MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E_1 Navn: Linda Evensen og Roger Ingdal

Endringskynisme - en sannhet for mellomledere som utsettes for gjentatte endringsprosesser?

Dato: 29.05.2020 Totalt antall sider: 120

NORD universitet

www.nord.no

“Det er min fordømte plikt å stå der når det er kuling og båten lekker litt her og der og mannskapet øser som faen, så må du bare stå der”

Abstract
This thesis looks into the role of middle managers in change processes and tries to see what it does to middle managers to be exposed to repeated change processes, and to what extent the middle managers develop Organizational Change Cynicism (OCC).

We have based our theory on Jacobsen's (2018) presentation of the theory of five perspectives which explains why change in organizations occurs. In addition, we have look at how OCC can occur in these five perspectives. How change processes are implemented impact the development of OCC are also investigated, with the basis in the two different strategies, strategy E and strategy O, as explanations for this. We also look at the important role of the middle managers in change processes. Finally, we look more closely at Amundsen and Kongsvik's (2016) five elements that can explain why OCC occurs amongst employees.

We have conducted a qualitative study, using in-depth interviews of middle managers in several large public and private companies. We have chosen a deductive method for analyzing the data, somewhat inspired by phenomenology.

The study shows that how change management processes are conducted are relevant to the extent to which OCC occurs. The more top-down and without involving the middle managers the process is, the bigger impact the change will have on middle managers' development of OCC. Middle managers develop some degree of OCC, when they

- have experienced several change processes that they have not been involved in
- do not understand the decisions that are made
- do not feel that the change brings anything new to the way they are working
- feel that the financial incentives are roadblocks to implement change

This is reflected in a reduced or lack of faith in changes that come from top management and their ability to implement changes in the future. The middle managers have a great sense of loyalty. There is however a loss of commitment among several of the middle managers, due to unsuccessful change processes, which has led them not to go all in, both in their ordinary work and in connection with change processes.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av studiet Master of business and administration (MBA) ved Nord Universitet. Studiet har tatt oss fire år å fullføre, ved siden av fulltidsjobber. Det har vært krevende og utfordrende. Samtidig har det gitt oss masse nyttig kunnskap og kompetanse på organisasjonsutvikling, økonomi og ledelse. Det har vært spesielt berikende som samboere å ta dette studiet sammen, og da også å skrive denne masteroppgaven sammen. Vi er ikke sikre på om de intense eksamensperiodene og ikke minst perioden med skriving av masteroppgave, hadde blitt gjennomført med like stor tålmodighet av den andre, om bare en av oss hadde gjennomført studiet alene. En ekstra utfordring møtte vi også på, da Covid-19 pandemien slo til over hele verden, noe som blant annet førte til at alle bibliotekene stengte og vi fikk redusert tilgang på ny litteratur.

Vi ønsker å takke alle våre forelesere på studiet for å dele deres kunnskap på en inspirerende og motiverende måte. En spesiell takk til vår veileder Alf Håvard Dahl for konstruktive og gode tilbakemeldinger i forbindelse med arbeidet med denne oppgaven. Vi må også takke Nord universitet for at vi i krevende arbeidssituasjoner fikk forlenget studieretten og dermed ekstra tid på å skrive denne oppgaven.

Vi hadde aldri kunnet gjennomført denne undersøkelsen hadde det ikke vært for alle de informantene som har valgt å stille opp. Tusen takk for at dere har tatt dere tid i travle arbeidshverdager for å svare på våre spørsmål. Til sist må vi også takke våre arbeidsgivere som har tilrettelagt for at vi har kunnet gjennomføre dette studiet.

Vi har etter beste evne forsøkt å tolke våre informanter så presist som mulig. Likevel står innholdet i oppgaven her for forfatternes regning alene.

Trondheim, mai 2020

Roger Ingdal og Linda Evensen

Sammendrag
Denne oppgaven tar utgangspunkt i mellomleders rolle i endringsprosesser og forsøker å se hva det gjør med mellomledere å bli utsatt for gjentatte endringsprosesser. Vi har ønsket å undersøke i hvilken grad mellomledere utvikler endringskynisme ved å stå i mellomlederrollen gjennom gjentatte endringsprosesser.

Vi har i oppgavens teorikapittel tatt utgangspunkt i Jacobsens (2018) fremstilling av teorien om fem perspektiver som forklarer hvorfor endring i organisasjoner skjer. I tillegg har vi sett på hvordan endringskynisme kan oppstå i disse fem perspektivene. Hvordan endringsprosesser gjennomføres, og valg av strategier viser seg også å ha betydning for om endringskynisme oppstår. Vi har derfor sett på de to ulike strategiene som framstilt av Jacobsen (2018), strategi E og strategi O, som forklaringer på dette. Vi går også nærmere inn på den viktig mellomlederrollens betydning i endringsprosesser. Til sist har vi sett nærmere på begrepet endringskynisme og har tatt utgangspunkt i Amundsen og Kongsviks (2016) fem elementer som kan forklare hvorfor endringskynisme oppstår blant ansatte.

Vi har gjennomført en kvalitativ undersøkelse, ved hjelp av dybdeintervju av mellomledere i flere store offentlig og private virksomheter. Vi har valgt en deduktiv metode for å analysere dataene, noe inspirert av fenomenologi. Vi har analysert og sortert den empiriske dataen i kategorier, knyttet til eksisterende teori og våre forskningsspørsmål. Vi har, noe utradisjonelt, valgt å slå sammen empiri og analyse i ett kapittel. Vi beskriver der de funnene vi har gjort som kan bidra til å besvare forskningsspørsmålene våre og forsøkt å knytte dette til relevant teori.

Undersøkelsen viser at hvordan endringer oppstår, har mindre betydning for i hvilken grad endringskynisme utvikles, men at hvordan selve endringen gjennomføres har større betydning. Dersom toppledelsen ikke klarer å kommunisere målet for endringen, eller skape engasjement og involvering av mellomlederne, har endringskynismen en større tendens til å utvikles. Det samme gjelder når endringen ikke er målbar nok og der man ikke ser klare resultater av endringene. Vi ser også at der det brukes belønningssystem i organisasjonen, så er disse ofte i konflikt med målene for endringsprosessene. Noe som gjør at mellomlederne mister noe av motivasjonen og troen på at endringen vil lykkes. Denne endringskynismen gir seg utslag i en redusert eller manglende tillit til endringer som kommer fra toppledelsen. Mellomledere mister også troen på toppledelsens evne til å gjennomføre endringer i

framtiden. De mellomledere som har hatt positive erfaringer med endringsprosesser, har derimot ikke utviklet særlig grad av endringskynisme. Mellomlederne opplever definitivt presset med å stå i mellomlederrollen, men fremstår også som særdeles lojal overfor de beslutningene som tas. Vi kan likevel spore en grad av frustrasjon og tap av engasjement blant flere av mellomlederne, noe som har ført til at de ikke legger ned mer arbeid enn de må, både i den vanlige arbeidshverdagen, og ikke minst i forbindelse med endringsprosesser.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag iv

Innholdsfortegnelse vi

1. Innledning 1

1.1 Vår motivasjon for valg av problemstilling 2
1.2 Problemstilling 4
1.3 Oppgavens struktur 6
2. Teoretisk utgangspunkt 6

2.1 Hva er endring? 6
2.2 Ulike perspektiver på endring 7
2.2.1 Planlagt endring 7

2.2.2 Endring som livssykluser 10

2.2.3 Endring som naturlig utvelgelse 12

2.2.4 Endring som dialektisk prosess 14

2.2.5 Endring som anarki 14

2.3 Gjennomføring av planlagt endring - endringsstrategier 16
2.3.1 Strategi E 17

2.3.2 Strategi O 21

2.4 Mellomleders rolle i endringsprosesser - “mellom barken og veden” 25
2.5 Endringskynisme 26
2.5.1 Endringer for endringens skyld 28

