere. Dette kan inkludere mellom- og linjeledere, som har et nært forhold til arbeidsprosessene og de ansatte (Meyer og Stensaker, 2011, s. 109).

2.4.2 Frigjøre eller øke ressurser

Organisasjoner kan slite med endringsprosesser dersom en ikke kan få tilført flere ressurser. Et resultat av manglende ressurser kan gjøre at endringsprosesser enten påvirker daglig drift, eller at endringen ikke oppnår ønsket resultat (Meyer og Stensaker, 2011). For å

få tilgang til flere ressurser kan en frigjøre ressurser, enten ved å omallokere ressurser, prioritere & sanere eller gjennom selektiv inkludering (ibid.).

Når en omallokerer ressurser, flyttes organisasjonens ressurser til den enheten som har høyest behov (Meyer og Stensaker, 2011). Dette kan utspille seg på to måter. Enten vil den enheten som gir fra seg ressursene, oppleve redusert produktivitet, eller så må den effektivisere ved å prioritere eller sanere oppgaver (ibid.).

Å prioritere og sanere oppgaver innebærer å vurdere hvilke prosjekter i organisasjonen som kan utsettes eller avsluttes. Dette er nyttig når organisasjonen står overfor en betydelig endring. Uten tilstrekkelig prioritering, både av ledelse og ansatte, kan endringen mislykkes eller ta lenger tid enn planlagt. Dette kan videre føre til økt arbeidsbelastning for enkelt ansatte og at endringen går på bekostning av den daglige driften. (Meyer og Stensaker, 2011).

Det er viktig å involvere ansatte i omfattende endringsprosesser. Når det gjelder selektiv inkludering, handler det om hvem som skal involveres, hvem de involverte parter representerer, når personene inkluderes, hva de får påvirke, og hvor stor innflytelse de har på beslutningene (Meyer og Stensaker, 2011, s. 93). Inkludering i endringsprosesser har to formål, det første er å skape en forankring og et eierskap til beslutningen. Nummer to er få frem tilgjengelig kunnskap om hvordan ulike områder kan og bør håndteres. Men likevel kan bred involvering føre til store kostnader. Det er dermed viktig med et system for hvem som skal inkluderes i endringsprosessen da det ikke er mulig å inkludere alle de ansatte som blir påvirket (ibid.).

Avslutningsvis kan det også nevnes at en annen mulighet for å få tilgang til flere ressurser er ved å øke dem. Dette kan gjøres ved å; 1) tillate overkapasitet, 2) bruk av vikarer, konsulenter og overtid eller 3) prosjektorganisering (Meyer og Stensaker, 2011). Dette vil derimot ikke behandles ytterligere.

2.5 Mellomlederen

Mellomledere spiller en kritisk rolle i å koble sammen de daglige operasjonelle aktivitetene med organisasjonens strategiske mål (Meyer og Stensaker, 2011). Operasjonelle aktiviteter sikrer den daglige driften, mens strategiske initiativer fokuserer på firmaets

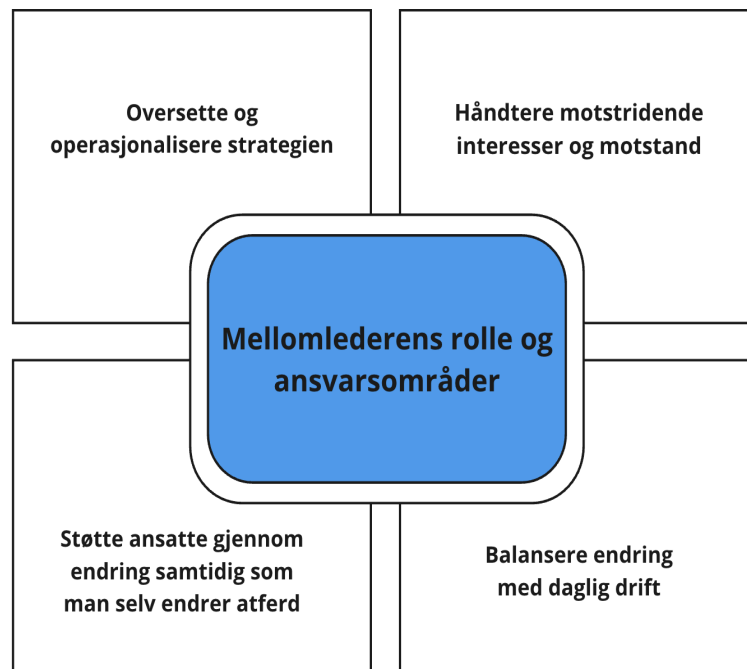
langsiktige mål, inntjening, og utvikling (Hope, 2015). I endringsprosesser fungerer mellomlederen som tolk, forhandler, formidler og brobygger mellom firmaets strategiske og operasjonelle nivå for å implementere strategiske beslutninger effektivt (Hope, 2015). Mellomlederens unike posisjon gir i tillegg makt til å påvirke fremdriften og retningen av endringsinitiativer, enten ved å støtte, forsinke, eller hindre endringer (Hope, 2015). Hva en mellomleder er definert som er ulikt, men i vår forskning er det tatt høyde for Hope (2015) sin definisjon:

“En mellomleder er enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser” (Hope, 2015, s. 22)

Det er ikke tilstrekkelig at kun toppledelsen skal fatte viktige strategisk beslutninger alene, og de er heller ikke i posisjon til å implementere endringer eller strategier alene (Hope, 2015). Mellomlederen er ikke bare mottakere for endring, men også endringsaktører. Det vil si at de aktivt kan påvirke endringsprosessen og utfallet (Martinsen, 2019).

2.5.1 Mellomlederens ansvarsområder i endringsprosesser

Det er flere kilder som påpeker hvilke roller, og ansvar en mellomleder må stå i når det kommer til endringsledelse. Det som er fellestrekket er at flere av disse elementene går igjen, ved ulike modeller (Hope, 2015). Hope beskriver fem funksjoner som en mellomleder må håndtere, og understreker at disse ikke er gjensidig utelukkende. De er flere faktorer som må håndteres parallelt og kontinuerlig for å lykkes i rollen som mellomleder ved endringsprosesser (Hope, 2015). På den andre siden bekrefter Stensaker og Haueng (2016) at en mellomleder har flere ansvarsområder. De påpeker imidlertid at i stedet for fem, er fire ansvarsområder en mellomleder må forholde seg til (Haueng og Stensaker, 2016; Meyer og Stensaker, 2011). Ansvarsområdene tar utgangspunkt i den vanskelige posisjonen mellomlederen ofte befinner seg i når det gjelder endringer. Vi tar utgangspunkt i Stensaker og Haueng (2016) sin definisjon av fire ansvarsområder og innlemmer Hopes fem funksjoner i modellen for å forenkle forståelsen av nøkkelansvar i endringsprosesser, se figur 2.1.



Figur 2.1: Rolle og ansvarsområder (Basert på Haueng og Stensaker, 2016, s. 57)

2.5.2 Balansere endring med daglig drift

Endringskapasitet handler om å balansere daglig drift med endringsprosessen (Meyer og Stensaker, 2011). Som en mellomleder er en nødt til å sikre at endringen blir gjennomført på en slik måte at leveransen, som både kunder og andre interessenter forventer ikke blir svekket (Haueng og Stensaker, 2016). Dersom daglig driften svekkes som følge av en endringsprosess, åpner det opp for at konkurrenter kan utnytte mulighetene som skapes ved at endringsbedriften har flyttet fokus på den interne endringsprosessen, istedenfor markedet utad (Hope, 2015). Det som kan gjøre det utfordrende med å opprettholde daglig drift er at det ofte oppstår et ansvarsvakuum ved endringsprosesser. Ansatte og mellomledere i bedriften kan få nye roller, forsvinne eller bli tildelt nye oppgaver enn de tidligere har hatt. Da kan det til tider være usikkerhet rundt hvem som skal utføre enkelte oppgaver og til hvilken tid (Hope, 2015).

2.5.3 Oversette og operasjonalisere strategien

Når en mellomleder skal oversette og operasjonalisere strategien så må endringsvisjonen og endringsstrategien presentert, tolkes og konkretiseres (Haueng og Stensaker, 2016). Mellomlederen står i en unik posisjon mellom den operasjonelle delen av virksomheten og

den strategiske. Mellomlederen har ofte bred kunnskap om de ansatte i sin operasjonelle avdeling og har dermed bedre muligheter for å videreformidle visjon og strategi for endring enn det toppledelsen har (Martinsen, 2019).

For å lykkes med endringen så er det viktig at mellomlederen har forstått og gjort seg opp en mening om endringen, ikke bare for andre, men også for seg selv (Hope, 2015). For å kunne gjøre dette må mellomlederen vite hvilke retningslinjer, handlingsrom og prioriteringer toppledelsen har gitt (Meyer og Stensaker, 2011). Dette er nødvendig for å kontekstuellere endringen og betydningen for seg selv, før en videreformidler til ansatte via en prosess kalt *sensemaking*. Hope definerer dette som å forstå og skape mening til en gitt situasjon (Hope, 2015, s. 96). En skal innhente informasjon, fortolke, anerkjenne, forklare, og kontekstuellere endringsvisjonen til å bli sin egen. Sensemaking er en intern prosess, men skjer ikke individuelt, men heller i relasjon til andre. Det er viktig for mellomlederen å anerkjenne at ansatte, på lik linje som seg selv, også vil bedrive sensemaking for å danne forståelse av virkeligheten. Motsetningen til sensemaking handler om å bedrive sensegiving, hvilket betyr; å gi mening (Hope, 2015, s. 97). Toppledelsen og mellomlederen bedriver sensegiving i et forsøk på å gi innflytelse til de andre ansattes sensemaking til organisasjonens favør.

Toppledere og mellomledere vil alltid prøve å danne en organisatorisk virkelighet for sine ansatte som sammenfaller med den organisatoriske virkeligheten de selv har, (Hope, 2015). I endringsledelse handler sensegiving om å skape en forståelse, og danne et bilde på hvorfor endring er nødvendig, hva den har å si for de ansatte og at den burde skje i tråd med ledelsens endringsstrategi (Appelbaum mfl., 2012). Dette kreves for å drive organisasjonen i en felles ønsket retning, og for å minimere motstand om endringen og endringsstrategien (Martinsen, 2019).

2.5.4 Støtte ansatte gjennom endringer

Et viktig element som mellomlederen må anerkjenne, er at organisasjoner i bunn og grunn består av mennesker. For å forstå endring må en se hvordan prosessen påvirker enkeltindividet, sosiale relasjoner og forholdet mellom menneskene i organisasjonen (Busch mfl., 2010). Som mellomleder står en også i en posisjon hvor en skal bistå ansatte med omstilling og håndtering av følelser som dukker opp under en endringsprosess (Balogun, 2003). En viktig del handler om å selv stå for de endringene som skjer, og opptre

som et eksempel for ansatte. Det er vanskelig for ansatte å støtte en endring, dersom mellomlederen selv ikke følger endringene (Martinsen, 2019).

En annen viktig del av personalhåndtering er kommunikasjon som er viktig når en skal håndtere ansatte. Resultatet av god kommunikasjon kan bidra til å redusere usikkerhet, minske tvetydighet og påvirker ansattes reaksjoner på endringen (Busch mfl., 2010). Det er flere metoder å kommunisere med ansatte, og det handler først og fremst om å skape en arena for at ansatte kan forstå, diskutere og engasjere seg i endringsprosessen (Appelbaum mfl., 2012). Mellomledere kan med fordel benytte toveiskommunikasjon for å engasjere ansatte og klargjøre tvetydigheter (Busch mfl., 2010). Det skal likevel nevnes at kommunikasjon i seg selv ikke nødvendigvis er nok for å kunne fjerne usikkerhet og motstand. (Bordia mfl., 2004).

2.5.5 Håndtere interesser

Endringer kan assosieres med usikkerhet, uro og frykt (Hope, 2015). Som tidligere nevnt, er mellomlederen nærmere operativ drift, enn den strategiske. Likevel arbeider mellomlederen på tvers av de to, og må selv håndtere motstand og uoverensstemmelser til endringen blant de ansatte (Haueng og Stensaker, 2016, s. 56). Derfor er det avgjørende for en mellomleder å forstå endringsstrategien slik de kan støtte endringen og forsvare prosessen på vegne av toppledelsen dersom det oppstår uenigheter (Martinsen, 2019). Det er flere måter å håndtere motstand på, hvor involvering, opplæring og kommunikasjon nevnes som eksempler. Likevel handler det om å forstå grunnen til motstand (J. P. Kotter og Schlesinger, 2008).

Det er flere grunner til at endring kan møte motstand, men det stammer ofte fra at en kjenner på et tap eller svekkelse i sosiale eller individuelle forhold som en tidligere hadde i organisasjonen (Busch mfl., 2010). Hvordan ansatte uttrykker motstand kan være blandet. Enkelte vil gå aktivt inn for å hindre endringen ved å motstille seg nye prosedyrer, og andre kan sitte passivt og verken bidra eller hemme endringen (Hope, 2015). Det nevnes også at problemer med å endre seg ikke nødvendigvis kommer av motstand til endringsprosessen i seg selv. I løpet av endringsprosessen i organisasjoner kan det oppstå en tilbakefall til tidligere arbeidsmetoder og prosesser, spesielt når nødvendige strukturer for å støtte den nye metoden operere med mangelfulle rutiner. Fenomenet er referert til

som et “ansvarsvakuum” (Hope, 2015, s. 105). Oppfølging og kommunikasjon er likevel viktig for å finne årsaken til at en endringsprosess kan stagnere.

2.5.6 Gjennomførelsessevne og makt

“For å ha innflytelse på prosessen og lykkes med gjennomføring av omstillingen kreves makt.” (Haueng og Stensaker, 2016, s. 58). Videre understrekes det at en mellomleders autoritet stammer fra organisasjonens hierarkiske struktur. Likevel eksisterer det flere kilder til makt utover denne strukturelle oppbyggingen. Hardy (1996) definerer tre dimensjoner av makt (gjennfortalt fra Haueng og Stensaker, 2016, s. 57).

- **Posisjon** – Makt knyttet til posisjon. Kjennskap til organisasjonsstruktur, kultur og verdier som betinger hvordan makt utspiller seg i den enkeltes spesifikke kontekst
- **Ressurser** – Makt i form av kontroll over ressurser, eksempelvis strategiske ressurser, insentiver, informasjon, ekspertise og spisskompetanse
- **Prosess** – Makt i form av kontroll over prosesser, f.eks. ved å bestemme hvem som deltar og hvordan man deltar i organisatoriske prosesser

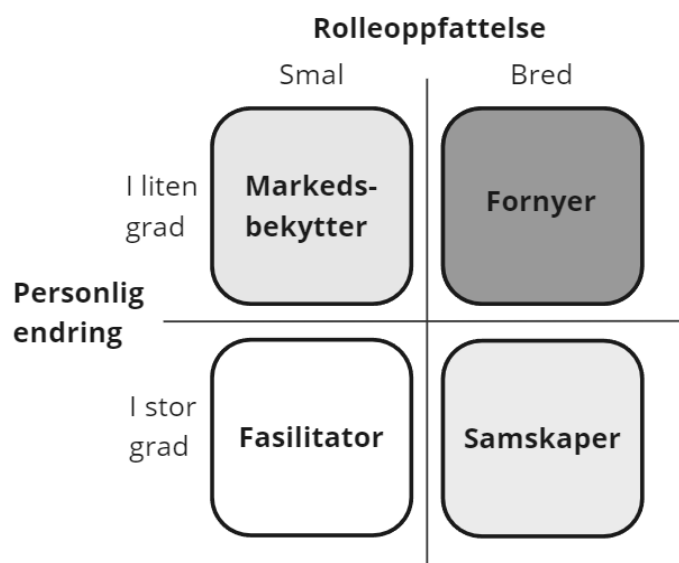
I tillegg viser Haueng og Stensaker (2016) til en fjerde kilde til makt som blir omtalt som meningsdannelse og meningsforming. Fjerde kilden av makt handler om hvordan mellomledelsen “(...) påvirker og former andres meningsdannelse. Ved aktivt å påvirke oppfatninger som dannes, kan denne formen for makt utøves uten at konfrontasjoner og konflikter oppstår” (Haueng og Stensaker, 2016, s. 57).

2.6 Mellomledernes roller

Basert på Caldwell (2003), er det to dimensjoner en mellomleder kan bevege seg langs når det kommer til rollen som endringsagent. Første dimensjonen avhenger av hvilken grad av personlig endring mellomlederen opplever selv ved iverksettelse av endringsstrategien (Nesheim og Stensaker, 2017). Den andre dimensjonen er rolleoppfattelse mellomlederen besitter. Oppfattelsen kan være bred eller smal, hvilket avhenger av antallet interessenter en fokuserer på (Interessenter i dette tilfellet referer til ansatte, kunder, andre avdelinger, toppledelse med fler) (Rydland, 2015). Fra disse to dimensjonene, kan en kartlegge mellomlederens rolleoppfattelse.

Forskningen til Rydland (2015) om mellomlederens rolle baserer seg på mellomledere som

har selvstendig lønnsomhet og resultatansvar. Hun har undersøkt hvordan en mellomleder forstår sin rolle i endringsinitiativer, hvor de må balansere den daglige driften mot behovet for å implementere endringer. Mellomlederne ble ansett som pådrivere for endring og har ansvar for å drive fram endringer. Planlagt endring har vært vektlagt i forskningen til Rydland (2015), men det er interessant å undersøke dette i lys av kontinuerlig endringer og i prosjekter. Forskningen antyder til å ha enkelte likheter med vårt studie. Det var dermed relevant å undersøke de fire rollene sett opp mot vårt analyseobjekt og kontekst.



