

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE358E

Navn på kandidat: Øystein Rasmussen

---

Forankring i front -

Hvordan man leder for å lykkes med endringsprosesser på førstelinjen.

---

Dato: 30.11.2017

Totalt antall sider: 62

## Sammendrag

I denne oppgaven tar jeg for meg endringsledelse. Nærmere bestemt ledelse av endringsprosesser på førstelinjen i forsikrings- og finansbransjen. Dette er en bransje der endringsfrekvensen til tider kan være høy. Organisasjonene må for eksempel kontinuerlig tilpasse seg kundene i hard konkurranse med andre aktører og rette seg etter nye beslutninger fra myndighetene. Jeg har valgt meg ut førstelinjen som fokusområde, da det er der organisasjoner møter kundene sine, får tilbakemeldinger fra dem, og som i noen tilfeller må endre seg raskest for å tilpasse seg dem. Jeg har som intensjon med denne oppgaven å belyse hvordan ledere på førstelinjen faktisk leder sine medarbeidere gjennom endringsprosesser opp mot hvordan de bør gjøre det. På bakgrunn av det har oppgaven følgende problemstilling:

*Hvordan bør man lede for å lykkes med endringsprosesser på førstelinje?*

Jeg har i denne oppgaven valgt å gjøre en induktiv tilnærming til forskningsspørsmålene og datainnhenting. Derfor var det først etter at jeg hadde samlet inn forskningsdataene at jeg utformet forskningsspørsmålene som skal hjelpe meg med å besvare problemstillingen. Disse er:

- Hvordan bør ledere kommunisere i endringsprosesser?
- Hvordan bør ledere bruke relasjoner i endringsprosesser?
- Hvilken rolle spiller forankring i endringsprosesser?

Denne oppgavens kvalitative undersøkelser har blitt utført på førstelinjene til to av landets større finanskonsern. Her har jeg intervjuet og observert seks mellomledere på førstelinjen. Observasjonene ble gjort i ledernes daglige arbeid med påfølgende intervjuer senere på dagen. De empiriske dataene fra disse undersøkelsene har så blitt analysert ved bruk av refleksiv analysemetode.

Jeg har funnet at kommunikasjon og relasjoner kan spille fremtredende roller i det å lykkes med endringsprosesser. Oppgaven viser at en leders fysiske tilgjengelighet for medarbeiderne er en av grunnsteinene for at endringer skal kunne gjennomføres. Funnene mine viser at for øke sjansen for å lykkes med en endringsprosess, så må den forankres i medarbeidere. Gjennom drøfting viser denne oppgaven hvordan ledere kan bruke kommunikasjonen og relasjonenes egenskaper til å oppnå den nødvendige forankringen.

## **Forord**

Denne oppgaven er kulminasjonen av et masterstudie som jeg har gjort på deltid ved siden av full jobb. Det har brakt med seg lange ettermiddager og lengre helger, men det har samtidig gitt meg en sidearena i mitt arbeidssted der jeg kunne prøve ut det jeg har lært i praksis og diskutere det med andre.

Studiet mitt har også hatt den positive effekten av at det har ofte ført meg tilbake til hjembyen min, Bodø og familien min der. Dette har gitt meg mye støtte og hjemmelagde måltider etter forelesninger og studiegrupper.

Først og fremst ønsker jeg å takke min samboer og kjæreste, Kristine. Uten deg ville ikke denne oppgaven vært det den er i dag. Din tro på meg, din kjærlighet og gode råd har vært uten sidestykke! En liten takk må også rettes til hunden Messi som i tunge stunder uvitende har gitt livsnødvendig kos og reflekterende turer i fjellet.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder på denne oppgaven, Professor Tom Karp. Dine forelesninger, råd og veiledning har vært inspirerende!

Jeg ønsker også å takke min arbeidsgiver for forståelse for studiet mitt og for å ha gitt meg den fleksibiliteten jeg har trengt for å komme i mål. Videre ønsker jeg å takke familie, kolleger, medstudenter, forelesere og Nord Universitet for de tre siste årene. Det har vært en veldig interessant, spennende og selvutviklende reise.

Bergen, 30.11.2017

---

Øystein Rasmussen

## **Innholdsfortegnelse**

Sammendrag.....	i
Forord.....	ii
Innholdsfortegnelse.....	iii
Modeller og figurer.....	iv
1.0 Innledning.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.4 Definisjoner av begreper.....	3
2.0 Teoretisk grunnlag for oppgaven.....	4
2.1 Grunnleggende teorier.....	4
2.2 Andre studier på fagfeltet.....	5
3.0 Metode.....	6
3.1 Kvalitativ metode.....	6
3.2 Induktiv tilnærming.....	6
3.3 Forskningsdesign.....	7
3.4 Datainnsamling.....	7
3.4.1 Dybdeintervju.....	7
3.4.2 Informanter.....	9
3.4.3 Det semi-strukturerte intervjuet.....	10
3.4.3.1 Intervjuguiden.....	11
3.4.4 Observasjon.....	12
4.0 Analyse.....	13
4.1 Refleksiv analyse.....	13
4.1.1 Rådata.....	14
4.1.2 Fortolkning.....	14
4.1.3 Kontekst.....	14
4.1.4 Dekonstruksjon.....	15
5.0 Åpenhet og troverdighet.....	15
6.0 Oppgavens implikasjoner.....	16
7.0 Litteratur.....	16
7.1 Endringer.....	16
7.2 Kommunikasjon.....	17
7.3 Uformell muntlig kommunikasjon.....	19
7.4 Relasjoner.....	20

7.4.1 Uhl-Biens relasjonsledelse .....	21
7.5 Forankring .....	23
8.0 Funn.....	25
8.1 Kommunikasjon .....	26
8.1.1 Visuell kommunikasjon.....	27
8.1.2 Skriftlig kommunikasjon.....	29
8.1.3 Muntlig kommunikasjon .....	30
8.2 Relasjoner.....	32
8.3 Forankring .....	35
9.0 Drøfting .....	38
9.1 Hvordan bør ledere kommunisere i en endringsprosess?.....	39
9.1.1 Visuell kommunikasjon.....	39
9.1.2 Skriftlig kommunikasjon.....	41
9.1.3 Muntlig kommunikasjon .....	42
9.1.4 Hvordan bør ledere kommunisere i endringsprosesser? .....	44
9.2 Hvordan bør ledere bruke relasjoner i endringsprosesser? .....	46
9.3 Hvilken rolle spiller forankring i endringsprosesser? .....	54
10.0 Hvordan bør man lede for å lykkes med endringsprosesser på førstelinje?.....	58
10.1 Konklusjon .....	61
11.0 Videre forskning.....	62
Litteraturliste .....	v
Vedlegg .....	vi

## **Modeller og figurer**

Modell 1 .....	41
Modell 2 .....	46
Modell 3 .....	50
Modell 4 .....	51
Modell 5 .....	53
Figur 1 .....	48
Modell 6 .....	58
Modell 7 .....	60
Modell 8 .....	61

## 1.0 Innledning

I gjennom mine studier har jeg vært innom flere sider av ledelsesfaget. En av de sidene som har fanget interessen min, er ledelse av endringsprosesser. Herunder har jeg i tidligere oppgaver fokusert på hvilke endringer man må gjøre, og hvordan man gjør dem, når man leder medarbeidere. Dette er noe som er høyaktuelt i dagens økonomi. Det har gått mange år siden det var interessant å studere hierarkiske ledelsesstrukturer og hvordan man kunne motivere medarbeideren til å produsere mer på samlebandet. Vi har også i stor grad begynt å passere viktigheten av fokus på kunnskapsøkonomien, da verden er på vei inn i noe nytt. Johannesen og Olsen snakker om en globalisert økonomi der produksjon fordeles både i inn- og utland. Produksjonen distribueres etter hvor man finner det hensiktsmessig med tanke på økonomi, kvalitet og kompetanse. I denne økonomien bør man være nær markedet, da det bidrar til å skreddersy de produktene og løsningene som kunden er ute etter. I følge Johannesen og Olsen forutsetter dette å fokusere på de som faktisk snakker med kundene. Førstelinjefokus er det å jobbe aktivt og støtte opp under medarbeidere som er i kontakt med kundene, for det er de som først oppdager hvilke ønsker kunden har og kan hjelpe til med utviklingen av dette. Det er et arbeidssted der endringsgraden er høy, da det hele tiden tilpasses kundens behov og andre eksterne faktorer. Dette setter også krav til faglig kompetanse, autonomi til å ta nødvendige avgjørelser og tilgang på informasjon (Johannesen, og Olsen, 2008). Det denne oppgaven skal omhandle, er ledelsen av disse medarbeiderne i front gjennom de endringsprosessene som kan være nødvendig for bedriftens plass i markedet. I gjennom mine studier så langt, er det grep for optimaliseringer og teorier rundt dette jeg har funnet mest interessant. Jeg liker det å hele tiden være i endring og finne nye måter å gjøre ting på. Det har derfor vært spennende for meg å jobbe med en oppgave som tar for seg akkurat endringsledelse, hvordan det gjøres i dagens førstelinjer sett opp mot hvordan academia mener det bør gjøres.

En bedrifts førstelinje er der bedriften møter kunden. De som jobber der, jobber ofte med telefon, e-post og chat som verktøy. Dette er verktøy som binder dem til sin arbeidsstasjon, og det er derfor rimelig å anta at kontakter og relasjoner mellom ledelse og medarbeider er vanskelig. Dette er også avdelinger som i mange selskaper er i endring. Nye teknologioppdaterte kunder forventer en type kundekontakt som er i stadig utvikling sammen med deres egen hverdag. Da jeg har mest kjennskap til forsikrings- og finanssektoren på grunn av at jeg i flere år har jobbet i den, ville jeg rette oppgaven min inn mot den. Dette er en kravstor bransje, der konsernene bør ha høy produktivitet til en lavest mulig kostnad for å

kunne hevde seg i markedet og drive med fortjeneste. I denne bransjen spiller kontakten med kundene en stor rolle. Kundekontakten både bidrar til å skaffe nye kunder, beholde kundene man har og kan brukes til å justere retningen man har. Derfor er normen å ha høyt utdannede medarbeidere i første linje som hjelper kunden uten å måtte sende den videre til neste ledd. Av egen erfaring vet jeg at bevisstheten rundt hvordan relasjon mellom leder og medarbeider kan bidra er lav på medarbeidernivå. Da dette erfaringsmessig er en norm for bransjen, ønsker jeg å spisse oppgaven min inn mot medarbeiderne i første linje og ledelsen av dem, for å se på hva ledere bør gjøre for å lykkes med nødvendige endringer. Jeg håper dette studiet og eventuelle resultater kan være til nytte for bransjen, og kan bidra til å avdekke hva en bør fokusere på. Denne dialogen med aktører i bransjen kan gjøre at oppgaven kan få en reell betydning og bidra til at andre rutiner kan innføres, utvikle ledernes horisont og til slutt kan det muliggjøre en god utnyttelse av potensial som igjen kan bedre kvalitet til en lavere ressursbruk.

## ***1.2 Problemstilling***

Dialogen jeg har hatt med bransjen, fag jeg har tatt på studiet og min egen interesse har ført meg inn mot en problemstilling som skal prøve å finne ut av hva dagens status er, hvordan ledere på førstelinjen faktisk leder sine medarbeidere i endringsprosesser, hva kan blitt gjort annerledes og om det er noen barrierer for at ledere ikke gjør det de helst vil. På bakgrunn av intensjonen min, har jeg utformet følgende problemstilling:

*Hvordan bør man lede for å lykkes med endringsprosesser på førstelinje?*

Da jeg på forhånd var ikke var sikker på hva jeg ville finne, har jeg valgt å jobbe ut i fra en induktiv tilnærming i undersøkelsen min. Jeg hadde forutelse om at kommunikasjon og relasjoner var temaer som ville komme opp, men jeg visste ikke før jeg hadde innhentet dataene mine betydningen av dem. Derfor var det først etter at jeg hadde samlet inn forskningsdataene at jeg utformet forskningsspørsmålene som skal hjelpe meg med å besvare problemstillingen. Disse er:

- Hvordan bør ledere kommunisere i endringsprosesser?
- Hvordan bør ledere bruke relasjoner i endringsprosesser?
- Hvilken rolle spiller forankring i endringsprosesser?

## ***1.4 Definisjoner av begreper***

Det er flere begreper som går igjen i denne oppgaven som det kan være greit å i forkant definere slik at jeg kan vise deres rolle i konteksten av denne oppgaven.

- **Kommunikasjon**

Jacobsen og Thorsvik definerer kommunikasjon som en prosess der individer eller grupper med mennesker utveksler informasjon. Informasjonen kan også inneholde elementer som holdninger, verdier og følelser i tillegg til ikke-verbal sending av informasjon, som for eksempel kroppsspråk. Alle elementene i kommunikasjon, både verbal, skriftlig eller visuell(ikke-verbal), vil kunne spille inn på hvordan deltagerne i kommunikasjonen tolker informasjonen(Jacobsen og Thorsvik, 2007).

- **Relasjon**

Store Norske Leksikon definerer relasjon som et forhold, forbindelse eller sammenheng mellom noe(Hentet 22. november 2017 fra <https://snl.no/relasjon>.) I konteksten av denne oppgaven, så bruker jeg begrepet relasjon med betydningen at det omhandler forhold eller forbindelse mellom mennesker.

- **Relasjonsledelse:**

Uhl-Bien definerer relasjonsledelse som en sosial påvirkningsprosess. En leder kan bruke den kontinuerlig utviklende sosiale dynamikken til å forandre eller innføre nye verdier, holdninger, adferd.(Uhl-Bien, 2006)

- **Forankring:**

Se litteraturkapittel s. 23.

- **Endring**

Jacobsen og Thorsvik mener en endring skjer når noe har utviklet nye trekk fra et tidspunkt til et annet. En endring trenger ikke nødvendigvis bety noe nytt, men kan også være å forandre til noe man har gjort tidligere(Jacobsen og Thorsvik, 2007). I konteksten av denne oppgaven brukes begrepet endring, som i betydning endring i organisasjoner eller bedrifter. Det kan være for eksempel endring i arbeidsmetode, men det kan også bety større strukturelle endringer.

- **Makt**

Karp viser til Engelstad og mener makt er evnen til å få noe til å skje. Videre viser han til Elias og sier at makt er et element i relasjoner mellom mennesker. Karp mener at makt ikke kan eksistere uten legitimitet. Det kan for eksempel være i gjennom sosial



struktur. Makt kan skape muligheter, men samtidig også begrensninger for deltagerne i den sosiale strukturen(Karp, 2014).

## **2.0 Teoretisk grunnlag for oppgaven**

### ***2.1 Grunnleggende teorier***

Da denne oppgaven fokuserer på direkte ledelse av medarbeidere, er relasjoner en naturlig tema å se nærmere på. Mary Uhl-Bien skriver om det hun kaller Relational Leadership-teori, en teori som tar for seg rollene den sosiale dynamikken spiller. Her har hun tatt utgangspunkt i tidligere teorier som leader-member-exchange(LMX) teori som fokuserer på enheter og Dachler og Hoskings relational-teori. Hun mener at begge disse retningene kan jobbe sammen og dermed gi større påvirkningskraft. Hun samler perspektivene og mener at å lede gjennom relasjoner gjør at man kan skape felles retning, adferd og mål i gjennom den sosiale dynamikken i stedet for å bruke den organisatoriske strukturen(Uhl-Bien, 2006). Denne teorien skal vi tilbake til og se nærmere på i litteraturkapittelet.

Førstelinje er gjerne stedet der bedriftene gir ut og mottar informasjon og kunnskap fra sine kunder og det er her vi skal se nærmere på hvordan de lykkes med endringsprosesser. Kunnskapsmedarbeideren er ikke denne oppgavens fokus og vi skal ikke gå i dybden på det, men Druckers teorier var det som inspirerte meg til å se nærmere på kunnskapsmedarbeideren på førstelinje og endringsprosesser. Jeg ønsker også derfor å kort presentere Druckers teorier om kunnskapsmedarbeidere og endringer. Drucker lister opp seks punkter han mener er viktig for at kunnskapsmedarbeideren skal trives og produsere bedre. Disse er oppgaveorientering, autonomi, innovasjon, kontinuerlig kunnskapsøkning, resultatorientering og et ressursfokus på medarbeideren. For å oppnå suksess med endringer mener Drucker at man bør ha et systematisk tilnærning. Hvis man setter endringsarbeidet inn i en fast struktur, så kan man oppnå at tankesett for innovasjon og dermed endring kan utvikles i hele organisasjonen. Hvis man klarer å oppnå slik felles tankegang, kan alle i organisasjonen bidra til å se endringer som muligheter(Drucker, 1999). Hvis vi sammenfatter teorien om kunnskapsmedarbeiderens produktivitet og Druckers mening om endringsprosesser, kan vi se noen sammenhenger. Innovasjon er et stikkord både for endringsprosessene og produktiviteten. Som vi skal se senere i denne oppgaven, så er også autonomi og kunnskapsøkning(informasjonsflyt) også begreper som vi finner igjen på førstelinjen.

## **2.2 Andre studier på fagfeltet**

Det finnes mye forskning på ledelse, kommunikasjon, relasjoner og leders adferd. Men jeg har ikke klart å finne noen studier som berører mine forskningsspørsmålene i samme studie. Derfor ønsker jeg her å vise to studier som mener har litt samme tankegangen til tilnærmingen til forskningsfeltet som jeg har latt meg inspirere av. Disse studiene tar for seg den daglige ledelsen og hva lederne faktisk gjør når de er på jobb som ledere.

Alvesson og Sveningsson gjennomførte et studie for å se nærmere på hva ledere faktisk gjør i arbeidshverdagen og betydningen av det. Med sitt studie ønsket de å se hvilke effekter små og dagligdagse ting en leder gjør har. De mener at det en leder gjør i det daglige, ikke skiller seg fra det andre i bedriften eller organisasjonen gjør. De går rundt, prater med folk, løser problemer når de oppstår, gir informasjon og lytter til tilbakemeldinger. De mener slik ledelse er mer signifikant enn de store tingene som strategi og massive endringer. De dagligdagse tingene får relevans som ledelse, da det er lederne som utfører dem. I sine funn fant de at selvsagte ting som det å lytte til medarbeiderne ga effekt, men de fremhever også bieffektene dette kan ha. Ved å lytte til medarbeiderne kunne lederne i studiet øke medarbeidernes følelse av deltagelse og inkludering. Ved å aktivt lytte kan lederne også gi inntrykk av å se medarbeidernes følelser og meninger. Studiet fremhever også viktigheten av uformell kommunikasjon mellom medarbeidere og ledere. Ved å prate om løst og fast med medarbeiderne kan lederne oppnå at medarbeiderne føler seg mer verdsatt. Studiet viste at uformell kommunikasjon kan gi positive effekter som at medarbeiderne føler seg tryggere, mer fornøyd og får bekreftelse fra ledelsen på jobben de gjør. De mener at studiet viste funn om at de små dagligdagse tingene en leder gjør, kan bidra til et bedre arbeidsmiljø og kan også bidra til å øke medarbeidernes kreativitet (Alvesson og Sveningsson, 2003)

Vie gjorde i 2009 et studie på mellomledere i kunnskapsbedrifter. Han ønsket å se nærmere på likheter og forskjeller i hvordan ledere i kunnskapsbedrifter brukte omsorg ovenfor medarbeiderne i sin ledelse. Studiet ble utført med at han observerte fire ledere i en uke hver og supplerte med intervjuer av lederne og deres medarbeidere. I sitt studie fant han at omsorg spilte en fremtredende rolle i relasjonene mellom ledere og medarbeidere. Det å vise omsorg for medarbeiderne var noe som lå i den hierarkiske autoriteten til lederen og var forventet fra medarbeiderne i studiet. Vie fant at omsorg kunne oppløse spenning i de sosiale prosessene. Samtidig belyser Vie også baksiden av denne forventningen. Ledere er også mennesker. Og det at det er en del av deres jobb å vise omsorg, kan også gjøre at ledere føler at det er en

byrde. Han konkluderer med at man må se begge sider av dette for å kunne få en større forståelse for ledelse.(Vie, 2009)

### **3.0 Metode**

#### ***3.1 Kvalitativ metode***

For å finne svar på min problemstilling, ønsker jeg å benytte meg av en kvalitativ metode i fremgangsmåten på studiet mitt. At analysen av funnene underveis kunne gi grunnlag for å endre på problemstillingen utover i oppgaven, anså jeg som et positivt trekk som fremhever kvalitativ metode. Innenfor ledelsesfaget er det få absolutter, og i forkant fant jeg at det ville være motiverende å jobbe med noen som er i kontinuerlig utvikling med en metode som kan tillate at selve undersøkelsen også er i en kontinuerlig utviklingen. Jeg hadde på bakgrunn av det en forutanelse at min oppgave vil bli mer spennende både å forske frem og kunne gjøre oppgaven mer interessant å lese. Jeg ønsker ikke å speile samfunnet eller hele bransjen med denne oppgaven. Da ville jeg heller sett nærmere på en kvantitativ forskningsmetode. I stedet ønsket jeg å spisse inn utvalget av data for å kunne gå dypere inn i materialet og se på nyansene. De kvalitative forskningsmetodene har et bredt spekter av måter å gjennomføre studier på, men det betyr ikke at man kan gjøre absolutt hva man vil. En kvalitativ forskningsmetode krever et etablert forskningsdesign der et steg i prosessen er med på å bestemme hvordan det neste steget skal gjennomføres(Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Dette skal jeg nå se nærmere på når jeg skal presentere hvilket forskningsdesign jeg ønsker å ta i bruk.

#### ***3.2 Induktiv tilnærming***

I denne oppgaven hadde jeg en ide om hva jeg ønsket å se nærmere på. Men på grunn av at endringsprosesser på første linje kan inneholde mange faktorer var det vanskelig å på forhånd plukke ut hvilke som var viktigst. Derfor valgte jeg i samråd med veileder og bruke en induktiv tilnærming til datainnsamlingen. Jeg hadde ide om problemstillingen klar på forhånd og brukte flere åpne spørsmål i intervjuene mine sammen med et så åpent sinn som mulig i forkant av mine observasjoner. Jeg lot da datainnsamlingen vise meg hvilke fremtredende faktorer og begreper som var viktigere, og dermed utformet jeg forskningsspørsmålene i etterkant av datainnsamlingen.

### **3.3 Forskningsdesign**

Et forskningsdesign beskriver hvordan utformingen av forskningen er tenkt. Det starter med problemstillingen som er hva og hvem som skal utforskes, det er den planlagte formgivningen av undersøkelsen og hvordan den skal gjennomføres (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). På bakgrunn av fagfeltet, bransjen og tilgangen på informanter, så valgte jeg en fremgangsmåte inspirert av casedesign. Med et casedesign, så innhenter man data fra få og spesifikke kilder. Jeg valgte meg videre ut delvis åpne intervjuer og observasjon som datainnhentingsmetoder, da dette ville kunne gi meg gode muligheter for å jobbe induktivt. Underveis i prosessen utviklet dette seg, og jeg har etter veileders rådgivning gått bort fra den tradisjonelle måten å analysere data fra caser. Jeg har i stedet brukt en analysemetode som også brukes i Grounded Theory, nærmere bestemt refleksiv analysemetode. Da jeg jobbet induktivt med datainnhenting ble dette en analysemetode som bedre lot meg få mer ut av funnene, og dermed har det gitt muligheter det ikke er sikkert jeg ville funnet gjennom tradisjonell tolkning av data fra casestudier. Da informantene mine jobbet i forskjellige konsern, samlet jeg det som en kontekst jeg forsket i, og brukte datainnhentingsmetoder fra casedesign. Som kontekst for mitt studie så valgte jeg meg ut endringsprosesser på førstelinje. Det var ikke en spesifikk endring, men jeg ønsket å høre erfaringer fra informanter som nylig hadde gjennomført, eller var i endringsprosesser. Studiedesignet kunne blitt utvidet til et flercasestudie, slik at man kunne fått en sekundær case å kontrollere funnene opp mot. Oppgavens begrensede tidsramme, størrelse og tilgangen på relevante informanter forhindret dette.

### **3.4 Datainnsamling**

Ved å benytte meg av et kvalitativt forskningsdesign, var individuelle dybdeintervjuer av informanter en måte for meg å innhente de data jeg trengte til analysedelen av studiet. Jeg ønsket å gjøre individuelle dybdeintervjuer til min primære datainnsamlingsmetode, og supplerte med observasjon av informanter som min sekundære datainnsamlingsmetode.

#### **3.4.1 Dybdeintervju**

Jeg har valgt meg ut dybdeintervjuet som en datainnsamlingsform på grunn av mulighetene det kunne gi meg. Med en mer strukturert og lukket metode, ville det også blitt mer begrensninger og fastlåste baner. Denne formen for datainnsamling satte meg bedre i stand til å induktivt tilnærme meg problemstilling og forskningsspørsmål som så kunne gi meg funn som ville hjelpe meg med å besvare disse. Problemstillingen bruker spørsmålet "Hvordan?".

Ved en kvantitativ studie med spørreundersøkelser, vil jeg ikke kunne stille oppfølgings spørsmål om for eksempel hvorfor ting gjøres på en bestemt, der det skulle være nødvendig. Med et kvalitativt intervju er mulighetene større for at man får frem mer nyanser enn informantene ville kunne gi på et spørreskjema. Ledelsesfaget er svært stort og komplekst, uten å ha noen fasitsvar eller en fast oppskrift for suksess, så jeg tok utgangspunkt i at en slik tilnærning ville kunne styrke oppgaven da det ga mulighet til å få frem flere nyanser om ledelsen av endringsprosesser. Bak dette valget av metode må det også legges til at jeg har journalistisk erfaring og føler meg trygg i rollen som intervjuer. Et kvalitativt forskningsintervju, er en samtale mellom forsker og informant som er strukturert og har et gitt formål. Intervjuets struktur er tett bundet til det at forskeren stiller spørsmål, får svar fra informanten, og stiller oppfølgende spørsmål der det er hensiktsmessig. Forskeren og informanten er ikke likestilte i denne situasjonen. Det er forskeren som styrer samtalen. Forskeren går inn i samtalen med et mål om å forstå noe eller å belyse noe (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Johannesen, Christoffersen og Tufte henter ut Masons fire spørsmål en bør stille seg selv for å finne hvorfor man bør bruke kvalitative intervjuer fremfor andre forskningsmetoder (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011, s.144):

- *Hvorfor vil jeg ha en dialog med mennesker for å hente inn data for å få svar på problemstillingen?*
- *Hvorfor ønsker å bruke kvalitative intervjuer?*
- *Hvorfor vil jeg benytte denne løse tilnæringsmåten i stedet for en mer strukturert form for datainnsamling/intervjuer?*
- *Hva er svakheten med kvalitative intervjuer som kan gjøre det vanskelig å få svar på problemstillingen?*

Jeg mener at disse spørsmålene henger sammen og mine tanker rundt dem er akkurat hvorfor jeg har valgt meg ut kvalitative intervjuer som fremgangsmåte i datainnhenting min. Ved å bruke en dialog med andre mennesker kunne jeg bedre mulighetene for tilgang til utbroderte personlige erfaringer og informantenes egne oppfatninger. Da jeg bruker dette som min primære form for datainnhenting, ville jeg kunne ha større kontroll over datainnhenting i motsetning til for eksempel en spørreundersøkelse ved valg av en kvantitativ metode. Velger man spørreundersøkelse, kan man være uheldig å ikke få nok respondenter til at dataene kan være representative nok til å kunne analysere frem troverdige slutninger. Ved å bruke dialog i

mellom meg og en informant, kunne jeg hele tiden ha kontroll og eventuelt trekke inn flere spørsmål og trekke mer informasjon ut av informanten om jeg så det oppsto mangler eller det var noe jeg ytterligere ønsket å belyse. Det ga meg også muligheten til å be om utfyllende kommentarer i etterkant om jeg skulle se mangler. Det vil derimot være problematisk ved bruk av en kvantitativ metode. Dette vil også være svaret på Masons andre spørsmål. Det er en av de fremste grunnene til at jeg har valgt kvalitative intervjuer. Mine tanker rundt det første spørsmålet er også det jeg tenker når det kommer til hvorfor jeg velger denne løse metoden fremfor noe mer håndfast. En kvalitativ metode har gitt meg mer kontroll til å tilpasse datainnhentingene kontinuerlig.

I den kjennskapet jeg allerede hadde til mulige informanter, var jeg også sikker på at jeg under intervjuene ville kunne føle meg trygg på å ta en rolle som intervjuer. Informantene er mennesker både i mitt profesjonelle nettverk jeg ikke har daglig omgang med og mennesker jeg har kommet i kontakt med gjennom bekjente. Ved å gå så trygt til verks, håpte jeg at det ville gjøre det lettere å ta en ledende rolle i intervjuet og styre samtalen mot det å få svar på spørsmålene jeg hadde. Kvalitative intervjuer har som alle forskningsmetoder også sine svakheter. En slik svakhet kan for eksempel være det at metoden innebærer at man har få informanter ikke vil gjøre det like representativt for en case, som for eksempel en spørreundersøkelse med tusen respondenter. Jeg så for meg å intervju seks til åtte informanter. Datagrunnlaget ble da stort nok til å finne slutninger, men har ikke den samme representative slagkraften som en bred kvantitativ metode ville hatt. Å bruke kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode kan slå feil. Det kan også være ting som er utenfor forskerens kontroll. Det kan være at informanten ikke sitter med informasjon eller erfaringer som er relevant for å svare på problemstillingen, de vil ikke gjennomføre intervjuet eller informanten bruker intervjusituasjonen til å få frem sin bestemte mening om ting som ikke er relevant for forskningen. På bakgrunn av det jeg tenkte i gjennom ved disse fire spørsmålene, var jeg sikker på mitt valg i forkant av datainnhentingene.