2.5.2 Resirkulering av ideer 29

2.5.3 Praksisfjerne løsninger 29

2.5.4 Manglende synliggjøring av resultater 30

2.5.5 Pseudomedvirkning 30

3. Metode 31

3.1 Forskningsdesign 31
3.2 Datainnsamling 33
3.2.1 Dybdeintervju 33

3.2.2 Gjennomføring av intervjuene 34

3.3 Utvalg 36
3.3.1 Valg av informanter 36

3.3.2 Antall 37

3.3.3 Rekruttering 38

3.4 Analysemetode 38
3.5 Kvalitet i studien 39
3.5.1 Pålitelighet (reliabilitet) 39

3.5.2 Troverdighet (begrepsvaliditet) 40

3.5.3 Overførbarhet (ekstern validitet) 41

3.5.4 Bekreftbarhet (objektivitet) ... 41
3.6 Etiske betraktninger ... 42
3.6.1 Samtykke ... 42
3.6.2 Personvern ... 42
3.6.3 Forskning på egen arbeidsplass ... 43
4. Empiri og analyse ... 43
4.1 Om informantene ... 44
4.2 Hvilke typer endringer har mellomlederne vært igjennom? ... 44
4.2.1 Planlagt endring ... 45
4.2.2 Endring som livssyklus ... 48
4.2.3 Endring som en naturlig utvelgelse ... 50
4.2.4 Endring som dialektisk prosess ... 51
4.2.5 Endring som anarki ... 53
4.2.6 Oppsummering ... 54
4.3 Prosessens betydning for endringskynismen ... 54
4.3.1 Målene som ligger til grunn for endringene ... 55
4.3.2 Rollen til den formelle, hierarkiske ledelsen ... 58
4.3.3 Innholdet i endringen ... 61
4.3.4 Endringens planlegging ... 62
4.3.5 Hvordan man skaper motivasjon for endringen ... 64
4.3.6 Bruken av konsulenter i prosessen ... 66
4.3.7 Oppsummering ... 67
4.4 Mellomlederrollen - hva gjør det å bli utsatt for gjentatte endringer? ... 67
4.5 Endringskynisme blant mellomledere ... 71
4.5.1 Endring for endringens skyld ... 73
4.5.2 Resirkulering av ideer ... 75
4.5.3 Praksisfjerne løsninger ... 77
4.5.4 Manglende synliggjøring av resultater ... 79
4.5.5 Pseudomedvirkning ... 80
4.5.6 Oppsummering ... 82
5. Konklusjon ... 83
Litteraturliste ... 88
Oversikt over vedlegg ... A

1. Innledning

I en stadig omskiftelig verden skjer endringer raskere enn tidligere. Dette får også betydning for ledelse av virksomheter. Stabilitet og forutsigbarhet var kjennetegnet på tidligere organisasjoner, mens mange beskriver at moderne organisasjoner er kjennetegnet av endring. I nyere lærebøker i organisasjon og ledelse er budskapet det samme: organisasjoner som ikke klarer å utvikle nye produkter eller løsninger, er ille ute i dagens konkurranse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 384).

I tidligere perioder bestod ledelse av "administrasjon" av stabilitet eller "installasjon" av en ny teknologi eller organisasjonsmodell. I dag handler ledelse mer om omstilling og vil i økende grad bestå i å "organisere en kontinuerlig utviklingsprosess" (Qvale, 1995, s. 234).

Vi merker særlig stor endring på det teknologiske området, med et stadig mer inkluderende internett, kunstig intelligens, big data osv. Dette fører til helt nye organisasjoner, mens andre forsvinner eller forandres totalt. Også i offentlig forvaltning er det nå en konstant endringsprosess. Fra og med 2020 ble mer enn 70 kommuner sammenslått, skoler opplever å måtte tilpasse seg ny teknologi og demografi, helsetjenesten tilpasser seg også ny helseteknologi som kan møte den såkalte "eldrebølgen" som er i ferd med å slå over oss, med en stadig aldrende befolkning og færre unge i helsevesenet til å ta vare på de (Jacobsen, 2018, s.13-14).

Samtidig som endringer har blitt den nye sannheten, viser Jacobsen (2018, s.16) til at det antas at så mye som 70 % av alle endringsforsøk mislykkes. Han viser videre til en verdensomspennende undersøkelse der blant mer enn 3000 ledere har en tredjedel svart at de iverksatte endringstiltak ikke har gitt den ønskede effekten.

Det at man ikke lykkes kan handle om innholdet i endringen, altså hva selve endringen består av. Mens andre ganger handler det om hvordan endringen gjennomføres på, mer enn innholdet. Konsekvensene for ansatte i en endringsprosess som ikke gjennomføres på en god måte, kan være økt usikkerhet, opplevelser av tap av kontroll, rolleuklarhet og tap av relasjoner. I tillegg kan de få negative helseeffekter som utbrenthet, økt skadehyppighet og sykefravær og at flere går ut av arbeidslivet med uførepensjon. Arbeidstakere kan bli

demotiverte og miste lojaliteten til bedriften i forbindelse med organisasjonsendringer (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 14-16).

I denne oppgaven har vi definert en mellomleder som en leder som hierarkisk befinner seg en plass mellom toppledelsen og ansatte, og har personalansvar, resultatansvar og delvis økonomiansvar. Mellomleder har en nøkkelrolle i endringsprosesser. De er ofte de som må ivareta mye av den praktiske iverksettelsen og oppfølgingen av endringsprosessen. Samtidig er de et bindeledd mellom toppledelsen og lavere nivå i virksomheten (Johnson, Scholes & Whittington 2008, s. 563). En mellomleder som er involvert i endringsprosessen og som får forståelse for hvorfor endringen gjennomføres og kan bidra med sin kompetanse og kunnskap, vil kunne bidra positivt til en endringsprosess. Hvis mellomleder derimot ikke får nok informasjon om prosessen, ikke får delta i prosessen og ender opp som en skyteskive for ansatte, kan mellomlederen sabotere hele endringsprosessen (Erichsen, Solberg & Stiklestad 2017, s. 299).

1.1 Vår motivasjon for valg av problemstilling

Vi har begge hatt noen år i arbeidslivet, både i offentlig forvaltning og privat næringsliv. Vi har dermed naturlig nok også opplevd en del endringsprosesser ved våre respektive arbeidsplasser. Erfaringene med hvordan disse endringsprosessene har blitt gjennomført og suksessen knyttet til prosess og resultat, har vært varierte.

Da vi skulle starte arbeidet med denne oppgaven sto vi begge i ganske omfattende endringsprosesser i våre jobber. Den ene i offentlig forvaltning og den andre i privat næringsliv. Vår opplevelse av hvordan endringsprosessene ble gjennomført var veldig ulike, men samtidig så vi en del fellesnevnere i holdninger, både hos oss selv, og våre kollegaer.

I den offentlige arbeidsplassen ble endringsprosessen gjennomført med, i alle fall, tilsynelatende stor grad av medvirkning, med langvarige og omstendelige prosesser for å komme fram til gode løsninger. I den private virksomheten opplevdes endringene som om det skjedde, mer eller mindre, over natta. En e-post ble sendt ut til ansatte om at nå skal vi gjøre det på denne måten.

Mye av teorien i dag tar for seg hvordan endringsprosesser bør gjennomføres og perspektivet er ofte fra leder sin side. Det er også skrevet mye om viktigheten av mellomleders rolle i

endringsprosesser. Det er derimot forsket mindre på hva gjentatte endringsprosesser gjør med den enkelte. Amundsen og Kongsvik har sett på hva stadige omstillinger gjør med de ansattes innstilling til endringer. De har skrevet boken "Endringskynisme" som handler om at gjentatte omstillingsprosesser kan medføre en endringskynisme. Boka er skrevet på bakgrunn av Amundsens og Kongsviks omfattende undersøkelser av tre store private virksomheter i Norge. I motsetning til mye av litteraturen innenfor endringsledelse, har Amundsen og Kongsvik tatt perspektivet til arbeidstakere og ikke ledere som sådan (Amundsen & Kongsvik, 2016).