Figur 2.2: Rolleforståelse (Basert på Nesheim og Stensaker, 2017, s. 176)

2.6.1 Markedsbeskytter

Rollen som markedsbeskytter inneholder en smal rolleoppfattelse og oppfatter liten grad av personlig endring, som et resultat kan også oppfattelsen av den totale endringen også føles relativt liten (Nesheim og Stensaker, 2017). Det som er primærfokus og prioriteringer for markedsbeskytteren er kundene og at kundeforholdene er ivaretatt. Som et resultat av dette vil også fokuset under endringen være på daglig drift. Når det gjelder endringskapasiteten, er dette en viktig rolle, da den sikrer at ordinær drift og ivaretagelse av kunder er opprettholdt. En negativ side er at fokuset er låst på dagens marked og kundeforholdene. Dette kan føre til at endringsprosessen mangler gjennomslagskraft og at nåværende kunder og markedsmotstand til endring kan bli stor (ibid.). Endring må skje på flere punkter i organisasjonen. Dersom endringsprosessen går utover flere enn det markedsbeskytteren klarer å håndtere, vil det kunne hemme endringskapasiteten (Appelbaum mfl., 2012).

2.6.2 Fasilitatoren

I likhet med markedsbeskytteren har fasilitatoren en smal rolleforståelse, og vektlegger sitt eget team og nåværende strategi (Nesheim og Stensaker, 2017). Fasilitatoren føler på en større grad av personlig endring, da endringsprosessen kan føre til en rolleforandring eller arbeidsmåte. Fasilitatoren er opptatt av å fortolke endringstiltakene som kommer fra toppledelsen ved å forstå ledelsens situasjon, og i tillegg har fokus på å synliggjøre endringsstrategien for en selv og sitt team (ibid.). For fasilitatoren er det viktig å arbeide med å konkretisere ønsket endringsatferd i tråd med å opprettholde daglig drift. Rollen er opptatt med å fortolke oppfattede endringsrammer, og deretter implementere konkrete tiltak for å sette ønsket endringsadferd ut i daglig drift. Toppledelsen tar nytte av denne type mellomleder, men grunnet fasilitatoren sitt smale synsvinkel, vil det kunne være vanskelig å fornye organisasjonen utover en selv eller egen enhet (Nesheim og Stensaker, 2017).

2.6.3 Fornyeren

Fornyeren har en bredere rolleforståelse enn fasilitatoren, hvilket fører til at en kan se utover egen enhet, og tilrettelegge på tvers av enheter i organisasjonen. Det brede rollesynet stammer ofte fra at mellomlederen har erfaringer fra andre roller i eller utenfor organisasjonen tidligere. Fornyeren er veldig opptatt av endring, og ser gevinst, eller har et ønske om at organisasjonen skal endre seg. Som et resultat oppleves det en liten grad av personlig endring. Fornyeren ønsker å implementere endringsadferd i linjene mellom enheter, slik at en endring kan skapes eller forandres i hele organisasjonen. En av utfordringene ved at fornyeren vil implementere dyptgående endringer, er at enkelte kan bli for omfattende og ende opp med manglende støtte fra mottakere i organisasjonen og dermed hemme endringskapasiteten (Nesheim og Stensaker, 2017)

2.6.4 Samskaperen

Samskaperen opplever stor grad av personlig endring, samtidig som de har den bredest rolleforståelsen. Samskaperen, på lik linje som fornyeren, har en bred forståelse for organisasjonen og de ulike rollene. Dette fører til at samskaperen er i stand til å skape endring i samspill med andre i organisasjonen. Når det kommer til å håndtere endringsoppgaver fra toppledelsen, prøver samskaperen å belyse endringsutfordringene

gjennom inngripende dialog med sine ansatte. Videre vil samskaperen prøve å skape forståelse ved å inkludere andre parter, som kunder, andre enheter internt og i markedet (Nesheim og Stensaker, 2017). Samskaperen er opptatt av å gjennomføre endring raskt og er derfor fokusert på spesifikke tiltak som støtter opp under ny strategi. Dette arbeidet starter primært i egen enhet, men sender signaler til andre enheter i organisasjonen, hvilket gjør at endringsarbeidet kan forplante seg (Martinsen, 2019).

2.7 Refleksjon av litteraturen

Endringsledelse er ikke et nytt fenomen, og måten å drive endringer på ser ut til å bygge på de samme prinsippene som alltid har eksistert. Deler av litteraturen om organisasjoners evne til å gjennomføre endringer, legger vekt på faktorer som ressursallokering, ansvarsområder og læring. Videre viser store deler av litteraturen til at gjennomføring av endringsprosesser kan være en tidvis slavisk prosess, med punkt en må følge for å gjennomføre endringer. Imidlertid, selv om litteraturen gir verdifulle perspektiver på endringskapasitet, kan det være svakheter eller mangler som kan adresseres.

Mye av litteraturen bygger på case-studier som fokuserer på bedrifter med en i stor grad strømlinjet verdikjede. Her kan det tydes at endringer er lettere å kontrollere da mye av arbeidet er standardisert. Videre synes det å være mindre fokus på endringsledelse via daglig drift, spesielt i verdinettverk og verdiverksted. Flere studier vektlegger endring som en separat prosess fra den daglige driften. Altså at for å yte god endringsledelse, så må en bevege seg ut av daglig drift for å jobbe med endringsarbeidet.

Vårt helhetlige inntrykk av belyst litteratur, viser antydning til mangel på nyanserte perspektiver. Deler av litteraturen ser ut til å bygge på de samme grunnleggende sannhetene som tidligere, og kan virke utdatert i forhold til dagens organisasjonsformer og behov. Videre virker det som om flere av studiene som er gjennomført, har undersøkt bedrifter som er mindre smidige, og tilnærmingen til endringsledelse kan derfor være begrenset av denne konteksten.

3 Metode

I denne delen er det gitt en beskrivelse av forskningsmetoden som danner grunnlaget for vår studie. Forskningsdesignet er utviklet for å sikre kvalitet i både datainnsamling, og analyse. Dataene er systematisk bearbeidet og analysert ved bruk av verktøyet NVivo. For å sikre kvalitet i forskningen har vi støttet oss på Guba (1981) sine fire rammeverk, som vektlegger troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet. Grunnlaget for valgene er basert på følgende problemstilling og to forskningsspørsmål:

Hvordan oppfatter mellomledere sin rolle og ansvar i endringsprosesser?

1. Hvilke egenskaper i organisasjonen påvirker mellomlederens kapasitet til å gjennomføre endringsprosesser?
2. Hvilken rolle inntar mellomlederen i endringsprosesser og hvorfor?

3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Vitenskapsteoretisk utgangspunkt beskriver vår tilnærming til virkeligheten. Vi har fokusert på informantenes sosiale virkelighet og unike oppfatning, fremfor en objektiv virkelighet (Dalen, 2011). Denne tilnærmingen kan være i samsvar med en sosialkonstruktivistisk forskningsperspektiv, som legger vekt på hvordan kunnskap og virkelighet skapes gjennom sosiale interaksjoner og kontekster (Tjora, 2010, s. 21). Mellomledere utgjør bindeleddet i organisasjonen mellom ansatte over og under seg. Det er derfor avgjørende å forstå de sosiale samspillene og hvordan de påvirker mellomlederens oppfatninger av sin egen posisjon.

3.2 Forskningsdesign

Valg av forskningsmetode bør legges til grunn for problemstillingen (Busch, 2021). I tillegg hevder Dalen (2011) at “(...) *overordnet mål for kvalitativ forskning er å utvikle forståelsen av fenomener som er knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet.*” (Dalen, 2011, s. 15). Vår problemstilling undersøker hvordan mellomledere opplever, tolker og håndterer endring i deres virkelighet og dermed er et kvalitativ forskningstilnærming egnet. Videre forteller Buch (2021) at et intensivt design med dybdeintervju er en god metode dersom det skal forskes på få analyseenheter. Vi benyttet en teori- og

hypotesedrevet fremgangsmetode som er definert som deduktiv tilnærming (Tjora, 2021, s 27). For å danne et faglig grunnlag for problemstillingen, ble det tatt et aktivt valg å dykke ned i teori og forskning først. Når vårt teoretiske grunnlag opplevdes tilstrekkelig så ble informantene kontaktet.

3.2.1 Utvalgsstrategi

I valget av informanter var vi fra starten bevisst på, i tråd med vår problemstilling, at informantenes personlige oppfatninger er viktig for analysens fundament, som Dalen (2011) understreker. Dette ledet oss til å bruke kriteriebasert utvalg, hvor vi valgte informanter som oppfylte de spesifikke kravene vi anså som relevante (ibid.). For oss var det viktig å vektlegge mellomledere som har vært involvert i, eller ledet en endringsprosess.

Et avgjørende trinn for utvelgelse av informanter var å gjennomføre en screeningprosess for å sikre at kandidatene passer innenfor rammen av forskningsspørsmålet. Før datainnsamlingen bør en legge vekt på å definere et sett med operasjonelle kriterier for å sikre at utvalgsprosessen er tilpasset problemstillingen (Yin, 2009). Via vår kontaktperson hos bedrift 1 mottok vi anbefaling av informanter. Gitt mangfoldets betydning for forskningen, kontaktet vi også et annet selskap. Vi ønsket å berike vår forskning ved å bruke flere perspektiver og faglige bakgrunner enn det vi ville oppnådd, ved å bare fokusere på én enkelt virksomhet. Selskap 1 og 2 deler likheter i stabssammensetningen, derimot tilbyr bedrift 2 tilgang til et større antall individer med variert faglig bakgrunn enn det vi hadde hos bedrift 1. I tillegg kan ulike erfaring resultere i forskjellige synspunkter blant enkeltpersonene. Dette avhenger igjen av hvilket stadium de er i, eller hvor mange år de har vært i rollen som mellomleder.

3.2.2 Analyseobjekt

I første del av datainnsamling ble det gjennomført intervjuer med 8 mellomledere i selskap 1. Det ble intervjuet seks seksjonsledere og to avdelingsledere, hvor avdelingslederne tidligere hadde hatt stilling som seksjonsleder. I empiridelen og diskusjonen blir de henholdsvis omtalt som seksjons- og avdelingsledere og er rangert fra M1 til M8. Før intervjuene og samtalene med kontaktpersonen i selskap 1, fikk vi informasjon om at selskapet nylig hadde gjennomgått en sammenslåing av to avdelinger, som hver består av tre seksjoner. Dermed var det interessant og ta utgangspunkt i en endringsprosess som

nylig har vært gjennomført for å høre om praktisk endringserfaring blant mellomledere. Likevel legges ikke dette som et grunnlag for datanalyse, men kun et referansepunkt. Intervjuguide er vedlagt i vedlegg C.

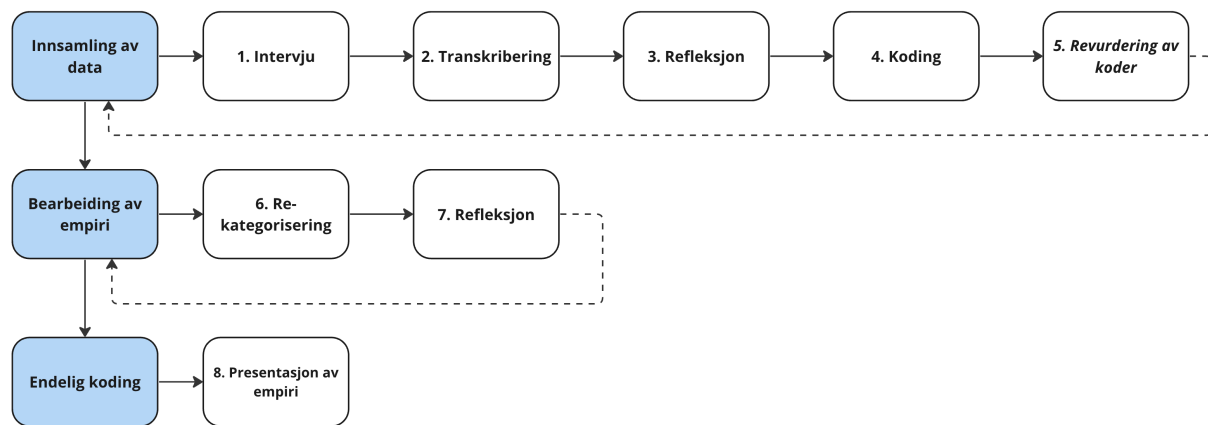
Videre gjennomførte vi intervjuer med fire mellomledere i selskap 2, identifisert som M9 til M12 i vår empiriske undersøkelse. Ingen av informantene hadde et felles grunnlag for en endringsprosess, og dermed manglet det en felles referanseramme for intervjukandidatene. Det er imidlertid viktig å understreke at målet med vår forskning ikke er å granske en enkelt endringsprosess for å fremheve feil og mangler.

Felles for begge organisasjoner er at selskapene kan klassifiseres som kunnskapsbedrifter som arbeider i prosjekter gjennom kundeforhold. Bedriftene er avhengig av å fakturere kunder for å sikre inntekt. Denne prosessen med å sikre inntekter vil videre i avhandlingen refereres til som daglig drift. Daglig drift omfatter en rekke aktiviteter og oppgaver utført av mellomledere og kunnskapsarbeidere som sikrer at kundene får den tjenesten de har behov for. Videre representerer mellomlederne et bredt spekter av fagfelt innen ingeniørvirksomhet, inkludert energiproduksjon, elektro, bygg og prosjektledelse, energianalyse m.m. Av personvern hensyn er det imidlertid valgt å ikke inkludere informasjon om hvilken seksjon hver mellomleder leder. I tabell D.1 er informantenes stilling og lengde på intervju presentert.

Det finnes intet absolutt antall for den ideelle mengden informanter i en studie, men målet er å inkludere nok deltakere til at ytterligere intervjuer ikke fører til ny vesentlig informasjon. (Johannessen mfl., 2020). I utgangspunktet hadde vi satt et mål om 10 informanter, men underveis i intervjuene innså vi behovet for å utvide utvalget for å tilfredsstille vårt informasjonsbehov. Dette ledet oss til å identifisere flere potensielle informanter blant vårt utvalg. Til slutt endte vi opp med 12 informanter, men vi oppdaget at dette ekstra antallet ikke nødvendigvis bidro med ny informasjon, og det kan argumenteres for at de ekstra informantene var overflødig.

3.3 Datainnsamling og -analyse

For å utføre dataanalysen fulgte vi prosessen fra intervju til presentasjon av empiri som er presentert i figur 3.1. Metoden er basert på en stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) og er basert på en metode når en arbeider fra rådata til konsepter eller teorier (Tjora, 2010, s 175). Stegene i figuren er presentert i videre delkapitler.



Figur 3.1: Stegvis prosess for bearbeiding av data

3.3.1 Intervju

Ved inngangen til vårt intervjuarbeid ble det først avlagt et prøveintervju med fokus på å teste intervjuguidens validitet og oss som intervjuere (Dalen, 2011). Basert på innsiktene fra innledende intervju, ble intervjuguiden videreutviklet for å inkludere nye spørsmål som oppsto i samtalen. Gjennom en iterativ prosess, ble intervjuguiden justert, til vi oppnådde en versjon presis for vårt formål. Intervjuguiden ble benyttet gjennom de resterende 11 intervjuene.

I løpet av intervjuet vektla vi å bygge tillit og etablere troverdighet som intervjuere. Dette er avgjørende for å motivere informantene til å åpne opp, og dele ærlige tanker og meninger (Dalen, 2011). For å oppnå åpenhet startet vi intervjuene med en uformell prat som bidro til å skape en avslappet atmosfære. Under intervjuene var det én som styrte samtalen. Ansvarlig person sikret da fremdrift og ivaretagelse av informanten. Den andre hadde en observerende rolle, og hadde ansvar for at alle spørsmålene ble besvart. Videre hadde han mulighet for å stille oppklarende spørsmål, eller legge til kommentarer ved behov. Valget om å utpeke en talsperson ble utført for å gjøre intervjuet personlig, og minimere antall personer informantene måtte forholde seg til (Tjora, 2010). Dette var også en trygghet for oss, da en kunne opprettholde den personlige relasjonen, mens den andre tok seg av det administrative.

Intervjuene ble gjennomført med en semi-strukturert tilnærming. Dette sikret framdrift i prosessen, og samtidig åpner opp for at informantene kunne divergere fra de forhåndsbestemte spørsmålene (Gioia mfl., 2013). Dette bidro til å forhindre misforståelser, samt sikre at vi fikk all den innsikt som informantene kunne tilby (Ryen,

2002). Intervjuguiden tjente som et utgangspunkt og ikke en mal. Det betydde at vi tilpasset rekkefølgen på spørsmålene basert på tematikken som ble diskutert av deltakeren, med målet om å skape en naturlig samtale. Tilnærmingen bidro til å opprettholde deltakerens engasjement og tankeprosess gjennom intervjuet. Ved å la samtalen flyte fritt, oppmuntret vi informantene til å dele tanker åpent og legge vekt på det de selv oppfattet som vesentlig.

Vårt mål var å ha intervjuene på informantenes kontor. Dette kan skape en trygg atmosfære og forbedre kvaliteten på intervjuene (Tjora, 2010). Vi klarte å følge dette der det var praktisk mulig. Likevel oppsto det utfordringer med å implementere dette fullstendig, da selskap 1 befant seg i en annen by. For intervjuene hvor vi ikke kunne møte informantene personlig, valgte vi videointervjuer. Dette ga oss muligheten til å observere kroppsspråk og ikke-verbale signaler. Dette er viktige elementer i et intervju og kan gå gått tapt i rene telefonsamtaler (ibid.).