### ***3.4.2 Informanter***

For å kunne gjennomføre datainnhenting gjennom intervju, hadde jeg selvsagt behov informanter som sa seg villige til å stille opp på intervjuene. I samråd med min veileder kom vi kommet frem til at seks informanter vil være nok til å gi meg et bredt og godt nok datagrunnlag for drøftingen. Det hadde vært ønskelig å øke antallet informanter, men tid, økonomi og geografisk lokalisering la begrensninger på dette. I et kvalitativt studie er utvelgelsen av informanter ikke tilfeldig. Målet med et slikt studie er å avdekke mest mulig

kunnskap om et fenomen. Jeg har derfor på forhånd måtte tenke strategisk i gjennom hvilke målgrupper jeg må ha med for å dekke databehovet mitt. Jeg her tenkt at i gjennom at informantene jeg ønsker, må være hensiktsmessige for studiet jeg skal gjennomføre, ikke nødvendigvis representative (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Jeg ønsket å intervju informantene på flere nivå i konsernens hierarki. Slik gikk det ikke. De informantene som sa ja til å stille opp er alle fra mellomledernivået. Da det er i forskjellige konsern har de forskjellige titler, men de har til felles at de alle er nærmeste leder ovenfor medarbeidere. Det er også stilt kriterier til utvelgelsen av disse informantene. Det var helt nødvendig for dette studiet at jeg observerte og intervjuet ledere som leder medarbeidere som jobber på førstelinjen. Andre ledere i disse konsernene opplever nok også mye det samme som førstelinjen, men deres erfaringer vil ikke kunne besvare problemstillingen min i like stor grad. Dette blir en blanding av det Johannesen, Christoffersen og Tufte kaller for *snøballmetoden og kriteriebasert utvelgelse* (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011, s.113). Jeg valgte å la informantene og selskapene de jobber i være anonyme. Dette var et bevisst valg jeg gjorde meg i forkant, da jeg antok at dette lettere ville kunne gi meg tilgang til informanter og at de ville kunne snakke friere.

### **3.4.3 Det semi-strukturerte intervjuet**

For å kunne ha noen faste holdepunkter uten at selve intervjuet skulle føles for formelt, ønsket jeg å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer. Da jeg valgte å gå for en induktiv tilnærming, åpnet dette også opp for å kunne forfølge retninger jeg under selve intervjuet fant interessant. Semi-strukturerte intervjuer har en intervjuguide som overordnede retningslinjer, men samtidig kan man variere hvordan man setter opp rekkefølgen på tematikk og spørsmål (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). En intervjuguide vil ikke være et fastsatt spørreskjema, men i stedet en oversikt over hvilken tema og generelle spørsmål å ha med i intervjuet. Intervjuguiden ble en måte for meg å strukturere opp intervjuet på, slik at jeg ble sikrere på å huske å få med alt jeg ønsket på forhånd og det hjalp meg med å sette opp en rekkefølge for når jeg ønsket å ta opp de forskjellige temaene. At jeg valgte å gjøre det semi-strukturert, åpnet også opp for å legge til tematikk underveis i intervjuet hvis informanten kommer med annen informasjon enn det jeg hadde sett for meg i forkant. Noe som viste seg å være et riktig valg i forhold til en induktiv tilnærming. Et semi-strukturert intervju vil være en godt mellompunkt mellom det standardiserte og fleksible (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011).

### 3.4.3.1 Intervjuguiden

Når jeg lagde min intervjuguide, så jeg etter elementer jeg ønske å avdekke. Jeg gikk etter Johannesen, Christoffersen og Tufte (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011, s.226):

- *Fysiske elementer som omgivelsene informantenes virkelighet er i.*
- *Kognitive elementer som informantenes intellektuelle eller rasjonelle tanker*
- *Affektive elementer som informantenes emosjonelle reaksjoner på handlinger eller tanker*
- *Adferdsmessige elementer som handlinger eller bevegelser som reaksjoner på noe.*

Johannesen, Christoffersen og Tufte beskriver videre fem forskjellige typer spørsmål som bør være med i utformingen av en intervjuguide. De er faktaspørsmål, introduksjonsspørsmål, overgangsspørsmål, kompliserte og sensitive spørsmål og til slutt avslutning (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Jeg hadde disse med meg da jeg utformet min intervjuguide. Til å begynne med i et intervju, måtte jeg stille *faktaspørsmål*. Her ønsket jeg å etablere en relasjon til informanten og ønsket ikke stille spørsmål som kunne skremme informanten, og dermed ødelegge for de mer omfattende spørsmålene som kom senere. Den neste gruppen med spørsmål jeg hadde med var *introduksjonsspørsmål*. Her kom jeg mer inn på de temaene selve intervjuet skal handle om. Slike spørsmål bør være med for å styre informanten inn mot tematikkene, og få den til å begynne å gjøre seg opp noen tanker. Jeg hadde noen overordnede temaer jeg mente var relevante for min induktive tilnærming, slik at jeg kunne hente ut funn som kunne være relevante. Jeg kunne brukt enkeltord, for å så få informanten til å dele det første de tenker når de for eksempel hører ordet autonomi. Men valgte heller stille direkte spørsmål slik at informanten kunne dele erfaringer. Spørsmålene var generelle og etterspurte tanker, erfaringer og betraktninger. Her kommer også det fleksible som hjalp meg inn. Jeg hadde på forhånd tenkt meg ut at hvis jeg oppdaget jeg nye ting som informanten sa utover den planlagte tematikken, kunne jeg gå litt nærmere inn på det, og så få det utbrodert senere i intervjuet.

Det tredje som jeg tok med i min semi-strukturerte intervjuguide er *overgangsspørsmål*. Herunder bør jeg som intervjuer stille spørsmål som drar informantens tankerekker over til at han eller hun deler erfaringer relevant for temaene. Her spurte jeg for eksempel om de kunne fortelle litt om hvordan en typisk arbeidsdag for dem var. Dette hjalp meg i å hente ut interessante stikkord og etablere funnene i en kontekst. Etter jeg hadde foretatt denne overgangen, gikk jeg over til å stille *nøkkelspørsmål*. Dette var hoveddelen av intervjuet. Og



det er dette området jeg på forhånd ønsket å bruke mest tid, da det var her jeg ønsket at informanten skulle utdype seg på temaene og komme med egne betraktninger av deres egen virkelighet og erfaringer. Her var tematikken bygget opp rundt en endringsprosess jeg i forkant hadde spurt informantene om å tenke i gjennom. Jeg ønsket i denne delen av intervjuet å avdekke funn som kunne være interessante å belyse videre og så forfulgte jeg det underveis. I denne delen av intervjuet, fikk jeg også informantene til å komme med videre utdypninger over de eventuelle nye temaene jeg fant under introduksjonsspørsmålene. Hvis man etter runden med nøkkelspørsmål føler man har oppnådd en god relasjon til informanten, kan man nå prøve å stille *kompliserte og sensitive spørsmål*. Det gjorde jeg i de fleste intervjuene i forskjellig grad. Jeg var fokusert på å ikke sette informantene i en utsatt posisjon. Jeg viste til at de ikke måtte svare, og fokuserte på anonymitet. Når alle spørsmål var stilt og jeg anså datainnsamlingen som over, satte jeg i gang med *avslutningen* av intervjuet. Jeg ønsket å gjøre det på en ryddig måte og sørget for at informanten ikke vil sitte igjen med noe den følte den hadde usagt. Da kunne jeg også enklere fått høre om det er noe informanten selv mener er relevant som ikke har blitt nevnt. Noen informanter tok denne muligheten til å ytterligere belyse ting de selv mente var viktig, uten at dette nødvendigvis styrket funnene. I etterkant opplevde jeg likevel at det var nødvendig da det følte mer ryddig for både meg og informantene.

#### **3.4.4 Observasjon**

Observasjon er å iaktta, se, høre og kjenne. Det er en måte å samle inn data på som involverer bruk av sansene. I forskningen er det ny kunnskap vi ønsker å få når man benytter observasjon som metode. I forskningen er observasjonen satt i system. Å observere er en metode som passet fint inn i min oppgave som et supplement til intervjuene, da det egner seg godt til å få direkte tilgang til det man undersøker. Observasjon har for meg blitt brukt som en supplerende forskningsmetode. Da for å kunne se informasjon som kunne bidra til problemstillingen og forskningsspørsmålene fra en annen synsvinkel. For å kunne observere måtte jeg være tilstede i en eller flere situasjoner som var relevant for min problemstilling og undersøkelse. Jeg har da registrert det jeg opplevde i gjennom sansene, og kontinuerlig bearbeidet det jeg registrerte opp mot studiet mitt (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Jeg ønsket å ta med observasjon som en supplerende metode for å kunne se hva som er effekten av hva som blir besluttet på ledelsesnivå og hvordan det fungerer i virkeligheten. Noen av disse dataene kunne jeg også fått i gjennom det kvalitative intervjuet, men i noen tilfeller er det informasjon som er lettere å sanse selv, enn å få det fortalt av en informant som

også kunne la ting glippe fordi den ikke tenkte det var relevant for mitt studie. Da jeg hadde observasjon som en supplerende metode, planla jeg i forkant å ikke å bruke så lang tid på det som man ville ha gjort hvis det hadde vært den primære metoden eller en supplerende metode i et større akademisk arbeid. Jeg observerte en halv arbeidshverdag fra morgenen av på hver av dem i ca. fire til fem timer samme dag som jeg også gjennomførte intervjuene. Dette fordi at jeg ønsket å få en relasjon til informantene før intervjuene ved å møte dem og delta på en av deres arbeidshverdager. Samtidig ga det meg også grunnleggende data som ga meg mulighet til å hente mer ut av intervjuene. Jeg ønsket å være en ren tilskuer i min observasjon, og har derfor gjennomført ikke-deltagende observasjoner. Dette valgte jeg fordi jeg kunne konsentrere meg om å registrere det sansene opptar, i stedet for å kunne gå i fellen og glemme det hvis jeg hadde deltatt. Jeg har allerede jobbet mange år på førstelinjen i forsikrings- og finanssektoren, så jeg er godt kjent med deler av arbeidshverdagen. Jeg mener derfor at jeg har nok forhåndskunnskap om en slik arbeidshverdag til at jeg ikke har behov for å være deltagende. Etter at intervjuene og observasjonene var gjennomført, tok jeg de notater jeg hadde gjort og intervjuene jeg hadde og transkriberte dem. Mine transkriberinger er nøyaktige ut i fra hva som ble sagt i opptaket og det er et fåtall av sitater som er sensurerte. Det som er sensurert, er uttalelser som kan identifisere informanten eller selskapet de jobber i. Da dataene var transkribert, begynte prosessen med å analysere dem. Det er dette jeg nå skal presentere videre.

## **4.0 Analyse**

### **4.1 Refleksiv analyse**

I analysen av de dataene jeg har samlet inn, har jeg valgt å ta i bruk Alvesson og Sköldbergs *Reflexive Methodology*. Jeg føler denne måten å bearbeide dataene har gjort at jeg har fått mer ut av min induktive tilnærming enn jeg kanskje ville oppnådd med enklere bearbeidelse.

Refleksiv analysemetode forholder seg ikke til en fortolkning. I denne metoden veksler man i mellom forskjellige nivåer av fortolkning i analysen både underveis i datainnsamlingen, imens man noterer dem og når man skal bearbeide dem. Ved å bruke refleksiv analyse med flere nivåer kan det gi forskeren flere vinkler og med det tilføre det empiriske materialet ytterligere verdi (Alvesson og Sköldberg, 2009).

Alvesson og Sköldberg presenterer i sin bok fire forskjellige nivåer av fortolkning som jeg også har benyttet meg av vekselvis i analysen av mine funn. Disse er:

- Rådata
- Fortolkning
- Kontekst
- Dekonstruksjon

#### ***4.1.1 Rådata***

Alvesson og Sköldberg viser til Glaser og Strauss og mener at på dette nivået bør forskeren bruke prinsipper fra Grounded Theory. Ideen er å utvikle teoritiske begreper direkte fra dataene. Og siden de kommer derfra, så bør man jobbe induktivt da man ikke har teorien på forhånd. Hva som ligger i ordet data er ikke gitt, men forfatterne råder en til nære kilder som observasjon og intervju. Ut i fra dataene koder man informasjon inn i kategorier, sammenligner dem og ser hvordan disse påvirker hverandre med for eksempel årsak og konsekvens slik at man kan lage seg noen begreper å jobbe videre med. Ved å forske på denne måten tilnærmer man seg dataene analytisk allerede under innhentingene da for eksempel et kroppsspråk hos en informant forteller en noe annet enn det den sier under et intervju. Dette kan man ta med seg videre i kodingen (Alvesson og Sköldberg, 2009).

#### ***4.1.2 Fortolkning***

Her råder Alvesson og Sköldberg forskeren til å jobbe etter tanker fra hermeneutikken. Her kommer egen forforståelse inn i hjelpe forskeren med å forske på materialet. En av hermeneutikkens sentrale roller er å gi allmennforståelige betydning til dataene (Kvale og Birkeland, 2009). Forskerens egne tanker og meninger legges til grunn for de fortolkningene man gjør av de dataene man forsker på. Alvesson og Sköldberg viser til den hermeneutiske sirkelen, der helhet og deler kontinuerlig forstås opp mot kontekst og forforståelse (Alvesson og Sköldberg, 2009). I denne oppgaven har jeg brukt disse prinsippene til å se dataene jeg har samlet inn fra sin opprinnelige kontekst sammen med min egen forkunnskap om og forforståelse om de tema som har dukket opp.

#### ***4.1.3 Kontekst***

På dette nivået er man ute etter å skape forståelse av dataene ut i fra hvilken kontekst de opererer i. Alvesson og Sköldberg trekker frem Frankfurterskolen og kritisk teori som bakteppe for denne forståelsen. Kritisk teori fremhever at man ikke skal være bunden i tankegangen. Med å bruke dette nivået kan en få større forståelse for eksempel hvilke

maktstrukturer, ideologier og sosiale dynamikker som danner konteksten der dataene kommer fra(Alvesson og Sköldberg, 2009).

#### **4.1.4 Dekonstruksjon**

Dekonstruksjon handler om å kunne gå dypere i materialet og se om det kan ligge noen skjulte funn bak det som er åpenbart. Alvesson og Sköldberg trekker frem prinsipper fra poststrukturalisme og postmodernisme. De mener at man her bør lete etter andre vinkler der en kan finne det og tolke det som man ikke ser med en enkel hermeneutisk tilnærming(Alvesson og Sköldberg, 2009). Man kan bak en persons uttalelse om for eksempel at den ønsker seg flere venner, kanskje se at det kan ligge andre faktorer bak enn bare ønsket om sosial samhandling. Trenger personen økt bekreftelse? Kan flere venner gi denne personen økt status? Hvorfor ønsker personen økt status? Kan vi tenke oss at den ønsker økt status for å hevde seg over andre? Slik kan man fortsette videre og se ting som man ikke nødvendigvis oppdager med å fortolke overflaten av dataene.

I denne oppgaven har jeg valgt å legge inn analysen av dataene mine sammen med presentasjonen av dem. Dette for å gjøre det ryddigere og få en lik struktur som den senere drøftingen. Det er ikke alltid åpenbart når jeg skifter mellom de forskjellige fortolkningsnivåene, men som vi skal se så angripes dataene i fra flere vinkler slik at flere sider blir belyst og sammen utvikler seg til funn.

### **5.0 Åpenhet og troverdighet**

Å legge vekt på å påvise reliabiliteten i min undersøkelse vil ha liten hensikt. Min kvalitative studie og hvordan jeg tolker funnene, kan vanskelig etterprøves av andre. Det jeg må gjøre i min oppgave er å gi leseren et godt og veldig oversiktlig bilde av hele prosessen min(Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Jeg må redegjøre detaljert for alt fra planleggingen og fremgangsmåten til selve intervjuene og observasjonen. Dette for å gjøre at alt jeg har foretatt meg i studiet kan spores tilbake å vise at jeg ikke har plagiert, oppfunnet data eller foretatt andre etikkstridige handlinger som har påvirket meg. Johannesen, Christoffersen og Tufte mener videre at kvalitative studier ikke kan ha validitet, da de ikke er målbare. Derfor må jeg vise troverdighet på andre måter. Da det ikke kan måles, må studiet være gjennomsiktig. Jeg bør redegjøre for eventuelle etiske sider, implikasjoner for forskningsmetodene jeg har valgt og hvordan jeg har gjennomført intervjuene. Jeg har vært detaljert og nøye med å dokumentere hvert steg jeg gjort i studiet mitt, og mener da at åpenhet og troverdighet i gjennom det at det jeg har skrevet kan undersøkes av andre i etterkant. Det mener jeg gjør jeg kan vise til troverdige funn.

## 6.0 Oppgavens implikasjoner

- I denne oppgaven har jeg undersøkt ved å intervju og observere ledere. Dette har vært nok til å gi meg et godt datagrunnlag å analysere, men informantene har vært like. Dataene er innhentet fra seks ledere som alle er kvinner. Det er mulig jeg ville fått andre funn der jeg kunne sett etter likheter og forskjeller dersom det hadde vært mer nøytral kjønnsbalanse.
- Jeg har i denne oppgaven ikke innhentet data fra medarbeiderne. Tid, kostnader og tilganger tillot ikke dette. Dette kunne gitt data som enten hadde styrket opp under de funnene jeg har, eller vist meg andre sider av det informantene faktisk fortalte meg.
- Dataene er innhentet fra anonyme kilder. Da dette er vanlig i forskning, mener jeg ikke at dette gjør mine data mindre troverdig. Men det kunne kanskje vært en mer styrket troverdighet dersom informantene hadde stått åpent frem med navn og arbeidssted.

## 7.0 Litteratur

### 7.1 Endringer

En endring kan defineres forskjellig avhengig av hvem som opplever den. Hvis vi ser på begrepet kontinuerlig endring som brukes mye, kan man i følge Karp tolke det som endringer satt i gang av ansatte selv på et lavt nivå. Dette kan være små endringer i arbeidsmetode eller daglig tilpasning av arbeidsoppgaver på grunn av fravær. Denne typen endringer trenger ikke å styres fra ledelsen. Kontinuerlig endring er et tiltak for å sikre institusjonalisering av kulturer og strukturer som kan bidra til å oppnå langsiktige mål og strategier. Kontinuerlige endringer er noe som kommer fra medarbeiderne selv. Hvis ledere ønsker å styre dette bør den finne en balanse mellom uorden og system(Karp, 2014). En leder kan da bruke de verktøy en har disponibelt, for å systematisere de endringer den ser hensiktsmessig for bedriftens mål og hindre endringer som motstrider dette.

En leders arbeidshverdag kan straks bli påvirket av hendelser er utenfor dens kontroll. Det kan være sykdom, en ny lovendring som påvirker bransjen eller media rapporterer om noe som berører fagfeltet eller medarbeiderne. Stefan Tengblad skriver at å kunne takle denne typen hendelser er en suksessfaktor som ikke lar seg lære bort essensiell. Den kan som oftest bare utvikles i gjennom erfaring(Tengblad, 2012). Det vil ikke nødvendigvis bli skapt verdifulle endringer direkte fra ansatte, eller ha en erfaringsbasert kunnskap om eksterne faktorer som pådriver for å lykkes med endringer. Peter Drucker mener at for å kunne ha suksess med endringer, så må man ha en systematisk tilnærming til innovasjon, og som igjen

kan skape endringer. Hvis man jobber systematisk med det, så kan man oppnå at tankesett for innovasjon og dermed endring kan utvikles i hele organisasjonen. Hvis man klarer å oppnå slik felles tankegang, kan alle i organisasjonen bidra til å se endringer som muligheter(Drucker, 1999). Setter vi Tengblad og Druckers tanker sammen, kan vi si at for å oppnå den erfaringen Tengblad mener er viktig, så må en jobbe systematisk mot det for å kunne lykkes med å lede endringsprosesser.

Så hvordan jobber man systematisk for å komme dit? Vi skal nå se litt nærmere på hvilke faktorer som har betydning for å lykkes med en endringsprosess. Velfungerende kommunikasjon kan gjøre medarbeidere mer forberedt på endringen og øke deltagelsen. Følelsen av å være en del av endringsprosessen kan øke sannsynligheten for at medarbeiderne ser betydningen av endringen og man kan med det kanskje minske motstanden. Hvis ikke er det mulig at man skaper usikkerhet som kan strekke seg utenfor den enkelte endringen, som igjen kan gi andre negative effekter(Bordia et al, 2004). Tillit kan være viktig for å kunne oppnå ønskede resultater med en endringsprosess. Uten den nødvendige tilliten tilstede, kan man oppleve at medarbeidere utfordrer endringen, og dermed har man motstand som kan føre til at man ikke oppnår ønskelig resultat(Sørensen, Hasle og Pejtersen, 2011) For å oppnå og videreutvikle tillit mellom medarbeidere og ledere, er relasjoner noe man aktivt kan være bevisst på og bruke(Spurkeland, 2009). Bedrifter som aktivt driver med endringer bør også bygge opp og vedlikeholde en kultur for forpliktelse og eierskap til endringer(Morin et al, 2016). Her har vi nå sett tre temaer litteratur og forskning mener har betydning for å lykkes med endringsprosesser. Vi skal derfor videre i denne oppgaven se nærmere på kommunikasjon, relasjoner og forpliktelse. Som vi skal se etter hvert, så mener jeg at forpliktelse ikke vil være et dekkende nok begrep. Derfor skal vi drøfte om betydningen kan overføres som en del av det å forankre.

## **7.2 Kommunikasjon**

I denne oppgaven så skal vi se litt nærmere på hvordan ledere aktivt og bevisst bruker kommunikasjon til å skape tilhørighet til endringen. Karp mener at hensikten med å kommunisere i en endringsprosess er at man skal kunne etablere et rasjonale for endringer og skape en felles forståelse mellom deltagerne.(Karp, 2014). Velfungerende kommunikasjon kan også øke lojaliteten til organisasjonen(Smith og Rupp 2002). Spurkeland mener at kommunikasjon henger tett sammen med relasjoner. Han mener at måten man helst burde kommunisere på i en relasjon er i gjennom dialog. Altså en samtale mellom to eller flere personer. Dialogen er en måte for deltagerne å kommunisere, der en samtidig minimerer

sjansen for at det etterpå står igjen en taper og en vinner. Dermed er det også en måte å jevne ut maktbalansen mellom deltagerne. Spurkeland mener videre at dialog mellom deltagerne i en organisasjon kan være med på å skape en felles virkelighetsforståelse. Med en slik felles forståelse for kontekst, mål og veien dit, kan man i større grad legge til rette for enighet, og så igjen eierskap til det man er blitt enige om. Altså forankring. I en slik prosess mener Spurkeland at dialogen kan hjelpe til med å se etter forskjeller, for å så bidra til at deltagerne ser hverandres forskjeller og kan oppnå enighet. Igjen kan den da gi grunnlag for en gjensidig respekt blant deltagerne, og løfte takhøyden slik at deltagere kan bidra med ærlige meninger. For at man skal komme dit, må dialogen inneholde et element av likeverd mellom deltagerne. I en dialog mellom leder og medarbeideren, har lederen en forhåndsetablert makt i sin posisjon i hierarkiet. For at man skal oppnå en mer balansert deling av makten, så må lederen dempe den. Dette kan lederen gjøre ved å stille spørsmål, fremstå undrende og være ærlig hvis den mangler kunnskap om det som det snakkes om. Dette kan gjøre at lederen fremstår som mer troverdig, og når man etterspør meninger og kunnskap fra motparten, overleverer man deler av makten til den som deler kunnskapen.(Spurkeland, 2009). Ved å bruke dialogen som kommunikasjonsverktøy, kan også være med på minske motstanden mot endringer. Forskning viser at der kommunikasjonen består av dialog, har man funnet lavere grad av motstand mot endringsprosessene(Matós Marques Simoes og Esposito, 2014).

Kommunikasjon er som vi har etablert sending eller utveksling av budskap. Intensjonen til den som sender budskapet kan tolkes på flere måter. Det igjen, åpner for at budskapet kan bli oppfattet annerledes av mottageren enn det senderen hadde som intensjon. Kommunikasjonen vil da mislykkes. I et budskap kan man også sende med et forklaringselement som forenkler tolkningen av senderens intensjon, men det er også mulig å ha slike elementer av forklaring og forståelse etablert på forhånd. I følge Johannesen og Olsen kan man forhindre flere mulige tolkninger av intensjonen, ved å ha allerede utviklede relasjoner mellom sender og mottager. (Johannesen og Olsen, 2008). Så langt har vi sett at dialog kan være et nyttig verktøy innen kommunikasjon. Man kan ha en dialog fra hver sin kant av bygningen via telefon, men ved å møtes kan man kommunisere budskapet på flere måter. Jacobsen og Thorsvik mener at når mennesker er fysisk tilstede sammen, så kan man kommunisere både verbalt og ikke-verbalt samtidig. Dette kan by på utfordringer hvis signalene kroppsspråket motsir det man prøver å kommunisere, men hvis man er bevisst på det, så kan kroppsspråket forsterke budskapet(Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Dette med å etablere fysiske møter mellom mennesker finner vi også igjen i annen forskning, men da at det nytter ikke bare å være tilgjengelig. Shaw sine observasjoner viste at selv om lederne hadde dørene åpne, signaliserte dette godt nok at det var mulig å snakke med dem. Dette var noe som hadde skapt frustrasjon blant medarbeiderne. Da det ble åpent invitert til samtaler som også kunne være uformelle, ble det endringer. Man etablerte faste uformelle møtepunkter for ledere og medarbeidere, slik at lederne fikk tilbakemeldinger fra forskjellige perspektiver og medarbeidernes frustrasjoner minket. Dette viser at det ikke nødvendigvis holder for ledere og vise at de er tilgjengelig, men man må også etablere tilgjengelighet med direkte invitasjon (Shaw, 2002). Også andre fremhever ansikt til ansikt-kommunikasjon. Smith og Rupp mener at tillit og gjensidig forpliktelse ikke kan oppnås gjennom skriftlig kommunikasjon. Da stemme og kroppsspråk spiller en stor rolle i formidlingen av budskapet, så er personlig og muntlig kommunikasjon den beste måten å formidle budskap og verdier. Ved å snakke med medarbeiderne, kan man utvikle tillit og lojalitet (Smith og Rupp, 2002).

### ***7.3 Uformell muntlig kommunikasjon***

Til nå har vi fokusert på leder til medarbeider kommunikasjon. De hierarkiske vertikale sidene med dette skal vi ta videre foran oss når vi skal se på relasjoner. En annen side ved den muntlige kommunikasjonen en leder også må være bevisst på, er den uformelle kommunikasjonen som lederen kan bidra til, men ikke alltid er en deltager i. Uformell kommunikasjon kan oppstå av seg selv blant medarbeiderne, men kan ofte utløses av hendelser eller beskjeder fra lederne. Slike hendelser eller beskjeder kan være tema ved snakking ved kaffemaskinen, under lunsjen og i korridorene. Dette kan igjen føre til at flere deltagere blir med og det kan dannes motstand eller engasjement til det som opprinnelig startet kommunikasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Hvis man da er bevisst på dette, kan ledere også utnytte det som et styringsverktøy. Jacobsen og Thorsvik viser til studier som har funnet at uformell kommunikasjon mellom leder og medarbeider gir mer tillit til budskapet enn formell kommunikasjon. Studiene viser også at uformell kommunikasjon raskere når flere deler av organisasjonen. I beste fall så kan uformell kommunikasjon være med å skape felles meninger blant medarbeiderne og dermed skape en mer homogen adferd mot det som er budskapet. Hvis man vil forankre for eksempel en endringsprosess, vil å bruke slik kommunikasjon bevisst kunne bidra. Men dersom man bruker det feil, vil man fortsatt kunne skape homogen adferd, men da vid unison motstand. Uformell kommunikasjon kan:

- Danne sosiale relasjoner mellom både medarbeidere og ledelse.
- Skape tillit, men også mistillit



- Supplere formelle budskap i form av egne meninger
- Fremme læring
- Skape usannheter

Man må derfor være bevisst på hvilke muligheter slik kommunikasjon har, men samtidig komme seg over fallgruvene for at man lykkes med det (Jakobsen og Thorsvik, 2008).