Vi hadde også et inntrykk av at opplevelsen av endringsprosessene blant våre kollegaer var, kanskje ikke overraskende også veldig ulikt. Men det som kanskje overrasket oss mest, var vårt inntrykk av at holdningen blant de som fikk delta og medvirke i endringsprosessen framsto som betydelig mer endringskynisk enn hos de som fikk endringen "tredd nedover hodet". Dette gjorde at vi ønsket å gå mer inn i hvordan gjennomføringen av endringsprosesser kan bidra til å utvikle endringskynisme blant ansatte.

En annen opplevelse vi selv hadde var at selv om større og mindre endringsprosesser ble gjennomført, var ikke vår opplevelse av at vår arbeidshverdag endret seg betydelig. Vi hadde de samme arbeidsoppgavene, de samme kundene/brukerne og i stor grad samme kollegaer. Vi undret oss om dette kunne være en årsak til at noen framstod som endringskynisk; gjennomførte vi bare endringer for endringens skyld?

Som nevnt har mellomledere en viktig rolle i gjennomføring av endringsprosesser. De er gjerne ikke alltid med på å beslutte at endringer skal gjennomføres, men er de som får ansvaret for å implementere endringene. Det står ofte i et krysspress mellom å forholde seg lojalt til ledelsen og dens beslutninger, og å skulle få ansatte med på å gjennomføre endringen. Man snakker ofte om at mellomledere står "mellom barken og veden". Vi har funnet flere forskningsprosjekt om mellomleders rolle, men disse begrenser seg til bestemte endringsprosjekter eller i bestemte virksomheter eller bransjer. Vi har funnet lite som beskriver hva gjentatte endringsprosesser gjør med mellomlederen og om disse også utvikler en tilsvarende endringskynisme som underordnede ansatte gjør.

Vi ønsket derfor å se på om mellomledere utvikler endringskynisme ved å delta på gjentatte endringsprosesser. Vi mener det er interessant å se på dette fra mellomleders perspektiv, for å

se hva det gjør med mellomledere å bli utsatt for gjentatte endringsprosesser, og samtidig måtte være de som skal iverksette og gjennomføre endringene.

Det kan være en interessant studie og se om det vil være forskjeller på om en mellomleder utvikler endringskynisme avhengig av om han har beholdt jobben sin etter en endringsprosess eller ikke. Men vi har i denne undersøkelsen konsentrert oss om de som fortsatt er mellomledere, altså de som har klart seg gjennom endringsprosessene, uten å miste jobben. Begrunnelsen for dette valget var at hvis undersøkelsen viste at mellomledere utvikler endringskynisme, så kan vi i hvert fall ikke si at dette kommer av at de har mistet jobben.

Vi valgte å starte med våre egne arbeidsplasser på den tiden vi startet med oppgaven, da vi så at endringsprosessene nettopp ble gjennomført på så ulike måter. Den ene virksomheten er en stor, privat virksomhet i IT-bransjen som selger digitale tjenester og programvare, den andre en stor norsk, kommune. Vi har gjennomført en kvalitativ undersøkelse med dybdeintervju av mellomledere. Vi har også intervjuet noen ansatte i andre offentlige (statlige) virksomheter.

1.2 Problemstilling

Så med bakgrunn i det overnevnte er vi interessert i å se på hva det gjør med mellomledere å bli utsatt for gjentatte endringsprosesser og om de utvikler en form for endringskynisme som følge av disse endringsprosessene. Vi ønsker også å se på hvordan endringsprosessene er gjennomført, for å se på om det kan forklare om endringskynisme oppstår eller ikke. Vi har derfor valgt følgende problemstilling:

Endringskynisme - en sannhet for mellomledere som utsettes for gjentatte endringsprosesser?

For å kunne belyse problemstillingen vår har vi valgt ut fire forskningsspørsmål:

1. I hvilken grad vil ulike drivkrefter for endring påvirke graden av endringskynisme blant mellomledere?

Det er ulike drivkrefter eller motorer som driver frem endringer og som kan beskrive hvorfor endring skjer. Vi ønsker å ta utgangspunkt i Jacobsens (2018, s. 31-46) fem perspektiver på ulike drivkrefter for endring, og se om de ulike drivkreftene påvirker mellomlederes utvikling

av endringskynisme. De fem perspektivene er planlagt endring, endring som livssyklus, endring som naturlig utvelgelse, endring som dialektisk prosess og endring som anarki.

2. Hvordan vil måten endringsprosessene blir gjennomført på, ha betydning for mellomleders utvikling av endringskynisme?

Det finnes mye teori om hvordan endringsprosesser bør gjennomføres for å oppnå suksess. Det er to hovedstrategier som utpeker seg for å gjennomføre en planlagt endring, strategi E og O. Strategi E ("economic") har som mål å skape økt økonomisk verdi og har fokus på formelle strukturer og systemer. Strategi O ("organization") har som mål å utvikle virksomhetens menneskelige ressurser og har fokus på å utvikle kulturen i organisasjonen. De fleste endringsprosesser vil ikke være rene strategi E eller O prosesser, men kan ha elementer av begge (Jacobsen, 2018, s. 146-147). Vi ønsker å se på om måten endringsprosesser gjennomføres på er i tråd med anbefalinger i rådende teori og på hvordan valget av strategi for gjennomføring av endringsprosesser har påvirket utviklingen av en ev. endringskynisme hos mellomlederen.

3. Hva gjør det egentlig med en mellomleder å bli utsatt for gjentatte endringsprosesser, når mellomleder skal være lojal mot beslutningene og gjennomføre endringene?

Vi ønsker å få svar på hva det egentlig gjør med en mellomleder å stadig bli utsatt for endringsprosesser, med tanke på den spesielle posisjonen en mellomleder har i en organisasjon. Her ønsker vi å se på om gjentatte endringsprosesser gjør noe med lojaliteten til ledelsen, eller motivasjonen til å gjennomføre endringer som blir besluttet.

4. Utvikler mellomlederen endringskynisme ved gjentatte endringsprosesser?

Til sist ønsker vi å få svar på om en mellomleder som opplever flere endringsprosesser i rollen som mellomleder, utvikler noen grad av endringskynisme. Vi tar da utgangspunkt i at endringskynisme er noe mer enn skeptisisme eller motstand mot endring. Endringskynisme innebærer et syn om at endringer er nytteløse og at det foreligger et tap av tillit til ledelsen, som ofte får skylden for at tidligere endringsforsøk ikke har vært vellykkede. (Reichers, Wanous & Austin, 1997, s. 48; Wanous, Reicher & Austins (2000, s. 135).

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven videre består av en beskrivelse av det teoretiske utgangspunktet i kapittel 2. Her presenterer vi relevant teori og begreper som anses som viktig for å besvare vår problemstilling. I kapittel 3 tar vi for oss den metoden vi har brukt. Her gir vi et innblikk i de valgene vi har gjort og gjennomføring av studien. Vi gir også en vurdering av hvilke konsekvenser de valgene har gitt for studien. Vi har valgt å presentere empiri og gjennomføre analyse i samme kapittel. Vi vil derfor i kapittel 4 presentere og drøfte de empiriske funnene i lys av relevant teori og tidligere forskning, og forsøke å svare på våre forskningsspørsmål. Vi avslutter oppgaven med en oppsummering og konklusjon i kapittel 5.

2. Teoretisk utgangspunkt

Vi vil i dette kapittelet redegjøre for relevant teori som bidrar til å belyse problemstillingen, og som danner grunnlaget for vår analyse av de innsamlede data. I avsnitt 2.1 vil vi gi en nærmere beskrivelse av hva som ligger i begrepet endring, herunder endring av organisasjoner. Vi vil videre i avsnitt 2.2 presentere ulike perspektiver på hvorfor endring skjer - hva som er endringers drivkrefter. I avsnitt 2.3 redegjør for ulike strategier for endringsprosesser, kjent som strategi E og strategi O. Vi ser på det den viktige mellomlederrollen i endringsprosesser i avsnitt 2.4. Til sist vil vi i presentere teori knyttet til begrepet “endringskynisme” i avsnitt 2.5.