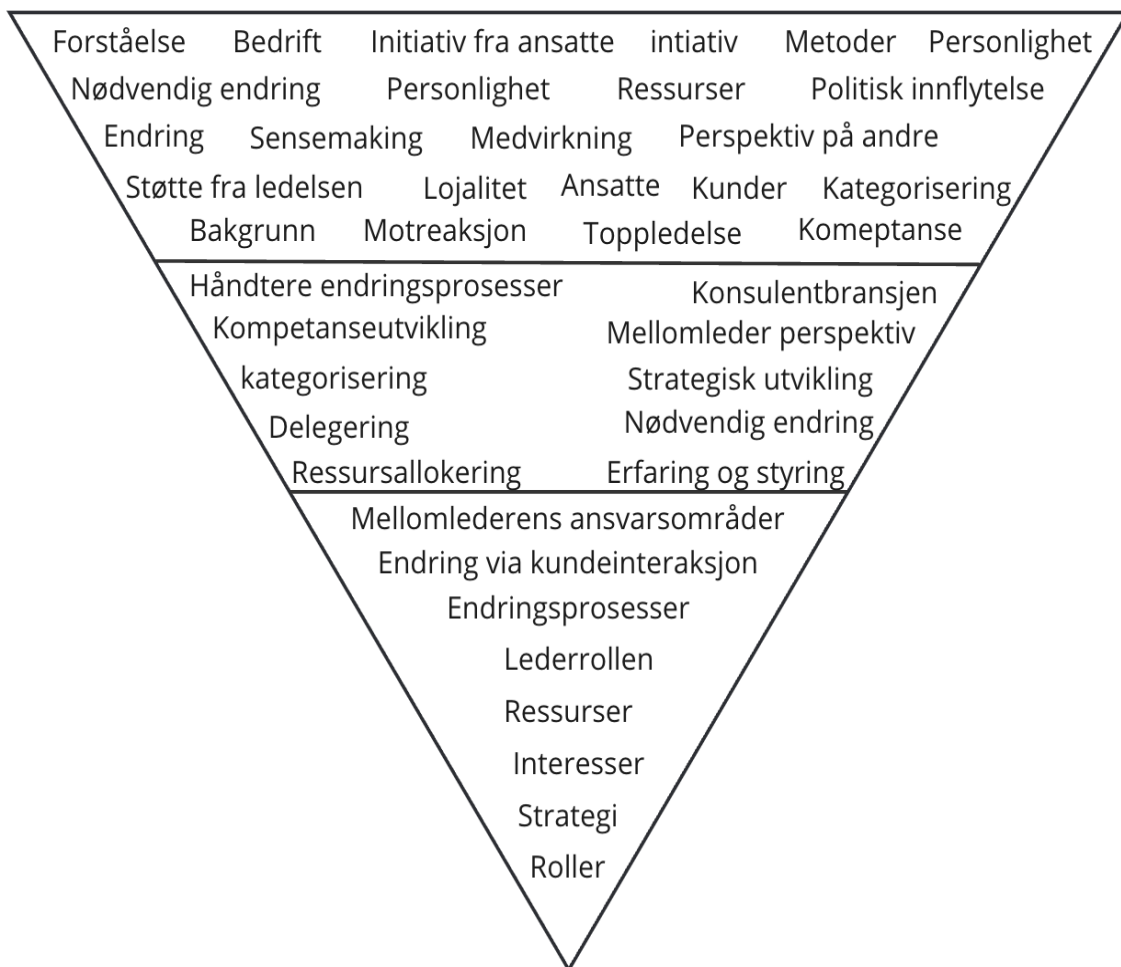
3.3.2 Transkribering

Med tanke på datainnsamling var det et mål å ta lydopptak av alle intervjuene. Dette var for å sikre en nøyaktig behandling av samtalene og for å bevare informantenes uttrykk slik de ble formidlet (Dalen, 2011). Alle informanter ga samtykke til opptak, og dette tillot oss å flytte vår oppmerksomhet fra notatskriving, til informanten under intervjuene. Med grunnlag i lydopptakene, transkriberte vi hvert intervju med fyllord og språklige særegenheter som ikke følger standard grammatikk. Hovedregelen var å transkribere på bokmål, men vi valgte å beholde enkelte uttrykk på dialekt der betydningen ble bevart i sin originale form. Dette sikret at vi formidlet informantens intensjon og mening slik den var ment, uten at nyansene gikk tapt i transkriberingen.

3.3.3 Koding i NVivo

For å systematisere og strukturere kvalitativ data, så valgte vi å bruke programvaren NVivo. I NVivo genererte vi koder basert på empiri og ikke teori. Tjora (2010) understreker at *“Målet er imidlertid å generere tekstnære koder, det vil si koder som kun er utviklet fra data, og ikke fra teori, hypoteser, forskningsspørsmål eller planlagte temaer.”* (Tjora, 2010, s 179). Etter transkripsjonen gjennomgikk vi funn, transkripsjonene og systematiserte sitat til passende koder. Dette var en prosess vi gjennomførte hver for oss før vi diskuterte

rundt valgene vi hadde tatt. Når vi ble enige, skapte vi felles koder og plasserte passende sitat innenfor disse. Dette var en iterativ prosess som ble gjentatt etter endt transkripsjon av hvert intervju. Generelt sett måtte vi ofte gå tilbake og re-evaluere kodene vi hadde, etter hvert som vi transkriberte nye intervju. De kodene som tilsynelatende var viktige i starten var nødvendigvis ikke det etter hvert. Til slutt fikk vi etablert et overordnet sett med koder basert på likheter og ulikheter fra de tidligere kodene. Det var disse kodene som ble strukturen for vår empiri og grunnlag for videre analyse. I figur 3.2 er det presentert enkelte koder og iterasjonene vi gjennomgikk for endelig kode.



Figur 3.2: Bearbeiding av empiri ved koding i NVivo

3.4 Kvalitetssikring

For å kvalitetssikre vår forskning, er det tatt grunnlag i Guba (1981) sine fire definerte kriterier. Dette er troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet (Guba, 1981). For å oppnå troverdighet, må forskere presenterer et helhetlig bilde av hendelsen som

studies og at en ikke manipulerer dataene for å forsøke å gi svar på egne hypoteser. Overførbarhet innebærer å gi tilstrekkelig detaljer om konteksten, og hvordan en utfører feltarbeid, slik at andre kan vurdere om funnene kan anvendes på andre lignende situasjoner. Pålitelighet og bekreftbarhet understreker at innsamlet data må legges til grunn i data og ikke egne forutsetninger (Guba, 1981; Shenton, 2004).

3.4.1 Troverdighet (Intern validitet)

Intern validitet handler om å undersøke om en undersøkelse eller et eksperiment faktisk måler det som er ment å måles. Dersom en følger denne tilnærmingen, forteller Johannessen (2020) at “(...) kvalitative studier ikke valide, fordi de ikke kan kvantifiseres (måles).” (Johannessen mfl., 2020, s. 250). For å sikre validitet til kvalitativ forskning har Guba definert et tilsvarende konsept; troverdighet, som forsøker å gi svar på spørsmålet: “*hvor overensstemmende er funnene med virkeligheten?*” (Shenton, 2004). For å gi ytterligere troverdighet i resultatene finnes det to metoder: Den første er vedvarende observasjon, som handler om å bli kjent med fagfeltet for å skille mellom relevant og ikke-relevant informasjon. Den andre er metode triangulering, hvor forskeren bruker flere metoder i feltarbeidet som eksempelvis observasjon i tillegg til intervju (Guba og Lincoln, 1994; Johannessen mfl., 2020).

For å sikre vår troverdighet i tråd med Guba (1981) sitt rammeverk, var det flere utfordringer vi måtte ta hensyn til. For det første, siden vår kunnskap om kunnskapsbedrifter og mellomledere er begrenset, kunne vi ikke sikkert skille mellom relevant og ikke-relevant informasjon. Dette krever en erfaringsbasert innsikt som vi ikke har hatt mulighet til å oppnå på tiden forskningen ble utført. Vår tilnærming ble dermed å gjennomføre litteraturstudie for å tilegne oss kunnskap. Vi startet med en tilnærming der all informasjon var relevant. Videre diskuterte vi teorien vi hadde tilnærmet oss, og prøvde å filtrere ut det som tilsynelatende ikke var relevant. På grunn av den begrensede tidsrammen for forskningen, var det ikke mulig å observere enhetene over en lenger periode. Derfor ble ikke metode triangulering gjennomført.

3.4.2 Overførbarhet (Ekstern validitet)

Guba (1981) understreker viktigheten av konseptet overførbarhet, også kjent som generalisering. Det er avgjørende å ta hensyn til kontekstuelle detaljer for å forstå sosiale

og atferdsmessige fenomener. I stedet for å prøve og generalisere en sosial kontekst, argumenterer synet at forskning bør anerkjenne at hvert uttrykk eller hendelse er forankret i en spesifikk kontekst (Guba, 1981). Videre argumenterer Tjora (2010) et annet perspektiv på generalisering, og mener at konseptet er et godt etablert kvalitetsfaktor for forskning. Forfatteren skildrer tre typer generaliseringer Tjora, 2010. Første er naturalistisk generalisering, hvilket refererer til tilstrekkelig informasjonsgrunnlag i forskningsarbeidet. Altså nok informasjon til å gi leseren muligheten til å trekke egne slutninger om hvorvidt funnene passer inn i deres egen kontekst (ibid.). Moderat generalisering retter seg mot at forskeren beskriver hvilke situasjoner resultatene vil være gyldig (ibid.). Til slutt er det konseptuell generalisering, som handler om at en utvikler konsepter, typologier eller teorier som kan ha relevans for andre tilfeller enn det som er studert (Tjora, 2010).

I vår forskning har vi vektlagt mellomledere som opererer innenfor ulike fagfelt og seksjoner i to kunnskapsbedrifter. Når det da gjelder generalisering, kan moderat og naturalistisk generalisering antydes å gjelde for vår forskning. Det Tjora (2010) forteller, er at forskeren beskriver hvilke situasjoner resultatene vil være gyldig til. I vår situasjon fokuserer vi på mellomledere innen kunnskapsbedrifter. Selv om vi ikke aktivt definerer en situasjon, overlater vi det til leseren å utforske og forstå empirien og diskusjonen som presenteres. Deretter kan de danne sine egne tanker om hvorvidt vår situasjon er parallell med deres egen.

Selv om mellomlederne i vår studie kan dele lignende egenskaper med mellomledere i andre selskaper, må en være forsiktige med å anta at funnene våre kan overføres til andre organisasjoner. Vi har kun utforsket hvordan mellomledere arbeider med endringsprosesser i to selskaper, og derfor har en ikke tilstrekkelig informasjon til å si at resultatet er direkte generaliserbart. Videre er det verdt å merke seg at antallet informanter vi har undersøkt ikke er tilstrekkelig til å representere en hel bransje. Derfor kan det være begrensninger i å generalisere våre funn til andre organisasjoner.

3.4.3 Pålitelighet (Reliabilitet)

Reliabilitet handler om å forstå datagrunnlaget fra undersøkelser og baserer seg på tre spørsmål; hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen mfl., 2020, s. 250). I kvalitativ forskning kan det være utfordrende å gjengi forskningsresultatene nøyaktig. Grunnen til det er at kvalitativ forskning ofte er

kontekstbasert, er fordi det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker og det understrekes ved at det er *“(...) ofte samtalen som styrer datainnsamlingen.”* (Johannessen mfl., 2020, s. 250). Videre bringer ulike personer med seg sin egen bakgrunn og erfaringer, som kan føre til variasjoner i tolkningen av dataene. Den individuelle bakgrunnen til hver person kan påvirke deres perspektiv og tilnærming til dataene. Dette kan gjøre at tolkningen til en forsker er annerledes enn for en annen (ibid.). Likevel kan en skape pålitelighet ved å dokumentere og rapporterer prosessen så detaljert som mulig. På den måten kan fremtidig forskere gjenta arbeidet, men det betyr ikke at begge to nødvendigvis oppnår likt resultat (Shenton, 2004).

For å sikre vår reliabilitet var det viktig å dokumentere hvordan vår datainnsamling hadde foregått. I kapittel 3.3 er det vist en modell for hvordan empirien fra datainnsamling er arbeidet. Det er benyttet en iterativ prosess som er presentert i figur 3.1. For å ytterligere sikre reliabilitet, er det benyttet Tjora (2010) sin anbefalte fremgang for å kode datamaterialet. Dette handler om å definere koder basert på empiri, ikke teori. En viktig presisering å merke seg er at våre intervjuer fulgte en semistrukturert struktur. Dette innebærer at det ble stilt oppfølgingsspørsmål basert på informantens svar og behov. Som et resultat kan det oppstå avvik mellom informantene, da ikke alle fikk de samme spørsmålene. Dette kan svekke vår reliabilitet, med er imidlertid verdt å merke seg at grunnlaget for alle intervjuene var den samme intervjuguiden.

3.4.4 Bekreftbarhet (Objektivitet)

I kvalitativ forskning er det viktig at en bidrar med et unikt perspektiv for den studien som undersøkes, og en understreker at funn og datagrunnlag er et resultat av forskningen og ikke forskeren sin subjektive holdning (Johannessen mfl., 2020). Videre er det viktig at forskeren forklarer grunnen til at en spesifikk tilnærming ble tatt i bruk og diskutere svakheter og styrker med de teknikkene som ble benyttet (Shenton, 2004). Bekreftbarhet kan styrkes ytterligere *“(...) dersom forskeren gjør en vurdering av fortolkningene og om de støttes av annen litteratur, eventuelt også om fortolkningen støttes av informantene i undersøkelsen.”* (Johannessen mfl., 2020, s. 253).

Når det kommer til vår metodikk, er den basert på forskning og de retningslinjene beskrevet i metodisk litteratur. De er systematisk presentert og beskrevet gjennom vårt metodekapittel. I starten av studien adopterte vi en subjektiv tilnærming. Vår kunnskap

om tematikken var begrenset, og derfor nærmet vi oss oppgaven med et åpent sinn, uten forhåndsinnstilte meninger. Når det gjelder teorien, så har vi benyttet flere kilder og perspektiver på samme emnet. For at vi skulle benytte oss av en teori, sørget vi for at det var mulig å spore kilden, og at flere kilder hadde likt eller ulikt perspektiv. Ved motstridende teori, så ble de sett opp mot hverandre, og i lys av empiri. Empirien er bygget på vår intervjuguide hvor spørsmålene er presentert. Videre var det 12 informanter, som pratet uavhengig av teori, men som uvisst bekreftet eller avkreftet teoretiske perspektiver som er presentert i avhandlingen.

3.5 Forskningsetikk

Det fremheves tre prinsipper for å vedlikeholde god forskningsetikk (Johannessen mfl., 2020). De som er relevant for vår forskning er; (1) å respektere informantens privatliv og (2) informantens rett til selvbestemmelse og autonomi (ibid.). Dette innebærer at deltakere selv skal kunne avgjøre graden av deltakelse i forskningsprosessen og i hvilken grad de tillater forskere å bli en del av deres personlige liv.

For å ivareta de etiske prinsippene ble det utført flere tiltak. Det mest betydningsfulle tiltaket var å skaffe tillatelse til å utføre studien vår. Dette innebar en grundig evaluering av personvernhandteringen vår gjennomført av SIKT, hvilket er NTNU sin tjenesteleverandør for kunnskapssektoren. Vi har også tatt videre grep utover dette.

Et viktig grep var å innhente informert samtykke fra våre informanter. Derfor sendte vi ut et informasjonsbrev (se vedlegg A) ved studiens start, og før datainnsamlingen. Brevet forklarte formålet med studien og hva deltagelse innebar for informantene. I tillegg til informasjonsbrevet, inkluderte vi en samtykkeerklæring (se vedlegg B). Samtykkeerklæringen sikret at informantene forstod hva intervjuene handlet om og hva deltakelsen betydde.

I samråd med vår kontaktperson i de involverte bedriftene, ble det enighet om å anonymisere informantene som deltok i studien. Dette førte til at ingen informanter vil bli presentert på en måte som gjør dem identifiserbare. Det innebærer videre at all informasjon som kunne bidra til å identifisere en informant, også ble gjort anonyme. I praksis ble dette gjennomført ved å referere til alle informantene som M etterfulgt av nummerering, uavhengig av deres kjønnsidentitet. Dette tiltaket ble gjort for å sikre

informantenes personvern og integritet gjennom hele forskningsprosessen.

For å unngå feilrepresentasjon av informantene, ga vi dem muligheten til å motta transkripsjonen av sitt intervju. Dette åpnet opp for at informantene kunne komme med presiseringer eller rettelser om det var ønskelig. Interessen for dette tilbudet varierte blant informantene. Videre, for å opprettholde konfidensialiteten, så vil vi slette alle lydopptak etter at analysen er fullført og prosjektet er konkludert.

4 Empiri

I dette kapitlet er det presentert empirisk funn og data basert på 12 dybdeintervju. Mellomlederne som presentert i metodekapitlet, vil bli omtalt med tre ulike titler: mellomleder, seksjonsleder og avdelingsleder. I tillegg har vi gjennomført intervjuer med to personer som innehar stillinger over mellomlederne, og de er identifisert som overledere. For å presentere empiri og ha en ryddig framstilling så har vi brukt forskningsspørsmålene inndeling av oppgaven. Disse forskningsspørsmålene er utforsket gjennom underkapitler fra kodene som ble identifiserte ved hjelp av analyseverktøyet NVivo.

1. Hvilke egenskaper i organisasjonen påvirker mellomlederens kapasitet til å gjennomføre endringsprosesser?
2. Hvilken rolle inntar mellomlederen i endringsprosesser og hvorfor?

4.1 Hvilke egenskaper i organisasjonen påvirker mellomlederens kapasitet til å gjennomføre endringsprosesser?

Forskningsspørsmålet utforsker hvordan egenskapene ved organisasjonen påvirker mellomlederens kapasitet til å drive endringsprosesser effektivt. Gjennom en empirisk analyse av mellomlederrollen i forskjellige organisatoriske kontekster, blir det undersøkt hvordan overordnet strategi operasjonaliseres på seksjonsnivå. Hvordan endringer initiert av kundeinteraksjon påvirker mellomlederens handlingsrom og håndtering av ulike interesser. Videre utforskes ressursallokeringens innvirkning på mellomlederens evne til å gjennomføre endringer, og variasjonen i arbeidsmengde og ansvarsområder blant mellomledere.