#### **7.4 Relasjoner**

Når vi snakker om relasjoner i konteksten av denne oppgaven, er det mest interessant å se på hvordan relasjoner henger sammen med ledelse. Derfor skal vi se litt nærmere på begrepet relasjonsledelse og hvilke effekter det kan ha. Så lenge man ikke driver helt for seg selv og produserer produkter ingen kjøper, så er det tvilsomt at man kommer utenom relasjoner i yrkeslivet. Relasjoner i kontekst av denne oppgaven, er kontaktpunkter mellom mennesker, enten mellom to individer eller grupper av individer. Shaw mener at vi hver dag involverer oss med andre mennesker og former samtidig som vi blir formet av det som foregår i omgivelsene rundt oss. Vi er alltid i en relasjon til andre mennesker på en eller annen måte og det bidrar til å bygge identiteter både for en selv og andre. Enten i vår egen imaginære sfære eller i utadvent kommunikasjon med andre, så er relasjoner som oftest til stede. Relasjoner kan gi muligheter man ikke hadde hatt på egen hånd, men det kan samtidig også legge begrensninger på en.

Shaw viser til sosiologen Norbert Elias, som mener relasjoner er grunnleggende for maktforhold i organisasjoner. Han mener at makt ikke er noe som kommer fra et enkelt individ, men at makt er et produkt av en relasjon mellom mennesker. Han mener dermed at all relasjon, kan også forstås som maktrelasjoner. Avhengig av hvordan den ene mottageren i en relasjon tolker og responderer, så kan det gi senderen følelsen av å enten ha makt, påvirke andre eller motsatt, være maktesløs (Shaw, 2002). I en studie av Ola Edvin Vie utført blant kunnskapsmedarbeidere fant han at flere av respondentene mente at en god leder hadde personlige egenskaper som å være empatisk, lett å snakke med og at medarbeiderne også ønsket en leder de kunne ta opp personlige ting utenfor den profesjonelle sfæren (Vie, 2012). Denne studien fant det at medarbeiderne selv ønsker åpne relasjoner med sine ledere, der det var høy takhøyde for hva man kunne snakke om. Dette er med på å styrke Spurkelands antagelser om at relasjoner med dialog gir høyere takhøyde som igjen har en positiv effekt. Videre så etablerer Vie, at ledere som minimerer administrativt arbeid som gjør dem utilgjengelige lettere kan snakke med medarbeiderne sine. De blir mer tilgjengelige slik at de

kan kommunisere sine personlige egenskaper som studien viste var ønsket av medarbeiderne(Vie, 2012).

Risan bruker begrepet dyadisk ledelse om det å bruke relasjoner som et ledelsesverktøy. Han viser til forskjellige grader av kvalitet på relasjonene mellom leder og medarbeider, og deler dette i tre enkle kategorier. *Inngruppe, utgruppe og mellomgruppe*. I *inngruppen* så har man de relasjonene som Risan mener har høy kvalitet. I høy kvalitet legger han faktorer som at medarbeiderne er tydelig verdsatt, blir rådspurt mer og får ofte vite mer om hva som foregår. De medarbeiderne lederne danner disse relasjonene med, er ofte mennesker lederen finner felles verdier med, finner tiltrekkende trekk ved eller rett og slett trives sosialt med. Faktorer som fremvist lojalitet og gode resultater kan også spille inn. Risan mener at ledere på bakgrunn av disse faktorene også gir disse medarbeiderne mer tillit og ettertraktede arbeidsoppgaver. Motsatsen til dette, finner vi i det han kaller *utgruppen*. De relasjonene som kategoriseres her har dårligere kvalitet. Det er mindre kontakt, og den kontakten som er, dreier seg for det meste om å kontrollere arbeidet. Som motsats til *inngruppen* det naturlig å tillegge kategorien lavere grad av gjenkjennelse mellom personene, mindre tiltrekninger og mangel på felles verdier. Hvis vi også motsetter inngangsportene til gruppen, kan vi anta at dårlige arbeidsprestasjoner og manglende lojalitet kan føre til at noen havner her. De medarbeidere som befinner seg i denne gruppen har mindre tillit hos lederen, og får da mindre oppmerksomhet og kan føle at de er mislikte. I tillegg mener Risan at det er behov for det han kaller en *mellomgruppe*. Dette er akkurat det navnet tilsier, en mellomting av de to overnevnte. De relasjonene som kategoriseres her, inneholder kvaliteter fra begge de andre gruppene, og gjør at de derfor fungerer, men ikke optimalt. Risan rangerer kategoriene, og mener da følgelig at relasjoner i *inngruppen* er idealet man bør etterstrebe(Risan, 2012).

#### **7.4.1 Uhl-Biens relasjonsledelse**

Mary Uhl-Bien har samlet to perspektiver av ledelsesteori inn i det hun kaller *Relational Leadership Theory*. Hun tar utgangspunkt i de perspektivene hun kaller enhetsperspektiver og relasjonelle perspektiver.

Enhetsperspektivene ser på menneskene som jobber i organisasjonen som enkeltstående enheter. Relasjoner handler mye om den individuelle enhetens oppførsel, forståelse og egenskaper, og hvordan det relaterer til andre enheters oppførsel, egenskaper og forståelse. Når disse kommer sammen på linje, kan relasjonene oppnå felles mål. Disse perspektivene ser på relasjonsledelse som noe er i et vertikalt maktforhold mellom deltagerne, da denne

maktfordelingen allerede er etablert i organisasjonsstrukturen. For eksempel leder som står hierarkisk maktposisjon ovenfor medarbeidere med lavere rang. Kort oppsummert så presenterer disse perspektivene at individet er en enhet som er i relasjon med andre enheter i flere ubalanserte maktforhold. Selve relasjonen er viktig, ikke hvordan den oppstår(Uhl-Bien, 2006).

De relasjonelle perspektivene er av nyere dato. Disse tar utgangspunkt i at relasjonene er sosial tilknyttet. De ser bort fra de strukturbundne samhandlingene mellom individuelle enheter, og ser mer på det sosiale og mellommenneskelige. Der enhetstenkningen mener at relasjonene eksisterer i en forhåndsbestemt struktur, så heller den relasjonelle tanken mot at relasjonene skaper strukturen de er i. I en organisasjon så er den en kontinuerlig flyt av interpersonale relasjoner. Disse perspektivene omhandler måten man samhandler, heller enn hvilke egenskaper individet innehar. De er opptatte av hvordan deltagerne i relasjoner oppfører seg, tar avgjørelser og fremstår opp mot hvordan dette blir tolket av andre deltagere. Dialog og andre kommunikasjonsprosesser er stikkord for hvordan relasjoner oppstår. Lederskap er i følge de relasjonelle perspektivene en sosialt konstruert virkelighet som er knyttet opp mot og blir formet av relasjonen den opererer i. (Uhl-Bien, 2006)

Videre tar Uhl-Bien for seg og poengterer de distinkte forskjellene mellom disse perspektivene, men for denne oppgaven er det mer interessant å videre se på hvordan sammenhengene og motsetningene sammen danner et nytt perspektiv.

*Relational Leadership*-teorien, ser selve relasjonen(uten sosiale faktorer) og den relasjonelle dynamikken(med sosiale faktorer) som et samlet fenomen. Man trenger begge. I følge dette perspektivet, så fokuserer vi ikke på en vertikal relasjon mellom leder og medarbeider, men er åpen for at ledelse kan skje i både vertikale og horisontale retninger. Begge disse retningene kan føre til påvirkningskraft. En leders makt kan ligge i dens hierarkiske posisjon vertikalt over medarbeideren. Men lederens makt kan også komme i gjennom sosiale prosesser. En relasjon der lederen senker seg ned fra hierarkiet og i stedet bruker dynamikken i forholdet til å være støttende og lærende, kan gi like mye makt som en vertikal relasjon. Dette gir også en utfordring for teorien. Dette utfordrer det tradisjonelle synet på at ledelse har hierarkisk struktur som en grunnstein. Hvordan kan det da være ledelse om man endrer på denne grunnsteinen? Uhl-Bien definerer med det sitt samlede perspektiv, at relasjonsledelse er noe som i gjennom en sosial orden mellom mennesker skaper felles retning, adferd og mål. Makten og påvirkningskraften ligger i den sosiale dynamikken. Ikke i den organisatoriske

strukturen(Uhl-Bien, 2006). Det vi må se videre på da, er hvordan man kan skape en slik sosial orden. Relasjonsledelse er en utviklende prosess rundt strukturen til den sosiale ordenen. Hverdagslig adferd blant deltagerne kan bidra til strukturen. Konstant adferd fører til en styrkning av den sosiale ordenen, imens avvikende adferd og handlingsmønster kan føre til at den sosiale ordenene åpnes opp for endringer. Ledelse kan da være å styre graden av avvik i adferden avhengig om endringer er ønsket eller ikke.

Vi kan tenke oss at relasjoner og kommunikasjon henger tett sammen. Den ene er avhengig av den andre for å kunne fungere enkeltstående, men de kan være mer slagkraftige hvis de fungerer sammen. Dette skal vi se nærmere på i drøftingsdelen av oppgaven. Det vi videre må ta for oss her, er forankring av endringen

### **7.5 Forankring**

I litteraturen finnes det lite som omhandler *forankring* slik ordet brukes i denne oppgaven. Den nærmeste engelske ekvivalenten i ledelseslitteraturen er ordet *commitment*. Rett oversatt betyr det forpliktelse, men i konteksten av ledelseslitteraturen har *commitment* mange egenskaper i seg som er relevant her og som vi kan bruke til å lage en fungerende definisjon av ordet *forankring* i konteksten av denne oppgaven. Vi skal nå se på referanser fra litteraturen og så bruke det til å prøve å lage en definisjon av *forankring* som er fungerende i konteksten av denne oppgaven.

Meyer og Herscovitch har satt sammen *commitment* fra flere forskjellige kontekster som for eksempel *organizational commitment*, *job commitment* og *goal commitment* og så laget sin egen definisjon. De mener at *commitment* er en kraft som binder den enkelte medarbeideren til et handlingsmønster som er relevant for et eller flere mål. I følge dem, så skiller da *commitment* seg fra motivasjon og holdningspåvirkning, siden det har i seg at det kan være et enkeltstående virkemiddel som ikke er avhengige av andre verktøy(Meyer og Herscovitch, 2001). Men ordet motivasjon skal vi likevel ta med oss videre, for vi skal se at også andre fremhever dette som viktig.

Stensaker og Haueng skriver i sin bok *Omstilling*, at medarbeidernes engasjement er avgjørende for å kunne gjennomføre en endringsprosess og oppnå resultater. Medarbeiderne innehar ofte spisskompetanse på sine fagfelt og har operativ erfaring på hva som kan fungere eller ikke. Dette er egenskaper som ikke alltid finnes hos ledelsen. Det er da viktig at lederne finner måte å skape engasjement for endringen blant medarbeiderne, og på den måten inkludere deres erfaring og kompetanse. I engasjement legger Stensaker og Haueng faktorene

lojalitet og det å være proaktiv. På andre siden av engasjement finner vi motstand. I endringsprosesser er det derfor viktig at ledelsen jobber for å minske motstanden mot endringen. Motstand i seg selv er jo en form for engasjement, men ikke av den sorten som kan øke sjansen for en suksessfull endring. Utfordringen er å skape positivt engasjement. I dette legger Stensaker og Haueng faktorene lojalitet og det å være proaktiv. For å få de ansatte til å vise positivt engasjement må lederne involvere medarbeiderne. Stensaker og Haueng refererer til studier som viser at der ansatte får lov til å bidra til en prosess, kan de utvikle eierskap, motivasjon og ikke minst engasjement for endringen (Stensaker og Haueng, 2016). De to problematiserer også hvilke negative konsekvenser slik involvering kan gi, men det er ikke relevant for denne oppgaven.

Så hvordan kan man skape slikt eierskap og adferd mot målet? Vi skal nå se på noen faktorer som kan bidra. Thompson og Heron viser til studier som Storey og Quintas utførte i kunnskapsbedrifter. Her fant de at tillit, motivasjon og forpliktelse spilte en stor rolle, da det minsket utskiftninger i staben, økte innsatsen i arbeidet og gjorde at kunnskapsdeling fløt bedre. Dette understøtter de med resultater fra sin egen tidligere forskning som viste at følelsemessig forpliktelse blant medarbeidere ga økt tilfredshet i ansettelsesforholdet og at det økte innovativ adferd. Videre mener de at dette viser at ledere derfor bør ta en større rolle i skape kontekster der forpliktelse kan dannes. Lederens adferd og holdninger er viktige stikkord for å tilrettelegge for relasjoner mellom leder og medarbeider som skaper følelse av prosedural og interaksjonell rettferdighet. Thompson og Heron legger vekt på at både prosedural og interaksjonell rettferdighet må spille sammen for å oppnå fruktbar forpliktelse. Hvis den ene uteblir kan det skape mistillit på til den andre, og man oppnår motsatt effekt (Thompson og Heron, 2005).

Hvis vi da oppsummerer noen av stikkordene vi har sett så langt, kan vi her si at *forankring* i konteksten av denne oppgaven menes som:

- En følelsemessig kraft som forplikter en opp mot en adferd som strekker seg mot et bestemt mål.
- Eierskap som kan skape motivasjon og engasjement for målet.

## 8.0 Funn

I dette studiet så benyttet jeg meg av observasjoner og intervjuer av seks mellomledere på første linje i to av landets større forsikrings- og finanskonsern. Konsernene leverer tjenester innen bank, forsikring og pensjon til store deler av Norges befolkning og arbeidsplasser. De som møter kundene deres først, er de avdelingene jeg har besøkt og undersøkt i. Informantene mine har stillingstitlene avdelingsleder eller teamleder. Felles for dem alle, var at de uansett stillingstittel, hadde daglig ledelse av medarbeidere på første linje. De ledet avdelinger og team på med mellom 5 til 20 medarbeidere. Alle seks lederne ble intervjuet, imens tre av dem ble observert. To ønsket ikke å bli observert og en fant vi det ikke relevant å observere. Dette på grunn av at hun den dagen jobbet for det meste alene i et tomt lokale uten noe særlig samhandling. Likevel var det relevant å intervjuer også disse tre uten at de hadde blitt observert, for å danne et bredere datagrunnlag. De seks lederne er alle kvinner over 30 år og høyere utdannet. Alle nevner at de opp i gjennom karrieren har vært på kurs innen ledelse, men ingen har noen formell utdannelse innen ledelse. Uten at informantene var spesifikke, ga de inntrykk av at de har fått lederansvar i gjennom å først ha jobbet i medarbeiderstillinger før de steg oppover i hierarkiet.

Først ønsker jeg å presentere konteksten disse informantene leder i. Lederne jeg har intervjuet leder alle medarbeidere som har som hovedarbeidsoppgave å være i kontakt med kundene. Blant disse avdelingene er det varierende grader av autonomi og selvstyring. De fleste avdelingene har rammeverk som styrer medarbeidernes arbeidsoppgaver i løpet av dagen. I løpet av en arbeidsdag har medarbeiderne kontakt med kundene gjennom telefon, e-post eller besøk ute hos kundene der de er lokalisert. Medarbeiderne er på de fleste avdelingene låst til sine oppgaver og følger forhåndslagte planer for når på dagen det er gitt at oppgavene skal gjøres. Her kan de være låst til for eksempel det å bemanne telefon eller ha andre gitte arbeidsoppgaver til faste tider. Men, det som er felles for disse avdelingene er at medarbeiderne selv i stor grad velger hvordan de løser arbeidsoppgaven med lite overvåkning og kontroll av selve oppgaveløsningen. Felles for disse avdelingene er også at de alle har en eller annen form for måling av resultater. Setter vi dette sammen, kan vi si at de fleste har lav grad av autonomi når det kommer til å legge opp sin egen arbeidshverdag, men høy grad av autonomi og tillit til hvordan arbeidsoppgavene skal gjøres.

En avdeling skiller seg ut med at den har høy grad av autonomi på begge punkter. De er en førstelinje ut mot større kunder og har få rammer. Det er lagt opp til at de ansatte styrer for det meste seg selv. Både strukturen på dagene og oppgaveløsning er helt opp til de ansatte selv. Denne avdelingen har også liten grad av måling på resultatoppnåelse. Denne oppgaven skal ikke ta for seg autonomi blant medarbeidere, men det er likevel en viktig faktor for konteksten disse lederne jobber i. Det er få yrker i dag som gir full autonomi i både struktur på arbeidsdagen og i oppgaveløsning, så med bakgrunn i at medarbeiderne her selv styrer hvordan oppgavene skal løses, tolker jeg det som at konteksten for disse informantene, er at de leder avdelinger med høy grad av autonomi. Fem av seks informanter leder avdelinger som har innført systematisk arbeid med endringer gjennom LEAN-metodikk. De har regelmessige møter både på leder- og medarbeidernivå. Den lederen som ikke har innført denne systematikken leder også en avdeling der endringer kontinuerlig oppstår, men de innfører endringer der de ser de må tilpasse seg kundene og andre eksterne faktorer. Der er det ikke noen regelmessige møter for å diskutere endringer, men man jobber med det når det oppstår situasjoner der det er nødvendig.

I alle gjennomførte observasjoner og intervjuer ble det funnet empiriske data innenfor kategoriene jeg har valgt å kalle kommunikasjon, relasjoner og forankring. Dette er en overordnede kategorier, som i begynnelsen ble brukt for å skille ut relevante data. Etter hvert begynte jeg å se hvordan forskjellige handlinger og tanker spilte inn. Jeg begynte også allerede i under innsamlingen av dataene å se noen sammenhenger, og det ble da nødvendig å formalisere kategoriene. I min presentasjon av disse, så analyserer jeg dem også etter refleksiv metode frem til funn.

### ***8.1 Kommunikasjon***

Det at ledere kommuniserer med sine medarbeidere var noe jeg i forkant av studiet mitt, var sikker på at ville dukke opp. Men jeg visste ikke hvordan de foretrakk å kommunisere og heller ikke hvordan forskjellige kommunikasjonsformer henger sammen og påvirker hverandre. Det skal vi nå se nærmere på. Etter intervjuene og observasjonene var unnagjort, så jeg allerede tidlig i prosessen at vi kunne dele dette opp i tre forskjellige former for kommunikasjon. For enkelhetens skyld, så har jeg valgt å kalle disse formene for visuell, skriftlig og muntlig kommunikasjon. Jeg ønsker å presentere og tolke disse funnene under hver kommunikasjonsform underveis, for å se på sammenhenger og påvirkninger i etterkant.

### 8.1.1 Visuell kommunikasjon

Et av temaene som var gjennomgående under disse intervjuene og observasjonene var det at lederne var bevisste på det å være tilgjengelig og synlig. Dette tolket jeg som gjennomtenkt visuell kommunikasjon der lederen er sender og medarbeiderne mottagere. Alle de seks lederne jeg har snakket med sitter i åpent kontorlandskap sammen med medarbeiderne. Det at de sitter i åpent landskap er strukturelt bestemt av bedriftene som har flyttet inn i lokalene de sitter i. Men det som er interessant er hvordan den enkelte lederen har valgt å bruke det at de sitter så åpent til. De som ble observert brukte ikke hodetelefoner eller var på andre måter synlig lukket for kontakt fra medarbeiderne rundt dem. En informant kunne også fortelle at det å være tilgjengelig er viktig. *”Men det er det å være tilstede og se folkene og snakke med de, være opptatt av det de er opptatt av, følge med om det er masse kø, om det er ting som oppstår. Å være tilgjengelig for dem da for det meste.”* De ønsker alle at det skal være lett for medarbeiderne å ta kontakt med dem både med arbeidsrelaterte spørsmål og for sosialt snakk. I løpet av intervjuene dukker det opp at møter og administrative oppgaver er typiske aktiviteter som gjør at en leder ikke kan være fysisk tilgjengelig. Det problematiseres videre fra en leder med at tilgjengeligheten for dem noen ganger kan føles utopisk. *”Jeg tror det er sånn at man aldri blir fornøyd med å være nok tilstede for medarbeiderne. For det er jo det som er den viktigste delen av jobben som leder.”* Dette viser at tilgjengelighet er en viktig del av den daglige ledelsen for denne informanten. Hvis vi ser litt videre på dette med ønsket om tilgjengelighet opp mot hindringer, kan vi se at denne utfordringen stiller seg i rekken med faktorer som skviser mellomledere mellom medarbeidere og toppledelse. Medarbeiderne er vant til, og dermed forventer at de er tilstede og tilgjengelig, imens topplederne forventer at de stiller på møter. Ut av det kan vi trekke en slutning om at tilgjengelighet er en ønsket tilstand, men kan utfordres av andre faktorer utenfor lederens kontroll.

Det å da sitte i åpent landskap og ikke lukket inne på et eget kontor, kan vise at man er åpnere for kontakt enn om man lukker døren og setter på radioen. Når man først er tilgjengelig gir det muligheter man kanskje ikke ville hatt hvis man hadde fremstått utilgjengelig. En leder forteller at hun bruker sin tilstedeværelse i landskapet for å påvirke medarbeidernes adferd. *”Jeg tenker alltid over hvordan jeg opptrer og hva jeg gjør. At jeg er en god rollemodell. At jeg setter jeg krav til mine medarbeidere at dere skal være på plass til klokken 8 og pålogget, så må faktisk jeg også være det. Da kan ikke jeg komme dinglende klokken ti”*. Med dette viser hun at også hun selv stiller de samme kravene til seg selv som hun gjør til medarbeiderne. Det tolker jeg som et gjennomtenkt grep der man bruker egen adferd til



påvirke medarbeidernes adferd. Samtidig må vi også spørre oss om det være noen andre grunner enn det å påvirke adferd som ligger bak dette grepet? Er dette en måte å signalisere ut at man selv en konsekvent person som er til å stole på? Hvis man da hadde fått mindre tillit om man hadde vært inkonsekvent i eget adferdsmønster, kunne det da rökke ved maktforholdet. Hvis vi legger det til grunn, kan vi også si at dette grepet også kan brukes til å endre på balansen i maktforholdet i strukturen og dermed påvirkningskraften i leders posisjon. Ut i fra tolkningen og dekonstruksjonen av denne lederens grep, kan vi trekke slutninger mot å si, at ved å bevisst bruke egen adferd, kan signaleffekten påvirke medarbeidernes adferd og man kan bruke det til å endre på maktforholdet om det er ønskelig.

Når jeg intervjuet lederen som ledet den mest autonome avdelingen, diskuterte vi rundt det med makt og påvirkningskraft. Når det gjelder en leders påvirkningskraft, så mener hun at det er en slags x-faktor som må finnes i lederen fra før. ”*Du må ha det med deg litt[...]*Nei, så jeg skal takke mamma og pappa jeg tror jeg. De sunne snusfornuftige hjelpepleiere godt plantet i jorden foreldrene mine. Jeg tror det hjelper på meg veldig mye, men jeg tror det.. Du må ha noen ting for å lykkes som er sånn. Som gjør at du får til at folk liker deg litt da altså. For ellers så blir det liksom den figuren. Og da tror jeg at hvis du skal få folk til å yte det der lille kneppet som du kanskje kan som mellomleder da. Eller det er nivået, hvilket nivå det er, så. Så må du liksom. De må jo ha lyst til å gi det lille ekstra fordi du har sett de for noe, signalisert noe. Og det kan du ikke gjøre en gang. Du må jo være hel ved.” Dette er noe jeg tolker til at innebærer signaliserende kommunikasjon gjennom adferd. Her snakker denne lederen om en iboende egenskap hos visse mennesker, som gjør at de for andre fremstår med en påvirkningskraft kan brukes til å få medarbeidere til å yte mer enn de allerede gjør. En makt. For at denne påvirkningskraften skal kunne komme til nytte for lederen, må den kommunisere dette ut med konstante signaleffekter. Slik jeg tolker det her, så er den nødvendige signaleffekten det å være konstant. Hele tiden fremstå med en konstant adferd uten å avvike fra handlingsmønstret. Som vi så i forrige eksempel som var fra en mindre autonom avdeling, så fant vi også det at konsekvent bruk av signaliserende kommunikasjon kan påvirke adferd og maktforhold. Hvis vi skal oppsummere litt så langt, så kan vi her se at signaliserende kommunikasjon kan gi flere effekter.

Signaliserende kommunikasjon kan:

- Vise at man er tilgjengelig
- Påvirke adferd
- Påvirke maktforhold

Disse empiriske dataene, mener jeg kan tolkes som om lederne bevisst bruker tilstedeværelse som visuell kommunikasjon som sender et budskap om at de er tilgjengelig for ytterligere kommunikasjon.

### **8.1.2 Skriftlig kommunikasjon**

Under observasjonen av en leder så jeg at hun brukte skriftlig kommunikasjon i form av e-post, felles intranett og chatprogram. Chatprogrammet kunne hun fortelle meg at ble brukt til kjappe spørsmål og beskjeder som ikke har behov for å lagres eller gis til flere. *”Hvis det er raske saker som jeg skal ha her og nå, som jeg ikke trenger noen dokumentasjon på, så bruker jeg Lync(Chatprogram. Intervjuer.anm).[...] Der jeg skal ha mer dokumentasjon eller få noe levert tilbake, så bruker jeg ofte e-post”*. Her ser vi at lederen bruker digital chat med medarbeiderne, der hun ønsker å få i gjennom et budskap eller få informasjon tilbake hurtig. Det forventes rask respons ved bruk av denne kommunikasjonsformen. Beskjeder og tilbakemeldinger utveksles uten at noen av partene lagrer eller dokumenterer det som har blitt sagt. Dette viser oss at chatprogram deler mange likheter med muntlige samtaler. I konteksten av disse kontorlandskapene så brukes det på akkurat samme måte, bare at menneskene som deltar har en fysisk avstand mellom seg og ikke ytrer seg vokalt.

En annen leder observerte jeg at brukte et slikt program for å avtale et senere fysisk møte om et forhåndsavtalt tema. Den opprinnelige kontakten opprettes digitalt, og så fortsetter man å kommunisere muntlig for å gå i dybden på temaet. Hun fortalte meg at det ofte ble brukt chat, men at det er tilfeldig. *”Selv om vi har det der chatte-systemet [...]Det er greit og så ha den muntlige kontakten også. Ikke bare at vi skal sitte på pulten hele tiden og at vi ikke kan snakke med hverandre”*. Så langt har vi sett at e-post og andre skriftlige kommunikasjonsformer er noe som brukes der man skal ha noe mer håndfast og spres til mange. Det tolker jeg som at det i grunn blir brukt til mer formell kommunikasjon der også korrespondanse kan dokumenteres. Disse funnene viser oss da skriftlig kommunikasjon som oftest er uformell, men formaliseres når mottagerne er mange. Mest interessant for denne oppgaven er bruken av chatmeldinger. Disse funnene for seg selv, skiller seg ikke stort i fra funnene på muntlig

kommunikasjon som jeg skal analysere nå snart, men det er likevel interessant å se om vi kan dekonstruere det og se om det er noe mer bakenforliggende vi bør ta med. Her har vi funn som viser at lederne tar muntlige samtaler i gjennom skriftlige kanaler. Hvorfor velger de å gjøre det i stedet for å gå bort å snakke med personen? Er budskapet noe lederen vegrer seg for å formidle, og dermed ikke ønsker å se reaksjonen på? Er lederen usikker på sitt kroppsspråk og ikke ønsker å fremstå som usikker? Kan vi da si at man ved å bruke slike programmer til kommunikasjon man kunne tatt muntlig, så eliminerer man andre signaler som kan påvirke budskapet? Det vil jo da gjelde både forsterkninger og svekkinger av budskapet. Hvis vi legger det til grunn, så kan vi trekke slutninger mot at skriftlige meldinger bør brukes for raske beskjeder, der det enten ikke er behov for å forsterke eller ikke ønskelig å svekke budskapet.

### **8.1.3 Muntlig kommunikasjon**

Både i observasjonene og intervjuene som er gjennomført, så er det jeg velger å kalle muntlig kommunikasjon den kommunikasjonsformen som er mest fremtredende og gjentagende. Det er den formen som ble observert mest og det er den informantene forteller at de foretrekker. En av lederne forteller meg at *"I stor grad, så velger jeg å snakke med de. Det handler om å ha den relasjonen og den dialogen hele tiden"*. Dette er et funn som forteller oss at informantene foretrekker muntlig kommunikasjon ovenfor andre kommunikasjonsformer. Det som er interessant med dette, er å se nærmere på hvordan ledere faktisk velger å bruke denne kommunikasjonsformen og hva de får ut av det. I studiet mitt, så observerte jeg et tavlemøte som var en del av regelmessige LEAN-møter. Avdelingslederen ledet ikke tavlemøtet, det var det en av teamlederne som gjorde. Jeg velger videre å kalle denne teamlederen for medarbeider, da den hierarkisk er under avdelingslederen i rang og det er mer hensiktsmessig for å ikke skape forvirring av rollene. Avdelingslederen brukte åpent foran alle medarbeiderne retoriske grep der hun spurte spørsmålet om hva medarbeideren hadde glemt av underveis i møte, slik at den selv kom på det og gjorde det. Jeg så at ved å gjøre det på denne måten, så fikk hun også umiddelbar tilbakemelding. Senere fortalte hun meg at hun bevisst brukte grep som dette, og at hun visste i hvilken grad hver enkelte ansatt responderte på det. Dette var etablert på forhånd i gjennom relasjon til den enkelte medarbeider. *"Jeg vet hvordan jeg kan snakke til den enkelte. Den kan man ta det med. Det har man avklart. Så det er ikke noe farlig å være tydelig og bare dure rett på, imens noen andre skal man være mer varsom på i forhold til hvordan du setter tone. Det er jo sånn man ofte har avklart. Noen liker ros sammen med andre. Mens andre liker det ikke. Noen kan også tåle ris i en stor gruppe, men andre gjør det*

*ikke, og det skal man jo helst ikke gjøre heller.*” I dette eksemplet, så ser vi at relasjonene til den enkelte har på forhånd lagt rammer for kommunikasjonen, men hvis vi dekonstruerer det, så kan vi se andre underliggende faktorer. Når lederen her kommuniserte på måten hun gjorde, så signaliserte hun også maktforholdet mellom henne og medarbeideren. Lederen var bevisst på hvilken handling hun ønsket fra medarbeideren, og her viste hun dette åpent for alle medarbeiderne. Kan det ha en ytterligere effekt på de andre medarbeiderne? Kan de da tolke dette ytterligere dit hen at lederen etablerte sin påvirkningskraft også på dem alle, ikke bare den som fikk spørsmålet? Er dette en bevisst eller ubevisst fremvisning av makt? Hvis vi legger til grunn at det er det, så kan vi si at ved å åpent styre ønsket adferd ut gjennom retoriske spørsmål rettet til enkeltpersoner, kan man også påvirke adferden til andre medarbeidere på avdelingen.