2.1 Hva er endring?

Det er mange måter å definere eller beskrive hva en endring er. Ifølge Erichsen, et.al. (2017, s. 288) skal endring være noe som løfter og driver virksomheten videre. Behovet for endring bør være forankret i virksomhetens plattform, altså dens visjon, verdier og overordnede mål og strategier.

En annen definisjon er at en endring har skjedd når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt. En slik definisjon sier oss veldig lite og vi må derfor presisere hva som er innholdet i endringene.

Endring kan handle om følgende:

1. Endring av oppgave, teknologi, og/eller mål og strategi. Dette innebærer at man finner nye måter å utføre arbeidet på. Det kan være at man tar i bruk ny teknologi som gjør

oppgavene mer automatiske. Eller det kan dreie seg om at man endrer eller justerer virksomhetens mål og strategier.

2. Endring i organisasjonsstruktur. En endring i organisasjonsstruktur kan innebære å flytte på oppgaver, dele opp avdelinger, endre beslutningslinjer - rett og slett endre hvordan man styrer organisasjonen. Det kan også være å endre hvilke belønningssystemer man bruker.
3. Endring i organisasjonskultur, er en endring i organisasjonens grunnleggende antakelser, normer og verdier.
4. Endring i organisasjonens demografi vil si at man rekrutterer nye ansatte eller at noen slutter.
5. Endring i prosesser som produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring.

Endring kan også variere langs dimensjonen omfang, hvor man ofte skiller mellom radikal og inkrementell endring. En radikal endring innebærer at man bryter helt med tidligere praksis, ved enten å ansette en ny type personell, går inn i et nytt marked eller endrer helt struktur. I motsetning til en inkrementell endring hvor man bygger på det man allerede har og gjør justeringer og forbedringer på en stegvis måte (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 385-386).

2.2 Ulike perspektiver på endring

Det er ikke alltid lett å si hva som gjør at endring i en organisasjon skjer. Det er et utall av teorier og forklaring på nettopp dette. Som Jacobsen (2018, s. 31) viser til har Van de Ven og Poole i 1995 gjennomført en metastudie av over 200 forskningsartikler om endring. Den viste at det finnes omtrent 20 ulike perspektiver på endring, som de har redusert til fire ulike perspektiver. Jacobsen viser også til et femte perspektiv.

De ulike perspektivene som forklarer hvorfor endring skjer, gir veldig ulike svar på dette. Vi vil i det følgende redegjøre for Jacobsens fem perspektiver.

2.2.1 Planlagt endring

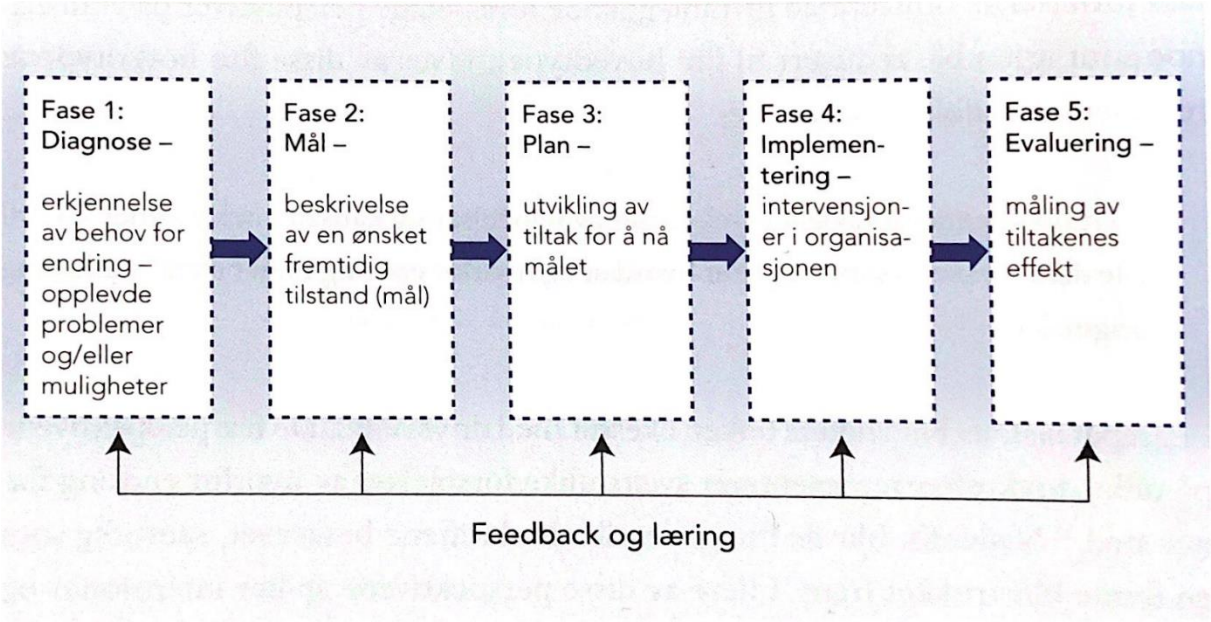
Det første perspektivet dreier seg om planlagt endring hvor intensjoner om endring er drivkraften. Denne endringen skjer fordi mennesker ser noen problemer, setter seg mål for å løse de og iverksetter løsninger. Tanken er at organisasjoner endrer seg fordi mennesker

ønsker endringer for å nå et nytt mål. Hovedpoenget med dette perspektivet er at endringen er intensjonal - altså det er en intensjon bak endringen - et mål som ønskes oppnådd.

Endringen består av en analytisk og rasjonell tilnærming til endring og gjennomføres fordi noen personer eller grupper av personer har:

- analysert situasjonen og funnet ut at noe ikke fungerer, eller ikke fungerer optimalt, altså identifisert et problem
- funnet løsninger på problemet
- iverksatt tiltak for å løse problemet

Et viktig element i denne prosessen er at resultatene av endringen evalueres etter at tiltakene iverksettes, for å se om man har oppnådd de ønskede effektene av endringen. Jacobsen har delt denne endringsprosessen inn i fem ulike faser, illustrert med følgende figur (Jacobsen, 2018, s.32):



Figur 1- Faser i en planlagt endringsprosess

Fase 1 kan kalles diagnosefasen og innebærer at noen, i eller utenfor organisasjonen, oppdager at noe ikke fungerer som det skal og at det er et behov for en endring. Det kan være opplevde problemer i form av for eksempel sviktende kundetilfang eller inntjening, eller det kan være at man ser muligheter som ikke er utnyttet. I denne fasen foretar man gjerne en analyse av situasjonen. En slik analyse kan gjøres på mange ulike måter. Det kan være ved hjelp av en SWOT-analyse (strength, weaknesses, opportunities, threats), kundeundersøkelser, medarbeiderundersøkelser, intervjuer eller lignende. En slik analyse

fører da gjerne til at man kommer til en erkjennelse av at det er behov for å gjennomføre en endring og forplikter seg til å gjennomføre den.

Fase 2 består av å beskrive målene for endringsprosessen - hva ønsker organisasjonen å oppnå med endringsprosessen? Slike mål kan ha ulike tidshorisonter og være konkretisert av ulik grad.

Den neste fasen innebærer å legge en mer konkret plan for hvordan man skal oppnå målene man har satt i fase 2 - hvilke aktiviteter skal settes inn? Her må organisasjonen ta noen valg om hvilke løsninger som vil være det beste for de, og utarbeide konkrete løsninger. I en slik plan er det også inkludert en tidsplan for når de ulike aktivitetene skal gjennomføres og hvem som har ansvaret for oppfølgingen.

I fase 4 foregår selve implementeringen av planen, altså gjennomføringen av de aktivitetene som ligger i planen. Siste fase, fase 5, består av evaluering av de tiltakene man har implementert og om man har oppnådd den effekten man har ønsket. Spørsmålet om problemet som identifisert i fase 1 er løst, må besvares. Hvis evalueringen viser at endringen var vellykket går organisasjonen inn i en stabiliseringsfase hvor endringen institusjonaliseres ved at ansatte og ledelsen støtter opp om og forsterker endringene. Ofte vil man da tilpasse eller endre belønningssystemer, strukturer og prosedyrer til endringen som er gjort.