4.1.1 Overordnet strategi

For å effektivt styre en seksjon må en mellomleder operasjonalisere og oversette strategi og mål satt av den øvrige ledelsen. Derfor ble det undersøkt hvordan avdelingsledere og seksjonsledere arbeider med strategien, sett opp mot den daglig driften i selskapet. En mellomleder forklarte hvordan de arbeidet med organisasjonens strategi og hvordan man involverte øvrig leder og seksjonsledere.

“(...) aktiv i utarbeidelsen av strategien for vår avdeling. I konsernstrategien så har jeg

ikke vært involvert, det skjedde i leddet over meg, men jeg var veldig involvert i strategien på segmentene vi har under avdelingen vår. Vi jobbet i lange prosesser og utarbeidet materiale for å finne ut hvordan vi skal manøvrere i endringen vi ser” -M8

Overleder (M8) forteller at han ikke var involvert i konsernstrategi, men jobbet med å legge føring for strategien for sin egen avdeling. Videre forteller avdelingsleder at seksjonsledere har ansvar for sine egne forretningsområder, og at det er frihet til å arbeide med mål og strategier satt fra øvrig ledelse. Overleder (M8) ønsker ikke streng koordinering eller styring fra en selv, men bistår der det krever større grad av koordinering og felles forståelse mellom seksjonene. Avslutningsvis forklarer overleder (M8) hvordan han arbeider med strategi og mål satt på konsernnivå.

“(…) det kommer opprinnelig fra konsernstrategi, også blir den brutt ned i forretningsområde strategi, også er det en egen for vår avdeling. Også har vi i avdelingen laget handlingsplan i hver seksjon. Så vi lagde en handlingsplan for avdelingen da som baserer seg på den strategien som ligger over da. Hva vi skal gjøre for å møte, eller hva som er relevant for oss og hva vi skal gjøre for å nå og følge den.” -M8

Videre forteller en annen overleder (M6) at strategiske mål blir gjennomført av ledelsen, og håndteres med handlingsplaner i hver seksjon. Her inkluderer de seksjonsledere, samt relevante ansatte under hver seksjon. Handlingsplanene blir fulgt opp ukentlig, og diskuteres i møter med andre seksjonsledere. Her blir planen gjennomgått, og man ser på nåværende status og framtidige steg. Avslutningsvis vektlegger han at strategidokumenter og handlingsplaner krever kontinuerlig oppfølging gjennom ukentlig møter.

Når det gjelder en seksjonsleders perspektiv på mål og strategier, så forteller kandidatene at de møter mål og krav i form av handlingsplaner. Informanten (M7) poengterte at det var en bevisst beslutning å først utarbeide handlingsplanen i samråd med avdelings- og seksjonsledere, og deretter gradvis involvere individuelle ansatte i arbeidsmøter for å sikre forståelse og aksept for planen.

“(…) verktøyet vårt er handlingsplaner, hvor vi først hadde en prosess i den avdelingsleder gruppen med avdelingsleder og tre seksjonsledere for å identifisere våre mål. Da tok vi utgangspunkt i tidligere mål og overordnet strategi og mål. Over en tid med arbeidsmøter så landet vi på et nytt sett med mål, og deretter valgte vi ut enkelte ansatte fra hver seksjon som representanter for ulike seksjoner” -M7

Videre argumenterer overleder (M8) for hvordan de aktivt bruker selskapets strategi når det gjelder uforutsigbarheter og ansettelse.

“Vi har egentlig ingen snøring på hvilket arbeid vi har om et halvår, vi har veldig kort horisont hos oss. Så det betyr at når vi ansetter, så er det litt ukjent om vi har arbeid til den personen når de begynner i Multiconsult. Men da er det jo strategien som vi skal lenne oss på, om vi skal ansette personen eller ikke” -M8

Han forklarer at det er usikkert hvilke typer oppdrag som vil være tilgjengelige om et halvt år. I avdelingen han leder, har oppdragene en kort horisont. Derfor er det en usikkerhet knyttet til ansettelse og innhenting av ny kompetanse. Det er ikke garantert at det vil være arbeid til den enkelte personen når de begynner i selskap 1. Basert på organisasjonens kompetanse i bedrift 1, deler overleder at selskapet er villig til å ta risiko hvis det betyr å holde tritt med markedets utvikling. Med selskapets forståelse av markedets retning, erkjenner overleder viktigheten av å stadig tilpasse seg og utvikle seg i samsvar med markedet. Selv om det innebærer å supplere manglende kompetanse, er de forberedt på å ta den risikoen for å sikre at de er rustet til å møte markedets behov og krav.

4.1.2 Endring via kundeinteraksjon

Det ble tidlig forstått at flere av informantene ønsker å være proaktiv til markedsendringer og kundeendringer. Vi ville derfor undersøke hva som forårsaket endring sett fra et mellomleders perspektiv. Informant (M11) forteller at seksjonen, eller selskapet har høyt faktureringskrav for hver enkelt ansatt.

“Faktureringsgraden er forskjellig på de ulike seksjonene, men det ligger gjerne på en 80-90 %” -M11

Informantene forteller om et sterkt press på fakturering blant seksjonslederne, og et kontinuerlig fokus på å skaffe oppdrag. Videre presiseres det at å opprettholde interne endringer eller tiltak som ikke direkte resulterer i fakturerbar tid, er en utfordring. Mellomleder (M1) forteller med et konkret eksempel om å satse på et nytt forretningsområde for sin seksjon.

“(...) vi har sagt lenge at vi har ønsket å komme oss inn i et spesifikt marked, men det krever en del innsats internt, som vil gå utover debiterbar tid (...) da er vi igjen avhengig av hva kundene ønsker seg, for eksempel at kunden ønsker å bruke oss til dette,

og å satse på oss, og gjennom satsningen kan vi bygge opp en slik kompetanse” -M1

Seksjonslederen (M1) understreker betydningen av å ha kunder som ikke bare gir oppdrag, men også støtter selskapet i å ta initiativ til endring. Dette betyr at de må være sikre på å få et tilbud eller oppdrag dersom de tilpasser seg kundens behov. Selv om det er viktig å være fleksibel og gripe nye muligheter, er kravet til debiterbar tid en betydelig utfordring. Dette kan gjøre det vanskelig å gjennomføre endringer, selv om det er nødvendig for å tilpasse seg markedet. Seksjonsleder (M3 og M5) understreker også dette synspunktet, og bekrefter at det er markedet som i stor grad bestemmer behovet, eller mulighetene til å drive endringer.

Det er generelt enighet om at prioriteringene bør først og fremst rettes mot å håndtere markedets behov, oppdrag og kundenes tidsfrister. Deretter kan man eventuelt utforske interne endringer, som kan fremme utviklingen av avdelingen. Informantene påpeker at det er mangel på å avsette interne ressurser dersom det er oppdrag tilgjengelig, og at endring må da skje gradvis underveis i oppdragene. En oppfølging av seksjonsleder (M4) forteller at de arbeider for å vinne tilbud og oppdrag, og sørge for gode leveranser slik at de kan være med og følge de kundene inn i neste fase.

“Det er alltid oppdrag og tidsfrister til kunder som vinner. (...) vi har hatt en konkret endringsprosess som har vært delt utover mange oppdrag over tid. (...) på det første oppdraget vi jobbet med dette på så gikk vi ganske i minus.” -M3

(...) det handler om å vinne oppdrag og tilbud, sørge for at vi leverer bra på de oppdragene som gjør at kunden er fornøyd, sånn at vi skal være med til neste fase. -M4

Seksjonsleder (M3) indikerer en positiv holdning til endringsprosesser og potensialet for å gi gevinst. Informanten forteller om det å tilpasse seg kundens behov kan føre til økonomiske fordeler. Videre utdyper seksjonsleder (M4) at en strategisk tilnærming til endringsprosesser ikke bare fokuserer på kortsiktig gevinst. Endringsprosesser gjennom kunder i prosjekter kan også føre til å bygge langsiktige relasjoner og mersalg i fremtiden, som igjen kan gi ytterligere muligheter for videre samarbeid med kundene.

Seksjonsleder (M9) uttrykker en annen type tilnærming til endring. Han forteller om et mer stille marked knyttet til byggenæringen, og at de stadig er opptatt av å utforske nye muligheter man kan ta nytte av. Mulighetene de utforsker kan kreve en intern endring

for å sikre kundens krav, men samtidig kan det resultere i merarbeid for seksjonen. En tilnærming med å gå ut til eksisterende kunder som de har gode relasjoner med, og forhører seg om de kan tilby andre type konsulentttjenester som faller utenom vanlig arbeid seksjonen utfører.

4.1.3 Håndtere ulike interesser

Mellomledere befinner seg i en unik posisjon når det gjelder å balansere kravene fra ledelsen over seg og behovene til de ansatte under seg. En mellomleder vil kjenne på en skvis hvor de må velge hvem de skal være lojale mot når det kommer til endringsprosesser. Informant (M2) forteller om hvordan de prioriterer når en endring skal gjennomføres.

“(...) jeg føler at min rolle er å kjempe for seksjonen min oppover. Samtidig at det er viktig å formidle og få forståelse for de valgene som tas på høyere nivå. Så jeg forsøker å være lojal mot den øvrige ledelse også, og ikke minst formidle den informasjonen jeg får, det er jo kjempeviktig for å korte det spennet fra ledelsen til de ansatte.” -M2

Informant (M2) forteller at det kan være vanskelig å tilfredsstille begge parter. På en side må en være lojal for de beslutningen som bestemmes av øvrig ledelse, slik at de kan implementeres nedover. På den andre siden har informant, som mange av de andre vært på lavere nivå i den seksjonen de nå leder. Informanten (M2) forteller at han i første omgang prøver å kjempe for sine ansatte. En annen seksjonsleder (M5) sitter med samme oppfatning og forklarer videre hvordan det å være på lag med de ansatte kan utspille seg.

“(...) Ja, i sånne prosesser så dukker det opp ting fortløpende. (...) det er som sagt stor takhøyde i selskapet. Det viktigste er at en er innforstått av at alle ønsker selskapet det beste, og hvis man kommer med en tilbakemelding og bekymring, så er det ikke for å være vrang, men for å bidra til at selskapet skal gjøre det best mulig.” -M5

Informanten (M5) opplever organisasjonen som åpen og at det er muligheter for å uttrykke sine bekymringer ved endring. Det presiseres at dette ikke er for å være vrang, eller imot endringen som helhet, men at det i enkelte tilfeller, kreves for at endringsprosessen, og resultatet skal være ønsket for alle parter. Overleder (M6) opplever også at toppledelsen er åpen for å ta imot forslag og tilbakemeldinger, men at det i enkelte tilfeller ikke er åpent for diskusjon.

“(...) det å håndtere ulike type mennesker, og det er alltid mennesker som ikke er så

glad i endringer. Det å stå i det, også skal du balansere posisjonen med å, mellom å være lyttende og forståelsesfull til medarbeiderne, samtidig som du er tro mot beslutningene som er tatt, det er det vanskeligste” -M6

Overleder (M6) forklarer at når diskusjonstiden er over, er det viktig å være lojal mot ledelsen. Videre poengterer flere informanter at det å motsi ledelsen eller klage over beslutninger til sine ansatte etter at beslutningen er endelig, vil hindre organisasjonens fremgang. En skal altså være lojale overfor sine ansatte til et visst punkt, men ikke alltid. Informant (M4) forteller om måten ansatte blir informert ved en endringsprosess, hvor avdelingen skulle bytte lokaler og foreta en flyttingsprosess.

“(...) det står alltid ting på intranett, men alle får ikke med seg det, så det å nevne i seksjonsmøtene. Vi fikk jo vite veldig lite vi også, det var ikke sånn at jeg fikk vite så mye mer enn det som sto offentlig. Så vi fikk lite informasjon egentlig (...) Så hadde jeg 1 til 1 samtale og spurte hver enkelt om flyttingen, og hva de mente” -M4

Informanten (M4) beskriver informasjon som et viktig element ved en endringsprosess. Det å kunne fortelle ansatte om hva som skal skje og på hvilken måte, oppleves beroligende for ansatte. En utfordring er likevel å informere alle ved en endringsprosess, dersom den er omfattende, og de som deltar er spredt. Informanten forteller også at en selv satt på lite informasjon ved denne endringsprosessen spesifikt. En til en samtaler blir fremhevet som effektivt når en skal informere ansatte. Dette gir mulighet for to-veis kommunikasjon hvor ledere kan berolige problemer den ansatte kan sitte med. Dette kan imidlertid være tidskrevende. Videre forteller seksjonsleder (M5) om en endringsprosess som ble opplevd utrygg av enkelte ansatte, og hvordan han håndterte ansatte som var bekymret.

“(...) prate med de som opplever en utrygghet og fortelle hvordan vi forholder oss til det. I det tilfelle at selskapet lever av kompetanse og medarbeider, og dersom selskapet ikke trodde at det her var noe som medarbeiderne ville trives med, hadde de heller ikke bestemt seg om endringen” -M5

Informanten merker at de fleste ansatte håndterer informasjonen greit, men enkelte opplever uro. Informanten synes det er nyttig å understreke at organisasjonen ikke ønsker å gjennomføre endringer som vil forverre situasjonen for de ansatte. Videre påpeker han at enkelte endringer er uunngåelige. I slike tilfeller er det ikke alltid mulig å ta hensyn til alle ansattes bekymringer. Noen ganger må endringene gjennomføres uansett, men han

legger til at de ansatte vanligvis blir fornøyde når endringsprosessen er fullført.

Det er enighet blant informantene om at en mellomleder i en konsulentbedrift ikke sitter på samme kunnskap som sine ansatte. Fagfeltene er spredt og legger føringer for hvordan en skal styre sin avdeling. Informant (M2) understreker også at det er viktig å la ansatte arbeide med oppgaver de mestrer.

“(...) jeg er jo ikke nødvendigvis en faglig leder i min seksjon, og derfor så kan jeg heller ikke detaljstyre, jeg må lytte til fagfolk, og det er jo litt sånn forskjellen på å være leder i konsulent, eller en kompetansebedrift i forhold til andre typer organisasjoner” -M2

Seksjonsleder (M2) forteller at det er viktig å utnytte kompetansen som eksisterer i organisasjonen. Konsulenthusene der informantene jobber, har et mangfoldig fagmiljø med en bred spekter av ulike bakgrunner og kompetanser. Som en seksjonsleder er det viktig å være bevisst på dette mangfoldet og å ta hensyn til det i ens ledelsespraksis. Ifølge informanten er det ikke hensiktsmessig å kontrollere hver enkelt person. Tillit til de faglige ekspertene og tro på deres evne til å utføre oppgavene de er satt til er viktig. Det er ikke bare toppladelsen som kommer med endringer eller nye ideer, men også fra ansatte forteller overleder (M8).

“Jeg føler det kommer veldig gode initiativ som kommer fra medarbeidere. At vi i ledelsen former mye fra medarbeiderne, og det kommer masse gode ideer til produktutvikling for eksempel” -M8

Informantene forklarer at det er et ønske om å oppmuntre ansatte til å delta aktivt, men de legger også merke til at det kommer initiativ fra ansatte selv, når det gjelder å delta. Seksjonsleder (M3) deler her et konkret eksempel på hvordan ansatte tar initiativ til å delta på egenhånd.

“Vi fikk kjøpt oss scanner apparatet så vi kan scanne på prosjekter å få dem inn i modeller og da var det spesielt to av gutta i seksjonen som var veldig ivrig på å utvikle det, og vurdere software” -M3

Han forteller at det beste er når ansatte selv kommer inn og tar initiativ. Han understreker også at det beste er jo at de som faktisk skal bruke programvaren også får evaluere den. Flere (M7, M9) er enige i at ansattes initiativ er positivt, men det er begrenset hvilke initiativ som blir gjennomført.

4.1.4 Ressurser

I enhver organisasjon er effektiv ressursforvaltning avgjørende. Dette gjelder også i konsulentbedrifter, der det ofte er høy vektlegging på å fakturere kundene. Med dette i bakhodet, ble det utforsket hvor mye handlingsrom informantene har når det kommer til å fordele ressurser. Seksjonslederen (M4) forteller at tidsfordelingen mellom interne endringsprosesser og fakturering fastsettes av budsjettet.

“Når vi budsjetterer, så settes krav i forhold til debeteringsgrad. (...) man setter av x-antall timer fra en pott til utvikling og endring også tilbudsarbeid og markedsarbeid”

-M4

Videre forteller han at ledelsen prioriterer timer som kan faktureres fremfor interne prosesser. Topplederen viser restriksjoner når det gjelder å sette av ressurser til formål som ikke direkte fører til fakturering av kunden. Informant (M7) opplever at det ikke er mulig å be om ytterligere ressurser utover det som allerede er budsjettet for endringsprosesser.

“Jeg klarer ikke å se det med å få mer ressurser. Det har hvertfall jeg ikke tenkt har skjedd eller egentlig er mulig” -M7

Han forklarer videre at det handler om å håndtere de tilgjengelige ressursene effektivt. Om dette utføres korrekt kan de gjennomføre daglige kundeoppdrag og håndtere pågående endringsprosesser samtidig. Andre informanter (M2 og M11) understreker at tyngden av ressursene går til å tilfredsstille kundens behov framfor å gjennomføre endringsprosesser. De forteller likevel at endringsprosesser og fakturering kan kombineres, slik at kundeleveransen blir en måte å implementere endringer på. Informant (M2) forklarer at til tross for begrensningene i budsjettet, har de tilgang på andre ressurser.