En annen leder jeg snakket med, nevner også dette om hvordan relasjonen til og hvordan hun kjenner medarbeiderne, letter den muntlige kommunikasjonen. *”Det er en ganske stor grad av åpenhet, og det har jeg jobbet veldig bevisst med. At de skal være trygg på meg, og vite hvor de har meg”*. Dette tolker jeg dit hen at lederen ønsker fremstå som sosialt pålitelig og være en som er åpen for relasjon. Dette viser oss igjen at relasjoner og muntlig kommunikasjon er noe som henger tett sammen.

Så langt har vi etablert at disse lederne bruker relasjon for å vite hvordan de skal snakke med sine medarbeidere. Som vi så tidligere i dette kapittelet, så viste jeg til en leder jeg observerte som åpent stilte spørsmål for å styre sin medarbeider. Senere fortalte hun meg at dette var et bevisst valg hun hadde tatt. Ved å bruke slike grep styrer hun retningen på sine ansatte og får dem til å utvikle seg.

*”Min rolle blir det å stille de gode spørsmålene til dem og fortelle dem hvordan de har utviklet seg.[...] Der er det at det er medarbeiderne som skal legge frem sine resultater selv.”*

I stedet for at hun gir tilbakemeldinger, bruker hun heller spørsmålsform slik at det er medarbeideren selv som gir tilbakemeldingen. Er det da rimelig å tro at tilbakemeldingen da får større kraft? Dette så vi også at medarbeideren responderte på. Senere forteller hun meg at for henne, så er dette en teknikk som fungerer i konteksten av denne avdelingen, men i litt forskjellig grad fra medarbeider til medarbeider. Dette er det interessant å bryte opp litt mer. Ved å flytte over tilbakemeldingen til at medarbeideren skal ytre den selv, kan det skje flere ting. Vrir vi litt på det, kan vi si at medarbeideren kan få mer eierskap til sine egne prestasjoner og samtidig så flytter man deler av lederens oppgave over på den ansatte. Medarbeideren får et ansvar for sin egen utvikling. Går vi enda litt dypere inn, kan vi tenke

oss at denne flyttingen av ansvar også kan flytte på makten i forholdet mellom leder og medarbeider. Det er et grep som gir økt grad av selvledelse til en mer autonom medarbeider. Hvis vi dekonstruerer denne antagelsen videre, så kan vi spørre oss om det ligger noe mer bak denne flyttingen i maktbalansen. Kan dette også være manipulasjon? Lederen styrer medarbeideren der den ønsker, med det resultat at ønsket retning oppnås, samtidig som medarbeideren også føler at maktbalansen er skiftet. Eierskapet til egne prestasjoner kan også gi forankring. Hvis vi ser på det med litt avstand, så har ikke makten flyttet seg. Lederen har manipulert med bruk av retorikk mot ønsket retning for medarbeideren og avdelingen, men valget av metode kan gjøre at det ikke oppfattes som manipulasjon.

Hvis vi nå ser litt på funnene på avstand, og ser kommunikasjonsformene sammen, så er det noen linjer vi kan trekke i mellom dem. Som funnene viste, så kan visuell kommunikasjon muliggjøre videre kommunikasjon. Vi så at skriftlig kommunikasjon også ble benyttet, men ikke i like stor grad som muntlig til styringsverktøy i den daglige ledelsen. Skriftlige meldinger og informasjon kan i dagens digitale samfunn leveres eller utveksles fra hvor som helst på planeten. Det kan for så vidt også den muntlige via telefon eller tjenester som Skype, men som disse lederne fortalte, så vil de retoriske grepene de benyttet være mer effektive da de er lokalisert fysisk sammen med medarbeiderne. Jeg vil bygge litt på det vi har funnet her, og si at en leders synlige (visuelt kommuniserte) tilgjengelighet vil kunne være en forutsetning for effektiv muntlig kommunikasjon. En muntlig kommunikasjon vi også ser kan påvirke maktbalansen ettersom hvordan man ønsker det. Hvis en leder lukker seg inne på et kontor eller ikke er tilstede på jobben, så vil den ikke kunne styre retningen på medarbeiderne i like stor grad eller ha direkte innflytelse på egen påvirkningskraft. Som vi også har sett i disse funnene, så nevner lederne relasjoner, og vi skal nå se litt nærmere på hvordan kommunikasjon og effektene av den også finnes i relasjonene.

## ***8.2 Relasjoner***

Alle informantene forteller at de har en god relasjon til sine medarbeidere. Det er varierende grad mellom vennskapelig og kollegialt, men de konkluderer alle med at det ikke er noen som har dårlige relasjoner til medarbeiderne. Dette tolker jeg dit hen at de ønsker å fremstå som om at det sosiale på jobben fungerer og at relasjonene er viktig element for dem i deres daglige ledelse. Hadde noen av dem sagt det motsatte, ville jeg nok nedgradert viktigheten av relasjoner, og heller ønsket å sett mer på hvorfor det var slik. For denne oppgaven er det mer interessant å se på relasjonenes egenskaper og effektene de har.

En av informantene sier at hun har etablert så tette relasjoner med sine ansatte at hun kjenner til utfordringer de har både i arbeidet og privat. Hun har selv vært med i utformingen av avdelingen og bygd den opp med de ansatte som er der nå fra bunnen av, og underveis opparbeidet disse nære relasjonene. Dette er den avdelingen der de ansatte har veldig høy grad av autonomi i sitt daglige arbeide og det er liten grad av måling. Denne lederen mener hun da best kan lede dem med å kjenne dem godt. Hun forteller at hun ”Syns at det er lettere å utvise på raushet og smidighet og forståelse for situasjoner når du kjenner medarbeiderne dine. Jeg syns og det er lettere å trekke ut det beste av de når jeg kjenner de godt”. Slik jeg tolket informanten under intervjuet, fikk jeg et inntrykk av at dette gjaldt alle medarbeiderne. Det kan være at informanten kjenner noen medarbeidere bedre enn andre, men sånn generelt tolker jeg det dit at hun kjenner alle sine ansatte både på jobb og privat. På denne avdelingen, så er det som vi har sett, en veldig høy grad av autonomi blant medarbeiderne. Når lederen da ikke har noen tradisjonelle målingsverktøy, resultatstyring eller andre direkte oppfølgingsmetoder er det naturlig å trekke tankene til at hun må ta i bruk andre måter å lede på.

I konteksten av at dette er en avdeling der medarbeiderne styrer seg selv, kan vi tolke det slik at i den andre måten å lede på, så er relasjonene som bygges opp en stor del av ledelsen. Hun forteller jo også at ved å kjenne sine ansatte så godt, så gjør det at hun kan trekke ut gode prestasjoner av dem. Hvis vi da legger til grunn at ansatte med høy grad av autonomi i stor grad leder seg selv, så kan vi ut av dette videre tolke det til at en god relasjon er et verktøy for å lede ansatte som leder seg selv. Altså et superledelsesverktøy. Ut i fra det denne informanten forteller, så er det naturlig å tro at siden hun kjenner sine ansatte både på jobb og privat, at medarbeiderne også kjenner lederen på jobb og privat. Drar vi det litt videre, kan man trekke slutninger mot at relasjoner som også strekker seg utenfor jobbsfæren, kan bidra til å minske maktavstanden mellom leder og medarbeider. Dette kan igjen føre til at relasjonen blir mer horisontal i stedet for vertikal i maktforholdet. I denne konteksten så er det et arbeidsmiljø med høy grad av autonomi og lav grad av målstyring. Hvis vi setter dette sammen igjen, kan vi da se at i miljøer der autonomien står sterkt, kan man gjennom det å lede med gode relasjoner lede medarbeiderne til bedre prestasjoner.

En leder forteller meg at hun relasjonene til sine medarbeidere bidrar til å gjøre det åpnere på avdelingen. ”Det hjelper meg veldig godt. For det at jeg er trygg på at hvis det er et eller annet som de ikke er fornøyd med, et eller annet som de irriterer seg over eller hva som helst,

*så kommer de. Hvis de sitter og snakker om ting de ikke er fornøyd med på bakrommet for å si det sånn, og ikke kommer til meg som leder, så får jeg heller ikke gjort noe med det.*" Ut i fra dette kan vi se at lederen opplever at relasjonen til medarbeiderne gjør at takhøyden for å ta opp problemer er større og at det hindrer baksnakking i lunsjen. Hvis vi går litt mer bakenfor at lederen bruker dette for å unngå klaging med kaffemaskinen, så kan vi tenke oss at det også kan ha andre positive effekter. Dersom vi legger til grunn at når det er høyere takhøyde for å ta opp problemer, så kan vi tenke oss at det også kan være en kontekst der det er lettere å få flere meninger på bordet og oppnå en enighet. Altså man dreier seg mot dialog mellom deltagere. Hvis vi da legger til grunn at relasjoner kan gi takhøyde og dialog, er det mulig at man da vil kunne oppleve endringsprosesser som får synspunkter fra flere vinkler. Dette igjen kan være med på å styrke endringsprosessen og øke sjansen for å lykkes. Her ser vi også en til sammenheng med kommunikasjonen. Uten relasjonen med takhøyde for fungerende kommunikasjon, vil man kunne skape unødvendig motstand. Den ene står svakere uten den andre.

Så langt har vi sett at relasjoner mellom leder og medarbeider kan minske maktavstanden, gi grobunn for endringer og at det er sammenheng mellom muntlig kommunikasjon og relasjoner. Hvis man ikke kjenner mennesket man kommuniserer med, kan det skje at budskap kan tolkes feil og det kan oppstå barrierer man helst ikke ønsker. Dersom lederne først etablerer en relasjon som de er trygg på med sine medarbeidere slik vi ser her, så er det mulig at det bidrar til at kommunikasjon flyter lettere i hverdagen. Men relasjoner bringer ikke bare styrker med seg. Vi skal nå se på et funn som viser at når man er ubevisst på relasjonenes effekter og egenskaper, så kan det skape friksjoner og splid. I løpet av intervjuene, kom det også frem at relasjoner også kan være for gode. En leder fortalte meg om en erfaring hun hadde hatt, der relasjonene med noen av medarbeiderne ble for tett. Avdelingen hennes hadde en periode et vidt aldersspenn, slik at det dannet seg to grupperinger blant de ansatte. De yngre tok ting raskere, var bedre teknisk og innehadde fagkunnskap. De eldre på avdelingen måtte gjerne spørre mer og brukte lengre tid på å komme på samme nivå. *"Hvis jeg skulle ha hjelp, eller utforme noe eller noe sånt noe, så var det lettere for meg å spørre de to unge. Så de andre følte da at jeg bare så de unge. Og det gjorde jeg"*. Hun forteller videre at dette førte til at de yngre medarbeiderne utviklet en overlegenhet mot de eldre. *"De unge ble litt skarpe mot de andre når de spurte for tredje gang samme spørsmål."* Her ser vi at det ble en skjevfordeling av lederens oppmerksomhet. Ubevisst, så dannet denne lederen synlige forskjellige relasjoner til sine ansatte. De yngre fikk

en sterk relasjon imens de eldre hadde en svakere. Dette utspilte seg videre i ytterligere friksjoner mellom grupperingene seg i mellom. Etter at lederen gjennom medarbeiderundersøkelser ble klar over friksjonen var skapt, hadde det allerede gått for langt.

Med hjelp fra bedriftens HR-avdeling klarte de å kartlegge problemet og sammen løse det. Hun forteller at de ikke har slike friksjoner på avdelingen i dag. I løpet av observasjonen og intervjuet av denne lederen både så jeg og fikk følelsen av at hun var en person som trivdes i sosiale sammenhenger med yngre medarbeiderne. Hun fortalte også at hun hadde vært med medarbeiderne i sosiale uformelle sammenhenger utenfor jobben i nyere tid. Med tanke på hvordan hun fremstilte forskjellsbehandlingen på grunn av aldersspennet tidligere, kan man trekke i tvil om hun ville gått ut og vært sosial med en gruppe eldre medarbeidere. Hvis vi setter sammen det at hun tidligere har hatt for gode relasjoner med den yngre delen av staben og også i dag ønsker å sosialisere med dem, kan vi trekke slutninger om at dette kan være et hensiktsmessig handlingsmønster. Men det kan også tolkes i den retning at lederen rett og slett er en sosial person som vil ha det hyggelig uten noen videre baktanke. Hvis vi forholder oss til den første tanken om at dette er bevisst, så er det noen faktorer som støtter opp under det. Avdelingen har i dag mindre aldersspenn og er mer homogen. Om det er bevisst av denne lederen eller ikke for å unngå å skape slike friksjoner kan vi ikke vite, men med tanke på tidligere problemer da avdelingen var mer heterogen, kan man tolke det som at sammensetningen er gjort med hensikt. At når det nå bare er yngre medarbeidere som lederen vet at den trives sosialt og faglig sammen med, så faren for gjentakelse av dette mindre. Hvis vi legger dette til grunn, kan vi her se at i homogenisert avdeling, er det lettere å danne fungerende relasjoner som føre til mindre friksjoner. Å ha en homogen avdeling, kan derimot bringe med seg andre hindringer, men det er utenfor konteksten til denne oppgaven.

### **8.3 Forankring**

I løpet av disse intervjuene var et det et stikkord som gikk igjen hos alle informantene. Ordet *forankring* ble nevnt av alle i en eller annen form og det ble også observert i praksis. En informant fortalte meg om viktigheten av forankringen for at avdelingen hennes skal klare de kontinuerlige forbedringene den øvre ledelsen har satt dem til å gjennomføre. "*Man må ha veldig klare mål. Du må ha målet ditt. Så må man få medarbeiderne til å skjønne at derfor har vi de målene. Du må forankre dem*". Hun bruker å presentere målene for hele avdelingen, men samtidig jobber hun også aktivt med enkeltmedarbeideren. Hun forteller alle at "*Jeg har full forståelse for at du ikke forstår alt jeg har sagt, men kom til meg så kan vi sette oss ned med dette*". Dette viser at hun ikke slår seg til ro med å bare kommunisere ut beskjednen, men



at hun også ønsker å forsikre seg om at det er forankret i hele avdelingen. Hun viser til endringsprosesser som har tatt lengre tid og dermed brukt mer ressurser enn planlagt, og forteller at da har ikke den felles forståelsen for viktigheten av måloppnåelsen vært forankret godt nok. Hvis vi da legger dette til grunn, kan vi her se at det å etablere en forankring kan være en viktig faktor for at en avdeling skal kunne kollektivt oppnå ønsket mål. Vi skal nå se på litt andre eksempler på hvordan ledere etablerer slike forankringer.

I observasjonen av en leder deltok jeg på et informasjonsmøte en leder hadde med nyansatte om det kontinuerlige forbedringsarbeidet og endringsprosessene. Under dette møtet fortalte lederen festtalen om effekten av dette forbedringsarbeidet og viste til historiske resultater. Samtidig viste hun til at dette var festtalen, og at realiteten er at det ikke alltid har fungert optimalt. De nyansatte får eksempler på at tidligere har medarbeidere vist liten interesse. De har da følt seg tilsidesatt og i perioder at de måttet arbeidet ekstra med den daglige på grunn av andre har jobbet med forbedring. Lederen er åpen på at dette har vært et problem og at hun bevisst ønsker å påvirke tankesettet til nye medarbeidere i retning deltagelse. Hun avslutter møtet med "*Jeg ønsker at dere gjør det slik. Hvordan ønsker dere det?*" og får deres tilbakemeldinger. Under denne observasjonen tolket jeg dette som bevisste grep for å forankre tanken om kontinuerlig forbedringsarbeid i medarbeiderne. Ved å retorisk fortelle hvordan hun ønsker det, og så spørre hvordan de ansatte vil ha det, kan hun farge tankesettet deres og dermed få tilbakemeldinger som samsvarer med hennes intensjoner. Jeg tolker handlingene som bevisst kommunikasjon for å forankre tanken om at kontinuerlig forbedringsarbeid er viktig i medarbeiderne. Men ligger det noe mer bak denne måten å gjøre det på.

Hvis vi dekonstruerer det, kan vi tenke oss at det er noe annet enn bare å fortelle om ønsket situasjon og håpe at medarbeiderne tilpasser adferden deretter? Hvis vi ser nærmere på dette grepet, har det likhetstrekk til et tidligere funn. Ved å bruke denne fremgangsmåten for å få frem ønsket adferd, både det retoriske grepet og tidspunktet å bruke det, så manipulerer man medarbeidernes tanker. Er det hensikten? Men hvorfor velger man å gjøre det på den måten, i stedet for å bruke påvirkningskraften og makten som ligger i ledertittelen? Ønsker lederen å fremstå som mindre påvirkningskraftig og mer på nivå med medarbeiderne? En venn i stedet for en leder? Tidligere funn har vist at man kan manipulere uten at det oppfattes som det. Da oppnår man ønsket adferd uten at man har brukt makten i ledertittelen åpent. Hvis det stemmer, så kan denne lederen med bruk av dette grepet få medarbeiderne til å vise ønsket adferd samtidig som man har jevnet ut maktbalansen og latt den sosiale dynamikken stå for påvirkningen. Da har man også samtidig kanskje forsterket relasjonen gjennom at alle parter

kommer ut som likestilte og har oppnådd enighet. Konteksten her bør også fremheves. Det at det er nyansatte medarbeidere som får denne personlige innføringen. Ved at lederen gjør dette rett etter at de er ansatt, kan den også ha forhindrede at eventuelle andre tankesett rundt kontinuerlig forbedring fra andre ansatte kan smitte over før den ønskede retningen er forankret. Igjen, så viser det oss at valg av tidspunkt kan spille en rolle. Hvis vi legger dette til grunn, kan vi si at ved å bruke sosial dynamikk og bevisst valg av samtalestruktur, kan man påvirke adferd. Samtidig kan man styrke man relasjonene og utjevne maktbalansen.

Forankringen var også en fremtredende faktor i en endringsprosess i en annen førstelinje. Der skulle de i gang med å endre måten de fikk flere kunder over på bedriftens nettbaserte løsninger, der de kunne løse mye selv uten å kontakte kundesenteret. Dette var en idé som kom fra medarbeiderne for å få ned visse køer hos dem selv. I stedet for å selv fortelle de ansatte hvordan de skulle gjøre det, så satte lederen seg ned med avdelingen og rett og slett spurte dem om fremgangsmåten. Medarbeiderne selv utarbeidet hvordan de skulle få dette til og satte i gang arbeidet. ”Vi må ha noe målbart som synliggjør at det skjedde noe.[...] Så når jeg da så at det kom av seg selv, uten at jeg måtte være mer på, da skjønnte jeg at da var forankringen god nok. Så det er jo en av de tingene i en endringsprosess. At når du skal gjennomføre noe, så må man være sikker på at man har alle med og at det er godt forankret. Det er veldig viktig”. Hun mener også at hun ikke ville kommet dit uten at hun også fikk de andre lederne i seksjonen med på arbeidet, og at det ble spredt ut til alle avdelingene.

Forankringen ble stikkordet for hele prosessen, og at måten å gjøre det på var ”Å lytte til kunden. Hvis du da kan si at i dette så var medarbeiderne kunden. Det var de som skulle utføre noe. Det å sette seg inn i hva de trenger og hva er behovet før man setter i gang prosessen. For da kommer det gjerne input inn på andre ting enn det man tenker på enn hvis man selv setter i gang en endringsprosess der man sier at dette skal jeg gjennomføre. Så det å sette seg i deres sted før man går i gang er alltid lurt, for da får man input.” Det vi ser her, er at det er noen faktorer som måtte til for endringsprosessen de satte for seg skulle føre til suksess. Man må ha noe målbart, alle nivåer i førstelinjen må delta og lytte til tilbakemeldinger. Legger vi dette til grunn, kan trekke slutninger mot at for å forankre en endringsprosess i medarbeiderne, så må man sørge for bevisstgjøring hos mellomledere og medarbeidere over hele linjen, synliggjøre fremgang og resultater og kommunisere toveis. Disse tre ligger alle inn under det å kommunisere via forskjellige metoder. Uten fungerende kommunikasjon mellom medarbeidere og ledere, så vil det kunne vanskeliggjøre en slik forankring. Budskap om resultater kan ignoreres og man kan oppleve at tilbakemeldinger

uteblir. Hvis vi også ser på de tidligere kapitlene, så har vi sett at kommunikasjon henger tett sammen med relasjoner. Når vi nå også har fått et funn som viser at forankring kan knyttes opp mot kommunikasjon har vi også etablert en sammenheng mellom de tre temaene kommunikasjon, relasjoner og forankring.

Disse siste uttalelsene om forankring kommer fra to ledere som leder avdelinger med lavere grad av autonomi. Vi skal nå se nærmere på hvilke tanker rundt forankring lederen av den mer autonome avdelingen har. ”*Med endringsprosesser. For å få folk med, så handler det om forståelse for hvorfor[...] Så jeg snakker med folk underveis veldig veldig mye. Og da har du jo forankring. Og da har du ikke så stor motstand heller*”. Her er den umiddelbare og enkle tolkningen, at om folk forstår budskapet eller ideen, så minsker man motstanden. Måten man kan få til det på er å kommunisere godt mellom leder og medarbeider. Men vi må også dekonstruere og se om det ligger noe mer bak denne uttalelsen. Denne informanten var også den som sa at hun ønsket å kjenne sine medarbeidere godt også sosialt, fordi det hjelper til med å trekke ut prestasjoner. Tonen vi hadde under dette intervjuet, gjør at når denne lederen forteller at hun *snakker med folk underveis veldig veldig mye*, så kan vi tenke oss at det ikke bare å snakke mye om endringsprosesser. Det kan også ligge sosiale og uformelle samtaler bak den uttalelsen. Hvis den antagelsen stemmer, så kan vi tenke oss at sosial og uformell kommunikasjon kan være med på å øke forståelse for formelle og faglige budskap. Det kan føre til sterkere forankring, og dermed minske motstand mot en endring. Samtidig bør vi også se dette funnet i konteksten denne lederen leder i. Det er en avdeling med høy grad av autonomi blant medarbeiderne. Ville dette vært et fungerende grep i en avdeling med lavere grad av autonomi? Det kan vi ikke vite sikkert uten videre undersøkelser, men dette funnet viser oss at det kan være slik i denne konteksten.

## **9.0 Drøfting**

Som problemstillingen sier, så ønsker jeg med denne oppgaven å se på hvordan endringsprosesser på første linje bør ledes for å lykkes. For å gjøre det, så skal jeg først besvare forskningsspørsmålene min ved å drøfte funnene opp mot litteraturen. Etterpå skal vi ta med oss slutningene vi har drøftet med videre og så ser vi om vi kan samle det til et svar på problemstillingen. Vi begynner med å se på kommunikasjonen.

### **9.1 Hvordan bør ledere kommunisere i en endringsprosess?**

Kommunikasjon er et enormt felt, og man kan drøfte seg ned i undergrunnen på det. Derfor ønsker jeg i denne oppgaven og konsentrere det inn mot kommunikasjon mellom leder og medarbeider på førstelinjen. Vi skal også kort innom medarbeider til medarbeider kommunikasjon, men da fordi det er en effekt av den førstnevnte. Først skal vi se på en av grunnsteinene i leder og medarbeiderkommunikasjon, visuell kommunikasjon.

#### **9.1.1 Visuell kommunikasjon**

Da visuell kommunikasjon har en betydelig signaleffekt, kan vi også velge å kalle det for signaliserende kommunikasjon. Men verbal kommunikasjon kan også gi signaler, så derfor velger jeg å bruke ordet visuell i stedet for å danne et skille mellom dette og muntlig kommunikasjon. Undersøkelsene jeg har gjort viser at det visuelle er noe ledere er bevisste på og de er opptatte av hva de signaliserer. Jeg observerte at informantene satt i åpne kontorlandskap sammen med medarbeiderne. Når de sitter ved pulten sin bruker de ikke hodetelefoner, hører på radio eller fremstår på andre måter lukket for kommunikasjon. En informant fortalte også at hun aktivt ønsket å fremstå som tilgjengelig. Shaws observasjoner viste oss at slik åpen tilgjengelighet er viktig for medarbeiderne, men at der så måtte også lederne også strekke ut en hånd og direkte invitere til samtale for å komme nærmere. Vi kan argumentere for at tilgjengeligheten var forhåndsbestemt i mine funn, da lederne jeg observerte var fysisk tvungen inn i sin synlige tilstedeværelse gjennom bygningenes struktur. Men jeg tror ikke det ville vært annerledes om bygningene hadde vært delt opp i kontorer. Det å sitte på pulten sin uten å lukke seg inne med hodetelefoner eller andre synlige blokkeringer, velger jeg å sidestille med eget kontor med åpen dør. Det er et aktivt valg både å lukke døren og ta på seg hodetelefoner eller på andre måter lukke seg.

Hvis vi setter denne observasjonen opp mot Shaws funn, så kan vi her etablere at lederes fysiske tilgjengelighet er noe som kan være ønskelig fra medarbeidernes side (Shaw, 2002), og være grunnleggende for videre kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Men det vi må også samtidig må ta med, er at hvis det viser seg å ikke være nok, så kan man forsterke tilgjengeligheten med å åpent invitere til det. En annen utfordring for ledere er faktorer utenfor deres kontroll som kan påvirke tilgjengeligheten. Det kan være møter, administrativt arbeid de ikke ønsker å avbryte, eller andre hendelser. Hvis vi ser på funnene, så ser vi at dette er realiteten til mellomledere på førstelinjen. De ønsker selv å være tilstede, men stillingen de har, slites mellom administrativt og strategisk arbeid og direkte ledelse. Hvis vi også legger

dette til, så kan vi i tillegg etablere at ledere bør etterstrebe å minimere ting som kan ta en bort fra det å være fysisk tilstede, og dermed fremstå som tilgjengelig. Videre kan vi da si at slik tilgjengelighet er en gir grunnlag for at andre kommunikasjonstyper kan skje. Her ser vi at litteraturen og funnene samstemmer. Slutningen blir derfor at ledere som oppleves som tilgjengelige, kan muliggjøre ytterligere kommunikasjon.

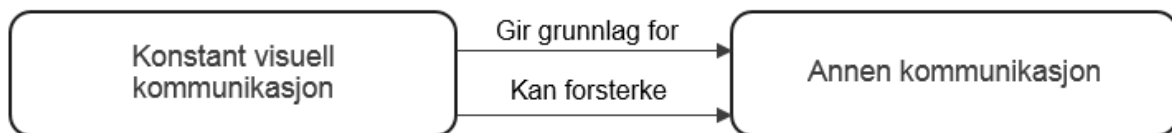
Som vi så i litteraturdelen, så mener Jakobsen og Thorsvik at fysisk tilstedeværelse kan være med å forsterke et budskap, da man også får med ikke-verbale signaler som kroppsspråk med (Jakobsen og Thorsvik, 2007). Men man må være bevisst på at den ikke-verbale delen av kommunikasjonen kan motsi det en ønsker å formidle. I funnene så vi en leder som aktivt brukte tilstedeværelsen sin til å formidle budskap om ønsket adferd hos medarbeiderne. Informanten viste til at den kom tidsnok på jobb hver dag, fordi det også var en adferd som var ønsket av medarbeiderne. Jeg dekonstruerte det og tolket de tankene igjen til at et slikt grep også kan øke tilliten til lederen og dermed forsterke lederen makt. Her er budskapet at det forventes at medarbeiderne møter til arbeidstidens begynnelse. Det er noe vi kan tenke oss er selvsagt, men vi har alle forskjellige bakgrunner og forståelse. Det kan derfor være lurt at en slik forventning ikke bare skal være usagt, da medarbeidere med annen oppfatning av slike forpliktelser kan la vær å møte når de skal. Hvis vi da setter dette opp mot Jakobsen og Thorsvik, kan vi se at denne lederen bruker visuell kommunikasjon til å forsterke budskapet. I dette funnet fant vi også at lederen kanskje manipulerer uten å fremstå som om man gjør det. Dette kan gi økt makt uten at det fremstår slik og da forsterke innflytelsen budskapet har. Hvis vi legger dette til grunn, så kan vi her etablere at en leder kan forsterke budskap om ønsket adferd ved å visuelt kommunisere ønsket adferd. Visuell kommunikasjon forsterker da budskapet fra annen kommunikasjon.