Dersom organisasjonen er i stand til å gjennomføre denne prosessen, særlig med vekt på fase 5, så vil de være i en læringssyklus, der erfaringer med endringer kan føre til nye analyser, mål, planer og gjennomføring. Denne måten å gjennomføre endringer på, står sterkt i den vestlige kulturen. Men det er ikke alltid at endringene får den planlagte effekten, eller at man klarer å gjennomføre planen som tenkt (Jacobsen, 2018, s. 33-34). Et av elementene i endringskynismen som beskrevet i Amundsen & Kongsvik (2016, s. 61-65) er nettopp manglende synliggjøring av resultater, som ofte kan skyldes at man ikke har tatt seg tid til å evaluere endringen, før man starter på en ny en. Dette er noe vi kommer nærmere tilbake til i avsnitt 2.5.4.

Et grunnleggende trekk ved organisasjoner er at de består av sosiale systemer - altså av mennesker som handler og samhandler. Dette innebærer at det er umulig å si med sikkerhet hva som kommer til å skje i framtiden. Dette fører til at mange ledere føler at de ikke klarer å

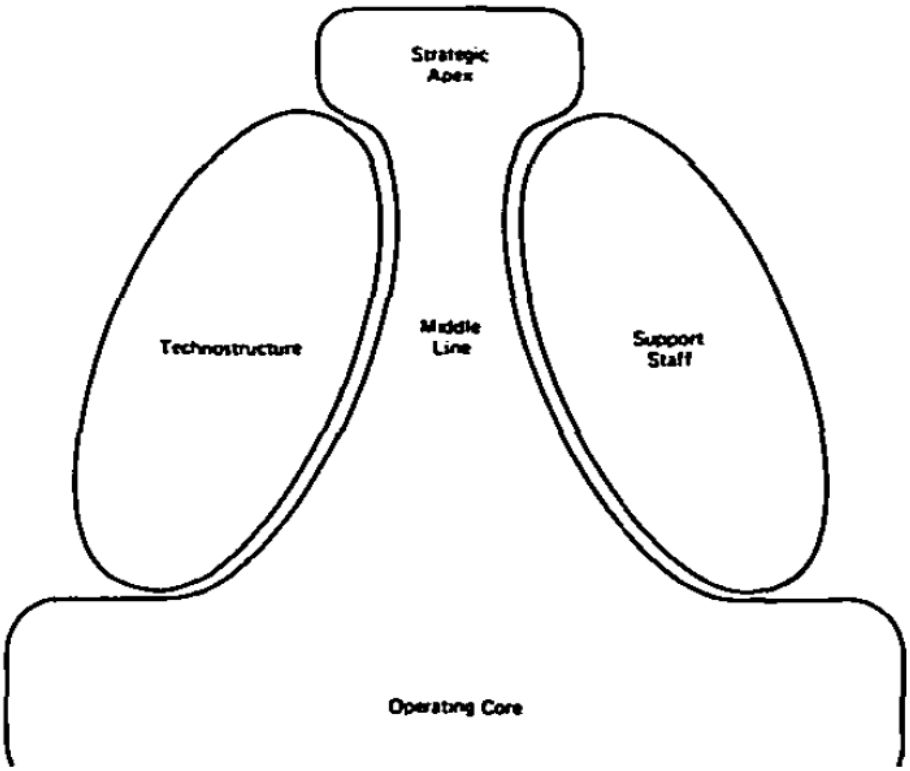
gjennomføre planlagte endringer, og endringsagenter uttrykker misnøye med egen evne til å gjennomføre disse endringene. Det er også svært mange organisasjoner som ikke klarer å tilpasse seg, tross betydelige forsøk. Dette er bakgrunnen for at vi trenger flere perspektiver på endringer (Jacobsen, 2018, s. 33-34).

2.2.2 Endring som livssykluser

Endringer som livssyklus kan også skje som følge av intensjonelle valg, men i dette perspektivet legges det også inn en antakelse om at organisasjoner endrer seg på en forutbestemt måte. Dette innebærer en teori om at alle organisasjoner går gjennom et sett med faser i sin levetid. (Jacobsen, 2018, s. 34).

Ett eksempel på et slikt endringsperspektiv finner vi hos Henry Mintzberg (Mintzberg, 1980, s. 324). Han beskriver at organisasjoner beveger seg gjennom et sett livsfaser der økende vekst medfører behov for endring i strukturen. I tillegg til teknologi, omgivelser og makt, er alder og størrelse to viktige elementer som tvinger fram organisasjonsendringer. Dess eldre og/eller større organisasjonen er, dess mer formalisert er organisasjonen. Videre vil større organisasjoner, med gjennomsnittlige større avdelinger og mer komplisert struktur, føre til mer spesialiserte oppgaver, differensierte avdelinger og en mer utviklet administrativ del av organisasjonen.

Mintzberg viser videre til at elementene i en organisasjonsstruktur antyder en typologi av fem grunnleggende konfigurasjoner; enkel struktur, maskinbyråkratiet, det profesjonelle byråkratiet, den innovative organisasjonen (adhoc-krati), den divisjonaliserte organisasjonen. Han viser videre til at det er fem grunnleggende elementer i en organisasjon: operativ kjerne, strategisk toppledelse, mellomledelse, teknostrukturen og støttestruktur.



Figur 2 -De fem grunnleggende elementene i en organisasjon (Mintzberg, 1980, s 324)

I organisasjoner med en enkel struktur er den strategiske toppledelsen sentral. Strukturen er som navnet tilsier enkel og lite formalisert, og det er høy grad av sentralisering av oppgaver. Her er det en klar og sterk leder, gjerne den som startet opp organisasjonen, som koordinerer arbeidet med en direkte overvåkning. Organisasjonen har gjerne få mennesker som koordinerer og arbeider godt seg imellom. Det er lite administrative systemer og et dynamisk miljø. Denne organisasjonen finner vi gjerne i nystartede organisasjoner eller organisasjoner som er i sterk krise.

Etter hvert som organisasjonen vokser, øker behovet for mer formelle system og rutiner for å fordele, koordinere og overvåke arbeidet. Hierarkiet blir gjerne større og mer omfattende. Makten er fordelt vertikalt i den strategiske toppledelsen, men det er lite horisontal desentralisering av makt til teknostrukturen. Arbeidet blir gjerne mer spesialisert og formalisert og avdelingene vil være store på driftsnivået. Denne organiseringen finner man gjerne i eldre, større organisasjoner og gjerne i organisasjoner med masseproduksjon. Dette er det Mintzberg gjerne kaller for maskinbyråkratiet.

Det profesjonelle byråkratiet oppstår når organisasjonen vokser ytterligere. Da blir den avhengig av standardisering av oppgaver og koordinering av den operative kjernen. Oppgavene blir meget spesialiserte og rutinepregede, og opplæringen blir mer omfattende. Det blir derfor et enda større behov for regler, rutiner og standarder, og mennesker må inn for å lage og overvåke disse. Hierarkiet her blir enda større og kompleks med flere ledd og administrative enheter. Det skjer en desentralisering av makt i både vertikale og horisontale linjer. Denne strukturen finner vi gjerne i komplekse, men stabile omgivelser, med tekniske systemer som er enkle og lite regulert.

Når organisasjonen vokser ytterligere i størrelse, blir ofte systemene for komplekse og omfattende og det blir vanskeligere å få tatt effektive beslutninger. I den divisjonaliserte organisasjonen er derfor mye av makten og oppgavene delegert til egne avdelinger i mellomledelsen; det vil være en begrenset vertikal desentralisering. I denne strukturen vil arbeidet koordineres gjennom standardisering av resultater, heller enn ved regler og rutiner. Her vil det være utstrakt bruk av belønningssystemer. Slike strukturer finner vi typisk i veldig store, modne organisasjoner som fremfor alt opererer i diversifiserte markeder (Mintzberg, 1980, s. 322).