“(...) jeg har vært veldig aktivt med å etablere et kompetansenettverk og det er jo selskapets sin struktur for å sikre samhandling mellom mennesker med like, eller lignende kompetanseområder på tvers av seksjoner i selskapet” -M2

Informanten forklarer at det er et tydelig fokus på å dele immaterielle ressurser og kompetanse internt i organisasjonen. Ved å utnytte eksisterende ressurser på tvers av avdelinger og seksjoner, unngår de behovet for å opprette nye ressurser. I stedet knyttes de eksisterende ressursene sammen på tvers, som åpner opp for en praktisk måte å utnytte

ressursene på. Informant (M4) forteller om hvordan ressurser i selskapet ble utnyttet i en endringsprosess.

“Da vi skulle endre programvare, så var det å fasilitere å få en som er veldig god på det. Hvem er god på dette i organisasjonen? Han kom ned til oss og hadde presentasjon. Så fikk jeg koblet de to sammen også inviterte vi de andre” -M4

4.1.5 Mellomleders ansvarsområder

Empirien indikerer at arbeidsmengden varierer blant de forskjellige seksjonsledere som ble intervjuet, og at ingen av rollene er identiske. Det er imidlertid enkelte ansvarsområder som er felles for alle seksjonsledere, som er beskrevet av seksjonsleder (M4).

“(...) jeg har personalansvar for de som er i seksjonen min. (...) også at mine ansatte har arbeid, men ikke bare for å få penger, men i forhold til deres faglige utvikling. (...) Også er det å følge opp det vi lager i forhold til strategien, handlingsplaner og å sørge for at det blir gjennomført at det som vi gjør det som er planlagt.” -M4

Her understreker han at hovedansvaret ligger i personalansvar og oppfølging av de ansatte, dette inkluderer faglig og personlig utvikling. I tillegg påpeker han at det er viktig at alle i seksjonen har nok arbeid for å opprettholde faktureringsgraden. Videre ble det vist en felles forståelse blant seksjonslederne om hvordan de skal lage handlingsplaner. Det ble presisert at å utarbeide handlingsplaner handlet i stor del om at de enkelte seksjonene gjør overordnet strategi, relevant for egen avdeling.

Informantene rapporterte varierte arbeidsmengde i forbindelse med seksjonslederrollen. Enkelte informanter hadde større ansvar innen salg og markedsføring, og det å skaffe arbeid til seksjonen. Andre hadde primært fokus på personalledelse og prosjektoppfølgning. Mellomleder (M5) påpekte at ansvarsområdene handler om mer enn kun personalansvar og oppfølging. Det handler om å ta eget initiativ og eierskap for å drive arbeid fremover, og understrekte nødvendigheten av å håndtere oppgaver som strekker seg utenfor eget ansvarsområde. Mellomleder (M5) forteller om hvilke overordnede ansvarsområder som kan dukke opp ved en endringsprosess.

“(...) du må ta eget initiativ og eierskap for å drive ting videre. Du må gjennomføre en del ting som ikke står noe sted at det er ditt ansvarsområde. (...) en organisasjon er ikke

perfekt rigga for alle endringer, organisasjoner utvikler seg som følge av marked, og markedet endrer seg. (...) da må alle i selskapet tenke litt på hvordan man kan bidra og ta initiativ for å sørge for at vi alltid er aktuelle” -M5

Informant (M5) påpeker at det å ta eierskap for å drive organisasjonen fremover, gjelder alle ansatte i selskapet, ikke bare ledelsen. Tilpasninger til markedet eller nødvendige endringer krever at ansatte tar aktivt eierskap. Dette innebærer å ikke kun være mottakere av endringer, men å engasjere seg i prosessen og ta ansvar for å drive endringene fremover. Mellomleder (M3) understreker at det brede spekteret av kompetanse i en kunnskapsbedrift fører til ulike perspektiver i forbindelse med oppgaveløsning. Dette er verdifullt for å utvikle løsninger kunden ønsker.

I tillegg til de ansvarsområdene en mellomleder møter i hverdagen, beskriver informantene også utfordringer knyttet til å balansere drift med behovet for å tilpasse seg markedets eller kundens krav. Mellomleder (M2) påpeker viktigheten av balansen for å sikre at organisasjonen forblir relevant og konkurransedyktig.

“Det er brannslukking dag til dag, korte raske beslutninger og det spekteret er en skvis for en mellomleder. (...) hvordan håndterer man balansegangen i en endringsprosess uten å drukne detaljer eller å gå glipp av detaljer som gjør at man gjør feil” -M2

Flere av mellomlederne har beskrevet hvordan de befinner seg i en skvis mellom daglig drift, og å drive endringer. Mellomleder (M1) påpeker at det er konflikt mellom å imøtekomme faktureringskravet, og det å drive endringsledelse og gjennomføre endringsprosesser. Endringsprosesser tradisjonelt sett fører til tid man ikke får fakturert kunden for.

“(...) vi er et konsulentselskap, så jeg føler jo at det blir lite tid satt av til endringer, eller endringsledelse. Vi skulle gjerne hatt mye mer tid til å reflektere og sette retning, og sånt mot strategi om hva vi skal.” -M1

Kandidaten uttrykker et ønske om å arbeide mer direkte med endringsledelse og å kunne avsette mer tid til å påvirke organisasjonens strategisk retning. Imidlertid kan faktureringspresset blant informantene føre til at direkte endringsinitiativer i bedriften ikke blir prioritert.

4.2 Hvilken rolle inntar mellomlederen i endringsprosesser og hvorfor?

I samtalene med informantene ble det undersøkt hvordan rolleoppfatning mellomlederne har i forbindelse med endring. I forsøket på å utforske de to dimensjonene presentert i teorien, ble det klart at det ikke var mulig å stille spesifikke spørsmål for å avdekke mellomledernes rolleoppfatning som endringsagenter direkte. Imidlertid ble rolleoppfatningen likevel tydelig, gjennom svarene de ga oss på andre spørsmål. Resultatene som presenteres i denne delen, er kun et utvalg av hvordan rolleoppfatning kommer til uttrykk. Funnene må ses i sammenheng med øvrige funn presentert i empirien.

4.2.1 Roller

Som tidligere presentert i empirien er det høyt fokus på å tilfredsstille kunder og at informantene opplever kundene som avgjørende i arbeidet med endringsledelse. Dette gir ikke bare tegn på hvordan de jobber med endringsledelse, men også hvordan de forstår sin rolle som endringsagent. Overleder (M6) fremhever dette.

“...det har vært i hovedsak leveransen til kunden, og en fornøyd kunde som har vært første pri” -M6

Overleder (M6) demonstrerer en smal rolleoppfattelse og opplever liten grad av personlig endring. Informanten videreformidler at de gjennomfører endringer i samarbeid med kundene samtidig som de opprettholder daglig drift. Informanten forteller også at de[sin seksjon] ikke har opplevd endringer som har skapt store utfordringer, da endringene har vært relativt små. Dermed har det heller ikke vært nødvendig å flytte fokus bort fra kunden for å gjennomføre dem. Mens de fleste informantene har denne rolleoppfattelse, har enkelte, inkludert mellomleder (M1), en annen.

“Jeg tenker at endringer skjer og en plan ligger bak, og selv om jeg ikke forstår grunnen til endringen, så har jo noen andre tatt valget, og det må jeg jo på en måte gjøre det beste ut av det” -M1

Mellomlederen (M1) viser, på linje med informant (M6) et fokus som begrenses til toppledelsen og ansatte. Informant (M1) forteller at endringer han har vært gjennom behøver at også han endrer seg. Denne personlige endringen blir tydelig når informanten

beskriver hvordan de håndterer endringer initiert av ledelsen. Informanten vektlegger betydningen av å forstå konsekvensene av endringen og hva den betyr for en selv. Videre kreves det en forståelse for hva endringen vil føre til blant og sine ansatte. Dette understrekes som en nødvendig aktivitet for å lette håndteringen av endringen og gjøre den relevant for de ansatte. Andre informanter som (M9) ser også på andre interesser utover ansatte i egen seksjon og toppledelsen, når det kommer til endringsfokus.

“(...) vi er mer ute i markedet og undersøker om vi kan tilby andre tjenester. (...) Det er veldig lett å falle inn i den der, bare byggeledelse og prosjektledelse, men kanskje vi kan ha andre konsulentjobber? Vi går på alle muligheter vi ser til enhver tid” -M9

Informanten uttrykker at han har god forståelse for sin rolle og posisjon i organisasjonen. Forståelsen kommer av at informanten har erfaring fra organisasjonen, både som leder i egen seksjon, og som ansatt i andre seksjoner. Informanten foreller også at erfaringen har ledet han til å etablere et kompetansenettverk for å øke samspillet mellom enheter. Videre forteller informanten at han har et ønske om å ta nytte av nye muligheter i markedet, utover de som seksjonen tradisjonelt sett har utført.

“Det fant vi ut internt. Vi fant ut at markedet krevde det, så vi måtte løse et markedsproblem, vi fikk flere og flere av den type forespørsler da. Det var jo ikke noe vi fikk mye interne ressurser til, så den endringen var noe vi klarte å gjøre underveis i oppdrag mens vi jobbet” -M3

Overleder (M6) understreker viktigheten av å bevege seg i takt med markedet og kundenes behov. Han peker på at det å løse et markedsproblem ikke bare handler om å finne løsninger på et overfladisk nivå, men at det også krever en personlig endringsprosess. Videre understreker han nødvendigheten av å involvere interessenter i prosessen med å kartlegge markedets behov. Spesielt nevner han kunder og politikere som vesentlige aktører. Informanten argumenterer for at involvering av interessenter er avgjørende når en skal jobbe med endringene for å møte de faktiske og framtidige behovene i markedet.

4.2.2 Erfaring med endringsprosesser

I samtalene med informantene ble det undersøkt hvordan hver enkelt mellomleder har ulik grad av erfaring, utdanning og forståelse av endringsledelse. Det var relevant å undersøke hvordan forskjeller påvirker tilnærmingen til hver enkelt i rollen som mellomleder. En

av informantene (M3), delte at han ikke anvender konkret strategi eller metode for å håndtere endringsledelse eller administrere endringsprosesser.

“(...) jeg har ingen strategi på det, det bare skjer. Det er sikkert ikke lurt, men det går jo på at man kjenner markedet, man kjenner produktene vi kan levere, også tilpasser vi oss.

Så det er jo den tekniske endringsledelsen jeg kan si jeg har drevet med, ikke organisasjonsledelse eller endringsledelse. Og da har det bare gått på erfaring og praksis, og at vi prøver oss frem og evaluerer etterpå” -M3

Videre beskriver at han ikke følger bestemte strategier eller teorier i sin tilnærming til endringsledelse. I stedet benytter han eksisterende kunnskap om produktet og markedet seksjonen leverer, for å lede endringer i en retning som markedet ønsker. Han legger til at hans forståelse av endringsledelse omfatter teknisk endringsledelse, og påpeker at hans tekniske kunnskaper legger føringer. Mellomleder (M7) fremhever videre at ledelse i stor grad handler om å drive logisk tenking.

“(...) ledelse er mye common sense. Du lærer jo teori og modeller, men i forhold til å utøve endringsledelse, så finnes det dyktige ledere uten formell kompetanse.” -M7

Informant (M7) har en formell utdannelse innen ledelse. Selv om han anerkjenner verdien av utdannelsen, forteller han at den ikke automatisk fører til en bedre utførelse av endringsledelse. Han legger vekt på at det er nyttig å lære teorien bak endringsledelse, men at god ledelse også innebærer logisk tenking, sensemaking og bruk av sunn fornuft. Videre uttrykker han usikkerhet om det er utdannelse, personlig egenskaper eller erfaringer som er nøkkelen for å drive god endringsledelse.

Når det gjelder metoder, verktøy eller strategier som benyttes for å håndtere endringsprosesser, påpeker de fleste informantene at det mangler klare strategier eller retningslinjer for hvordan endringsprosesser skal gjennomføres. Informant (M3) forklarer at dette i hovedsak er håndtert på prosjektnivå, og at det ikke finnes noe overordnet strategi.

“Jeg tror egentlig i liten grad at vi har system for det. Det vi kanskje legger mer vekt på er erfaringsoverføring og læring, og prosedyrer og strukturering av arbeid er mer på prosjektnivå tror jeg. Det å lære av det vi gjør i prosjekter. Vi har mye fokus på å dele erfaringer, men på prosjektnivå.” -M3

Informant (M3) beskriver at selv om det finnes etablerte prosedyrer for å evaluere arbeid og prosjekter, er det en mangel på klare prosedyrer og systemer for endringsprosesser. Han påpeker at det ikke er et tydelig fokus på dette området, og han mener at mye av evnen til å håndtere endringer, kommer fra å bygge erfaring gjennom deltakelse i endringsprosesser. Han understreker at tidligere erfaringer fra deltakelse i endringsprosesser har bidratt til at han og andre har utviklet kunnskap som gjør dem bedre rustet til å takle slike prosesser.

“Jeg opplever ikke at det er en nedfelt strategi eller prosess for endringsledelse. Dette er basert på den medmenneskelig håndteringen til hver enkelt leder. (...) Det er litt mer på lederens måte å håndtere ting på. Jeg opplever ikke at vi har strategi på det” -M10

Her understreker informanten at det mangler strategier eller standardprosesser som kan hjelpe seksjonsleder gjennom en endringsprosess. Det er opp til hver enkelt leder å bestemme hvordan endringer skal håndteres. I tillegg forteller han at det finnes ulike metoder for å gjennomføre endringer. Det er likevel utfordrende å etablere standardprosesser på grunn av variasjoner i prosjekter og kunder. Han understreker og at hver endringssituasjon han har vært i er unik. Videre ser det ut til at det er mangelfull innsats blant mellomlederne om å etablere faste prosedyrer, noe informant (M4) også understreker.

“Det vet jeg ikke om vi har, eller ikke på et systematisk måte. Jeg har hvert fall ikke tenkt på våre interne prosedyrer ved endringsprosesser” -M7

Informant (M11) forteller at selskapet har etablerte prosedyrer for å håndtere endringsprosesser. Han forklarer at selskapet har interne dokumenter som er tilgjengelige for ansatte. Dokumentene gir retningslinjer for hvordan endringsprosesser skal løses og takles.

“ (...) vi har et kvalitetssystem som ligger litt i bakgrunnen for hvordan vi jobber med endringsprosesser (...). Da er det med alt i fra sjekklister til prosedyrer. (...) det er satt krav om en del strukturer.” -M11

Informant M11 skiller seg ut ved å være den eneste som fremhever eksistensen av prosedyrer for gjennomføring av endringsprosesser i organisasjonen. Imidlertid gir han også innsikt i at disse prosedyrene blir i liten grad etterfulgt. Han understreker at det er en betydelig mangel på fokus på disse prosedyrene internt.

Basert på tilbakemeldingene er det generelt lite informasjon om rutiner for endringsprosesser. Men flere, inkludert mellomleder (M3), fremhever at de nå etablerer rutiner fremover for å avslutte og evaluere oppdrag i etterkant. Tidligere erfaringer viser at det har vært lite fokus på evalueringer etter prosjekter, men dette har nylig blitt vektlagt i de tilbudene som sendes til kunder. Dette tiltaket er ment for å fremme utviklingsmuligheter og for å analysere hva som fungerte bra eller dårlig i et spesifikt prosjekt.

“ (...) planen vår er å bli mye bedre på å evaluere hva som gikk bra eller dårlig. Avslutte oppdragene helt, det har vi forskjøvet alt for mye, man forter seg over i nye oppdrag, så får man ikke dratt ut utviklingsmulighetene. (...) hvertfall når alle oppdragene vi får inn er så forskjellig hele tiden.” -M3

5 Diskusjon

I dette kapittelet er det diskutert og reflektert sentrale funn fra empiri. Vi vil først vurdere de interne faktorene i organisasjonen som kan svekke eller forsterke mellomledere i å gjennomføre endringer, og deretter utforske hvilken rolle mellomledere kan ta i endringsprosesser, og hvorfor. Ved å belyse relevant teori og tidligere forskning, søker vi å gi dypere innsikt i hvordan endringene utfolder seg i kunnskapsbedrifter. Diskusjonen er delt inn i tre delkapitler. I de to første delene diskuteres de to forskningsspørsmålene, som er presentert nedenfor, og til slutt er det gitt en oppsummering.

1. Hvilke egenskaper i organisasjonen påvirker mellomlederens kapasitet til å gjennomføre endringsprosesser?

2. Hvilken rolle inntar mellomlederen i endringsprosesser og hvorfor?

Ettersom synspunkter fra to ulike bedrifter skal diskuteres, så vil vi bruke ulike titler. Begrepene seksjonsleder og avdelingsleder vil bli brukt om hverandre. Dette skyldes at de to bedriftene bruker ulike navn på posisjonen som tilsvarer lederen av en enhet". Det er viktig å presisere at begge posisjonene er mellomledere. I situasjoner der vi har pratet med en leder over dette nivået, vil den bli presentert som overleder. En viktig presisering er at overlederen også er en mellomleder i henhold til Hope (2015) sin definisjon.