I funnene så vi også en informant som mener at ledere må ha iboende egenskaper som gjør at de fremstår som jordnære og lette å trives sammen med. At det er konstant signal som utstråler tilgjengelighet og at det ikke byr på problemer å samhandle med dem. Informanten brukte uttrykket *hel ved*. Ut i fra uttalelsen tolket jeg at ledere bør fremstå med en adferd som fremmer deres personlige egenskaper og gir dem påvirkningskraft, og at den må være konstant. Hvis vi setter dette funnet også opp mot Jakobsen og Thorsvik som sier at kroppsspråk og uttalelse bør samsvare for å ha klart budskap (Jakobsen og Thorsvik, 2007), så kan vi tenke oss at hvis en leder viser merkbare avvik fra adferden, så kan det gi motstridende signaler. Hvis vi tenker oss et eksempel der en leder sier en ting til en medarbeider.

Kroppsspråk og budskap stemmer overens og medarbeideren tolker det i retningen lederen

ønsker. Litt senere på dagen, snakker lederen med en annen medarbeider som i dette scenarioet er en som lederen ikke liker så godt som den andre, og kroppsspråket tilsier det. Så vil det samme budskapet formidles, men med et annet kroppsspråk som kan bidra til en annen tolkning. Det gjør at de to medarbeiderne da kan sitte igjen med forskjellige tolkninger av budskapet. Hva hvis de to da senere snakker sammen om det? Da vil lederens kommunikasjon kunne fremstå avvikende adferd, og det kan dermed gi budskapet mindre troverdighet og påvirkningskraft. Hvis vi da tenker oss at et slik scenario som noe som kan skje, kan vi si at en leder bør være bevisst på at konstant adferd kan gi ytterligere påvirkningskraft. Forskjeller eller avvik fra denne adferden kan muligens føre til man fremstår med mindre tillit og påvirkningskraft.

### **Modell 1**



Hvis vi da skal samle opp disse slutningene vi har funnet, så viser modell 1 oss at konstant visuell kommunikasjon gir grunnlag for, og kan samtidig forsterke annen kommunikasjon som for eksempel muntlige budskap.

#### **9.1.2 Skriftlig kommunikasjon**

Skriftlig kommunikasjonsform har vi sett at ikke brukes så ofte blant informantene, men det er likevel viktig også å drøfte noen funn i sammenheng med det vi så langt har etablert. Både observasjoner og intervjuer viste at informantene ofte brukte chatprogrammer for å kommunisere med medarbeidere. Det brukes til enkle beskjeder og raske tilbakemeldinger.

E-post og lignende skriftlige kanaler, ble brukt til budskap som skal nå mange samtidig og gjerne dokumenteres. Vi fant at slike meldinger via chatprogrammer bør brukes for raske beskjeder, der det enten ikke er behov for å forsterke eller ikke ønskelig å svekke budskapet. Hvis vi også ser det i konteksten av den digitale tidsalderen vi er i, så kan det være at det bare er tidsbesparende i forhold til å reise seg å snakke med personen. Går man bort kan man også komme inn på andre ting, og man bruker mer tid på det som i utgangspunktet skulle vært en rask beskjed. Smith og Rupp mener at det ikke er mulig å oppnå tillit, felles verdier og lojalitet gjennom skriftlig kommunikasjon (Smith og Rupp, 2002). Man bør helst snakke samme muntlig. Hvis vi ser dette i lyset av det vi har etablert så langt om konstant visuell kommunikasjon, så kan bruken av slike meldinger få flere utfall avhengig av hvordan man

bruker det. Hvis en leder konstant bruker chatmeldinger i stedet for andre kommunikasjonsmåter, kan det føre til at lederen fremstår som lite tilgjengelig. Her ser vi en motsetning. Man signaliserer tilgjengelighet i gjennom konstant adferd, men det kan gå mot det slutningen vi har etablert om effekten av visuell kommunikasjon. Denne motsetningen skal vi komme tilbake til senere da vi ser på kommunikasjon som helhet.

Hvis vi legger Smith og Rupps tanker til grunn, så kan også overbruk av skriftlig kommunikasjon også redusere tillit og lojalitet. Man bør derfor ikke utelukkende basere kommunikasjonen på skriftlige kanaler. Hvis man derimot er bevisst på disse mulige effektene vi her har drøftet, og bruker skriftlige verktøy i kombinasjon med andre former for kommunikasjon, er det mulig at man kan oppnå positive effekter. Som leder kan man da fremstå som mer tilgjengelig samtidig som minsker sjansene for illojalitet og mistillit. Ved å være pålogget chatprogrammer og åpent opplyse om at det er mulig å oppnå kontakt der, kan medarbeiderne ha enda en kanal det er mulig å videreutvikle relasjoner og gi tilbakemeldinger. Som vi har etablert tidligere i oppgaven, så er tydelige signaler om tilgjengelighet noe som kan gi grunnlag for videre kommunikasjon. Her blir da bruken av skriftlige meldinger gjennom chatprogrammer er en signaliserende handling i seg selv, som kan gi grunnlag for ytterligere kommunikasjon. Da har vi etablert at slik bruk av skriftlig kommunikasjon bør brukes med omhu og i kombinasjon med andre kommunikasjonsformer. Ensformig bruk vil kunne oppnå uønskede effekter som kan gi motstand mot det en ønsker å gjennomføre.

### **9.1.3 Muntlig kommunikasjon**

Den andre kommunikasjonsformen skriftlige meldinger bør kombineres med kan være muntlig kommunikasjon. Det var som vi kunne se i dataene, denne kommunikasjonsformen som ble brukt mest av informantene ved siden av skriftlig kommunikasjon. Det første empiriske eksemplet jeg viste, var en leder som brukte det retoriske grepet med å spørre medarbeideren om hvilken handling den hadde glemt av, slik at medarbeideren kom på dette selv og responderte umiddelbart. I intervjuet kom det frem at dette var et grep lederen ofte brukte på medarbeidere. Hun fortalte at det ikke bruktes på alle medarbeiderne, men at det var forhåndsavklart hvem som kan få den type tilbakemeldinger og input.

*”Min rolle blir det å stille de gode spørsmålene til dem og fortelle dem hvordan de har utviklet seg.[...] Der er det at det er medarbeiderne som skal legge frem sine resultater selv”*

Dette fant vi naturlig å tro at gjennomføres både i enerom ansikt til ansikt og åpent ut foran alle, men det er et skille på hvilket fora det kommuniseres slik avhengig av den enkelte medarbeiderens personlighet og ønsker. Vi kan da tenke oss at det er mulig dette er noe som er testet over tid og fungerer for denne lederen, da det ikke kom uttalelser som tilsa at dette var en engangsforsøk som mislyktes. Vi etablerte med tolkning og dekonstruksjon av disse dataene, at ved å bruke retoriske grep slik, kunne man påvirke adferden og handlingsmønstre. Ikke bare til enkeltpersoner, men når man gjør det åpent kan det også påvirke andre medarbeidere i ønsket retning. Som vi også har sett, så kan en effekt også være at man samtidig styrker lederens maktposisjon. Det ble etablert i litteraturkapitlet at dialog kan være en fruktbar metode for at flere sammen kan danne en felles forståelse for målet. Spurkeland mener at for at deltagere i en dialog skal bli mer likestilt, burde den som på forhånd har mest makt, dempe denne for jevne ut balansen (Spurkeland, 2009).

I dette empiriske eksemplet kan vi se at det er mulig det er det motsatte som skjer. Da lederen åpent ut retter søkelyset på medarbeideren foran alle, så etablerer hun makten sin og forsterker den. På bakgrunn av det, så kan vi se at dette ikke oppfyller det Spurkeland mener må til for en jevn maktfordeling og dermed ikke en dialog. Men hvis vi endrer synsvinkel kan vi se om vi finner noe annet? Hvis vi ser det i lys om at dette grepet var forhåndsavklart med medarbeiderne, og det har blitt nådd en enighet om at slike grep kunne brukes åpent. Da har sannsynligvis det skjedd i en dialog mellom lederen og den enkelte ansatte. Hvis så, så er det rimelig å anta at det i den dialogen har hatt en jevnere maktbalanse, man har sett etter forskjeller, og sammen kommet frem til en enighet. Ennå et argument for at det er mulig at det er realiteten, er at den ansatte har gått god for den typen retoriske grep. Hvis ikke, er det naturlig å tro at lederen ikke ville brukt verktøyet i like stor grad som hun sier. Hvis vi legger til grunn at dette kunne skjedd, kan vi si at selv om det retoriske grepet ikke er dialog i seg selv, er det et resultat av en dialog.

Vi må samtidig spørre hvilken effekt ville man fått hvis lederen hadde hatt en annen tilnærming? Hvis lederen hadde startet en dialog med to deltagere foran alle andre, kunne det skapt et skjevt forhold i distribusjonen av oppmerksomhet fra lederen, som igjen kunne skapt sjalusi og negativitet. Men, vi må ta med at informanten sier at dette er måten hun leder på. Hun spør, og ønsker da å få respons i den retningen som hun antageligvis ønsker, og dermed demper hun ikke maktbalansen i samtalen. På bakgrunn av det, så er det vanskelig å argumentere for at dette er dialog. Setter vi dette opp mot Matos Marques Simoes og Espositos forskning, som sier at bruk av dialog minsker motstand mot



endringsprosesser (Matos Marques Simoes og Espositos, 2014), så kan dette grepet derimot øke motstand. Men som vi har drøftet, så kan dette grepet på andre måter minske motstanden. For eksempel kan vi se for oss at hvis lederen påvirker adferden ved bruk av dette retoriske grepet, kan det også skje en viss flytting av makt. Det kan være at lederen gir medarbeideren selv et utviklingsansvar og styrer der den ser det nødvendig. Hvis det er slik, kan makten flyttes over til en mer selvledende medarbeider. Når jeg presenterte funnene, så dekonstruerte jeg meg frem til at også dette grepet kunne være et manipulativt grep uten at det ble oppfattet slik. Men det er ikke nødvendigvis noe negativt, dersom det ikke misbrukes. Hvis vi legger til grunn at denne måten lederen kommuniserer på fører til en enighet om adferd, det flytter på maktbalansen og man da sammen danner en virkelighetsforståelse, kan vi se at det har mange likheter med dialogens trekk. Hvis vi antar at det er slik, så kan vi si at i sin muntlige kommunikasjon i endringsprosesser bør ikke ledere alltid bruke dialog, men passe på å kommunisere slik at man jevner ut maktbalansen og driver frem en felles virkelighetsforståelse gjennom enighet. Vi er ikke ferdige med dialogen som kommunikasjonsform. Vi skal se senere at den også har en stor betydning i relasjoner.

#### ***9.1.4 Hvordan bør ledere kommunisere i endringsprosesser?***

Drøftingen har så langt avdekket at visuell kommunikasjon kan være en forutsetning for at annen kommunikasjon kan finne sted i en endringsprosess. Uten at lederen synliggjør sin tilgjengelighet, så kan man ikke kommunisere videre med den. Funnene mine viste oss at lederne på første linje for det meste kommuniserer muntlig sammen med sine medarbeidere. Skriftlig kommunikasjon forekommer, men det er den verbale ansikt til ansikt samtalen som dominerer. Tidligere i denne drøftingen så vi så vi en motsetning mot at skriftlig kommunikasjon kunne være med å styrke tilgjengeligheten. Smith og Rupp mener at skriftlig kommunikasjon ikke kan gi samme tilliten og gjensidig forståelse som muntlig samtale (Smith og Rupp, 2002). Ved overbruk, kan man derfor risikere å fremstå som lite tilgjengelig fordi man signaliserer at man helst ikke ønsker verbal kontakt. En leder bør derfor være bevisst på balansen i bruken av skriftlig kommunikasjon og finne en balanse som gjør at en fortsatt fremstår som tilgjengelig.

Johannesen og Olsen mener at siden budskap kan tolkes på forskjellige måter, så bør et budskap også ha med et forklaringselement eller at noe lignende er avklart på forhånd (Johannesen og Olsen, 2008). Dette så vi også i det empiriske eksemplet, der man hadde forhåndsavklart retorikkbruken. Men det som er interessant, er at her dannes et skille mellom skriftlig og muntlig kommunikasjon. Skal man ha med et forklaringselement i

skriftlig kommunikasjon, så kan den skriftlige kommunikasjonen bli for lang og miste sin opprinnelige funksjon som en måte å bringe et budskap kjapt ut. Det kan da føre til at man mister oppmerksomheten og igjen misforstår budskapet. Man kan ha forhåndsavklart forklaringselementer til skriftlig kommunikasjon, men det kan være lite sannsynlig at det er mulig for alle typer budskap. For en første linje, vil det kunne stjålet mye tid som burde ha blitt brukt på kundene. Det er derfor naturlig å trekke slutninger om at man helst bør snakke sammen for å kommunisere mest effektivt. Men man må også være bevisst på hva som følger med det å møtes fysisk. Jacobsen og Thorsvik mener at kroppsspråket bør samsvare med det muntlige budskapet. Hvis ikke kan budskapet misforstås (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Hvis vi setter det sammen med Johannesen og Olsen, så kan vi si at kroppsspråket er et forklaringselement til det muntlige budskapet. Kroppsspråk og andre forklaringselementer som for eksempel tonefall, kan styrke det muntlige budskapets intensjon så lenge det samsvarer. For å oppsummere dette, kan vi si at for å lykkes med en endringsprosess bør en leder kommunisere med å:

- Vise visuell tilstedeværelse og vise tilgjengelighet.
- Fortrinnsvis kommunisere muntlig.
- Bruke skriftlig kommunikasjon bare som et tidsbesparende tillegg til muntlig kommunikasjon.
- Kommunisere ved bruk av grep som jevner ut maktbalansen. For eksempel dialog.

Bordia et al. mener som vi så, at velfungerende kommunikasjon i en endringsprosess kan minske motstand og usikkerhet (Bordia et al, 2004). Dette begrepet er det interessant å drøfte litt videre. Hva er velfungerende kommunikasjon? Jeg vil si at det avhenger av konteksten kommunikasjonen skal være velfungerende i. I konteksten av denne oppgaven vil det være vanskelig å si at kommunikasjonen er velfungerende dersom den ikke inneholder punktlisten over. I en annen setting som ikke omhandler kommunikasjon mellom medarbeider og leder i en endringsprosess er det ikke sikkert alle punktene ville vært hensiktsmessig. Ville alle punktene fungert i tunge hierarkiske strukturer som for eksempel i Forsvaret? Mulig. En offisers visuelle tilstedeværelse i felt kan oppleves som bra for moral og forsterke dens muntlige ordrer. Muntlig kommunikasjon går raskere da ordrer kan mottas direkte og skriftlige beskjeder kan gis hurtig hvis det er behov. Muntlig dialog mellom offiser og menig for å jevne ut maktbalansen derimot, kan kanskje få andre konsekvenser enn som ville vært ønskelig. Det er mulig at likeverdige dialog kunne skapt en ujevn maktbalanse som kan føre til at soldaten mister tilliten til overordede og kanskje igjen noe så ekstremt som ordrenekt. Jeg

ønsker med å sette disse slutningene inn i en annen kontekst og vise at hva som gjør en kommunikasjon velfungerende, avhenger av konteksten. I konteksten av en endringsprosess, mener jeg punktlisten over kan bidra til det. Så hvis vi setter de opp mot litteraturen vi har sett på, så bør man kommunisere som vist over for å minske motstand og usikkerhet blant medarbeiderne i en endringsprosess.

Hvis vi tar med oss stikkord fra oppsummeringen og videreutvikler modell 1 til modell 2 kan vi se effekten.

### **Modell 2**



Her ser vi at ved å konstant vise sin tilgjengelighet for medarbeideren, så både kan man gi grunnlag for og styrke annen kommunikasjon som for eksempel budskap eller dialog. Dette igjen kan føre til at man utjevner maktbalansen mellom leder og medarbeider, som vi har sett kan gi en positiv effekt som å minske motstand.

### **9.2 Hvordan bør ledere bruke relasjoner i endringsprosesser?**

Uhl-Bien definerer med sitt perspektiv, at å lede med bruk av relasjoner, altså relasjonsledelse, bruker sosial orden mellom mennesker for å skape en felles retning, adferd og mål(Uhl-Bien, 2006). De tre siste er stikkord vi kan anta kan være utslagsgivende i å oppnå ønskede resultater i en endringsprosess som involverer flere. Videre mener Uhl-Bien at makten og påvirkningskraften i en slik prosess ikke vil være i hierarkiet, men ligge i den sosiale dynamikken mellom deltagerne. Shaw viser til Elias som mener at avhengig av hvordan deltagerne i en relasjon tolker sending og respondering, så er det med på å påvirke hvordan man opplever maktbalansen i relasjonen(Shaw, 2002). Makt og påvirkningskraft påvirker den sosiale ordenen, og kan derfor også være utslagsgivende for hvordan man skaper felles retning, adferd og mål. Som vi har sett så foregår mye av kommunikasjonen i arbeidshverdagen der relasjonenes betydning også er tilstede. Derfor blir drøftingen et litt flytende område mellom kommunikasjoner og relasjoner i denne oppgaven. Selv om relasjoner også kan påvirke slik muntlig kommunikasjon vi allerede har sett på, velger jeg å danne et skille slik jeg har gjort for å holde det mer oversiktlig.

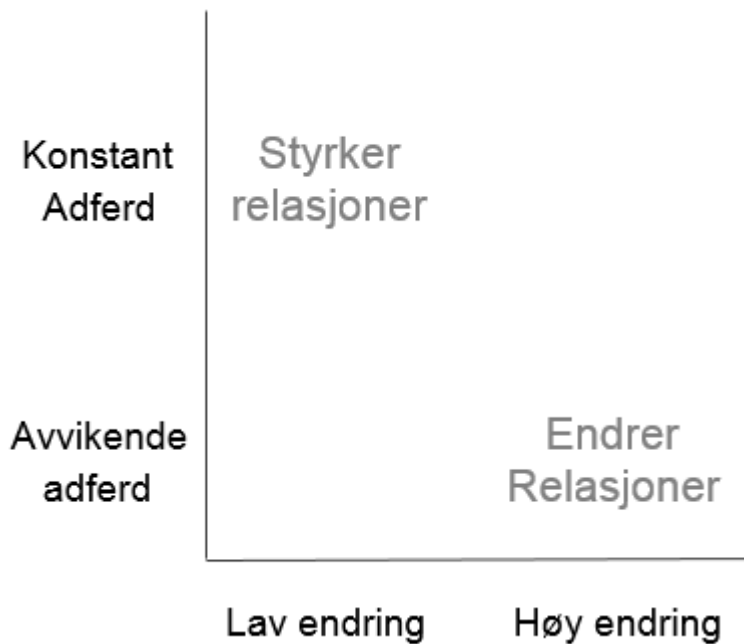
Det første eksemplet vi så i funnene, var en informant som fortalte at hennes relasjoner til de ansatte hjalp henne med å trekke det beste ut av dem. Disse relasjonene er så tette at hun

forteller at hun kjenner medarbeidernes liv både på jobb og privat. Slik kjennskap kan vi vanskelig forestille oss har kommet ut av formelle møter og spørreskjema. Det er naturlig å anta at det er høy grad av uformell verbal kommunikasjon der en har utvekslet kunnskap om hverandre, som har ført til at leder og medarbeider har utviklet slike relasjoner. I funnene, tolket og dekonstruerte vi at slike relasjoner kan brukes til å lede medarbeidere som leder seg selv i stor grad. Samtidig kan det være med på å gi en jevnere maktbalanse mellom leder og medarbeider enn mer formelle relasjoner der en ikke kjenner hverandres privatliv.

Som vi så i funnene, så tolket jeg det slik at denne lederen kjenner alle sine ansatte like godt, selv om det er mulig det er unntak. For drøftingens del, velger jeg å anta det ikke er unntak. Risan deler relasjoner mellom medarbeidere og ledelse inn i tre grupper med hver sine kvaliteter (Risan, 2012). I det han kalte *inngruppen* plasserte han de relasjonene som har sitt utspring i at lederen kjenner medarbeideren godt, har felles verdier med og lederen verdsetter medarbeideren. Dette er relasjoner med høy kvalitet som vi kan anta hindrer negative effekter. Hvis vi legger til grunn at Risan har rett, så kan vi her se en avdeling som homogent er i *inngruppen*. Hvis det er slik kan vi videre anta at relasjonene har positiv effekt på arbeidet, da det er mindre sjanse for motstand. Nå har jeg ikke data som viser om det faktisk er slik i denne avdelingen og at de dermed leverer bedre arbeidsprestasjoner, men ut i fra funnet og det vi har drøftet er det naturlig å tenke seg til det.

Dette var en avdeling som i mange tilfeller styrte seg selv. Men samtidig bør lederen ha en viss påvirkningskraft. Hvis lederen ikke har det, kan man for eksempel få vanskeligheter med å få gjennomført toppledelsens ønsker, styre medarbeidernes retning eller tilpasse seg eksterne faktorer. I Uhl-Biens relasjonsledelsesteori, så samler hun det at både selve relasjonen og dynamikken i relasjonen må jobbe sammen. Hun mener at hvis en leder senker seg ned fra hierarkiet og i stedet bruker den sosiale dynamikken i relasjonen med medarbeideren, kan det gi like mye påvirkningskraft og makt. Det mener jeg vi ser et eksempel på i dette funnet. Da medarbeiderne kjenner lederen like godt som hun kjenner dem, så er den hierarkiske maktbalansen mer utjevnet. Uhl-Bien mener at dette er utviklet gjennom konstant eller avvikende adferd i relasjonen.

**Figur 1**



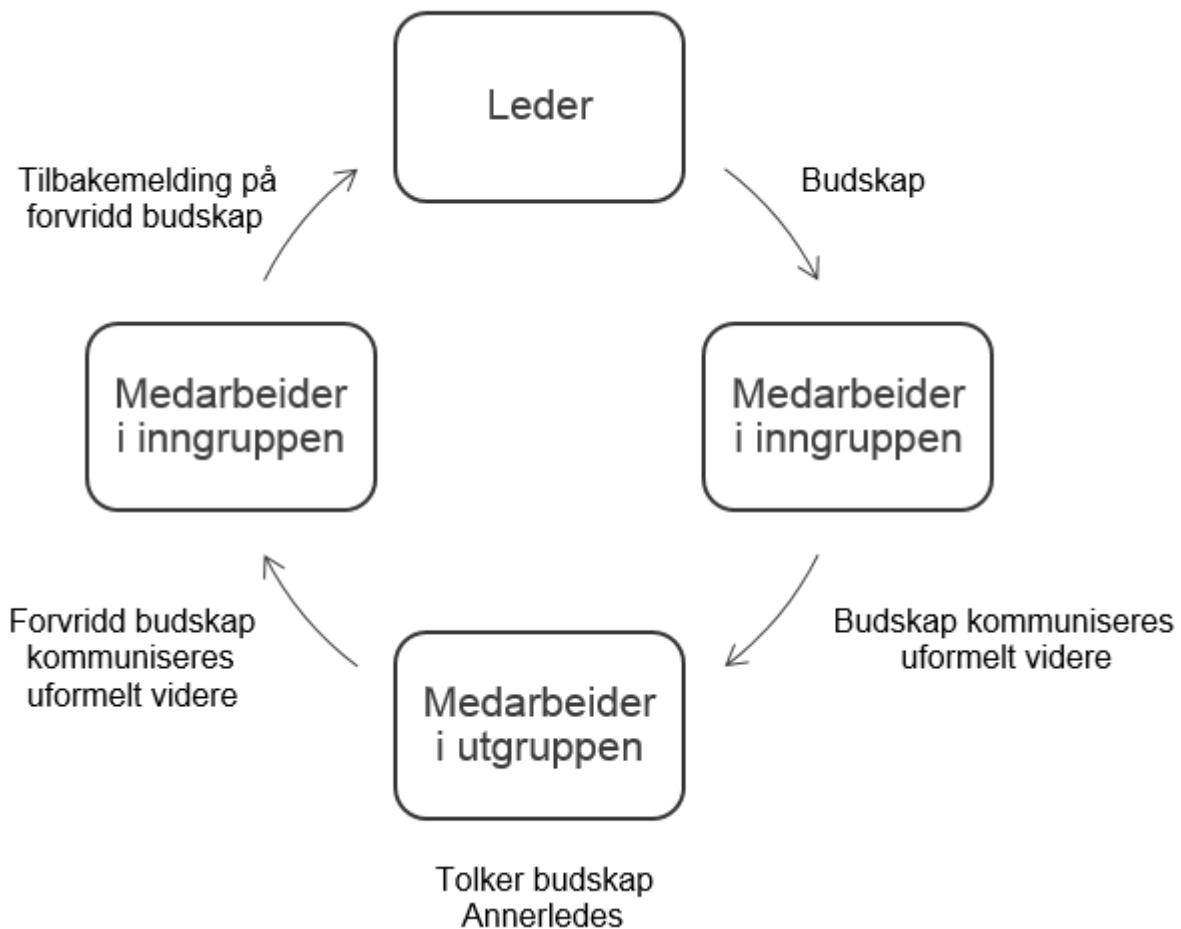
Som vi ser i figur 1, så kan vi anta at informanten og avdelingen i funnet befinner seg oppe til venstre nå. Samtidig kan vi også leke litt med ideen og se for oss et scenario med en mer ujevn maktbalanse og der hierarkisk påvirkningskraft var mer fremtredende. Hvis vi da tenker oss at lederen da ble mer avvikende i sin adferd og begynte å både dele og få informasjon fra medarbeideren, som førte til at de ble bedre kjent så kan de ha utviklet en bedre relasjon. Så kunne lederen stoppe avvikene og heller konsentrere seg om å styrke den utviklede relasjonen gjennom å ha en konstant adferd i den sosiale dynamikken. Det kan være at lederens påvirkningskraft fra stillingens tittel blir mer gradert, men hvis vi følger Uhl-Biens perspektiv, så kan man oppnå en påvirkningskraft selv om den synlige maktbalansen er utjevnet. Slike relasjoner med fungerende sosial dynamikk kan da hjelpe lederen til å kunne gjennomføre nødvendige endringer, som den autonome medarbeideren selv antageligvis ikke ville gjort på egen hånd. Hvis vi oppsummerer denne drøftingen, så viser det oss at i avdelinger med høy autonomi, bør man fokusere på tette relasjoner som utjevner maktbalansen mellom leder og medarbeider. Samtidig som maktbalansen jevnes ut, kan lederen også øke sin påvirkningskraft gjennom sosial dynamikk. Man kan hindre motstand ved å utvikle relasjoner av høy kvalitet med alle medarbeiderne. Avvik fra dette kan gjøre at medarbeiderne som havner utenfor kan vise motstand. Hvis man har dette i bevisstheten og jobber aktivt med det, er det mulig at man kan oppleve større sjanse for å lykkes med endringsprosesser.

I et annet funn så vi at en leder mente at relasjonene hun hadde til sine medarbeidere bidro til å at kommunikasjonen fløt bedre.