Den divisjonaliserte organisasjonen kan skape siloer, som gjør at organisasjonen ikke henger sammen, hver avdeling begynner å opptre som egne organisasjoner noe som vanskeliggjør koordinering. Da vil organisasjonene gjerne ha behov for å opprette matriseorganisasjoner - eller innovative organisasjoner (adhoc-kratier) (Jacobsen, 2018, s. 35). I denne strukturen skjer koordineringen i hovedsak gjennom gjensidig tilpasning mellom alle delene av organisasjonen. Dette krever et spesielt samarbeid fra støttestrukturen. Arbeidet her er også spesialisert og krever omfattende opplæring, men har lite formalisering. Avdelingene er gjerne små og kombinerer ulike funksjoner i en matrisestruktur. Det vi si at strukturen er desentralisert både i vertikale og horisontale linjer. Man forsøker å få avdelingene til å jobbe sammen og på tvers av siloene. Disse strukturene finner vi ofte i komplekse, dynamiske omgivelser og er ofte assosiert med svært sofistikerte og automatiserte tekniske systemer (Mintzberg, 1980, s. 322).

2.2.3 Endring som naturlig utvelgelse

Et tredje perspektiv beskriver endringer som en naturlig utvelgelse, med referanse til Darwins evolusjonsteori om artenes utvikling, der populasjoner utvikler seg gjennom naturlig

seleksjon. Hvis vi skal overføre Darwins teori til organisasjonsteori, så kan vi se på begrepet organisasjonsfelt. Det vil si et område eller marked som organisasjoner konkurrerer i, om begrensede ressurser. Dette knyttes så til antakelsen om at organisasjoner hovedsakelig kjennetegnes av rigiditet - ikke endring. Både innad i organisasjoner og i omgivelsene vil det være sterke krefter som vil motsette seg endring og sørge for at stabilitet blir opprettholdt. Dette kan føre til at organisasjoner ikke klarer å endre seg, selv om de prøver.

Det er tre begreper som står sentralt i dette perspektivet: variasjon, utvelgelse og opprettholdelser. Innenfor et organisasjonsfelt vil det alltid være en viss variasjon. Selv om virksomheter driver med det samme, vil de ha ulike måter å gjøre det på. De vil også konkurrere om de samme kundene. De som driver minst effektivt eller får tak i færrest kunder, vil forsøke å endre seg, ved å etterligne de som driver mest effektivt. Men siden dette perspektivet kjennetegnes av stabilitet og ubevegelighet, vil denne formen for endring mislykkes og organisasjonene vil gå konkurs og legges ned. Dermed vil de organisasjonene som overlever ikke gjøre det fordi de endrer seg, men fordi andre organisasjoner forsvinner og nye kommer inn. På denne måten endres ikke enkeltorganisasjoner, men sammensetningen av et organisasjonsfelt vil endres.

Men drivkraften bak endringer i dette perspektivet er ikke bare konkurranse om knappe ressurser, men det er også en søken om legitimitet i omgivelsene. Innenfor enkelte organisasjonsfelt finner vi sterke idealer eller verdier om hvordan organisasjonene bør være organisert og hvordan de bør opptre. De organisasjonene som klarer å framstå som mest moderne og effektive, ved bruk av symboler, vil være de som får mest støtte i omgivelsene. Dette vil derfor føre til at organisasjoner forsøker å imitere de som oppfattes som best innenfor feltet, for å tilfredsstille disse idealene.

Slike endringer i organisasjonsfeltet vil også kunne medføre endringer i den enkelte organisasjon. Dette er ikke endringer som er besluttet av ledelsen i organisasjonen, men utviklingen skjer på utsiden av organisasjonen, for eksempel i en fagprofesjon eller en faglig utvikling på området.

Oppsummert kan man si at man gjennom naturlig utvelgelse vil sitte igjen med de best tilpassede organisasjonene. Det er ikke i strid med perspektivet om planlagt endring, da organisasjonene stadig må ta valg for å balansere krav i omgivelsene med

organisasjonsformen. Men dette perspektivet bidrar til å forklare hvorfor mange organisasjoner sliter med å endre seg og at så mange endringsforsøk mislykkes (Jacobsen, 2018, s.38-41).

2.2.4 Endring som dialektisk prosess

Dette perspektivet er inspirert av antakelsen om at utviklingen i samfunnet skjer gjennom stadig konfrontasjon mellom ulike interesser. Jacobsen (2018, s. 42) beskriver dette som: "endring er et resultat av maktkamp mellom ulike interesser, og skjer ved at en tese (den dominerende interessen eller gruppen på et tidspunkt) møtes med en antitese (en utfordrende idé eller gruppe) og ender i en syntese".

I dette perspektivet blir altså maktkamp og politikk de viktigste drivkreftene for endring. En konflikt oppstår og blir løst, noe som medfører en endring. En maktkonsentrasjon som er sterk i organisasjonen kan gjennomføre de endringene de ønsker, så lenge de klarer å opprettholde sin maktbase. Dersom maktbasene i en organisasjon er relativt jevnbyrdige, vil det ofte lede til forhandlinger og gjerne inngåelse av kompromisser. Slike kompromisser kan ofte føre til at begge partene er misfornøyde og at man kommer fram til løsninger som blir dårligere for begge partene enn om kompromisset hadde blitt unngått.

Hvis vi ser på dette i et større organisasjonsfelt, hvor organisasjoner er i konkurranse med hverandre, så vil det ifølge perspektivet om endring som naturlig utvelgelse, være de best tilpassede organisasjonene som overlever. I det dialektiske perspektivet vil det ikke være den best tilpassede organisasjonen som vil overleve, men den sterkeste. Et eksempel på dette er stadige forsøk på fiendtlige overtakelser av selskaper man er i en konkurransesituasjon med. Det kan godt hende at organisasjonen som blir kjøpt opp objektivt sett er bedre tilpasset omgivelsene, men det er likevel den sterkeste organisasjonen som overlever. Dette har blitt beskrevet som en horisontal endring i organisasjonsteorien, og innebærer at en endring skjer, men ikke alltid til det beste (Jacobsen, 2018, s. 42-43).

2.2.5 Endring som anarki

Det siste perspektivet som Jacobsen tar for seg er endring som anarki. Her vil det være tilfeldigheter som er drivkraften bak endringen. Endringen er noe som vokser fram uten at det er en klar planlagt endring, endring på grunn av livsfaser eller maktkamper. Den

grunnleggende tanken bak dette perspektivet er at mennesker møtes i ulike arena og at dette skaper en beslutningsanledning. Disse vil da ha med seg et sett av problemer og utfordringer de vil ha løsninger på, og et sett med løsninger. Det som avgjør hvilke løsninger som blir koblet til hvilke problemer, er hvem som møtes hvor og når. Da er det ikke nødvendigvis den beste løsningen på problemet som blir valgt, men den løsningen som er tilgjengelig der og da. Så det er hvor og når ulike aktører kobles som vil skape utfallet på beslutningen og dermed endringen.

Organisasjonens formelle struktur kan ha nedfelt tydelige rammer og beslutningsarenaer hvor det er bestemte personer som får delta. Men i tillegg vil mange strukturer ha et betydelig innslag av uklarhet. Det kan være avhengig av hvem som har tid og mulighet til å delta. Hvis noen ikke har mulighet til å delta i et møte hvor beslutningene tas, vil heller ikke dennes synspunkter bli tatt med i vurderingen. Det kan også være at personer i organisasjonen møtes mer tilfeldig og beslutter at de må gjøre noe. En kan presentere et problem og en annen har en løsning. En endring kan derfor også skje meget spontant.

Endringer som skjer på denne måten medfører at det skjer mange endringer på ulike plan, men det er ingen samlet plan for endringene. Endringene vil derfor ikke skje på en helhetlig og sammenhengende måte, men gjennom kontinuerlige store eller små endringer. Samlet sett kan slike endringer over tid, medføre store endringer i organisasjonen.