5.1 Hvilke egenskaper i organisasjonen påvirker mellomlederens kapasitet til å gjennomføre endringsprosesser?

I det følgende delkapitlet har vi diskutert hvordan organisatoriske egenskaper kan påvirke mellomlederens evne til å gjennomføre endringsprosesser. Det er diskutert tre sentrale elementer: Operasjonalisering av strategi, endringer i prosjekter, samt tilgjengelige rutiner og prosedyrer. Fra empirien, kom det frem at disse elementene var viktige i mellomlederens evne til å både igangsette, og lede endringer i organisasjonen

5.1.1 Operasjonalisere strategien

Mellomlederens rolle er viktig for å bygge relasjoner mellom den strategiske og operasjonelle delen av virksomheten (Meyer og Stensaker, 2011). Dette handler om at mellomlederen har en unik posisjon, og potensielt kan påvirke de ansattes forståelse

og aksept for strategier. Empirien viser at det er tett samarbeid mellom overleder og seksjonsledere i selskap 1. Dette kan antyde et ønske om å forankre organisasjonens strategi blant ansatte som Stensaker og Haueng (2016) understreker. På den andre siden, så ser vi at overleder og mellomleder ikke er aktiv deltaker i strategiutvikling på høyere nivå. En konsekvens kan være at det begrenser mellomlederens forståelse av overordnede beslutninger. Når mellomledere er utelatt fra strategiutviklingen på høyere nivå, kan det skape avstand mellom toppledelsens visjoner og avdelingens praktiske realiteter. Mellomlederne er tett på prosjekter og oppdrag, og ved å utelate dem fra strategiutvikling kan det føre til mangelfull forståelse av organisasjonens overordnede retning. Dette kan føre til splittelse i seksjonen og redusere aksept for overordnet strategi. Særlig problematisk er det når overordnet strategi ikke reflekterer hva seksjonsledere opplever i hverdagen gjennom daglig drift.

Inkludering og sensemaking er viktig når det gjelder å danne en felles forståelse for selskapets strategi (Appelbaum mfl., 2012). I empirien vektlegges samarbeidet mellom toppledelsen og seksjonslederne som et viktig virkemiddel for å gjennomføre strategiske beslutninger. Gjennom dette samarbeidet kan man oppnå en styrket felles forståelse og engasjement for strategien, på tvers av ulike seksjoner. Gjennom å inkludere seksjonsledere i prosessen, skapes det i tillegg eierskap for strategien. Dette kan styrke mellomlederens evne til å effektivt gjennomføre nødvendige endringer (Meyer og Stensaker, 2011). Å trekke strategien ned på seksjonsnivå vil også hjelpe seksjonsledere med å gjøre strategien forstått, og relevant for de ansatte Hope, 2015. På den andre siden kan ulik forståelse og prioritering av strategier og mål blant overleder og seksjonslederne føre til ujevn gjennomføring av strategien i de enkelte seksjonene.

Handlingsplaner fremheves i empirien som et effektivt verktøy i arbeidet med å operasjonalisere strategier for ansatte. Dette understrekes også av Meyer og Stensaker (2011), som påpeker at når en mellomleder har klart for seg hvilke rammer og handlingsrom som gjelder, blir det enklere å gjennomføre strategien. Handlingsplanene gir en konkret ramme for strategien og gjør det enklere å følge opp og tilpasse (Martinsen, 2019). Ved å utarbeide handlingsplaner sammen med sine ansatte, ser det ut til at mellomlederen legger til rette for diskusjon og refleksjon. Dette kan bidra til å redusere motstand blant de ansatte dersom strategien krever endringer (Appelbaum mfl., 2012). Tilnærmingen kan observeres i praksis gjennom seksjonslederens forklaring på hvordan

de identifiserer mål, og utvikler handlingsplaner i samarbeid med ansatte og toppledelsen i selskap 1. Mellomlederne understreker betydningen av involvering og dialog som en avgjørende faktor for å skape forståelse, aksept og engasjement blant ansatte. De peker på at dette er essensielt for en vellykket gjennomføring av strategien. Å involvere ansatte i utviklingen av strategier kan derimot kreve tid og ressurser. Dersom man velger å ta ansatte ut av den daglige driften og involvere dem i utviklingen av handlingsplaner, kan dette resultere i redusert fakturering, noe som potensielt kan påvirke budsjettet negativt.

Tilstrekkelig autonomi for seksjonsledere er viktig for å drive endringsledelse Lai, 2011. Det kan bidra til å øke motivasjonen og engasjementet blant lederne. Når mellomlederne har muligheten til å påvirke og forme strategiene og tiltakene for sin seksjon, ser det ut til at de føler seg mer investert i seksjonens suksess. Dette kan føre til økt produktivitet i endringsprosesser ved at både ansatte og mellomledere blir ekstra motiverte til å finne innovative løsninger på utfordringer som oppstår gjennom prosjekter. Videre kan autonomi for seksjonsledere bidra til raskere og mer effektiv tilpasning til endringer i eksterne markedsforhold. Når mellomlederne har frihet til å ta beslutninger i tråd med markedets behov, ser det ut til at organisasjonen kan være mer smidig og tilpasningsdyktig. Dette gir mulighet for mer fleksible og målrettede tiltak som bedre svarer til de skiftende kravene i markedet.

En utfordring knyttet til en overordnet strategi, er at den kan begrense seksjonslederens evne til å gjennomføre nødvendige endringer for å tilpasse seg markedets behov. Det er derfor viktig at strategi og mål tar hensyn til den konkrete situasjonen til hver seksjon, samtidig som den ikke setter for strenge rammer for seksjonenes arbeid. For mye frihet kan imidlertid også være problematisk. Dette kan potensielt splitte seksjonene slik at de ikke jobber etter organisasjonens strategi og overordnede mål. Dette kan resultere i en manglende koordinering og hindre organisasjonen i å nå sine overordnede mål effektivt. Organisasjonens strategi kan fungere som et retningsgivende verktøy i beslutningsprosesser, selv under usikre forhold. Dette gjelder særlig ansettelse, da mengden arbeid i fremtiden er usikkert. Her må man da lene seg på strategien, og bruke den som hjelpemiddel. På den andre siden kan overdreven avhengighet av strategien under usikre forhold føre til at nye muligheter og nødvendige tilpasninger blir oversett. Dette illustrerer hvordan strategier kan behøve justeringer når uforutsette hendelser inntreffer.

Ifølge en seksjonsleder i selskap 1 kan det være problematisk å dra nytte av nye markeder. Han beskrev en situasjon der han ønsket å utforske et nytt marked, men det nødvendige interne arbeidet fulgte ikke organisasjonens strategi, samt at det ville medføre reduserte inntekter for seksjonen. Dette eksempelet gir et innblikk i hvordan selskapets strategi kan ha et for overordnet fokus, og at det tar lite hensyn til seksjonenes unike muligheter. Seksjonslederen ser ut til å ha et ønske om å ta ansvar for både egen seksjon og markedsutviklingen. Videre ser det ut til at overordnet strategi ikke tar høyde for at mellomledere kan utnytte muligheter de ser. Altså ønsker mellomledere å arbeide med markedsutvikling, men de mangler retninger og bistand fra organisasjonen for å gjøre dette. Dette understreker behovet for et nært samarbeid mellom seksjonsledere og overleder, hvor de sammen må utvikle strategiske steg. Empiri antyder at enkelte seksjonsledere selv kan styre sin egen enhet, med begrenset styring fra organisasjonen. Likevel er de underlagt organisasjonens overordnede strategi, og dette svekker mellomlederens evne til å utnytte nye muligheter. Likevel ser vi ut fra empirien at seksjonslederne og deres seksjoner, selv har ansvar for eget resultat. Dette kan tyde på at hver seksjonsleder opplever autonomi i måten de jobber, men at det likevel er noen begrensninger satt av toppledelsen.

Basert på empirien, ser det ut til at seksjonslederne tar initiativ til å gjennomføre oppgaver utover sine formelle ansvarsområder i den daglige driften, som samsvarer med Hope (2015). Det ekstra ansvaret og presset som seksjonslederne føler på, synes å stamme fra nødvendigheten av å sikre arbeid til sine ansatte. Dette behovet viste seg å gjelde for begge selskapene. Vår oppfatning er derfor at enkelte mellomledere arbeider utenfor sine definerte arbeidsområder for å sikre at seksjonen får tilstrekkelig arbeid. Det opplevde presset henter også å komme fra toppledelsens vektlegging av fakturering. Som et resultat kan seksjonsledere finne seg i situasjoner der en må skaffe oppdrag på egen hånd for å sikre at seksjonen opprettholder økonomiske mål.

5.1.2 Endring i prosjekter

Bærekraftig tilnærming til endring krever at organisasjoner og ledere fokuserer på å utvikle endringskapasiteten i selskapet ifølge Buono (2010). Dette innebærer å legge vekt på de ansatte, organisasjonsstrukturen og bedriftskulturen. Empirien belyser også de praktiske utfordringene som mellomledere står overfor. For mellomlederne handler det ikke bare

om å takle øyeblikkelige operative utfordringer. De må også aktivt involvere ansatte i endringsprosesser. Vår oppfatning var at mellomledere benytter de ansatte til å drive kontinuerlig læring og utvikling i prosjekter.

Mellomlederne som er intervjuet, understreker viktigheten av at organisasjonen kontinuerlig tilpasser seg markedsendringer og kundebehov. Dette støttes av Moran og Brightman (2000), som vektlegger kontinuerlig fornyelse for å imøtekomme både interne og eksterne behov. Det er vår oppfatning at seksjonsledere opplever at endringsprosesser skjer gradvis, og over tid i prosjekter og oppdrag. På den ene siden kan vi se at den gradvise tilnærmingen til endringsprosesser stemmer med teorien om kontinuerlig fornyelse (Moran og Brightman, 2000). På den andre siden kan en hevde at en gradvis tilnærming også kan være et tegn på manglende vilje eller kapasitet til å gjennomføre omfattende endringer. Informantene i begge selskapene deler at endringer på intern tid ikke alltid er mulige eller blir prioritert, til tross for at de kan være nødvendige for å imøtekomme markedets krav. I tilfellet med sammenslåing av to avdelinger i selskap 1, som var en intern prosess, har organisasjonen ikke lyktes med å implementere nødvendige endringsinitiativer som kunne støttet opp under denne strategiske beslutningen. En av årsakene som blir trukket fram er den manglende viljen til å la endringsinitiativene gå på bekostning av daglig drift. Dette har resultert i manglende bevissthet og forankring blant de ansatte når det gjelder endringsmålet, noe som er avgjørende for en vellykket og varig endringsprosess (Moran og Brightman, 2000).

I begge selskapene er inntrykket at et høyt krav om fakturering fører til utfordringer med å implementere interne endringer som ikke gir umiddelbar økonomisk gevinst. Dette dilemmaet oppstår når man må balansere interne forbedringsprosesser med den daglige driften (Meyer og Stensaker, 2011). Empirien peker på at begge selskapene har erfaringer med at det økonomiske fokuset kan svekke deres evne til å tilpasse seg fremtidige markedsendringer. Dersom de skulle flytte fokus fra daglig drift helt, til kun å fokusere på interne prosesser og markedsmuligheter, vil dette også svekke bedriftens endringskapasitet (ibid). Det er likevel vår oppfatning at det er endringsinitiativ som lider blant de to selskapene som er benyttet i forskningen.

For å kunne dra nytte av fremtidige muligheter i markedet, må bedriften være villig til å tilpasse seg eller endre seg. Dette kan likevel medføre utfordringer. Et eksempel

på dette er en seksjonsleder som uttrykte bekymring for å investere i intern utvikling, da dette ville gå på bekostning av tilgjengelig arbeidskapasitet. Bekymringen er også utbredt blant flere seksjonsledere som er intervjuet. Mellomlederne demonstrerer en tendens til å la utviklingsmuligheter gå tapt dersom endringen krever en grad av interntid. Dette fører til en utfordring for seksjonsledere når en ønsker å utvikle organisasjonen, utover det som kan oppnås gjennom prosjekter. En del av kompleksiteten handler om seksjonslederens begrensninger i ressursallokering (Meyer og Stensaker, 2011). Vårt inntrykk er at seksjonsledere har som mål å gjennomføre endringsprosesser, men at disse prosessene må realiseres gjennom prosjekter med kunder, og kan tilsynelatende være en integrert del av den daglige driften.

Nøkkelen til selskapets evne til å endre seg, er også knyttet til selskapets evne til å tilpasse seg gjennom interaksjon med kundene (Meyer og Stensaker, 2011). Dynamikken med kunden legger grunnlaget for tilpasningsevnen som kan være nødvendig for å møte et markedsbehov (ibid.). Empirien understreker at endringer i stor grad forekommer i samarbeid med kunder i prosjekt, eller at enkelte ansatte er utleid til andre seksjoner i selskapet. Denne tilnærmingen står i kontrast til synspunkt angående nødvendigheten av strukturering for vellykket gjennomføring av endringsprosesser (ibid.). Videre argumenterer Meyer og Stensaker (2011) for etableringen av en dobbeltstruktur i organisasjonen, som opererer utenfor de tradisjonelle rapporteringslinjene i bedriften. Mellomlederens erfaringer indikerer at seksjonen til tider arbeider utenfor bedriftens hierarki gjennom arbeid ute hos kunder. Dette kan minne om en dobbelstruktur, men siden de ikke fokuserer ensidig på endringsinitiativ, slik Meyer og Stensaker (2011) påpeker, er det vanskelig å konkludere med at de har en dobbelstruktur.

Det ser ut til at seksjonsledere, og seksjonene de styrer også opplever multiple endringer. Dette er fordi ulike prosjektgrupper endrer seg i arbeid med kunden og flere endringer eller prosjekter går parallelt. Dette kan være utfordrende for seksjonsledere å følge opp. Når ulike prosjektgrupper beveger seg i forskjellige retninger vil også seksjonsleder og ansatte måtte følge med på ulike endringsprosesser samtidig (Stebbins mfl., 1998). Dette kan indikere at kunnskapsdeling, beskrevet av Soparnot (2011), vil være viktig. Etablering av prosesser for kunnskapsdeling, kan sikre at de ulike prosjektgruppene lærer av hverandre, og holder seg oppdatert på organisasjonens overordnede mål og strategi. I tillegg påpeker Meyer og Stensaker (2011) at arbeidet med endring gjennom prosjekter gjør det enklere for

mellomledere å drive fremtidige endringer, da prosjekter kan gjenbrukes. Dette viser seg å ikke være tilfellet blant seksjonsledere som er intervjuet. Grunnen som informantene trekker fram er at hvert prosjekt er unikt, og det er minimalt fra et prosjekt som kan gjenbrukes i et annet. De nevner også at endringsprosessen måtte angå flere seksjoner og samtidig være dyptgående, for at prosesser og strukturer skulle kunne brukes.

Seksjonsledere fremhever at grunnen til at endringsprosesser oppstår gjennom kunder, ser ut til å skyldes ansattes autonomi, initiativ og vilje til å utnytte mulighetene som oppstår. Det er viktig å forstå ansattes ansvar i å drive endringer og deres rolle i å utvikle endringskapasitet, spesielt hvis endringsinitiativ skal gjennomføres i kundeprosjekter. (Meyer og Stensaker, 2011). Empirien antyder at enkelt ansatte ikke bare viser tegn til å akseptere endringer, men også aktivt initierer endringsprosesser. Når ansatte er en aktiv del av endringen, kan det resultere i minsket motstand mot endring (Balogun, 2003). Videre kan ansatte med vilje til å drive endring, selv bli iverksettere og dermed sparringpartnere for mellomlederen (Caldwell, 2003). På den andre siden kan det argumenteres for at å utelukkende basere endringsprosesser på individuelle initiativer kan resultere i manglende koordinering og kontroll av endringene.

Meyer og Stensaker (2011) påpeker at det er viktig at seksjonsleder og resten av seksjonen er involvert for å sammen kunne mobilisere seg om endringen. Dette er særlig viktig om endringen krever oppmerksomhet fra større del av seksjonen (ibid.). Vårt inntrykk var at ansatte utgjør en betydelig del av verdiskapningen i selskapet. Dette omfatter både inntekter og evnen til å håndtere både endringsinitiativer, og daglig drift samtidig. Det virker også som om enkeltansatte opplever autonomi ved å delta i prosjekter, og utvikle kompetanse gjennom samarbeid med kunder. Altså ser det ut til at kunnskapsarbeidere tar en aktiv rolle i å styrke selskapets evne til endring, uten direkte styring fra seksjonsleder. Gjennom å fremme autonomi og endringsinitiativ blant kunnskapsarbeidere så kan mellomlederen frigjøre egen arbeidskapasitet. Dette kan medføre at mellomlederen får mer tid til å fokusere på personaloppfølging, kundeoppfølging og andre arbeidsoppgaver. Vi mener også autonomien kan styrke ansatte sitt eierskap i organisasjonen, noe som kan skape tilhørighet og vilje om å bidra til med selskapets strategi.

5.1.3 Ressurser

Det er viktig å påpeke betydningen av tilførte ressurser for å bygge og opprettholde endringskapasitet i organisasjoner (Meyer og Stensaker, 2011). Manglende ressurskapasitet kan føre til at større endringer enten påvirker daglig drift, eller går på bekostning av endringsresultatet. Dette fremmer behovet for ressurser som økt personell, tid og dobbel struktur for å oppnå vellykkede endringsprosesser (ibid.). Imidlertid viser det seg i praksis at det å skaffe ekstra ressurser til seksjonene ikke alltid er gjennomførbart. Basert på intervjuene, er det en klar enighet om at det ikke er mulig å midlertidig øke ressursene. Imidlertid indikerer empirien at det ikke nødvendigvis er påkrevd for å håndtere både daglig drift og endringsprosesser. Dette kan oppnås gjennom å optimalisere eksisterende ressurser.

Ressursfordelingen bestemmes i stor grad av budsjettet, og informantene opplever at fakturering av kunder går foran interne endringsprosesser dersom det er prosjekter tilgjengelig. Mellomlederne forteller at dette er vanlig praksis i kunnskapsbedrifter, hvor økonomiske insentiver ofte veier tyngre enn interne endringsprosesser. Ifølge Buono og Kerber (2010), kan prioriteringen signalisere at endringer og utvikling av endringskapasitet ikke er en prioritet. Ressurser spiller en sentral rolle i å bygge endringskapasitet i organisasjoner (Meyer og Stensaker, 2011). Ved å unngå å tilføre ressurser til organisasjonen, kan det svekke organisasjonens evne til å tilpasse seg markedsendringer og håndtere utfordringer. Mellomlederne forteller at de klarer å gjennomføre endringsprosesser uten å tilføre ekstra ressurser.