*”Det hjelper meg veldig godt. For det at jeg er trygg på at hvis det er et eller annet som de ikke er fornøyd med, et eller annet som de irriterer seg over eller hva som helst, så kommer de. Hvis de sitter og snakker om ting de ikke er fornøyd med på bakrommet for å si det sånn, og ikke kommer til meg som leder, så får jeg heller ikke gjort noe med det.”*

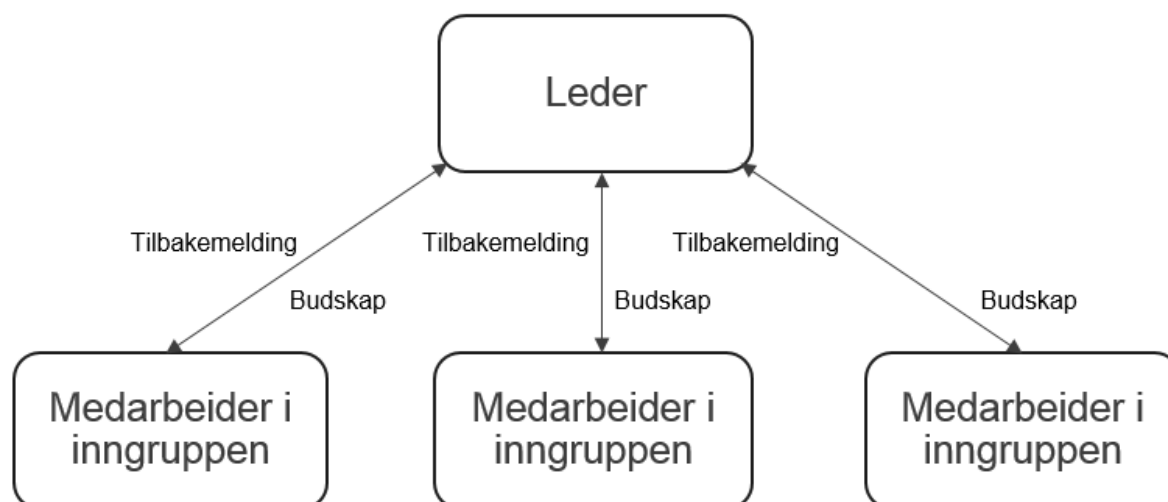
Slik vi tolket funnet, så dro vi slutninger mot at uten en slik takhøyde, så kunne denne lederen opplevd motstand gjennom at medarbeidere ikke ga tilbakemeldinger til henne, men til hverandre i stedet. Denne lederen utviklet relasjoner som ga takhøyde, og dermed grunnlag for å gjennom dialog med medarbeidere få synspunkter fra flere vinkler som igjen kan skape bredere enighet. Relasjonene og kommunikasjonen er som vi har sett avhengig av hverandre. Det ser vi også her. Dersom man ikke har relasjonen, har man ikke åpenheten i relasjoner og det er vanskeligere å kommunisere. Uten å kommunisere kan man igjen tvilsomt bygge en relasjon. Spurkeland mener at for å oppnå relasjoner med åpenhet og takhøyde, så må man skape dialoger som oppleves som likeverdige selv om den ene deltageren er i en hierarkisk maktposisjon (Spurkeland, 2009). Legger vi til grunn at Spurkeland har rett, så kan vi tenke oss at denne lederen har klart å skape en jevnere maktbalanse slik vi også så i et tidligere funn. Her ser vi en leder som har ønsket takhøyde og forhindre motstand gjennom korridorsnakk. Hvis vi også setter dette opp mot Jacobsen og Thorsvik, finner vi en interessant motsetning. Jacobsen og Thorsvik mener slikt uformell korridorsnakk også kan bidra til å forsterke et budskap fra ledelsen da det kan gjøre at flere deltagere kommer til og det når bredere ut (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Bør en leder da jobbe for relasjoner som bygger på at man vil unngå det? Det er ikke sikkert, men vi må se på dette fra flere sider. Uformell snakking kan bygge opp under et budskap og forsterke det, men som Jacobsen og Thorsvik også skriver, så kan det også spre motstand. Derfor bør man være bevisst på sine styrkene og svakhetene med det. Et poeng i dette funnet, er at lederen ønsker at tilbakemeldingene når henne og ikke forblir korridorsnakk. Uformelle samtaler mellom kolleger og relasjoner med takhøyde kan da kanskje sammen bidra til at kommunikasjonen flyter bedre. Slik vi så i drøftingen av forrige funn, så bør man utvikle relasjoner med høy kvalitet med alle medarbeiderne for å minske motstand. Det bør også gjelde her. Vi skal nå se på modeller som viser mulige scenarioer med og uten relasjonen mellom lederen og alle medarbeiderne for å se mulige effekter.

### Modell 3



I modell 3 er scenarioet at gode relasjoner med takhøyde finnes hos noen medarbeidere. Vi har medarbeidere både i Risans inngrupper og utgrupper. Medarbeidere i inngruppen så vi kunne ha relasjoner med ledelsen av høyere kvalitet. Dette kan ofte kan gi bedre tilgang til informasjon og deres tilbakemeldinger blir verdsatt. Her går budskapet går fra en leder til en medarbeider i inngruppen. Dette budskapet blir så diskutert uformelt mellom både medarbeidere i inngruppen og utgruppen. Her kan budskapets egentlige intensjon bli forringet av forskjellige tolkninger. En medarbeider i inngruppen, kan bli påvirket av disse tolkningene og det er igjen det som farger dens tilbakemelding til lederen. Lederen kan da få tilbakemeldinger som ikke passer til budskapets intensjon. Det kan også hende at medarbeideren i utgruppen forsto intensjonen og hadde egne fruktbare meninger, men den kvalitetsmessige dårlige relasjonen til lederen har gitt lav tillit, og medarbeideren holder det for seg selv. Slike effekter av skjevdelingen kan da igjen føre til ytterligere misforståelser og igjen mer motstand.

#### Modell 4



I modell 4, så ser vi hvordan det blir hvis vi legger til etablerte relasjoner med takhøyde for tilbakemeldinger fra en homogen inngruppe av relasjoner. Her går samme budskap til alle medarbeiderne, slik at alle får lik informasjon. Denne igjen blir uformelt diskutert blant medarbeiderne. At budskapet uformelt diskuteres kan føre til at entusiasmen stiger og man skaper engasjement rundt budskapet. Medarbeiderne kan få spilt ut sine meninger uformelt og nye ideer og vinkler på budskapet kan utvikle seg. Budskapet kan ha utviklet seg til en felles virkelighetsforståelse som igjen skaper eierskap og bred enighet om det intensjonen. Alle har så god relasjon til lederen at tilbakemeldinger med egne meninger og ideer kan komme til lederen igjen. Begge disse scenarioene kan være mulig i en bedrift. Hvilket som kan ha likhetstrekk med funnet jeg har, er det vanskelig å fastslå uten videre undersøkelser hos informantens avdeling. Men det er sannsynlig å tro at modell 4 kan ha fellestrekk med denne lederens avdeling, siden lederen er så bevisst på dette med å ha en kultur for tilbakemeldinger. Så hva kan vi samle ut i fra det vi har drøftet her? For å oppsummere litt kan vi se at vi også her ser at relasjoner av høy kvalitet med alle medarbeiderne uten større avvik, kan gi mindre motstand gjennom at man påvirker de uformelle samtalene ved å åpent dele informasjonen med alle. Dette kan også være med på å styrke slutningen fra forrige kapittel. I tillegg ser vi også her at en annen effekt kan være at man kan oppleve å få mer tilbakemeldinger fra medarbeiderne, da alle har en slik tillitsfull relasjon med lederen.

Tidligere i oppgaven så vi et eksempel der hvordan en leders relasjoner med forskjellige aldersgrupper i avdelingen skapte splid og motstand. Avdelingen hadde to uformelle grupperinger med medarbeidere. En ung og en eldre. Den yngre tok til seg ny kunnskap og bruken av programvare raskere enn den eldre gruppen. De eldre følte da at de hadde handikap



når de da måtte spørre flere ganger for å få samme kunnskapen, som igjen ble sett på som et irritasjonsmoment hos de yngre.

*«Hvis jeg skulle ha hjelp, eller utforme noe eller noe sånt noe, så var det lettere for meg å spørre de to unge. Så de andre følte da at jeg bare så de unge. Og det gjorde jeg».*

Forskjellene i disse grupperingene førte til at det oppsto forskjellsbehandling. Da den yngre gruppen gjorde seg bemerket ved å ta ting raskere, var det den gruppen lederen rettet sin oppmerksomhet mot og overså den andre. I gjennom dekonstruksjon fant vi at denne lederen kanskje bedre identifiserer seg med yngre medarbeidere og det ble en utslagsgivende faktor. Vi fant da videre ut at siden problemet ikke har dukket opp i senere tid etter at avdelingen er mer homogenisert aldersmessig, så kan det også støtte opp under det.

Ser vi dette opp mot Uhl-Bien i figur 1, så kan vi tenke oss at lederen i dette funnet også befinner seg oppe i venstre hjørnet. Det var en konstant adferd som i følge Uhl-Bien skal styrke relasjonene, men det er en viktig faktor som ikke er med i den modellen som var utslagsgivende her. Adferden var konstant forskjellsbehandlende mot to grupperinger. Lederen styrket da relasjonene mot de yngre, imens adferden fortsatte å svekke den mot de eldre. Dette går ikke direkte mot Uhl-Biens perspektiv, men det kan vise en svakhet når man her ser en oppdeling av relasjonene ut i fra konstant adferd. Vies forskning viste at en god leder hadde egenskaper som å være empatisk og så lett å snakke med at man også kunne ta opp personlige problemer (Vie, 2012). Vi kan ut i fra funnet tenke oss til at denne lederen innehar noen av disse kvalitetene, men de kommer kun til syne for de yngre medarbeiderne. Det kan her være sannsynlig at de eldre så det motsatte, og derfor heller ikke hadde særlig høye tanker om lederen. Etter de funnene vi allerede har drøftet, så kan vi raskt se at det er relevant og sette også dette funnet opp mot Risans grupper av relasjoner. På bakgrunn av at lederen identifiserte seg med den yngre delen av avdelingen, åpent verdsatte dem høyere og rådspurte seg oftere med dem, så kan vi sette dem i inngruppen. Disse relasjonene mellom leder og medarbeider har høy kvalitet. Funnet er ikke sort hvitt, men da de eldre medarbeiderne fikk mindre oppmerksomhet og følte seg tilsidesatt, kan vi sette disse relasjonene i utgruppen. Det ordnet seg etterpå for denne lederen og slike problemer har ikke oppstått i senere tid. Når vi tok for oss funnet så vi på at det kan være på grunn av en bevisst sammensetning av avdelingen. Men alle medarbeidere er forskjellig, så det kan også oppstå nye grupperinger selv uten aldersforskjeller. Ut i fra dette kan vi trekke slutninger mot at for å lykkes med fruktbare relasjoner, så bør man optimalt sett ha medarbeidere som man

homogent kan oppnå relasjoner med høy kvalitet med. Disse relasjonene kan man igjen styrke ved å ha samme konstante adferd mot alle.

For å oppsummere og svare på det andre forskningsspørsmålet, kan vi si at gjennom større påvirkningskraft, tillit og bedre informasjonsflyt mellom deltagerne kan man oppnå mindre motstand mot felles retning og mål i en endringsprosess, men også maktfordelingen spiller en rolle. I en endringsprosess så bør ledere bruke relasjonene:

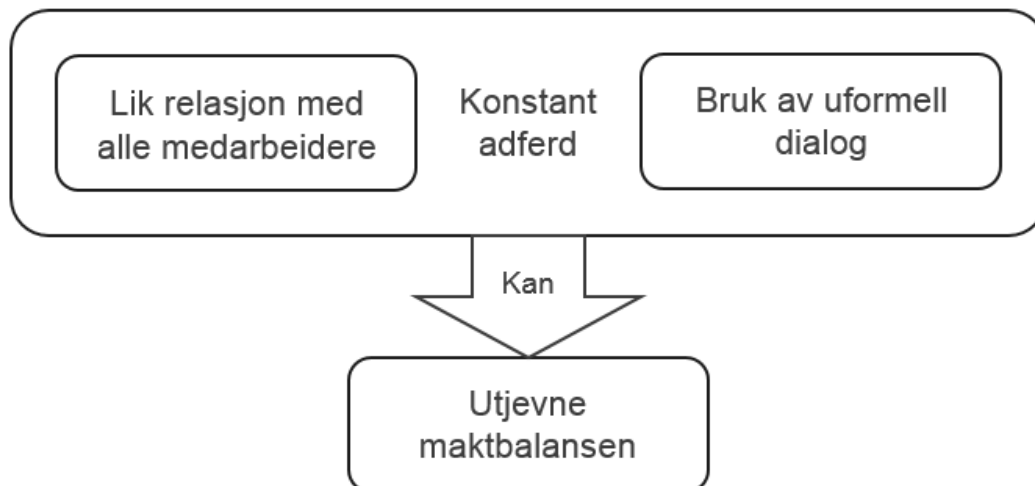
- Til å utjevne maktbalansen.
- Som en kontekst for uformell dialog som kommunikasjonsform.
- Til å fremstå som åpen, innby til tillit og vise empati i relasjonene.
- Til å vise konstant adferd i relasjoner av høy kvalitet for å styrke dem.

Hvis man møter mye friksjoner kan lederen også:

- Homogenisere relasjonene og unngå at enkelte eller grupper blir stående med en annen oppfatning av relasjonen.

Dersom man opplever at man har relasjoner med lav kvalitet, bør man avvike adferden sin mot dem det gjelder for å heve kvaliteten og utvikle disse relasjonene inn sammen med de av høy kvalitet. I modell 5, kan vi se hvordan dette henger sammen.

### **Modell 5**



Som modell 5 viser, så kan en konstant adferd der en bruker uformell dialog og passer på å ha lik relasjon til alle medarbeiderne slik at ingen havner utenfor, gi en effekt at deltagerne i relasjonen føler en jevnere maktbalanse.

### **9.3 Hvilken rolle spiller forankring i endringsprosesser?**

I undersøkelsen min så var det et begrep som i en eller annen form gikk igjen i funnene mine. Men hva er egentlig forankring. I litteraturdelen av oppgaven diskuterte vi oss frem til en definisjon. I konteksten av denne oppgaven er forankring:

- En kraft som bindes opp mot en adferd som strekker seg mot et bestemt mål.
- Eierskap som kan skape motivasjon og engasjement for målet.

Vi skal nå drøfte hvilken rolle forankringen har i det å kunne lykkes i en endringsprosess. Ut i fra hva vi finner ut, skal vi senere se om det er noen sammenhenger med de begrepene vi allerede har drøftet for å så kunne gi et svar på problemstillingen.

Både i observasjon og intervjuer så jeg grep og hørte uttalelser som kunne være med på å bidra til å forankre en endringsprosess. En leder mente at:

*«Man må ha veldig klare mål. Du må ha målet ditt. Så må man få medarbeiderne til å skjønne at derfor har vi de målene. Du må forankre dem»*

Denne informanten fortalte ut i fra erfaringer fra endringsprosesser som ikke hadde vært så vellykkede som ønsket. De prosessene som møtte motstand som krevde ytterligere bruk av ressurser og tid hadde til felles at målet og veien dit ikke var forankret godt nok i deltagerne i prosessen. På bakgrunn av det tolket vi det dit hen i funnene, at forankring kan hindre motstand som krever ytterligere ressursbruk og dermed hjelpe til med å gjennomføre endringsprosessen som ønsket.

I en observasjonen av et møte mellom en leder og nyansatte medarbeidere så vi at hun åpent ønsket å påvirke tankesettet mot endringstenkning. Funnet ble tolket til at lederen brukte retorisk oppbygd struktur i møtet for å påvirke medarbeiderne. Hun fortalte først sine tanker rundt hvordan ønskelig adferd var, og når hun da etterpå spør medarbeiderne hvordan de ønsket det, analyserte vi det til at grepet kunne farge deres respons etter lederens intensjon. Hadde man spurt etter tilbakemeldingen allerede før lederen fortalte om ønsket adferd, ville man kunne få annen respons som ikke nødvendigvis ville samsvart.

Gjennom tolkning og dekonstruksjon kom vi frem til at denne lederen ved bruk av dette grepet kunne få medarbeiderne til å vise ønsket adferd, samtidig som man jevnet ut maktbalansen da man lot den sosiale dynamikken stå for påvirkningen. Lederen påvirket medarbeiderne, men gjorde det på en måte som gjorde at man kunne fortsatt fremstå som likestilte og på samme sted sosialt. Vi har i definisjonen vår av forankring skrevet at

engasjement, eierskap og motivasjon viktige stikkord. Stensaker og Haueng viser til forskning som mener at man kan skape slike positive effekter gjennom å involvere medarbeiderne og la dem få lov til å bidra til prosessen (Stensaker og Haueng, 2016). Denne forskningen vil da kunne samsvare med det vi så langt har funnet. Lederen i vårt funn kan ha oppnådd denne effekten da hun brukte den sosiale dynamikken i relasjonen mellom henne og medarbeiderne til å la medarbeiderne delta. Hvis vi legger til grunn at dette stemmer, kan vi si at gjennom sosial dynamikk, så kan en oppnå å gi medarbeiderne følelse av eierskap som igjen kan skape engasjement og motivasjon. Man har forankret tankesettet om ønsket adferd i forhold til endringsprosesser samtidig som man kanskje kan utjevne maktbalansen og styrke den sosiale relasjonen mellom leder og medarbeider.

Hos en annen informant jeg snakket med, fant vi at kommunikasjonen spilte en viktig rolle i forankringen. Der skulle man endre arbeidet mot å få kunder over på digitale løsninger. Et endringsforslag som kom fra medarbeiderne selv for å lette trykket på arbeidsmengden. Veien mot målet ble i gang satt av lederen, men det var medarbeiderne selv som bestemte fremgangsmåten. I følge denne informanten, så var viktige stikkord at man hadde noe målbart og at prosessen var godt forankret i alle ledd i organisasjonen. For å få til dette, tolket vi det som at kommunikasjon var grunnlaget for å kunne forankre det i alle ledd. Man måtte kommunisere mellom alle ledd i første linjen, ha god tilgang på informasjon for alle og lytte til tilbakemeldinger. Uten en fungerende kommunikasjon mellom medarbeidere og ledere, så vil det kunne vanskeliggjøre en slik forankring. Budskap om resultater kan bli ignorert og man kan oppleve at tilbakemeldinger uteblir. Det igjen, kan føre til at noen føler at de er utelatt fra prosessen, informasjon kan feiltolkes og spres videre gjennom uformelle samtaler og man kan skape uønsket motstand. Som vi også så i sted, så ser vi også her at funnet samsvarer med Stensaker og Hauengs forskning (Stensaker og Haueng, 2016). Denne lederen lot medarbeiderne selv stå for utarbeidelsen av endringsprosessen og kunne dermed skape et eierskap til prosessen som kan gi grobunn for engasjement og motivasjon underveis.

Det å la medarbeiderne utarbeide prosessen selv kan også skape følelsesmessig forpliktelse som vi så at Thompson og Heron la vekt på. Følelsesmessig forpliktelse kan i følge dem bidra til økt tilfredshet og innovativ adferd (Thompson og Heron, 2005). Egenskaper som vi kan anta vil styrke en endringsprosess. Lederen må da tilrettelegge for en kontekst slik at det kan oppstå. Thompson og Heron bruker begrepene proseduralt og interaksjonell rettferdig (Thompson og Heron, 2005). For enkelhets skyld, så samler jeg nå disse begrepene og ilegger deres egenskaper til det enklere begrepet *rettferdighet*. Videre i drøftingen overtar

dette begrepet. Da blir det videre at en leder bør utvise rettferdighet for å opprettholde den fruktbare konteksten. I dette funnet ser vi en leder som skapte en kontekst der hun lot medarbeiderne selv utarbeide fremgangsmåte. Det viser at hun holdt seg nøytral i fordelingen av arbeidsoppgaver blant medarbeiderne. Det er også naturlig å tro at lederen også da forholdt seg nøytralt sosialt og ga alle samme grad av tillit og informasjon. Hvis dette stemmer, kan vi trekke slutninger mot at man kan skape forankring ved å ha et mål, la medarbeiderne selv utarbeide fremgangsmåten til målet og med det skape en kontekst for følelsesmessig forpliktelse til målet. Kommunikasjonen må flyte åpent mellom alle ledd i organisasjonen. Underveis bør lederen utvise rettferdighet for å opprettholde forpliktelsen som er skapt.

Vi finner også igjen kommunikasjonens betydning for forankring i det siste funnet vi så på i den delen av oppgaven. Dette kom fra lederen i den mer autonome avdelingen.

*”Med endringsprosesser. For å få folk med, så handler det om forståelse for hvorfor[...] Så jeg snakker med folk underveis veldig veldig mye. Og da har du jo forankring. Og da har du ikke så stor motstand heller”*

Denne lederen bevisstgjør forankringens effekt på mindre motstand. Vi tolket funnet til at det med uformell kommunikasjon kunne bidra til å øke forståelsen, og dermed forankringen, til den formelle kommunikasjonen og budskapet. Det er jo noe vi har sett allerede gjennom Jacobsen og Thorsvik som mener at uformell kommunikasjon mellom leder og medarbeider kan forsterke slike budskap da det kan gi budskapet høyere tillit (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Hvis vi tenker oss at Jacobsen og Thorsviks tanker om uformell kommunikasjon sammen med Stensaker og Hauengs forskning på medarbeiderinvolvering, kan vi se for oss at uformell kommunikasjon gir økt følelse av deltagelse. I uformelle samtaler er man mer på samme nivå, og man kan sannsynligvis lettere være ærligere i sin tilbakemelding og føle seg mer involvert.

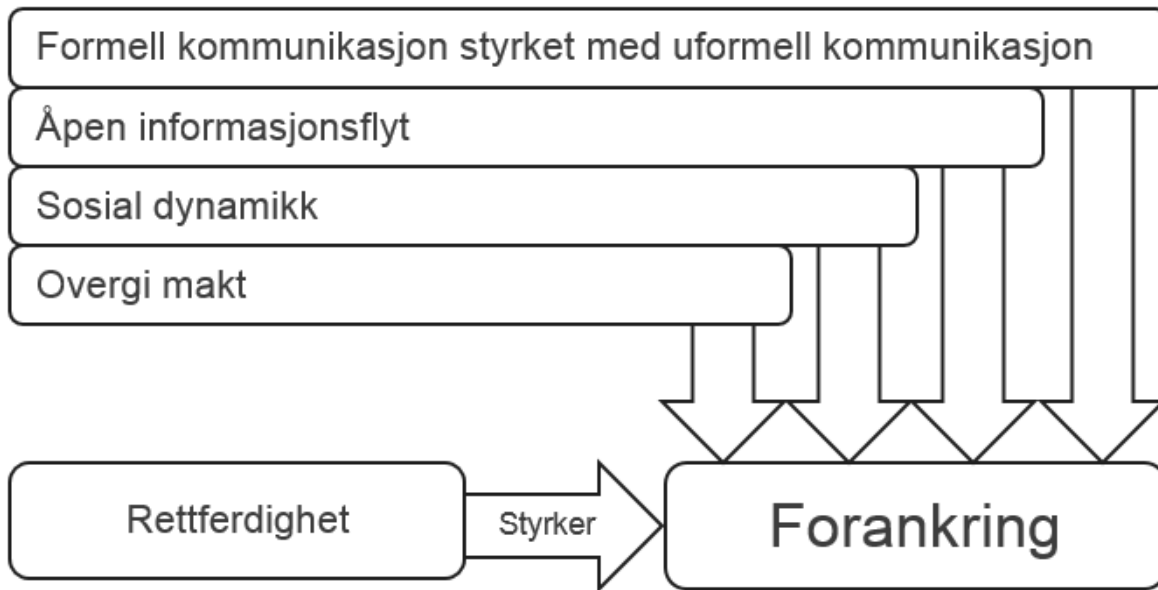
Hvis lederen da er konstant i sin adferd med å ta til seg disse tilbakemeldingene, kan det også være en effekt at man samtidig styrker relasjonen hvis vi trekker inn perspektivet om den sosiale dynamikken (Uhl-Bien, 2006). Dette var en leder som kjente sine medarbeidere svært godt. Kan det da være noen negative sider med stor bruk av uformell kommunikasjon? Kan for mye uformell kommunikasjon i det som nesten blir et vennskapsforhold føre til at budskap blir for uformelt, og at det da mister påvirkningskraft? Det er en effekt en leder bør være bevisst på. Hvis man tenker seg at det kan skje, bør lederen også supplere med andre grep for å styrke forankringen. Da kan det være at man bør endre på maktbalansen gjennom mer formelle grep. Kommuniser på en mer hierarkisk formell måte. Her mener jeg ikke at man

skal se bort fra alt vi har drøftet oss frem til så langt, men jeg ønsker å synliggjøre at vertikal påvirkning gjennom hierarki kanskje har en rolle å spille. Jacobsen og Thorsvik mener uformell kommunikasjon styrker formell kommunikasjon (Jacobsen og Thorvik, 2007). Hvis vi da tenker oss at lederen først kommuniserer formelt sitt budskap i rollen som leder og så supplerer det uformelt over en kopp kaffe i kantinen senere der maktbalansen er mer utjevnet, så kan det føre til at man oppnår en sterkere forankring enn uformell og formell kommunikasjon som enkeltstående. Hvis det er slik kan vi for eksempel si, at for å bruke kommunikasjon til å forankre en endring, så bør en leder bruke påvirkningskraften i sin posisjon til å gi budskapet, samtidig som den også ytterligere snakker om det med medarbeideren i gjennom uformell dialog etterpå. Man vil da kunne stå igjen med en sterkere forankring med å bruke en kombinasjon enn en enkeltstående kommunikasjonsform.

For å svare på forskningsspørsmålet kan vi allerede her si at forankring spiller en stor rolle i en endringsprosess. Hvor stor, skal vi drøfte litt senere. Drucker mener at et homogent tanke sett for endring kan gjøre at alle medarbeiderne kan se mulighetene endringer kan gi (Drucker, 1999). En slik etablering av tanke sett som Drucker snakker om tolker jeg som en form for forankring. Både Thompson og Herons, og Stensaker og Hauengs studier viser at forankring er et viktig stikkord for å lykkes. Funnene viser også at forankring er noe som ledere på førstelinje er bevisst på mener er viktig i endringsprosesser. Men i denne drøftingen har vi i gjennom å sett på funnene opp mot litteraturen på feltet, også kommet frem til noen slutninger på hva en leder bør gjøre for å oppnå den nødvendige forankringen. En leder bør:

- Bruke relasjonenes sosiale dynamikk
- Skape eierskap og engasjement med å gi fra seg makt og la medarbeiderne selv stå for utformingen av veien mot målet. (Utjevne maktbalansen)
- Styrke formell kommunikasjon med uformell kommunikasjon.
- Være åpen om informasjon i alle ledd i organisasjonen.
- Utvise rettferdighet for å opprettholde forankringen.

### Modell 6



Modell 6 viser oss hvordan disse punktene kan arbeide sammen. En leder kan oppnå forankring ved å bruke relasjonens sosiale dynamikk til å påvirke, overgi makt ved å la medarbeiderne utforme veien til endringen, kommunisere både formelt og uformelt for å styrke budskap. Samtidig bør man ha en åpen informasjonsflyt mellom ledelse og medarbeidere. Sammen kan disse faktorene gjøre at man bedre forankrer for eksempel en endringsprosess blant medarbeiderne. Når forankringen er etablert, bør lederen deretter utvise rettferdighet i alle avgjørelser og relasjoner for å styrke forankringen og som kan være med på å forhindre motstand.

### 10.0 Hvordan bør man lede for å lykkes med endringsprosesser på førstelinje?

Som vi har diskutert både i funnene og i drøftingen, så har vi sett at konteksten funnene kommer fra er førstelinjeavdelinger som både har høy og lavere grad av autonomi. Vi har sett noen små variasjoner, men hverken datagrunnlaget eller denne oppgavens omfang gir særlig rom for å drøfte betydningen av autonomi opp mot forskningsspørsmålene. Da de avdelingene vi har sett på har til felles at de har medarbeidere som en viss grad er veldig autonome i oppgaveløsningen, velger jeg å se funnene og drøftingen under en felles kontekst. Jeg velger derfor å samle det og si at førstelinje i konteksten av denne oppgaven er avdelinger på førstelinje med delvis autonome medarbeidere. Så, i denne konteksten, hvordan bør man lede for å lykkes med endringsprosesser? I litteraturdelen så vi at god kommunikasjon kan føre til at medarbeiderne er mer forberedt og det kan gi økt deltagelse i en endringsprosess. Tillit er viktig i en endringsprosess, og det kan man oppnå gjennom gode relasjoner. Og til sist, så vi

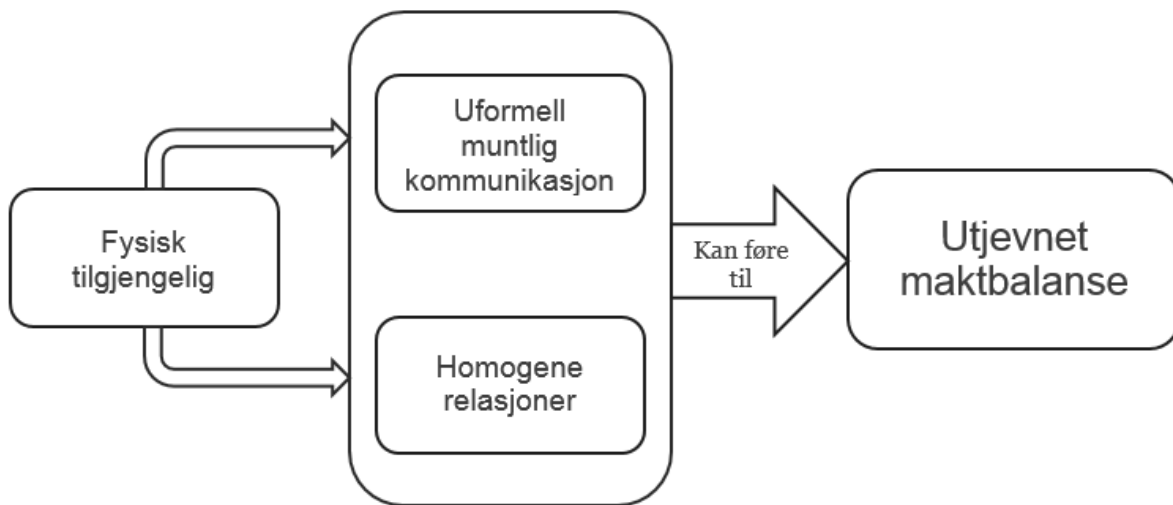
at forpliktelse og eierskap kunne bidra til å lykkes med endringsprosesser. Vi har allerede i drøftingen sett at funnene og temaene fra litteraturen har gitt oss svar på forskningsspørsmålene. Vi skal nå konkretisere disse sammenhengene, se hvordan de påvirker hverandre og se om det da kan hjelpe oss med å besvare problemstillingen.