Endring i en organisasjons demografi kan også føre til større eller mindre endringer. Når personer slutter og nye personer kommer inn, vil organisasjonen endres på et eller annet vis. Når man begynner i en ny stilling vil det alltid være rom for skjønn med tanke på hvordan arbeidet bør utføres, og den ansatte vil finne sin egen stil. Hvis det skjer endringer i kohorter i organisasjonen, for eksempel i perioder med mange nyansettelser, kan dette gjøre at man får inn grupper med lik utdannelse, kjønn eller bakgrunn. Dette kan også medføre store endringer i organisasjonen, ved at maktbalansen mellom ulike grupperinger kan bli forskjøvet.

Endringer som er nevnt i dette perspektivet trenger ikke å stå i kontrast til ideen om menneskelige valg. Det kan hende at slike endringer også er mer eller mindre ønskede endringer, basert på rasjonelle valg. Men de rasjonelle valgene tatt av menneskene i organisasjonen betyr ikke nødvendigvis at organisasjonen har fattet rasjonelle valg. Dette

perspektivet beskriver heller at menneskelige beslutningsprosesser ikke lar seg styre og at organisasjoner endrer seg, men ikke som følge av en helhetlig plan (Jacobsen, 2018, s. 44-46).

2.3 Gjennomføring av planlagt endring - endringsstrategier

Endringsprosesser kan framstå som kaotiske. Det er gjerne ulike krefter som trekker i forskjellig retning. Noen ønsker endringer og andre uttrykker motstand mot endringer. Utfallet av en slik kamp, kan være usikkert. Som nevnt i innledningen i kapittel 1 så mislykkes de fleste endringsprosesser, men de fleste tror likevel at det er mulig å styre en endring til en viss grad. Jacobsens (2018, s. 145) grunnleggende antakelser er at planlagt endring er mulig å gjennomføre hvis man har valgt riktig endringsstrategi og at endringen ledes på riktig måte.

Med valg av endringsstrategi menes at man har valgt en endringsprosess som er tilpasset den typen endringer det er intensjon om å gjennomføre. Dette er akkurat det motsatte av det som trekkes fram som et av problemene i elementet "endringer for endringers skyld" som vi vil presentere i avsnitt 2.5.1 i beskrivelsen av endringskynisme, hvor man tilsynelatende bruker samme type endringsprosess, uavhengig av innholdet i endringen.

Når vi snakker om at endringen må ledes på riktig måte, snakker vi om at ledelsesformen som utøves må passe til endringsprosessen og til konteksten endringen gjennomføres i. Det er ulike endringsstrategier for å oppnå en endring i en organisasjon og mange måter å lede en endringsprosess på (Jacobsen, 2018, s.146).

En endringsstrategi defineres som "en unik kombinasjon av virkemidler tatt i bruk for å oppnå en ønsket endring i en gitt kontekst kjennetegnet av spesiell trekk og utfordringer" (Laine & Kuoppankangas, referert i Jacobsen, 2018, s. 146).

Vi vil i det følgende peke på to hovedtyper av endringsstrategier eller måter å organisere endringsprosesser på. Disse har i første rekke en analytisk funksjon og det er ikke nødvendigvis slik at endringsprosesser gjennomføres ved hjelp av den ene eller andre strategien, men de vil heller overlappe hverandre. Vi har valgt å ta utgangspunkt i Beer & Nohrias to hovedstrategier, som beskrevet av Jacobsen (2018).

Den ene strategien kalles strategi E (economic) og har som formål å skape økt økonomisk verdi, gjerne uttrykt som økt avkastning for eierne. Fokuset er på formelle strukturer og systemer og er drevet fram av toppledelsen. Den er derfor det vi kan kalle en "top-down"-strategi.

Den andre strategien kalles strategi O (organization). Den har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de kan iverksette strategi og lære fra tidligere endringstiltak. Fokuset i denne strategien er utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Her brukes det stor grad av deltakelse og man baserer seg mindre på eksterne konsulenter og finansielle incentiver. Endringen skjer sakte og er mindre planlagt og programmatisk.

Begge disse strategiene har klare kjennetegn, og skiller seg fra hverandre. Men de kan systematisere langs de samme dimensjonene:

- Målene som ligger til grunn for endringene
- Rollen til den formelle, hierarkiske ledelsen
- Innholdet i endringen
- endringens planlegging
- hvordan man skaper motivasjon for endringen
- Bruken av konsulenter i prosessen

(Jacobsen, 2018, s. 145-147)

Disse strategiene har også korresponderende lederstiler. Vi velger i denne oppgaven å sette søkelys på hvordan endringsprosessene er gjennomført, og har mindre fokus på lederstilen. Så vi vil ikke komme nærmere inn på dette.

2.3.1 Strategi E

Ledelsen i strategi E skjer fra toppledelsen. Ledere på lavere nivåer eller ansatte blir ikke involvert. Toppledelsen har vurdert at det er et behov for endring og har funnet løsningene for å møte de utfordringene organisasjonen står overfor. De har dermed både diagnostisert organisasjonen, utarbeidet målene og lagt planen for endring, som er de tre første fasene i en planlagt endring, som beskrevet i avsnitt 2.2.1. Skillet mellom analysen, målsettingen og utviklingen kan være flytende, men det er aktiviteter som skjer før selve iverksettelsen. Disse endringsprosessene ses ofte på som et prosjekt - en tidsavgrenset aktivitet.

Målet for endringen i denne strategien er økonomisk begrunnet, som økt avkastning til eiere. Endringen skjer derfor som en følge av indikasjoner på at den økonomiske situasjonen er i ferd med å forverres. I offentlig forvaltning og frivillige organisasjoner kan det være vanskelig å identifisere slike økonomiske mål, i og med at man ikke opererer i et konkurransebasert marked. Det betyr ikke at slike organisasjoner ikke kan ha som mål som er begrunnet i økonomi, eller synliggjøring av resultater. Politikere kan for eksempel ønske å synliggjøre gode resultater for å sikre gjenvalg. Dette kan synliggjøres i for eksempel kortere venteliste på sykehjem, tilstrekkelig antall barnehageplasser, antall uteksaminerte fra universitet og nye veier som blir bygget.

Dess mer konkret målet er, dess lettere er det å måle hvor langt unna man er å oppnå det, og når man faktisk har nådd målet. Det vil og gjøre det vanskelig for ledelsen og ansatte å legge inn andre mål med endringsprosessen, som de kanskje setter høyere enn mer avkastning til eierne. Klare og entydige mål kan virke som en motivasjonsfaktor, men det kan også gjøre det lettere å overvåke og dermed styre endringsprosessene.

Rollen til den formelle, hierarkiske ledelsen er som nevnt i denne strategien "top-down". Den formelle toppledelsen spiller en viktig rolle. For det første har toppledelsen en helt annen stilling når det kommer til informasjonstilgang. Topplederen fungerer ofte som et bindeledd mellom organisasjonen og omgivelsene og vil derfor være den som har best oversikt over organisasjonens trusler og muligheter i omgivelsene, samtidig som denne er sentral i informasjonsstrømmen internt i organisasjonen. Toppledelsen vil derfor ha best informasjon om det er behov for en endring. Toppledelsen har også et helhetsperspektiv på organisasjonen, i motsetning til enkeltpersoner i organisasjonen som nok har best oversikt over det området de jobber med til daglig. I tillegg vil toppledelsen være de som har den formelle makten til å tvinge gjennom endringer hvis de møter motstand. De har kontroll på de ulike belønningene eller straffene som kan benyttes for å overvinne motstand mot endring. Toppledelsen kan også benytte den formelle makten sin til å sette mål og måleindikatorer.

I endringsprosesser vil det oppstå motstand og da må man ofte i forhandlinger. Topplederen er den som har forhandlingsmyndighet når det gjelder organisatoriske endringer, da dette ofte er vanskeligere å delegere til mellomledere, eller andre på lavere nivå i organisasjonen. Til sist har også topplederen en symbolsk makt, som en "gallionsfigur" for organisasjonen. De er

ofte profilert i media og er synlige for ansatte. Det gir de mulighet til å påvirke gjennom symbolsk atferd - vise hvilke endringer man ønsker gjennom det man sier, hvordan det sies og hva man gjør. I dette perspektivet forutsettes det at toppledelsen er selve drivkraften bak endringen. Det forutsetter en aktiv endringsledelse og en ledelse som forplikter seg til endringen.