Mellomlederne

forteller at det er mulig å integrere endringsprosesser med kundefakturering, selv om hovedfokuset er på å tilfredsstille kundenes behov. Dette støtter teorien om å integrere endringsprosjekter i organisasjonens daglige drift for å effektivt implementere endringer (Meyer og Stensaker, 2011). Tilnærmingen er nyttig når organisasjoner står overfor begrensede ressurser, eller når endringsprosessen er avhengig av en eksterne parter som for eksempel kunder. Det er likevel viktig å erkjenne at endringsprosesser gjennom daglig drift ikke alltid er problemfrie. Det kan oppstå utfordringer med prioritering av oppgaver og å sikre at endringsprosessen får tilstrekkelig oppmerksomhet og støtte.

En mellomleder trekker fram etableringen av kompetansenettverk i bedriften som en

type ressursøkning og selektiv inkludering. Dette er en metode for å inkludere ansatte med relevant kompetanse, og dra nytte av kunnskapsdeling og samarbeid på tvers av organisasjonen. Dette indikerer også en måte å øke ressursene, da en avdeling kan benytte seg av kompetansen til en annen. Tilnærmingen understreker betydningen av intern organisasjonsstruktur og ressursallokering i arbeidet med å bygge endringskapasitet og gjennomføre endringer. Arbeid med å optimalisere organisasjonen strukturerer for ressursbehandling kan styrke endringskapasiteten (Meyer og Stensaker, 2011). Bruken av kompetansenettverk kan dermed bistå mellomledere med å håndtere ressursbegrensninger, ved å utnytte interne ressurser på tvers av avdelingsgrenser. Dette gir seksjonsledere muligheten til å styrke endringskapasiteten uten nødvendigvis å øke behovet for eksterne ressurser. I stedet kan de basere seg på eksisterende kompetanse i selskapet og jobbe med effektiv ressursallokering.

5.1.4 Prosedyrer

Etablerte strukturer og rutiner kan være en god støtte når man gjennomfører endringsprosesser i organisasjoner (Buono og Kerber, 2010; Soparnot, 2011). Disse fungerer som grunnlag for å håndtere endringer og kan forbedre organisasjonens endringskapasitet. Imidlertid peker mellomlederne på en annen tilnærming der tilpasning basert på erfaring og markedskunnskap prioriteres fremfor fastsatte strategier eller prosedyrer.

Fra empirien var det tydelig at ingen av selskapene hadde etablerte rutiner eller prosedyrer for gjennomføring av endringsprosesser. Dette betyr ikke nødvendigvis at endringer feiler, men endringsprosessen kan ta lengre tid Hope (2015). Et eksempel på dette er at selskap 1 initierte en endringsprosess ved å sammenslå to avdelinger uten en spesifikk plan for gjennomføringen. Dermed ble sammenslåingen utført utelukkende basert på erfaring og sensemaking. Mangelen på prosedyrer og rutiner gjorde at endringsprosessen tok lengre tid (og er enda ikke fullført). En overleder ytret at det har vært lite planlegging i forkant av prosessen, og derav ble resultatet heller ikke som forventet. Grunnen til at sammenslåingen ikke ble som forventet, kom også av andre årsaker enn kun mangelen på prosedyrer og rutiner.

Et fåtall av informantene forsto hvordan sammenslåingen skulle foregå, og det var en generell mangel på informasjon. En konsekvens av dette ser ut til å gi generell skepsis blant

informantene når det gjelder fremtidige endringer initiert av toppledelsen. Mellomlederne ser altså ut til å ha opplevde en mangelen på støtte og informasjon fra toppledelsen. En kan argumentere for at mangelfull endringsledelse har gjort et sterkt inntrykk på informantene. Basert på empirien ser det også ut til at mellomlederne som erfarte denne endringsprosessen, har en tendens til å søke alternative tilnærminger når de står overfor lignende prosesser i fremtiden. Generell struktur og åpen dialog er eksempler på virkemidler som trekkes frem.

Erfaring fremstår som en sentral faktor i hvordan seksjonsledere håndterer endringer effektivt. Gjennom utdanning og arbeidsliv erverver man ferdigheter og perspektiver som kan være avgjørende for å navigere dynamiske endringsmiljøer. Imidlertid er det viktig å erkjenne at erfaring alene ikke garanterer suksess i endringsledelse. Seksjonsledere som ble intervjuet har ulik grad av erfaring, og enkelte har begrenset erfaring med å lede endringer. Dette kan gjøre den intuitive tilnærmingen til endringsledelse problematisk, spesielt for de med mindre erfaring. Mangelen på et solid fundament av erfaring kan føre til usikkerhet og feil, og potensielt begrense seksjonens evne til å håndtere endringer effektivt. På den andre siden kan det argumenteres for at den intuitive tilnærmingen til endringsledelse, som praktiseres av seksjonslederne, kan være egnet i situasjoner preget av raske endringer og usikkerhet. Tilnærmingen tillater mellomlederne å være smidig i å tilpasse seg skiftende markedsforhold. Likevel tror vi at det kan være gunstig å tilegne seg kompetanse innen endringsledelse, uansett hvor mye erfaring man har med endring.

Under intervjuene var det en informant som fortalte at organisasjonen har prosedyrer for å gjennomføre endringsprosesser. Dette sto i sterk kontrast til hva øvrige mellomledere hadde uttrykt. Det at bare en informant nevner prosedyrer for endringsprosesser kan komme av flere årsaker. Det kan først indikere at selskapene har prosedyrer på plass, og at informantene ikke ser verdi i å ta dem i bruk. Alternativt kan det hende at seksjonslederne ikke er klar over tilgjengelige prosedyrer. Dersom dette er tilfellet så er det tydelige tegn på at informasjonsdelingen om rutiner og prosedyrer innad i selskapet er utilstrekkelig. Dette understreker viktigheten av klare rutiner for kommunikasjon og effektiv informasjonsflyt (Meyer og Stensaker, 2011).

5.2 Hvilken rolle inntar mellomlederen i endringsprosesser og hvorfor?

I dette delkapitlet vil vi diskutert hvilken rolle en mellomleder har i endringsprosesser og hvorfor. Dette innebærer å se hvordan en mellomleder navigerer mellom instruksjoner fra toppledelsen og forventninger fra ansatte. Vi diskuterer også nærmere hvilke spesifikke roller en mellomlederen går inn i og grunnen bak.

5.2.1 Håndtere interesser

Empirien belyser utfordringene med å håndtere kravene fra ledelsen og behovene til de ansatte i endringsprosesser. Empirien antyder at seksjonsledere ønsker å være lojal mot både ledelsen og de ansatte, men at dette kan være en vanskelig balansegang. Grunnen til at mellomlederne ser ut til å favorisere sine ansatte, er at de selv har erfaring fra med å jobbe i seksjonen de nå leder.

Seksjonslederne uttrykker at deres posisjon setter dem i en skvis mellom ledelsen og deres ansatte. Flertallet har lojalitet til de ansatte under seg. Det blir likevel nevnt at lojaliteten mot sine ansatte ender etter et visst punkt. Av og til er det nødvendig med endringer, og om toppledelsen er fast bestemt på å gjennomføre endringer, er det lite en kan gjøre som mellomleder for å hindre dette. Altså viser empirien tegn til at seksjonsledere vil være lojale mot sine ansatte, men at ved nok press, er det ledelsen som kommer først.

Balansegangen mellom ledelsen og ansatte kan være vanskelig å håndtere. For eksempel nevner en informant viktigheten av å være lydhør og forståelsesfull overfor medarbeiderne, men samtidig lojal mot beslutningene som er tatt av ledelsen. Dette kan peke på en utfordring mellom å opprettholde et godt forhold til de ansatte, og implementere nødvendige endringer fra ledelsen. Dersom mellomledere er for lojale mot ledelsen, kan det føre til misnøye blant de ansatte. Som tidligere nevnt kommer flere endringsinitiativ gjennom ansattes arbeid i prosjekt hos kunden. Om en mellomleder da er for lojal mot ledelsen kan enkelte endringsinitiativ bli oversett. Empirien antyder likevel at de fleste av forslagene blir hørt.

Videre nevnes kommunikasjon som det viktigste verktøyet under endringsprosesser av informantene. Flere seksjonsledere i selskap 1 har erfart dårlig informasjonsutveksling og kommunikasjon under tidligere endringer. Dette er en grunn til at enkelte seksjonsledere

understreker behovet for aktiv informasjon og å opprettholde åpen kommunikasjon. Samtidig påpeker andre behovet for å adressere ansattes uro og bekymringer direkte. Dette indikerer at mellomlederne er bevisste på betydningen av kommunikasjon etter å selv ha sett konsekvensen av dårlig kommunikasjon. De tilpasser også sin tilnærming basert på situasjonen og behovene til de ansatte. Dette kan være positivt da det viser en fleksibel tilnærming til kommunikasjon, som kan bidra til å bygge tillit og skape et åpent og støttende arbeidsmiljø som er støttet av teorien (Busch mfl., 2010). Samtidig kan det være utfordrende å sikre at all informasjon sprer ut til alle ansatte, spesielt i større organisasjoner. Informantene delte at de likevel var overbevist om at direkte samtale var det som fungerte best. Da kan en håndtere de problemene som ansatte kjenner på direkte. Det presiseres dog at det kan være tidkrevende å gjennomføre individuelle samtaler med alle de ansatte som endringen påvirker.

5.2.2 Roller over to dimensjoner

Rydland (2015) har foreslått en modell for å klassifisere mellomledernes roller langs to dimensjoner. Den ene dimensjonen baserer seg på graden av personlig endring mellomlederen opplever ved en endring. Den andre dimensjonen handler om mellomlederens rolleoppfatning og hvor bred eller smal den er, avhengig av hvilke interesser de fokuserer på (Nesheim og Stensaker, 2017). Underveis i intervjuene ble det raskt tydelig hvordan rolle en mellomleder hadde.

Blant våre informanter fremkommer det en overvekt av markedsbeskyttere, som betyr en smal rolleforståelse og hovedfokus på daglig drift og kunder (Nesheim og Stensaker, 2017). En seksjonsleder vi pratet med illustrer godt hvordan en markedsbeskytter kan opptre i en konsulentbedrift. Mellomleder (M11), vektlegger hovedsakelig daglig drift og opprettholder høy grad av fakturering overfor kundene. Om seksjonen mot formodning skulle måtte endre seg, så er det gjennom daglig drift. Altså at de endrer seg gjennom prosjektene med kunden. Markedsbeskytteren viser et tydelig ønske om å holde bedriften lønnsom og stabil i en hverdag preget av varierte kundeprosjekter. Imidlertid kan det også argumenteres for at dette ensidige fokuset på daglig drift kan føre til en begrenset evne til å gjennomføre dyptgående endringer. I enkelte tilfeller må en gjennomføre endringer, og ifølge Nesheim og Stensaker (2017) vil det ensidige fokuset på kunder kunne hemme evnen til å bygge endringskapasitet.

Enkelte informanter viste også tegn til en rolleforståelse som er ulik markedsbeskytteren. Altså at de er mer tilpasningsdyktige og åpne for endring. Mellomlederne med denne evnen til å endre seg ser ut til å samsvare med rollen som fasilitator (Nesheim og Stensaker, 2017). Disse lederne, som mellomleder (M1) ser ut til å være villige til å tilpasse seg endringer initiert av toppledelsen og/eller markedet. De er dermed en viktig aktør når det gjelder å gjennomføre endringer. Ved å ikke utelukkende fokusere på kundene kan de også se sin seksjon i et mer helhetlig perspektiv. Fasilitatoren nevner kommunikasjon og støtte som viktige aspekter i å håndtere endringer. Videre kommer det også frem at et deres tankesett gjør det enklere for dem å skulle endre seg, og drive endringer (Nesheim og Stensaker, 2017). Samtidig står fasilitatoren overfor typiske utfordringer i konsulentbransjen. Dette er utfordringer knyttet til å opprettholde et faktureringskrav toppledelsen forventer, samtidig å fornye seg i ønsket retning.

På den andre enden av spekteret finner vi mellomledere som samskaperen og fornyeren. Disse mellomlederne har en bredere rolleforståelse og søker etter nye muligheter og endringer på tvers av organisatoriske enheter (Nesheim og Stensaker, 2017). Perspektivene, som uttrykt av mellomleder (M9), reflekterer en vilje til å utforske nye markedsområder og inkludere interessenter i endringsprosessen. Dette er en klar fordel når det kommer til å utvikle seg som organisasjon. Ved å kunne forstå markedet en befinner seg i så blir det også lettere å se hvilke behov som kan dukke opp. Informantene jobber aktivt med å involverer interessenter som kunder og andre bedrifter, for å ta nytte av markedet. Informantenes ønske om å utvikle seg på tvers av seksjoner og avdelinger, samt utforske nye markedsområder, er en typisk karakteristikk for rollene som samskaper og fornyer ifølge Nesheim og Stensaker (2017). Likevel står rollene overfor samme utfordringer som fasilitatoren, som handler om å opprettholde daglig drift og fakturering.

Fra empiri er det tydelig at flertallet av mellomledere merker et press med å fakturere kunder for sin seksjon. Dette fører til at det er utfordrende å balansere endringsinitiativer med daglig drift. Empirien antyder en manglende vilje når det gjelder å drive endringer for å ta nytte av langsiktige muligheter. Presset om å fakturere ser ut til å påvirke dem, som i en annen situasjon kunne vært en fasilitator, fornyer eller samskaper, ender opp som markedsbeskytter. Mellomlederne viser tydelige tegn på at hovedfokus er på å opprettholde eksisterende kundebase og daglig drift. Oppdrag som er garantert inntekt og kortsiktig gevinst blir prioritert, fremfor langsiktig utvikling. Dette fenomenet illustrerer

den utfordrende balansen mellom å håndtere endringer og opprettholde daglig drift i organisasjonen. Selv om enkelte av seksjonslederne identifiserer seg med rollene som fornyeren, fasilitatoren eller samskaperen, kan det praktiske presset fra daglig drift til slutt føre til at de velger en mer kortsiktig tilnærming.

5.3 Oppsummering

5.3.1 Forskningsspørsmål 1

I analysen ble det avdekket organisatoriske egenskaper, som fremmer og hemmer mellomlederens kapasitet til å gjennomføre endringer. Mellomledernes ansvarsområder utgjør et fundament for å drive endringsprosesser, og omfatter støtte til ansatte, oversettelse av strategi til handling, håndtering av motstridende interesser og balansering av endringsbehov med daglig drift.

I diskusjonen om operasjonalisering av strategier er det tydelig at et tett samarbeid mellom over- og mellomledere er nødvendig for å forankre strategien blant ansatte. Imidlertid kan utfordringer oppstå når mellomlederne utelates fra strategiutviklingen på høyere nivå. Dette kan føre til manglende forståelse og aksept av strategien blant seksjonen. Dette understreker viktigheten av en organisasjonsstruktur som fremmer inkludering og deltakelse på flere nivåer for å styrke mellomledernes evne til å lede endringsprosesser.

Videre indikerte empirien at endringene skjer i prosjekter og med kunder. Dette forteller at mellomlederne må balansere fakturering og kontinuerlig tilpasning til markedsendringer og kundebehov. Videre understrekes betydningen av fleksibilitet for å ta nytte av nye muligheter. Samtidig har vi sett at mangelen på ressurser og uklare prosedyrer kan begrense mellomledernes evne til å gjennomføre endringer i litteraturen. Likevel har mellomlederne funnet en metode å gjennomføre endringer på, selv uten å tilføre ekstra ressurser. Mellomlederne erkjenner behovet for endring, men at endringer forekommer i kundeprosjekter.

5.3.2 Forskningsspørsmål 2

Empirien understreker at mellomledere ofte prioriterer å være lojale mot sine ansatte framfor toppledelsen. Dette skyldes å være at de leder den seksjonen de selv jobbet i før. Denne tilknytningen til de ansatte gjør det naturlig for mellomlederne å vektlegge ansatte

sine interesser. Imidlertid blir det også klart at lojaliteten kan bli utfordret når presset fra toppledelsen blir for stort.

I litteraturen er det flere roller en mellomleder kan ta. Enkelte fungerer som markedsbeskyttere, med hovedfokus på å opprettholde daglig drift og sikre kundetilfredshet. Andre tar rollen som fasilitatorer, preget av tilpasningsdyktighet og åpenhet for endring. Videre identifiserer vi mellomledere som er samskapere og fornyere, som har en bredere forståelse av sin rolle og er villige til å utforske nye muligheter og endringer på tvers av organisatoriske enheter. Likevel ser kravet om å opprettholde den daglige driften ut til å gjøre at mellomledere ofte inntar rollen som markedsbeskytter.

6 Konklusjon

I vår forskning har vi gjennomført en kvalitativ studie med dybdeintervjuer av 12 mellomledere i to kunnskapsbedrifter for å utforske mellomlederens rolle og ansvar i endringsprosesser. For å undersøke dette, har vi anvendt to tilnærminger. Først har vi undersøkt organisatoriske egenskaper som påvirker mellomlederens evne til å gjennomføre endringer. Deretter har vi analysert hvilken rolle mellomlederen inntar i en endringsprosess. Dette har vi gjort for å til slutt kunne konkludere vår problemstilling:

Hvordan oppfatter mellomledere sin rolle og ansvar i endringsprosesser?