Kommunikasjon og relasjon har i gjennom hele denne oppgaven kunne oppleves som flytende, men begrepene har fortsatt sine særegenheter som gjør at de trengs å holdes adskilt. Men de henger på mange måter sammen og må begge være tilstede for at den andre skal kunne fungere optimalt. Som vi har sett, så er kommunikasjon en nøkkel i relasjoner. Uten at man har mulighet for å snakke sammen, kan man vanskelig utvikle en fruktbar relasjon. Vi kan også si at kommunikasjon kan være en nødvendighet for å også vedlikeholde relasjoner. Hvis man ikke kommuniserer underveis, kan man skli fra hverandre og trekkes mot andre relasjoner med andre som ikke nødvendigvis vil bidra til å nå målet. Som vi etablerte tidligere i denne drøftingen med modell 2, så er visuell kommunikasjon viktig for videre muntlig kommunikasjon og utjevning av maktbalansen. At man viser sin fysiske tilgjengelighet er en forutsetning for, og kan være med å styrke muntlig kommunikasjon, som igjen påvirker maktbalansen. Vi ser i modell 5 at ved å ha en konstant adferd der man har homogene relasjoner til alle medarbeiderne og bruker uformell dialog som kommunikasjonsform, så kan man få til effekt at man utjevner maktbalansen mellom leder og medarbeider. Vi skal nå samle disse modellene til noe nytt og se om det er noe vi kan bruke på veien til et svar på problemstillingen.

Som modell 7 viser, så ser vi at ved å være fysisk tilgjengelig kan det gi grunnlag for og kan forsterke både uformell muntlig kommunikasjon og homogene relasjoner med alle medarbeiderne. Uformell muntlig kommunikasjon og homogene relasjoner er henger sammen og kan sammen styrke hverandre. Fungerer de optimalt sammen kan de bidra til å utjevne maktbalansen.



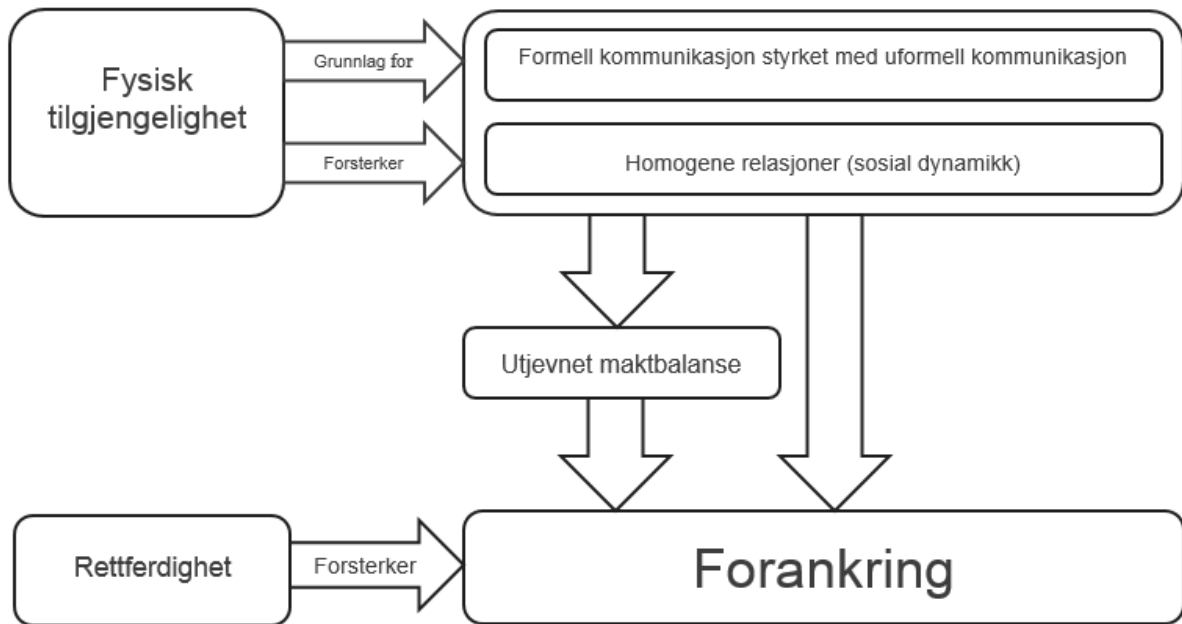
## Modell 7



Dette viser oss at i en endringsprosess bør lederen så ofte det tillates av stillingens arbeidsoppgaver vise seg fysisk tilgjengelig. Om den blir forhindret til det, så bør den være åpen om informasjon og si i fra om den kan nås via e-post, telefon eller andre kanaler. Lederen bør da også bruke tilgjengeligheten også til å selv ta initiativ til kontakt. Med homogene relasjoner har vi konkludert med at det optimale er å ha lik relasjon til alle medarbeiderne, der alle har samme tillit, informasjonstilgang og blir rådspurt i samme grad. Til sammen kan disse faktorene gjøre at maktbalansen fremstår som jevnere. Lederen bør fortsatt ha en hierarkisk makt, men den bør stå i bakgrunnen for, og supplere påvirkningskraften som ligger i en flatere maktbalanse.

Informantene jeg har snakket med trakk alle frem forankring som noe av det viktigste for å lykkes med en endringsprosess. Så hvordan kan kommunikasjon og relasjoner hjelpe til med å forankre? Vi så både i oppsummeringen og modell 6 at for å best forankre noe, så bør en leder bruke den sosiale dynamikken (relasjonen), gi fra seg makt ved å overlate prosessen til medarbeiderne (utjevne maktbalansen) og bruke uformell kommunikasjon for å styrke det som er sagt formelt. Underveis i prosessen bør lederen videre utvise rettferdighet og ha en åpen informasjonsflyt. Dette skal vi spille litt videre på, slå sammen egenskaper og videreutvikle modellene vi har sett for å bedre samle den drøftingen vi har gjort.

### Modell 8



I denne videreutviklede modellen ser vi hvordan disse begrepene kan jobbe sammen mot en forankring. Formell kommunikasjon styrket med uformell kommunikasjon jobber sammen med homogene relasjoner. Effekten av dette gir en mer utjevnet maktbalanse samtidig som det også kan etablere forankring. Tidligere så vi at ved å overgi makt, så kunne man skape forankring. Den maktovergivelsen er i denne modellen erstattet av den utjevnete maktbalansen som igjen, er en mulig effekt av den øverste boksen. Hvis vi legger til grunn dette, så kan vi trekke en slutning om at disse grepene kan utvikle en sterk forankring i en endringsprosess. Som tidligere modell har vist oss, så vil også rettferdighet kunne forsterke forankringen. En av grunnsteinene for det å forankre blir da noe av det første vi så og drøftet i denne oppgaven. Den fysiske tilstedeværelsen og adferden som gjennom visuell kommunikasjonen signaliserer tilgjengelighet. Uten det, så svekkes denne modellen og forankring kan bli vanskeligere å oppnå.

#### 10.1 Konklusjon

Da jeg begynte på denne oppgaven så jeg for meg at muntlig kommunikasjon og relasjoner skulle spille viktige roller. Det har vi gjennom denne drøftingen sett at de for så vidt har, men drøftingen har også vist at det er andre faktorer som har vist seg å spille mer fremtredende roller. Både funn, litteraturen og sammendrøftingen av dem har vist oss at forankring er viktig. Da forankring var noe alle informantene mente var uunnværlig for å lykkes med en endringsprosess, velger jeg å sette det fremst i det å lykkes med en endringsprosess. Men kommunikasjonen og relasjonene er nødvendig for å kunne etablere en sterk forankring. En

av de tingene jeg i forkant av undersøkelsen ikke så for meg skulle spille en stor rolle i en endringsprosess, var visuell kommunikasjon. Drøftingen har vist oss at dette faktisk er en av de viktigste faktorene for å kunne lykkes med en endringsprosess og at en leder bør være bevisst på bruken av og effektene det kan gi. Vi kan tenke oss at dagens mellomledere på førstelinje ofte slites mellom toppledelsen og medarbeiderne. De må være tilgjengelig for begge parter i både i for eksempel strategiske møter og i kontorlandskapet. Det vi har drøftet oss frem til har vist oss at mellomlederens plass bør være sammen med medarbeiderne for at prosessen skal lykkes. Man bør i endringsprosesser etterstrebe så lite møtevirksomhet, reising og andre ting som tar en bort fra medarbeiderne. Dersom man er lite tilgjengelig, kan de andre faktorene bli svakere og en effekt kan være at uønsket motstand og friksjon kan oppstå.

For å lykkes med en endringsprosess bør en leder på første linje være bevisst på hvilken effekter kommunikasjon og relasjoner har. I en endringsprosess bør lederen i første omgang være fysisk tilgjengelig for medarbeiderne. Videre bør lederen kommunisere fortrinnsvis muntlig, helst med bruk av dialog. Hvis det er nødvendig å være formell, bør en også supplere det med uformelle samtaler. I forkant av endringsprosessen bør lederen ha utviklet relasjoner med høy kvalitet til alle medarbeiderne, slik at man kanskje kan forhindre små noder av motstand som kan spre seg. For å vedlikeholde relasjoner av høy kvalitet, bør lederen være konstant i sin adferd, innby til tillit og vise empati. Ledere bør også være konsekvent når det gjelder kommunikasjonen og relasjonene, og det bør avvike så lite som mulig. Når man har fått etablert fungerende relasjoner og en god kommunikasjon, kan man bruke man bruke deres samlede egenskaper, gi fra seg deler av makten og dermed oppnå en forankring i medarbeiderne som kan skape følelsesmessig forpliktelse, eierskap og engasjement i stedet for uønsket motstand. Og til slutt, så bør en leder utvise rettferdighet i alle avgjørelser som angår endringsprosessen og medarbeiderne for å ikke svekke den oppnådde forankringen.

### **11.0 Videre forskning**

Denne oppgaven har tatt for seg faktorer som spiller en viktig rolle i en endringsprosess, men underveis har vi også sett andre ting som er interessante. Mange av dem har det ikke vært denne oppgavens intensjon å besvare, det har ikke vært tid nok til å forfølge dem eller de har havnet utenfor oppgavens relevans. Det kunne vært interessant å forske videre på:

- Autonomiens rolle i endringsprosesser. Vi har her sett at det er viktig å overgi makt, men er det noen markante forskjeller på avdelinger og bedrifter som har forskjellig grad av autonomi?

- Når vi ser på medarbeidere som på mange områder leder seg selv, kunne det også være interessant å sett på superledelse i slike endringsprosesser. Forekommer det litteraturen kaller superledelse? Hvilken rolle spiller den som mer tradisjonell ledelse ikke klarer i endringsprosesser?
- Mellomledere og kjønn. På forhånd hadde jeg ikke tenkt over noen fordeling mellom kjønn på informantene. Her var alle informantene tilfeldigvis kvinner. Ville vi funnet noe annet dersom det hadde vært menn eller det hadde vært en mer nøytral kjønnsbalanse på informantene?

## Litteraturliste

- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2009) Reflexive methodology : new vistas for qualitative research. 2nd ed. London, Sage.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003) Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane.
- Aubert, Karl Egil. (2009, 14. februar). Relasjon. I Store norske leksikon. Hentet 22. november 2017 fra <https://snl.no/relasjon>.
- Bordia, P. et al. (2004) Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18 (4), s. 507-532.
- Drucker, P. F. (1999) Management challenges for the 21st century. Oxford, Butterworth Heinemann.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007) Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen, Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. 3. utg. Oslo, Abstrakt forl.
- Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2008) Positivt lederskap : jakten på de positive kreftene. Bergen, Fagbokforlaget.
- Karp, T. (2014) Endring i organisasjoner : ideologi, teori og praksis. Oslo, Cappelen Damm akademisk.
- Matos Marques Simoes, P. & Esposito, M. (2014) Improving change management: how communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33 (4), s. 324-341.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001) Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), s. 299-326.
- Morin, A. J. S. et al. (2016) Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment. *Human Relations*, 69 (3), s. 839-867.
- Risan, H. (2012) Dyadisk lederskap.
- Shaw, P. (2002) Changing conversations in organizations : a complexity approach to change. London, Routledge.
- Smith, A. D. & Rupp, W. T. (2002) Communication and loyalty among knowledge workers: a resource of the firm theory view. *Journal of Knowledge Management*, 6 (3), s. 250-261.

- Spurkeland, J. (2009) *Relasjonsledelse*. 3. utg. Oslo, Universitetsforl.
- Stensaker, I. G. & Haueng, A. C. (2016) *Omstilling : den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Sørensen, O. H., Hasle, P. & Pejtersen, J. H. (2011) Trust relations in management of change. *Scandinavian Journal of Management*, 27 (4), s. 405-417.
- Tengblad, S. & Tengblad, S. (2012) *The Work of Managers : Towards a Practice Theory of Management*. Oxford, Oxford University Press.
- Thompson, M. & Heron, P. (2005) The difference a manager can make: organizational justice and knowledge worker commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (3), s. 383-404.
- Uhl-Bien, M. (2006) Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17 (6), s. 654-676.
- Vie, O. E. & Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet Institutt for industriell økonomi og, t. (2009) *Shadowing managers engaged in care : discovering the emotional nature of managerial work*. 2009:147, Norwegian University of Science and Technology, Faculty of Social Science and Technology Management, Department of Industrial Economics and Technology Management.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide

#### *Uformell innledning:*

- Løs samtale
- 

#### **Formell innledning:**

- Presentasjon av oppgaven, formålet med metodene osv
  - Spørsmål eller avklaringer?
  - Avklar bruk av opptager. Forklar at fra og med nå benyttes ikke navn eller andre personopplysninger som kan identifisere informanten i henhold til personvernombudet for forsknings regelverk (Bruke heller jeg/meg/de og selskapsnavn erstattes med "selskapet" e.l)
- 

#### **Overgang:**

- Hva er din ledererfaring?
  - Hvor mange medarbeidere leder du?
  - Hvordan foregår for det meste den daglige kommunikasjonen med medarbeiderne?
  - Hvordan vil du beskrive din relasjon med dine medarbeidere?
  - I hvor stor grad har dine medarbeidere autonomi? Eksempler?
  - Finnes det tilfeller der medarbeiderne leder seg selv? Hvilken rolle har du da?
  - 
  - Hvordan oppstår endringer hos dere?
  - Hvilke faktorer mener du må med for at en endringsprosess skal bli suksessfull?
  - Hva mener du er en leders oppgaver i en endringsprosess?
  - Eventuelle spørsmål fra observasjonen:
    - Du kommuniserte om det samme både muntlig og skriftlig via e-post. Hvorfor?
    - Du nevnte at det var deltagende tavlemøter. Hvordan har dere jobbet frem det?
    - Festtalen om LEAN og forbedringsarbeid. Hvordan unngår du selv at det forblir med festtalen?
    - LEAN A3. Hvor mange per år? Hvor mange medarbeidere? Hvor ofte? Skiftes det på eller er det de samme?
    - De små endringsprosessene. Hvor kommer de fra?
- 

#### **Hoveddel:**

Her skal vi gjennomgå en endringsprosess og hvordan den blir ledet steg for steg fra begynnelse til slutt. Be informanten gjerne tenke seg ut noen spesifikke endringsprosesser å reflektere over.

- Oppstarten: Unnfangelsen av ideen:
  - Hvordan oppsto ideen til endringsprosessen?
  - Hvordan jobbet du med ideen og medarbeiderne i starten av prosessen?

- Hvis ideen kommer fra ledelsen. Hvordan presenteres den?
- Hvis ideen medarbeidere. Hvordan besluttes det å gå videre med det?
  
- Analysen: Ønsket mål, strategi for prosessen osv?
  - Hvem står for denne delen av prosessen?
  - Hva er din rolle i denne delen av prosessen?
  - Hvordan leder du denne delen av prosessen?
  
- Utarbeiding: problemløsningen, veien mot målet
  - Hvem står for denne delen av prosessen?
  - Hva er din rolle i denne delen av prosessen?
  - Hvordan leder du denne delen av prosessen?
  
- Innføring: Hvordan iverksettes målet fra prosessen.
  - Hvordan innføres endringen?
  - Hva er din rolle i innføringen?
  - Hvordan leder du denne innføringen?
  
- Evaluering: Vurdering av resultatene
  - Hvordan måler dere og vurderer resultatene?
  - Hvem gjør det?
  - Hva er din rolle i dette arbeidet?
  - Hvordan leder du denne delen av prosessen?

### Videre spørsmål

- Har det vært endringsprosesser som ikke gikk som planlagt? Hva skjedde?
- Hvilke utfordringer kan man finne i deres endringsprosesser?
- Hva gjør du som leder når du treffer på disse utfordringene?
- Hvordan definerer du din egen makt som leder?
- Hvordan bruker du denne makten når du leder i endringer?
- Har du opplevd å lede når det har vært friksjoner? Hvordan var det? Hvordan løste du det?

---

### Avslutning:

- Oppsummering
- Avklaringer
- Noe informanten ønsker å legge til?
- Avklare om oppfølgingsspørsmål kan tas ved eventuelt behov senere



## Vedlegg 2: Observasjonsnotater

Det vedlegges ett observasjonsnotat som eksempel. De resterende kan ettersendes ved behov.

### **Observasjonsnotater L1**

4 timer. 1 time i kontorlandskap, 1 time i møte med nyansatte, 2 timer i ledergruppemøte

I kontorlandskapet: 3 ganger i kommunikasjon med medarbeidere i formell sammenheng uplanlagt. Diskuterer løst arbeidsoppgave og fremgangsmåte. Blir en "slik gjør man", men på en vennlig måte. Mer gir beskjed om at dette er måten det gjøres på, mer enn en ordre.

Fra sin pult. Kommuniserer budskap til teamleder både muntlig og så skriftlig via e-post.

---

Tavlemøte: Drives av teamleder. L1 bistår med innspill. Medarbeidere kommer uoppfordret med innspill.

Forbedringsprosesser på tavlemøte: Quickfix problemløsning gjennomgås. Status fra ansvarlige medarbeidere.

Kommer frem at nåværende tavle er nytviklet. Dette tavlemøtet oppdager at tavlen er mangelfull/ikke optimal. L1 bestemmer uten innspill fra medarbeidere/teamleder at denne jobben må sees på en gang til.

Teamleder spør retorisk om en problemstilling. L1 svarer. Grep for formidling av budskap?

Teamleder åpner møtet for innspill mot slutten. Observerer at det i grunn er et deltagende tavlemøte. Høy grad av innspill fra medarbeidere og en toveis kommunikasjon som ser ut til å fungere for alle parter.

---

### Møte med nyansatte om forbedringsarbeid/LEAN

L1 lar de nyansatte medarbeiderne utsette møtet noe utover oppsatt starttidspunkt, slik at de fikk ferdigstilt noen arbeidsoppgaver.

- "Jeg ønsker at dere gjør det slik. Hvordan ønsker dere det?" L1 fremstår som hun bruker vennlighet og inkludering i beslutningen som grep.
- I samtalen om utfordringer i arbeidshverdagen til de nye: "Vi har alle vært nye og man kommer inn i det". L1 er betryggende ovenfor sine medarbeidere. Viser sympati og fellesskap. Liten avstand mellom leder og medarbeider.
- Angående forbedringsarbeid, så er L1 videre medfølende og betryggende, der hun forklarer at forbedringsarbeid hos dem ikke vil føre til at flere mister jobben på grunn av at de blir mer effektive, men at det vil frigjøre tid til andre oppgaver.
- L1 festtaler om hvor bra LEAN er, men viser også til eksempler på der det har vist gode resultater. L1 gjør oppmerksom på at dette er en festtale og er bevisst på sin rolle i å både holde festtalen, men også videreføre det hun sier. L1 forteller de nyansatte at hun forteller dem festtale-versjonen for å påvirke tankesettet deres i forhold til forbedringsarbeid og verdien av det.
- L1 viser til at tidligere så har LEAN-arbeid på avdelingen fått negative konsekvenser for dem som ikke har deltatt. De har følt seg tilsidesatt og tidvis overarbeidet da de har

vært mindre bemannet pga forbedringsprosjekter. Dette ser ut til å være en lærdom for L1, som ønsker at de nyansatte må si i fra om den typen følelser dukker opp.

- Forbereder de nyansatte på at flere av funksjonene de gjør nå, vil bli erstattet av automatisering.
- Avslutningen av møtet foregår i svært uformelle former. Løst og fast om jobben på deres førstelinje, uformelle sosiale samlinger og generell prat.

Tanker rundt L1 i muntlig kommunikasjon med sine medarbeidere: Fremstår som en veldig vennlig leder. Ønsker å være på godfot med sine medarbeidere. Veldig sympatisk og virker til å bruke denne sympatien som en påvirkningskraft for å styre medarbeiderne i ønsket retning. Tar opp noen vanskelige temaer (som fremtidig automatisering), men går ikke videre med at det faktisk kan ha konsekvenser for de ansatte.

### **Vedlegg 3: Transkripsjoner**

Det vedlegges ett transkript som eksempel. De resterende kan ettersendes ved behov.

#### **Transkripsjon L1**

*F: Meg som intervjuer L1: Informant nr.1*

F: Hva er din ledererfaring?

*L1: Min ledererfaring ja. Jeg har, nå må jeg tenke litt. Det er så mange år. Først så ledet jeg to mennesker i et selskap, og så ble det fire. To.. fire, ja det ble fire. Det gjorde jeg i en seks syv år. Og så var jeg leder på en egen avdeling, ehm, og der var det vel åtte ti mennesker. Der var jeg i fem år. Og så var jeg på en avdeling med over 20 mennesker. Var jeg tre år. Eh, og så her jeg er nå har jeg vært i syv år. Snart syv år. Og nå er vi 14 hoder. Men det er ikke så mange årsverk. Det er vel ti årsverk på 14 hoder. Så ehm, jeg begynte å jobbe i 85'. De første årene hadde jeg ikke ledererfaring. Så var det vel to år inni der jeg jobbe i prosjekt, og der hadde jeg ikke ledererfaring fra, utenom det så har jeg vel hatt det hele tiden.*

F: Når du kommuniserer med dine medarbeidere i løpet av dagen, hvordan foregår det meste av kommunikasjonen da?

*L1: Det meste, jeg er litt sånn walking by doing, er det det heter? Sånt noe. På den jobben som jeg har, så er det veldig store fine vinduer også er det vinduskarmer, så jeg går litt rundt, så jeg prøver hvis det er noe å gå rundt og snakke en til en. Men hvis det er noe jeg er redd for at noen hører eller sånt noe, så sender jeg en Lync(digital meldingstjeneste intervjuer.anm.) og ber dem komme inn på et stillerom og så snakker vi sammen der. Fordi, at når man sitter i et åpent landskap, så er det ganske mange ører rundt omkring. Alle følger med på hva jeg gjør, men jeg kan ikke følge med på hva alle gjør. Hvis jeg snakker veldig mye med en, så kan folk begynne å tenke sitt så jeg er litt obs rundt det. Så er det tavlemøte hver eneste dag. Der er det mye kommunikasjon i forhold til alle medarbeiderne. Så har vi noen møter, og så har vi pluss-samtaler, og hver 14 dag har jeg noe som heter fot-i-bakken samtale med hver enkelt.*

F: Kan du greie ut litt om hva er en sånn fot-i-bakken samtale?

*L1: Fot-i-bakken er mer en en-til-en samtaler. Hvordan har du det på jobben, hvordan er det, hvordan syns du arbeidspresset ditt er, hvordan.. Ja, sånne ting. Og så har vi noen individuelle mål. Som vi går i gjennom og ser hvordan det går i forhold. Ikke noe sånn.. Det er veldig snilt for å si det sånn. Uttad så har vi bare team-mål, ingen individuelle mål. Og så går det på opplæring. Trenger du noe mer opplæring for eksempel, kompetanseheving, hvordan fungerer det? Vi sitter i et åpent landskap. Og et kundesenter som jeg jobber i da, det er veldig avhengig av hverandre, så hvis vi ikke vi fungerer sammen, så fungerer det ikke. Og min, ja mottoet mitt er da at når jeg ansetter nye, så ansetter jeg ikke så gode fagfolk, men jeg må ansette personligheter. For hvis ikke personligheten kan jeg ikke endre. Den må fungere i teamet. Jeg kan lære dem alt om det vi jobber med.*

F: Hvordan vil du beskrive din egen relasjon med dine medarbeidere?

*L1: Kanskje litt for[...]. Nei, jeg har veldig gode relasjoner med dem. Jeg er veldig glad i de. Vi har det veldig hyggelig på jobben. Vi har veldig god sånn k., nei medarbeiderundersøkelser er veldig gode. Men man kan vel si kanskje at jeg er veldig nære på de og veldig tett på. Kanskje noen ville sagt for tett på.*

F: Hvorfor tror du de ville sagt det?

*L1: Nei, fordi de er redd for at jeg ikke tør å ta opp konflikter, eller hvis det blir uoverenstemmelser, hvis det blir, er noe å ta opp. Men, jeg gjør det også. Men jeg gjør det med myk hånd altså.*

F: Hvor stor grad av autonomi har dine medarbeidere?

*L1: Aah, den er ganske stor. De sitter å svarer telefoner og mail hele tiden. Men vi prøver å dele på nr det er mailer og nr det er telefoner liksom.*

F: Og utenom det så legger de opp dagen selv på en måte?

*L1: Nei. Eller de legger opp dagen selv. Nei, det er styrt fordi de har telefontid og de har andre tider der de skal svare på mail eller gjøre andre oppgaver. Ellers så er det møter, eller prosjekter eller A3-prosjekter som de er ute og gjr. Eller opplæring. Så, det er veldig styrt. Styrt på arbeidstid og styrt på veldig mye. Det vil jeg si.*

F: Hvordan er autonomien deres i forhold til oppgaveløsningen?

*L1: Det er veldig mye maler og det er veldig mye rutiner, og vi har veldig mye regler. Og i den bransjen vi er i så finnes det jo vanvittig mye regler man må følge for at vi ikke skal bli stengt.*

F: Finnes det tilfeller der medarbeideren leder seg selv?

*L1: Ja, jeg mener at mine medarbeidere leder seg selv veldig mye i forhold til det å ta ansvar. Ehhm, de ser at køene er lange og de står på. Og, ja de går ikke hjem hvis det ikke er gjort det som skal gjøres. De leder seg selv sånn sett, men ut i fra hva som kommer inn av henvendelser.*

F: Hva blir.. Kan du greie ut om hva din rolle er nr de leder seg selv?

*L1: Det jeg kanskje vil fremheve der, er i forhold til forbedringsarbeid. De er veldig flinke til å komme med forbedringstiltak. Hva kan vi gjøre annerledes, hva kan vi gjøre bedre for å jobbe mer effektivt. Så, smartere og til det beste for kunden.*

F: Det kan bringe oss over i neste spørsmål. Endringer hos dere. Hvordan oppstår de? Sånn i det generelle? Nå snakker jeg ikke om de store organisatoriske endringene, men de små.

*L1: De små. De fleste kommer opp på tavlemøter. Det er forslag som kommer på tavlemøter. Eller en som spør som endring. Er det sånn vi bør gjøre det? Gjør alle det på den måten og sånne ting. Så blir det da satt som et tiltak, eller en quickfix. Det er noe vi fikser. Et lite tiltak. Eller hvis det er noe større, så må vi da foreslå at det blir en stor A3 som vi skal jobbe videre med. De er flinke til å ta det opp på tavlemøtet. Og selvfølgelig, noe kommer i FIB-samtaler også. Pluss, er såpass sjelden. Men i FIB-samtaler så er det altså ting som blir tatt opp. Som gjelder alle.*

F: Hvor ligger avgjørelsen i om det skal tas kjapt eller gås videre med og bli et større prosjekt?

- L1: Om det tas kjapt. Så ser de det som regel selv og tar det som en quickfix på tavlen. Hvis de mener at det er større, så tar jeg det til neste tavle. Og så diskuterer vi det der.*
- F: Blir det da du eller medarbeiderne som bestemmer om det burde bli større?
- L1: Det har ikke vært noe problem. Det er vi som regel enige om.*
- F: Det var ikke det jeg mente om det brukte å være noe problem.
- L1: Det er vi enige om. Det er ikke sånn at jeg sier at det må. Men det er jeg som bestemmer det til syvende og sist. Men jeg skjærer ikke.. Det er de som vet best og deres innspill tar jeg altså.[...] Men det som kanskje er utfordringen, er at det ikke er ressurser til å ta tak i alle de store problemene våre. Så det er en del sånne ting som eh, det er fint å løfte det, men der ligger det godt å sover.[...] Quickfix er veldig greit for det kan vi gjøre noe med selv. Men når det begynner å involvere flere avdelinger og sånne ting, så blir det ofte liggende der altså. Det kan jeg bare si.*
- F: Tidligere i dag så hadde vi jo en observasjon. Der du introduserte LEAN for nye medarbeidere. Hvis vi kan kjapt diskutere litt rundt det med LEAN og A3 som er metodikken. Hvor mange LEAN-prosesser eller A3-er har dere i løpet av et år ca?
- L1: Åh, det har ikke vært mange. Vi har vel hatt som mål fem eller noe sånt noe. Men så har vi klart to, eller ja, to og en halv. En avsluttet, ja. Vi er ikke gode på det. Vi lager de så store og skal ha med så mye. Så begynner vi, og så får vi det ikke helt til og sånne ting. Så, ja.*
- F: Får jeg lov å spørre om hvorfor det blir to, og ikke fem?
- L1: Har ikke ressurser. Og så har vi fått en beslutning ovenfra. At vi bare får lov til å ha en pågående av gangen for at vi ikke skal bruke flere mennesker. Og når den ene skal bli avsluttet i det den neste begynner, og man ikke får til å avslutte den, så får man ikke begynt på en ny. Ikke god på det. Ikke noe LEAN-visjoner. Vi har masse quickfix, og vi kunne gjort masse masse som kunne vært små A3-er. Men det å få det til-problematikken, som er..ja. Og så er det A3-lederne våre. Vi har to stykker som har blitt lært opp og de har jo sluttet begge to eller gått over til andre stillinger. Så nå holder vil på å lære opp en og sertifisere en hos oss. Det er i kompetansen det ligger, og vi har ikke kompetansen i avdelingen til å gjøre det.*
- F: Du sier det er få A3-er og det er få medarbeidere som får lov å jobbe med det. Hvor mange medarbeidere er det? Og er det de samme?
- L1: Nei, men i en A3, så skal du kanskje ha tre eller fire medarbeidere inne. Så hvis du skal ha A3-lederen hos oss og vi er en 6-8 på jobben. Så kan man ikke ta ut 4 stykker til de andre. Da blir ofte A3-er noe som blir for flere avdelinger. Da blir de veldig store, for da involverer de ledere og.. Det er liksom ikke en som kan ta beslutningene og gjøre det her når det er så mange kokker.*
- F: Men da igjen, slik du sier selv. De små endringene da? Quickfixene?
- L1: Da setter vi oss ned to eller tre også lager vi et forslag. Også tar vi det på tavlen dagen etterpå. Også ser vi på det sammen. Også tester vi det ut. Også ser vi etter noen uker. Er det ok eller ikke? Eller om vi går tilbake på det og har det sånn som vi hadde det.*
- F: Har du noen eksempler på en slik type?
- L1: Ja, det har jeg. Ja, akkurat nå er det en på dødsbo. Som vi hadde i dag da. Det eksemplet er at det er en oppgave som flere, eh. folk gjør forskjellig på avdelingen. Så nå må vi finne en rutine på det. To stykker setter seg ned og lager en rutine på det. Og så får den informert om den nye rutinen til alle, sånn at de gjør det og sjekker ut det.*
- F: Nå kommer det en større del. Det som er ønskelig nå. Er om vi kan gå i gjennom en endringsprosess hos dere steg for steg. Du avgjør selv om det er store eller små, og du kan gjerne bruke et eksempel på en dere har hatt tidligere. [...]
- F: Hvis vi da tar stegene, og da tar for oss ideen. Og da med det eksempelet du har her. Hvordan oppsto ideen til denne? (Et forbedringsarbeid om avbrytelser. Intervjuer.anm.)

*L1: Den oppsto da vi hadde fått en nyansatt hos oss. Og vi trodde vi var gode til å lære opp, vi trodde vi hadde gode rutiner. Vi trodde.. ja. Vi trodde vi gjorde veldig mye. Så viste det seg at de spurte oss og de spurte oss, men det var ikke bare de som spurte oss. De spurte hverandre mye også og var usikre på mange ting. Og da spurte vi hvorfor vi alltid var så usikre, hvorfor spørre hverandre, hvorfor finner vi ikke svarene. Er det noe med kulturen? Vi var redd for at det var noe med kulturen. At man var redd for å gjøre feil. Men etter hvert så kom vi jo til at det var jo ikke det. Men det var jo, det var rutinene var mange forskjellige steder, vi var vant til å si det, "bare kom å spør meg". Vi var veldig snille, vi var veldig hyggelige mot hverandre. Hvis en spurte meg om noe, så var det ikke sånn det kan du finne der og der, jeg kan vise deg der og der er rutinen. Jeg bare svarte. Og da oppmuntrer du ikke til å bruke rutinene. Så vi forstyrret hverandre hele tiden. Alle sammen. Så det ble et problem at man ble forstyrret hele tiden. Sånn begynte vi å snakke om at det er noe som skjer her. Så begynte vi å telle hvor mye vi forstyrret hverandre. Det var vanvittig mye. Vi spurte ikke bare en, vi spurte flere. Da begynte vi å se på det som et problem, at vi ikke klarte å svare kunden selv. Vi måtte ha hjelp.*

F: Hvordan besluttet dere å gå videre med den. Var det på en måte.. Hvor ble det besluttet å gå videre med å jobbe med en endring på den problemstillingen?

*L1: Det besluttet jeg.*

F: Ok.

*L1: Fordi jeg, ja det besluttet jeg. Selvfølgelig tok jeg det opp med min leder, og jeg tok det opp på tavlen der, men den var grei for da var vi ferdig med forrige A3 vår avdeling, så det var rom for en ny A3. Og den gjaldt bare oss. Vi så ikke på hvordan andre forstyrret oss. Vi så bare på hvordan vi forstyrret hverandre i avdelingen. Og det som er, en annen ting som er, at det viste seg at vi stolte mer på hva naboen sa, en annen som jobbet på avdelingen, enn det som sto skriftlig. Det er veldig mange funn. Veldig morsom å jobbe videre med som det ble mange tiltak på.*

F: Når man da kom til å skulle se, man oppdaget at det var mye avbrytelser og sånn, og så kommer man frem til et ønsket mål og sånne ting da, hvem var det da som sto for delen av prosessen, og å se på, hvordan plukket dere ut hvem som skulle se på dette?

*L1: Hvem som skulle se på dette?*

F: Ja, hvem som skulle jobbe med det.

*L1: Ja, eh. Det var jo en som skulle bli sertifisert som A3-leder. Så hun fikk oppgaven, det var helt naturlig. Og hun fikk også hjelp av konsulenter som coachet henne. Så valgte vi ut da.. jeg vil gjerne være med selv, jeg har lyst til, jeg syntes dette berørte hele avdelingen så veldig. Jeg har lyst til å delta i noen A3-er selv. Så både jeg var med, og så tok vi to fra avdelingen. Da tok vi den som var teamleder og den som var fagansvarlig på denne her, fordi det gjaldt oss alle sammen.*

F: Hvilken rolle tok du i denne A3-en?

*L1: Nei, helt klin lik som de andre. Hun, hun som skulle blir sertifisert var sjefen, og så var vi andre klin like. Jeg prøvde å holde munn så mye som mulig, hehe. Eller av og til, så, man vet jo best av og til. Så jeg, eh ja. Hun var veldig flink til å sette oss på plass også når vi sklei ut og sånne ting.*

F: Så her så kommer, så har man det med. Så kommer man til det med problemløsning og sånne ting da. Og her var det jo en fast gruppe som jobbet sammen med det, men så var det også som du sier du selv som en avdelingsleder og en teamleder.

*L1: Ja, men den faste gruppen var teamleder, fagansvarlig og meg.*

F: Så dette var jo en, skulle til å si, en lederstyrt endringsprosess på en måte da. Vil du si det?

*L1: Nei egentlig ikke, fordi fagansvarlig og teamleder hos meg jobber jo bare 20% med det, ellers enn det, så er de jo vanlige saksbehandlere.*

F: Ja, ok, ja.

L1: Så det vil jeg egentlig ikke si.

F: Ja, skjønner.

L1: *Og det var ikke noe. Dette var problem som ikke jeg kjenner på kroppen. For de spør hverandre. Så jeg vill.. Selvfølgelig, jeg blir jo forstyrret jeg og, men jeg har jo ikke det at jeg må gjøre de og de tingene. Jeg kan gjøre de om kvelden eller kunden ringer ikke, jeg må ikke sitte på telefonen sånn som de andre må, ikke sant? Så jeg kjente jo ikke det problemet, så jeg ble overrasket på hvor på kroppen de hadde kjent over lang tid.*

F: Ok, nå når du var med på denne, så får vi en litt annen spørsmålsstilling. Når dere kom til, arrester meg gjerne om jeg tar feil, så fikk du på en måte en dobbeltrolle. For du var med på å utforme A3-en, også har du på samme tid også ansvaret som leder og innføre, og iverksette endringene.

L1: Ja.

F: Så du får på en måte en litt dobbeltrolle her.

L1: *Men i A3-metodikken, så er det jo gruppen som, eller A3-lederen som iverksetter det, det er jo ikke jeg som sier nå skal du gjøre det, men jeg er jo med på det. Og det vi også brukte mye tid på. Også viktig her, det var på rotårsak og sånn. Vi tok med hele avdelingen og satt en hel kveld. Og de hjalp oss med treet. Vi hadde laget masse, også ba vi de komme med ting og så sammen med det vi hadde, og så kom det enda mer. Så blomstret det opp.*

F: Det er iverksettelsen. Og når dere da kom frem til tiltakene for å løse dette problemet. Hvem var det da som sto for innføringen av det da, forutenom..

L1: *Nei, det er to stykker som liksom har laget tiltakene i detalj. Noen av dem er ikke satt i gang enda heller. Også blir de satt i gang, og så skal de evalueres nå i slutten av måneden.*

F: Hvem er det som evaluerer?

L1: *Vi ser om det er blitt noen forbedring. For eksempel et av tiltakene da. Er at det skal bli en sånn akuttmottak som vi skal sette i gang. Det er en pult. Så alle skal spørre en person hver gang om det er noe. Og da kan man.. For det første så ser man hva som er gjentakende spørsmål slik at man kan øke kompetansen, enn at spørsmålet blir spurt mange. Og så er det bare en person som blir forstyrret en viss tid, som vet at den sitter der. Det er et tiltak, og da må vi se om det har økt effektiviteten, for da må vi måle hvor mye de andre blir forstyrret i forhold. For da vi talte før vi begynte.*

F: Tidligere i dag. Du har jo gitt en veldig god innføring nå i hvordan dette fungerer i den typen avdeling dere har. Som du sier, det er jo en liten avdeling og det gir sine utfordringer. Kan du greie ut om hvordan det er å ha den typen utfordringer på den typen avdeling?

L1: *Det er bemanningen. Tross alt, kunden er viktigst og han skal ha svar. Vi må ha noen som sitter på telefon og tar seg av butikken som jeg sier. Alle kan ikke ta papirene under armen og gå, "Du skjønner, jeg skal i et møte". For sånn er det ikke. Så det er en kjempeutfordring. Det var jo en utfordring. Nå har vi fått det under huden, men i forsten, så var det å få folk til å tenke sånn. Tenke på at vi skal gjøre forbedringer. I stedet for.. Vi har vært gode på å ta en pille og så bare løse det ene lille problemet der også mikser vi og trikser og så fører vi litt sanne ting. Vi har ikke vært gode til å løse Hva er egentlig problemet før vet du. Da har vi bare tatt den ene saken og har vi.. tatt litt maling over.*

F: Du nevnte tidligere i dag når jeg observerte, at tavlemøtene var blitt mye mer deltagende i det siste.

L1: Ja veldig.

F: Hvordan har dere jobbet frem den kulturen?

L1: *For det første så er det ganske nye medarbeidere. Eller en, nei, noen av de nyeste, ikke de to i dag. De to nyeste pluss en av studentene som teamleder. Nei, jeg, teamleder og*

*fagansvarlig begynte å lage ny tavle. For vi så at den ikke fungerte den forrige. På et tavlemøte så tok vi.. Vi hadde forberedt alle på de skulle komme. Hva er bra med denne tavlen? Vi tok sånn der pluss/delta som vi har lært. Hva er bra med tavlen og hva kan bli bedre? Og så lagde vi en plakat med det, som vi brukte på tavlemøte og så skulle vi tre da utforme ny tavle. Så blir det mye som skjer, og så blir det ikke prioritert. Litt tilfeldig så var det tre stykker som hjalp til her før jul en gang med å henge opp noe som var høyt. Så da sa jeg at kanskje de ville ta utfordringen og det ville de kjempegjerne. Så da er det tre. To nye og en student som har utformet den siste og den ser ut som den fungerer veldig bra.*

F: Jeg må bare spørre. Gjelder det også utenfor tavlemøtene? Den kulturen?

*L1: Ja.*

F: Kan du gjerne greie ut med noen eksempler på hvilken måte?

*L1: De tar jo faen ingenting for gitt mer. De skal spørre spørsmålsteget ved hvorfor gjør vi det på den måten. Det gjør de nye også. Det har blitt en kultur at det har blitt høyt under taket og si i fra. Det er lett å si at dette er min feil, dette skjønner ikke jeg eller man er ikke noe redd for å gjøre det.*

F: Litt om det du også snakket om i sted. Vi har jo også under observasjon, så var det et møte med nye medarbeidere om LEAN. Der nevnte du det at du at ting må sies for å sies, men det er ikke slik at det nødvendigvis er sånn. Hvis jeg kan bruke ordet festtalen vs. det virkelige liv. Hvordan unngår du selv at det ikke bare forblir med festtalen og ikke noe mer?

*L1: Nei, jeg har jo blitt flinkere til det. Til det å følge opp det jeg har sagt og stå ved det, men jeg føler vel av og til så er det sånn at det er ikke like lett å være mellomleder fordi at du blir pålagt en del ting og så blir ikke de tingene fulgt opp, og så blir det litt sånn festtaler. Ja, sånn som når vi skal sette nye mål, så er det ofte sånn at vi skal telle telle telle. Vi skal mer mer mer. Men søren, hva er kvaliteten i det? Og, det klarer ikke jeg alltid å formidle til mine(hehe, liten forsøkt skjult latter). Så sånnsett, så blir det liksom festtaler. Noe kan bli festtaler når det kommer ovenfra, men jeg prøver å være ganske jordnær på det som er hos oss da. Men jeg har jo noen mål. Vi skal jo strekke oss. Vi skal jo ikke bare ha det koselig her, selv om vi har det hyggelig. Så skal vi jo strekke oss.*

F: Det jeg tenker å komme inn på nå, er jo eventuelt motstridninger i prosessene her. Bare å si i fra om det er spørsmål du ikke har lyst til å svare på.

*L1: nei nei.*

F: Prøver å ha formulert meg hyggelig her. Men det kan jo være her som du sier utfordringer. Når du treffer på utfordringene i rollen som mellomleder, hvordan gjør du selv for å overkomme utfordringene?

*L1: Noen ganger så må jeg puste noen ganger og gå litt for meg selv eller gå ut å gå en tur rundt huset. For det er jo ting som jeg må gjøre som jeg ikke har lyst til å gjøre. Sånn er det bare å være mellomleder. Drittkjøpt innimellom. Men jeg prøver jo å stå i det, og sånn er det av og til. Men jeg har jo kroppsspråk jeg og, så det kan jo hende at det gjennomskues at jeg ikke alltid er enig. Selv om jeg prøver så godt jeg kan å ikke gjøre det.*

F: Hvordan er du da ovenfor medarbeiderne?

*L1: Nei, jeg prøver ovenfor medarbeiderne og stå i det som er beslutningen. Men, hvis jeg er veldig i mot den beslutningen, men så spør det jo hvor mye jeg har jobbet for den også. Har jeg virkelig jobbet for den, så ser jeg jo at jeg må stå for den liksom, men føler så må man bare godta ting også. Så kan det vel bli gjennomskuet at jeg synes det kunne vært.. Jeg synes det kunne blitt gjort annerledes. Lyttet mer til oss, eller spurt oss. For å ta det. Det er det første. Hvis det er noe jeg vil klage på, så er det at det blir tatt en del beslutninger her, som sikkert mange andre steder, uten å spurt de som snakker med kunden.*



F: Nei, har hørt om det. Du nevnte i sted utfordringer i deres endringsprosesser var for eksempel det med bemanning. Hvordan overkommer du den utfordringen? Du sier jo selv at du vil få gjennomført endringsprosesser. Hvordan løser du det?

*L1: Jeg har verdens greieste medarbeidere. Så enten er det overtid, eller så er det noen studenter som jobber mer. Det vi ikke er så flinke til[...] å være ja-mennesker. Vi skulle vært litt flinkere til at nå må dere være med på det og så må dere det. Det er viktig å bli spurt, men man er med på mye. Vi burde kanskje tenkt to ganger. Hva skal vi bruke tiden vår på.*

F: Har det vært endringsprosesser som.. Jeg vil ikke bruke uttrykket ”planen”, men ikke gikk som dere hadde håpet?

*L1: Ikke noen sånne kjempestore, men det var en i går, som viser at vi måtte gjøre det på vår gamle måte. Det var en liten endring. Men jeg husker rett og slett ikke hva det var akkurat nå. Men det har ikke vært noen store ting. Det har jo absolutt vært ting som jeg.. Ta det der at vi skulle overta noen telefoner da. Jeg var jo negativ til det der før det der LEAN-greiene. Jeg skjønnte ikke hvorfor ikke de som jobbet med det ene produktet. Hvorfor de ikke kunne svare på de. Det var de som kjente det produktet. Skulle vi kunne alt liksom?*

F: hvordan var medarbeiderne innstilt. Altså de som var medarbeidere på det tidspunktet?

*L1: Akkurat det samme som meg.*

F: Hvordan forsvarte du dine lederes synspunkter. Hvordan var din rolle som mellomleder mellom din ledelse og dine medarbeidere?

*L1: Ja, nei vi så jo en del saklige argumenter for det. For det var så lang kø på den avdelingen. Så de måtte få litt ro og avlastning. Så det var jo mer det når køen var nede, hvorfor gikk det ikke tilbake da? Men da syns vi egentlig det var litt gøy og det var mer oppgaver og det var mer spennende og mer utfordrende. Så da var det ikke så viktig for oss akkurat da. Men, jeg sa vel kanskje da at dette skal tilbake når køen er nede. Dette er bare en avlastningsperiode. Men det var jo aldri meningen fra de.*

F: Hvilke grep brukte du for å få dine medarbeidere med på dette? Noe som de virker som de var litt motstridende mot.

*L1: Nei, positivt. Vi må ta det positivt. Vi må gjøre vårt beste og se hvordan det går. Så får vi vise til ting som går galt. Og hvis det er sånn at det blir kjempelang kø, så selger vi for dårlig, og så blir det dårlige KTI-undersøkelser(Kundetilfredshet. Intervjuer.anm.) så får vi vise tilbake at vi får alt for mye.*

F: Jeg må bare spørre. Dette var en lederstyrt endring.

*L1: Ja ja ja. En helt lederstyrt endring. [...]Absolutt ikke noe vi ville, men det beste er at det er kjempebra i dag.*

F: Du sitter jo her med både de lederstyrte endringene og de små i hverdagen. Hvilken er gøyest å jobbe med?

*L1: Medarbeiderne. Menneskene.*

F: Den typen endringer? De små? Eller er det de store organisatoriske endringene?

*L1: Nei, men det er for at jeg er litt sånn controll-freak. Så jeg liker å ha litt kontroll på det. For det andre så er det så mange. Og så er det så mange kokker og så kommer de ikke helt i mål. Så er jo jeg en sånn kjapp type som gjerne skulle vært ferdig i går. Så jeg liker de små. Quickfixene og de små endringene.*

F: Da har vi jo snakket litt om det her. Her var det jo et tilfelle der både du og dine medarbeidere var i motstridende mot en leders beslutning. Og du måtte nok bruke noen maktgrep antageligvis. Hvordan definerer du din egen makt som mellomleder? [...] Må bare spesifisere at jeg mener jeg ikke nødvendigvis autoritær makt. Her mener jeg alle typer, karismatisk makt.. type

*L1: Åja. Jeg tror den største makten jeg har, det er å vise positivitet selv. Så får jeg med meg mine. Liksom, hvis jeg er gira, så er det ikke nei eller motargument da. Spesielt når det er*

*ting vi skjønner kanskje vi skulle.. kanskje er det andre løsninger, men vi går for allikevel fordi vi er positive.*

F: Har du noen eksempler på når du har brukt den egenskapen din?

L1: *Ah..ja, det har vært mange ganger altså. Ja vi var.. Vi på avdelingen hadde fått en del oppgaver som vi er for liten. Vi er for lite selskap til å ha produktansvaret på alt ting. Vi har ikke mennesker som er produktansvarlig. Så alle hos meg har produktansvaret på noe hver. Da var det jo også hvorfor vi? Hvorfor vi? Det er jo ikke riktig at det er vår avdeling, men kompetansen ligger der. Det burde vel vært andre steder. Hvorfor vi? Også skal vi ha like mye telefoner, og så skal vi ha like mye alt andre ting? Da brukte jeg nok mye den makten. "Nei, for at vi er så flinke." Da bygget jeg dem opp der fordi de vil ha deg som menneske liksom. Til å gjøre dette her. Det er jo ikke logisk at noen oppgaver skal ligge i et kundesenter, men det gjør det. Men i et lite selskap, så må en dele på kanskje en litt annen måte. Der og var det litt sånn. Vi fikk veldig mye oppgaver, men ikke så mye myndighet.*

F: Har dere den myndigheten nå?

L1: *Noe mer. Men ikke fullt ut. Men den har jeg kjempet selv for de. Veldig! Det har jeg kjempet veldig for. Men vi har ikke fått alt enda. De glemmer seg litt når du er sjef, da kan du gjøre hva du vil. En sånn siste ting jeg hadde her nå, er at vi skal ha et nytt \*\*\*\*\*. Ny brosjyre da. Da er det en som er produktansvarlig for den. Den ble ikke spurt. Den lagde ledelsen sammen med et reklamebyrå. For det er ganske morsomt å lage den da. Da blir vi liksom glemte. Og når det er noe feil med den, så blir den slengt tilbake til oss. Så det er det der vi jobber litt med. Så der kjemper jeg mye alene for å skjerme mine. For det blir man mye som mellomleder. Så står man litt som sånn derre bur og skjermer dem litt da. Forsvarer dem.*

F: Hvordan jobber du selv med å være den skjermen? På en måte?

L1: *Jeg er kanskje litt mye skjerm av og til. Også er det.. Og så skjermer kanskje noen ganger noen jeg tror ikke vil like. Kanskje ikke spurt dem, men jeg skjermer dem. Men jeg har blitt mye flinkere til å ikke skjerme dem fordi vi har snudd det til der at, oj vi får oppgaver. Positivt. Så får vi heller telle. Så får vi se på, og så får vi folk etterpå. Det har vist seg at vi får folk etterpå. Det er klart. Hele tiden når at vi gjør det på den måten. Er positiv til endringer, så kan du heller få folk når det er nødvendig. Ikke alltid det er nødvendig. Jeg tror medarbeiderne mine er trygge på at de vet at jeg vil dem deres beste. At jeg står på for dem. Og da tør de å satse også. Tror jeg da.*

F: Må jo bare spørre. Du har jo en lang ledererfaring her. Har du opplevd dette.. Med hvordan du selv.. Har du opplevd å... beklager.. Friksjoner.

L1: *Åh ja. Det har jeg absolutt gjort. Det har jeg hatt her også for å si det sånn. Det ble to grupper her for mange år siden. Vi var færre. Det ble to unge. Så var det en ung og en gammel liksom. De to unge. Jeg kaller dem de to unge, var jo kjappe og flinke og alt sammen og sånn. Og de som var litt eldre, de spør litt flere ganger. Og for meg som leder som ikke helt så for meg det. Hvis jeg skulle ha hjelp, eller utforme noe eller noe sånt noe, så var det mye lettere å spørre de to unge. Så de andre følte det at jeg bare så de[unge]. Og det gjorde jeg. Det var sikkert sant. Og de to unge ble litt skarpe mot de andre når de spurte for tredje gang samme spørsmål. Det har jeg svart på. Det har jeg sagt til deg før. Da får du finne det ut selv. Ikke sant, det er mange måter å snakke til folk på. Det så ikke jeg. Før det kom i medarbeiderundersøkelsen. Også da tok vi det opp etterpå. Etter medarbeiderundersøkelsen. Da tok vi det opp, snakket om det og lagde tiltak og sånn.*

F: Altså, hvordan løste du det?

L1: *Ja, jeg, vi tok det i medarbeiderundersøkelsen med HR. Så tok vi opp alle tingene. Sa alt sammen. For jeg fikk jo også dårligere score. Er fem seks år siden. Så tok vi det opp og lagde tiltak på det og sånne ting, så ble det.. Det forsvant etter hvert. Det var mye en til en*

*samtaler. For de to unge. De to unge de måtte snakke pent til de som ikke var like kjappe også. Og jeg måtte også være mer rettferdig. Jeg måtte ikke gå der jeg fikk det beste eller letteste svaret heller.*

F: Hvilken erfaringer føler du selv du satt igjen med etter..

*L1: Ja, jeg.. Når vi snakker om måltall og sånn. Det var jeg som tok opp det. Som som. Det sosiale. At har du det godt på jobben, så gjør du en god jobb mot kundene. Og du bidrar mer på jobben. Så jeg er veldig opptatt av at de skal ha det godt sammen og jobbe sammen og være positive og hjelpe hverandre. Pluss at vi skifter plasser hvert kvartal. Sånn at det ikke skal bli to som blir bestevenninner ved siden av hverandre. Også er de som, er de.. Det er både pluss og minus, De er veldig mye sammen privat. Noen av dem nå. Nesten hver helg. Og det kan bli en utfordring også. Men forrige helg så var jeg med alle de unge ut alene da. Hehe, så da vet jo dem..*

F: Ehm. Kan jeg også bare spørre litt sånn her. På generelt grunnlag. Hvordan er det å lede såpass varierte personligheter og aldersgrupper?

*L1: Jeg har jo. Jeg hadde jo en som gikk av med pensjon nå i september. Hadde vært ansatt her i 55 år. Var 67 år. Så hun var jo litt annerledes. Men ja. Og så har jeg.. Ellers så er de veldig like, men det er forskjellige personligheter. Veldig lik alder er det, men forskjellige personligheter. Jeg synes det er bare gøy jeg. Jeg synes det er litt utfordrende jeg. Nei, man må behandle dem forskjellig.*

F: Får jeg lov å spørre hvordan du løser de utfordringene der. De der da medarbeiderne har så låste og styrte arbeidsoppgaver.

*L1: Nei, det er jo tilleggsoppgavene da. Det er ikke det du svarer på telefon eller mail. Det er jo helt likt. Men. Tilleggsoppgavene. Men nå har vi mye på det som.. produktansvaret. Jeg setter jo ikke det på alle. Det må jeg jo slutte med. Jeg setter heller ikke A3 til alle. Jeg setter ikke forbedringer., Også har vi noe som heter kvalitetssystemet. Det må du ønske selv. Jeg vil ikke tvinge noen til det, for det er jo en jævla pirkejobb. Det passer ikke for meg i hvertfall. Så det må de som ønsker det selv ta ansvar for. Jeg prøver å få folk til å ønske hvilken vei de vil. For det er jo flere veier å gå. I tillegg til basisen.*

F: Hvordan er medarbeiderens utvikling viktig for deg? På hvilken måte?

*L1: Jeg synes det er.. Hvis jeg kan få de frem ut i selskapet eller andre steder. Da føler jeg at jeg har fått min premie liksom.*

F: På hvilken måte har du det?

*L1: Hvordan jeg har fått det? Ja, det er todelt. For det første har jeg fått et menneske lykkelig. De har fått kanskje høyere lønn og de har fått mer utfordringer. Og så får jeg selv et problem med at jeg må ansette en ny en. Men jeg får sånn lakeier. Eller sånne lange armer ut i organisasjonen. Som står for det som jeg står for. Verdiene mine og den måten jeg er. Hadde jeg ønsket at noen skulle forsvinne, men jeg har ikke ønsket at noen skulle forsvinne enda. Så vet jeg ikke om jeg hadde syntes det hadde vært like bra. Men nå ønsker jeg.. Jeg liker mennesker og jeg liker deres måte å være på. Og da er det fint å få det ut \*\*\*\*\*[selskapet].*

F: Jeg bare ser litt over her. Om det er noe mer jeg har lyst til å bite meg fast i. Nei, jeg tror vi begynner å se enden. Du gir veldig gode svar og skaper mye bilder og sånn. For å komme med litt oppsummering da, så er det på en måte. Du nevner det med at det er en utfordring med å være en liten avdeling og det å få tid til å ha endringsprosessene rundt, ved siden av arbeidsoppgavene og det å være en førstelinje.

*L1: JA, men jeg mener også at det er ikke noen andre enn vi som kan gjøre det. Du kan ikke sette en sånn stabsavdeling til å gjøre endringer for oss, for de vet ikke hva og hvor vi trenger. Så vi må gjøre det selv altså.*

F: Har du noen plan for hvordan dere skal få til det? Mer av det?

*L1: JA, vi er mer og mer kyniske i forhold til ressursplanlegging. Eller sånn, hvor mange trenger vi på det og tar ut folk. Også har vi jo fire studenter. Hadde ikke overlevd uten de.*

F: Altså deltidsstillinger?

*L1: Ja, og de bruker vi mye altså. Unnskyld at jeg sier det, men de jobber jo dødsfort også.*

*De er så kjappe disse studentene. Men det er en utfordring med kvalitet og sånn.*

*Opplæring og alt nytt som skjer hele tiden. Men at vi har noen sånne 10% stillinger.*

F: Avslutningsvis. Er det noe du ønsker å legge til?

*L1: Nei, tror ikke det.*

Avsluttes med at informant godkjenner at oppfølgingsspørsmål kan stilles i etterkant.