Teorien understreker at mangel på rutiner, prosedyrer og ressurser kan begrense mellomlederens evne til å gjennomføre endringer effektivt (Soparnot, 2011). Vår oppfatning er at mellomledere ikke føler ansvar for å følge, eller etablere slike prosedyrer. Endringene utføres gjennom unike prosjekter, som gjør det utfordrende å standardisere prosedyrer. Empiriske data viser at mellomledere drar nytte av erfaringen med tidligere endringsprosesser når de går inn i nye endringsprosesser. Dette er delvis motstridende til teori som understreker at prosedyrer og rutiner må fastsettes for å lykkes med endringsprosesser. Empirien antyder at tilgang til ytterligere ressurser ikke er mulig, men at mellomlederne påtar seg ansvaret om å allokere ressurser. Dette skjer hovedsakelig ved at de får tilgang til nødvendig kompetanse som ikke finnes i egen seksjon, men som er tilgjengelig i andre seksjoner. Dette viser også at seksjonene kan samarbeide på tvers, uten involvering fra toppledelsen.

Et viktig funn er at ansatte og mellomledere fungerer som aktive drivkrefter for endring. Mellomlederne antyder at toppledelsen prioriterer daglig drift framfor interne endringsprosesser. Dette fører til at mellomledere må drive endringer gjennom daglig drift. For å sikre inntekter og gjennomføre endringer er de nødt til å endre seg gjennom kundeprosjekt. Etersom de ansatte sitter tett opp mot kunden er de også bedre i stand til å forutse og forstå kundens behov på en mer nyansert måte, sammenliknet med mellomlederen. Dette resulterer i at flere av endringsinitiativene kommer fra ansatte og at mellomleder har ansvaret for å koordinere disse initiativene. Vårt inntrykk er at mellomledere i begge selskaper klarer å kombinere daglig drift med mindre endringer, men det er utfordrende å konkludere om de er i stand til å gjennomføre omfattende

endringsprosesser.

En mellomleder kan påta seg ulike roller i endringsprosesser. Rollene som fornyer, samskaperen, fasilitator og markedsbeskytter har vært observert gjennom vår forskning (Rydland, 2015). Mellomlederne i empirien gir en antydning og beskriver egenskaper som indikerer hvilken rolle de inntar i endringsprosesser. Enkelte mellomledere ønsker å utnytte markedsmuligheter som kan føre til endringer i deres seksjon (fornyeren). Andre mellomledere prøver å involvere flere seksjoner i endringsprosesser for å gjøre organisasjonen bedre rustet til å dra nytte av nye markedsmuligheter (samskaperen). Empirien viser imidlertid at mellomledernes muligheter som endringsagenter er begrenset, og at de fleste faller inn i rollen som markedsbeskytter.

Markedsbeskytteren vektlegger stabilitet og markedsposisjonen for organisasjonen (Rydland, 2015). Grunnen til at mellomlederne i vår forskning ofte ender opp i denne rollen, er at de i stor grad blir bundet av kravet om å opprettholde den eksisterende kundebasen, og sikre fakturering. Dette opplevde kravet går da på bekostning av å utforske og implementere fremtidige utviklingsmuligheter. Dersom en innehaver rollen som markedsbeskytter, kan dette begrense mellomledernes evne til å opptre som endringsagent. Dette er grunnet i at en blir låst til daglig drift. Vår oppfatning er at endringsinitiativ fra mellomlederne er svekket, og at de i større grad må komme fra ansatte.

6.1 Praktiske og teoretiske implikasjoner

Praktiske formål for vår forskning, er at studien bidrar til å utvide forståelsen av mellomleders atferd, og deres rolle i å balansere daglig drift med endringsprosesser. Studien kan derfor være av interesse for organisasjoner og enkeltindivider som ønsker innsikt i hvordan mellomledere tar lederskap i endringsprosesser. Med relevant innsikt fra to kunnskapsbedrifter innen ingeniørvirksomhet, kan det antydes at andre ledere i lignende organisasjoner kan finne det verdifullt å få en dypere forståelse av hvordan mellomledere håndterer endring.

Mellomlederen er en aktiv endringsagent ifølge teorien. Vår forskning utfordrer imidlertid dette. Funnet om at endringsinitiativ ofte kommer fra ansatte, og at mellomledere fungerer som koordinatorene for disse initiativene, kan utfordre synet på mellomlederens viktighet som endringsagent eller iverksetter. Dette antyder at de ansattes initiativ og evne til å

identifisere endringsbehov er viktig, mens mellomlederens rolle blir mer å fasilitere og koordinere disse prosessene.

Vår studie viser også at mellomledere må allokere ressurser på tvers av seksjoner i stedet for å få ekstra ressurser. Teorien fremhever imidlertid at tilgang på ekstra ressurser kan være avgjørende for å lykkes med endringsprosesser. I vår forskning antydes det likevel at mellomlederne klarer å gjennomføre endringsprosesser uten å tilført ekstra ressurser. Dette kan antyde at teorien overvurderer viktigheten av tilførte ressurser i vår kontekst.

6.2 Begrensninger og videre forskning

I vår studie har vi avgrenset oss til to kunnskapsbedrifter rettet mot ingeniørvirksomhet. Vi valgte å studere to organisasjoner for å unngå et overveldende empirisk omfang. Den andre begrensningen lå i fokuset på mellomledere som analyseobjekt. Selv om dette ga verdifull innsikt, erkjenner vi at det hadde vært interessant å inkludere ansatte som befant seg i roller under mellomledernivået samt toppledere over mellomledere. Ved å avgrense oss til mellomledere har vi trolig oversett viktige aspekter av deres arbeid som de kanskje ikke var klar over selv. Å inkludere et bredere spekter av informanter i videre forskning, kan det bidra til å skape et dypere og mer nyansert bilde av mellomlederens rolle i endringsprosesser.

For videre forskning viser vi til to synspunkter som kan være aktuelle å utforske. Første handler om å undersøke om våre resultater kan være representativt for andre fagområder utover ingeniørvirksomhet. I tillegg kan det være interessant å dykke dypere ned i dynamikken mellom mellomlederen og den enkelte ansatte, samt forstå hvordan deres dynamikk kan bidra til å bygge endringskapasitet i organisasjonen.

Referanser

- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764–782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British journal of management*, 14(1), 69–83. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>
- Beckhard, R. (1987). *Organizational transitions: managing complex change* (2. utgave.). Addison-Wesley.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European journal of work and organizational psychology*, 13(3), 345–365. <https://doi.org/10.1080/13594320444000128>
- Buono, A. F., & Kerber, K. W. (2010). Creating a sustainable approach to change: building organizational change capacity. *S.A.M. advanced management journal* (1984), 75(2), 4.
- Busch, T. (2021). *Akademisk skriving: for bachelor- og masterstudenter* (2. utgave.). Fagbokforlaget.
- Busch, T., Dehlin, E., & Vanebo, J. O. (2010). *Organisasjon og organisering* (6. utg.). Universitetsforlaget.
- Caldwell, R. (2003). Models of Change Agency: a Fourfold Classification. *British journal of management*, 14(2), 131–142. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00270>
- Christensen, P. H., & Foss, N. J. (2011 mars). *Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere*. <https://old.magma.no/utfordringer-ved-motivasjon-og-ledelse-av-kunnskapsarbeidere>
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2017 juli). *Endringer i bærekraftig retning med god endringsledelse* [Magma]. <https://old.magma.no/dulting-endringer-i-barekraftig-retning-med-god-endringsledelse>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

- Gotvassli, K. A. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication & Technology*, 29(2), 75–91. <https://doi.org/10.1007/BF02766777>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. I *Handbook of qualitative research* (s. 105–117). Sage Publications, Inc.
- Hartvigsen Lem, C. (2015 februar). *Mellom barken og veden* [Magma]. <https://old.magma.no/mellom-barken-og-veden>
- Hartvigsen Lem, C. (2019). *En mindre verden gir større kunnskapsbehov* [Magma]. <https://old.magma.no/en-mindre-verden-gir-storre-kunnskapsbehov>
- Haueng, A. C., & Stensaker, I. G. (2016). *Omstilling: den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Fagbokforlaget.
- Hennestad, B. W. (2002 mars). *Endringsledelse som implementering – sentrale utfordringer* [Magma]. <https://old.magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer>
- Hennestad, B. W., & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring: fra plan til praksis* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen* (1. utg.). Gyldendal akademisk.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave.). Abstrakt forlag.
- Kotter. (1995). Leading Change - Why Transformation Efforts Fail [ISSN: 0017-8012 Issue: 2 Pages: 59–67 Publication Title: Harvard business review Volume: 73].
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 86(7), 130–139.
- Lai, L. (2011 mars). *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon*. <https://old.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>
- Martinsen, Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse* (5. utgave.). Gyldendal.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet* (1. utg.). Fagbokforlaget.

- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning, 12*(2), 66–74. <https://doi.org/10.1108/13665620010316226>
- Nesheim, T., & Stensaker, I. G. (2017). *Fokus på fremtidens foretaksløsninger* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Newell, S., Scarbrough, H., Robertson, M., & Swan, J. (2002). *Managing Knowledge Work*. Palgrave Global Publishing.
- Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen? *Magma, 18*(7), 47–55. <https://doi.org/10.23865/magma.v18.942>
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. *Education for information, 22*(2), 63–75. <https://doi.org/10.3233/EFI-2004-22201>
- Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of organizational change management, 24*(5), 640–661. <https://doi.org/10.1108/095348111111158903>
- Stebbins, M. W., Shani, A. B., Moon, W., & Bowles, D. (1998). Business process reengineering at Blue Shield of California: the integration of multiple change initiatives. *Journal of organizational change management, 11*(3), 216–232. <https://doi.org/10.1108/09534819810216256>
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals, 12*(2), 752–788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- Tjora, A. H. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4. utg.). Sage.

A Informasjonsskriv

Informasjon om deltakelse til intervju

Vi er to studenter som på masterstudiet Ledelse av Teknologi ved NTNU Handelshøyskolen. Vi skriver nå vår avsluttende masteroppgave våren 2024. I vår masteroppgave har vi som formål å undersøke hvordan mellomlederne tolker sin rolle når det gjelder endringsledelse og hvordan endringsprosessen oppleves. Vi vil ta utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvordan oppfatter mellomledere sin rolle og ansvar i endringsprosesser?

Tematikk for intervju

Vi ønsker å undersøke de forskjellige perspektivene på en endringsprosess som er formet av tidligere erfaringer. Derfor vil vi fokusere på en enkelt hendelse som grunnlag for vurdering. Dette sikrer at alle kandidatene evalueres basert på samme scenario, men deres unike forståelse og tolkning av endringen vil være det som skiller dem. Spørsmål vil gå inn under følgende tematikk;

- 1. Bakgrunn og utdanning**
- 2. Forståelse av mellomlederrollen**
- 3. Endringsledelse og endringskapasitet**

Gjennomføring av intervjuet

Det er planlagt å gjennomføre intervjuene digitalt. Etter endt intervju vil vi skrive referat av intervjuet, du som informant kan motta transkribering på e-post om ønskelig. På den måten kan du korrigere eventuelle feil eller du kan komme med presiseringer eller oppklaringer.

Premisser og avklaring

Vi ønsker å ta lydopptak av intervjuene, slik at vi får med all relevant informasjon, og at du som informant ikke blir mistolket. Lydklippene vil også bli slettet ved endt analyse. Om du ikke ønsker at det blir tatt lydopptak av intervjuet, så blir det respektert. Ved eventuelt lydopptak, så vil lydfilen og tilhørende informasjon kun være tilgjengelig for de to personene som skriver masteroppgaven, og ingen eksterne vil få tilgang. Du må heller ikke svare på alle spørsmål, om det ikke er ønskelig, eller hensiktsmessig. Ingen av dine personlige opplysninger vil bli inkludert i rapporten, og du vil forbli anonym.

Med vennlig hilsen,

Thomas Dybvig Hansen

Even Wæraas

B Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

Mellomledernes rolle og ansvar i å utvikle endringskapasitet

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan en mellomleder oppfatter sin rolle i en endringsprosess. I dette skrivet gir vi deg informasjon om hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet inngår i masterprogrammet Ledelse av Teknologi ved NTNU hvor det skal gjennomføres kvalitative intervjuer med aktuelle aktører. Tema vil omhandle mellomlederens rolle og ansvarsområder sett i sammenheng med endringsledelse og -kapasitet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Teknisk-naturvitenskapelige Universitet (NTNU)/ Fakultetet for økonomi /NTNU-Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du har blitt utvalgt om å delta da du/din bedrift har kunnskap angående tema vi ønsker å utforske. Utvalget er trukket ut fra vårt formål om å se på mellomledere og endringsledelse.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta innebærer det at du deltar i et intervju som vil ta ca en time.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi en grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke forekomme negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – Hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun prosjektgruppen som vil ha tilgang på dine personopplysninger, og du vil anonymiseres slik at du ikke kan bli identifisert. Prosjektgruppen består av: Even Wæraas (student), Thomas Dybvig Hansen (student) og Ekaterina Shepeleva Bjørnåli (veileder fra NTNU).

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet skal avsluttes 23.05.2024. Etter prosjektslutt vil datamaterialet som inneholder dine personopplysninger permanent slettes, dette gjelder fra 01.07.2024. Ingen datamaterial skal arkiveres og benyttes for videre forskning.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra NTNU har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

1. Innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
2. å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende,
3. å få slettet personopplysninger om deg,
4. å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

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

- Ekaterina Shepeleva Bjørnåli (veileder) via ekaterina.bjornali@ntnu.no
- Even Wæraas (student) via even.waraas@gmail.com, 452 22 814
- Thomas Dybvig Hansen (student) via thomasdybvig@outlook.com, 951 827 77
- Personvernombud: Thomas Ørnulf Helgesen via Thomas.Helgesen@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via e-post: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Even Wæraas og Thomas Dybvig Hansen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "*Mellomledernes rolle og ansvar i å utvikle endringskapasitet*", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *Intervju*
- at Even Wæraas eller Thomas Dybvig Hansen kan gi opplysninger om meg til prosjektet.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signatur av prosjektdeltaker og dato)

C Intervjuguide

1: Klarering

1. Kan vi ta opptak av samtalen?
2. Vil du motta transkript av opptaket?
3. Er det noen spørsmål du har til oss før vi begynner intervjuet?

2: Innledningsspørsmål

1. Hvor lenge har du jobbet i selskapet?
2. Hva har dine tidligere stillinger vært innad i selskapet?
3. Hvor lenge har du hatt stilling som mellomleder?
4. Kan du gi en kort oppsummering av din CV?

3. Forståelse av mellomlederrollen

Da beveger vi oss over til et nytt emne hvor vi skal utforske hvordan du som mellomleder forstår din rolle og hvilke ansvarsområder du har i selskapet. Formålet med tematikken er å kartlegge om informantene har lik eller ulik oppfatning av mellomlederrollen.

1. Kan du forklare i korte trekk hvilke ansvarsområder du har som mellomleder?
2. Har du ansvarsfelt som mellomleder som kan bli oversett eller ikke anerkjent av andre?
3. Hvordan jobber du med å gjøre mål og strategier fastsatt av ledelsen praktiske og gjennomførbare både for deg selv og dine ansatte?
- 4: Hvordan opprettholder du daglige driftsoppgaver samtidig som du skal gjennomføre en endringsprosess?

4. Endringsledelse og endringsprosesser

Da går vi over til neste tematikk som handler om endringsledelse og hvordan du arbeider i din seksjon med endringsprosesser. Formålet er å forstå og få et innblikk i hvordan mellomledere i kunnskapsbedrifter arbeider med endringsprosesser.

1. Kan du gi et eksempel på en endring du har ledet eller hatt en aktiv rolle i?
2. Når det oppstår konflikt mellom daglig drift og gjennomføringen av en endringsprosess, hvordan prioriterer du ressursene for å sikre at begge aspektene håndteres effektivt?
3. Hvordan støtter du ansatte og håndterer reaksjonene som oppstår under en endringsprosess?
4. Når du implementerer endringer, hvordan håndterer du motstridende interesser mellom ledelsen og ansatte?
5. Har dere strukturer og prosedyrer for fremtidig endringsprosesser? Og i hvordan tar dere læring fra tidligere prosesser?
6. Hvordan sikrer du at endringer blir integrert i teamets daglige praksis og kultur på lang sikt?
7. Som kunnskapsbedrift er fakturerbare timer høyt prioritert. Hvordan er mulighetene for å jobbe med interne endringer som ikke direkte fører til fakturerbare timer?
8. Hvordan har din utdanning og faglige bakgrunn bidratt til å gjennomføre endringsprosesser, sett fra et mellomleders perspektiv?
9. Har du erfart at din tilnærming til ledelse skiller seg fra kolleger med en annen faglig bakgrunn eller utdanning?
10. Hva tror du skiller rollen som mellomleder i en kunnskapsbedrift, med hensyn til endringsledelse og fokus på kundefakturerings, fra mellomleder i andre selskaper?

D Informanter

I tabell D.1 er de 12 informantene presentert og utgjør grunnlaget for vårt empiri grunnlag. Informanter fra Selskap 1 er kodet fra M1 til M8, og de omtales som seksjonsledere. I tillegg inkluderer Selskap 1 en to overledere, som befinner seg på et høyere nivå enn mellomlederne, og har tidligere hatt stilling som mellomleder i selskapet. For Selskap 2 gjelder informanter M9 til M12, hvor mellomlederne er identifisert som avdelingsledere. Kode, stilling og varighet av intervjuene er spesifisert i tabellen.

Tabell D.1: Informanter og varighet på intervju

Kode	Stilling	Varighet intervju (Minutter)
M1	Seksjonsleder	44
M2	Seksjonsleder	38
M3	Seksjonsleder	48
M4	Seksjonsleder	39
M5	Seksjonsleder	46
M6	<i>Overleder</i>	37
M7	Seksjonsleder	38
M8	<i>Overleder</i>	40

M9	Avdelingsleder	39
M10	Avdelingsleder	42
M11	Avdelingsleder	45
M12	Avdelingsleder	43