Innholdet i endringen i denne strategien knytter seg til formelle elementer, som teknologi, struktur og strategi som virkemidler for å oppnå bedre resultater. Det er en kjent strategi i teorien om endring, at man først må ta tak i de formelle elementene før man beveger seg over på endring av kulturen. For det første er det de formelle elementene ledelsen kan kontrollere og er endringer de kan gjennomføre ganske raskt. De kan kjøpe inn ny teknologi, lære opp ansatte, omstrukturere organisasjonen eller delegere eller sentralisere beslutningsmyndighet. Det kan også sies å være en sammenheng mellom formelle strukturer og strategier og atferd. Strukturer og mål fungerer som normative standarder. Tanken er at nye oppgaver, endrede arbeidskollegaer, nye rutiner og prosedyrer tvinger fram atferdsmessige endringer. En endring i struktur kan også endre maktbalansen og kommunikasjonskanalene radikalt, noe som vil påvirke ansattes tilgang til informasjon.

Man skal heller ikke undervurdere de symbolske effektene av å endre de formelle strukturene. De er synlige for folk både internt i organisasjonen og eksternt for omgivelsene. Mange organisasjoner bruker formelle elementer for å vise hvem de er. Dersom disse formelle elementene endres, kan man derfor gi inntrykk av å være en organisasjon med handlekraft (Jacobsen, 2018, s 147-155).

Moderne organisasjoner blir utsatt for en mengde ulike krav fra omgivelsene, både når det gjelder hva de bør gjøre og hvordan de bør gjøre ting. Disse kravene kan til tider være både inkonsekvente og motstridende. Det holder for eksempel ikke å være et suksessrikt selskap og drive med profitt, de skal også ta samfunnsansvar og ta vare på miljøet, skape arbeidsplasser, skape et godt arbeidsmiljø, lønne sine ansatte godt og gi god service til kundene. I og med at noen av disse kravene kan være motstridende og at suksess i å oppnå et krav, kan føre til fiasko i å oppnå et annet, svarer ofte organisasjoner med en dobbeltmoral. Det er en signifikant forskjell mellom det organisasjonen sier, det den bestemmer og det den gjør. Dette kalles av Brunsson organisatorisk hykling (Brunsson, 1998, s. xii-xiii).

På bakgrunn av dette kan noen ganger en endring i de formelle elementene kun være av symbolsk verdi innad i organisasjonen, men at man egentlig ikke ønsker å oppnå endringer i atferden. Men dette kan skape større legitimitet og støtte i omgivelsene og bidra til å oppfylle noen av de motstridende og inkonsekvente kravene som stilles til organisasjonen. Endringene kan likevel helt utilsiktet føre til endringer man ikke ønsker. I slike tilfeller anbefaler man at man de-kobler endringen fra atferden. Man sier altså en ting, men gjør noe annet (Jacobsen, 2018, s. 155).

I denne strategien snakker vi om *endringens planlegging* som formell og sekvensiell. Det vil i denne strategien gjennomføres en strategisk analyse hvor man først gjennomfører en grundig analyse av organisasjonen, både omgivelser og indre forhold, for å for oversikt over mulighetsrommet for endringen. Her brukes ofte en SWOT-analyse, eller lignende analyseverktøy. Først når denne analysen er gjennomført, kan man utarbeide mål og en detaljert plan for endringen. Dette innebære ofte at endringsprosessen deles inn i klart definerte faser, med milepæler. Milepæler står sentralt i denne strategien, og tjener som målepunkter underveis i prosessen og gir grunnlag for styring. Til hver milepæl knytter det seg belønninger eller straff. Det lages også planer hvor tiltak, tidsramme, delmål, resultater og ressursbruk nedtegnes. Bruken av milepæler kan også bidra til å tvinge fram endring hos folk ved at de er overvåket og at de vil bli kontrollert underveis i prosessen.

I strategi E skaper man *motivasjon for endringen* via økonomiske incentiver. Det er løfter om økonomiske belønninger som er en individuell motivasjonsfaktor for endring. Tanken er at man kan påvirke atferd ut ifra hvilke tiltak som blir belønnet. Forutsetningen for at dette skal fungere er at menneskene som ser for seg å få en belønning, får en individuell påskjønnelse for å gjøre tiltak som organisasjonen anser som bra. Belønningene må også balansere mellom individuelle, grupperettede og organisatoriske belønninger. Det å bare ha individuelle belønninger kan virke mot sin hensikt, da individer blir mer opptatt av egen vinning enn hva som er det beste for organisasjonen eller gruppen. Til sist må belønningene oppleves å være innenfor rekkevidde. Tanken er at hvis slike belønningssystemer blir brukt riktig, kan de motivere ansatte til å delta aktivt i endringsprosessen og redusere motstand mot endring.

Bruken av konsulenter i prosessen er utbredt i strategi E. Konsulentene inntar gjerne en ekspertrolle eller en “doktor-pasient-rolle”. Konsulenter kan bidra til å gi et uhildet bilde av tilstanden i organisasjonen, i og med at de kommer utenfra. Det kan være lettere å

diagnostisere organisasjonen, når man ikke står midt oppi problemene. Slike konsulenter er gjerne også eksperter på organisasjonsutvikling og ledelse, og har mye erfaring i å gå inn i organisasjoner og identifisere problemer og komme med løsninger. Det vil også være lettere for eksterne konsulenter å få et helhetsinntrykk av organisasjonen. Ofte bruker de også velkjente analyseverktøy for å skaffe seg dette helhetsinntrykket. Ansatte i organisasjonen vil ofte ha god oversikt over sitt arbeidsområde, men har ofte ikke like god innsikt i andre deler av organisasjonen. I strategi E er koblingen mellom konsulentene og den formelle ledelsen tett. Konsulentene forholder seg stort sett til beslutningstakerne og i mindre grad til resten av organisasjonen. I noen tilfeller går de også inn og tar over ledelsen i en slags "management-for-hire" (Jacobsen, 2018, s. 155-159).

2.3.2 Strategi O

I motsetning til i strategi E, vil endringen i strategi O ikke være et prosjekt, eller engangsforeteelse, men heller en kontinuerlig og iterativ prosess - en stadig organisasjonsutvikling. I denne strategien blir de ansatte mer involvert og vi kan snakke om en "bottom-up"- tilnærming, heller enn en "top-down", som vi så i strategi E. Endringene går i sirkel, slik at en endring, stadig vil føre til nye endringer. Det vil ikke gjennomføres en fullstendig analyse av problemene før man går i gang, men det legges heller vekt på at problemene og løsningene er usikre og at det er vanskelig å kartlegge disse på et tidlig tidspunkt. Det som derfor blir sentralt i denne strategien er å tørre å eksperimentere og ikke minst lage opplegg for å lære av eksperimenteringen, så man skaper lærende organisasjoner.

Målene som ligger til grunn for endringene i strategi O er egentlig det motsatte av i strategi E. Her snakker vi heller om å se på organisasjonen som levende organismer som er i stadig bevegelse. Det å sette seg ned å analysere og legge planer vil derfor være meningsløst, fordi organisasjonen sannsynligvis har endret seg fra man startet med arbeidet til planen skal settes ut i livet. Tanken er derfor at organisasjonen må være i stand til å stadig utvikle seg til de skiftende omgivelsene og endringene som skjer internt. For å oppnå dette, må man som nevnt skape en lærende organisasjon som "(...) kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen fremtid" (Senge, referert i Jacobsen, 2018, s. 161).

Som Jacobsen (2018, s. 161) viser til har Chris Argyris og Donald Schön utviklet en læringsteori som er mye brukt. Den snakker om begrepene enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring som to modeller som beskriver hvordan læring skjer. I enkeltkretslæring

tar man for gitt at det er målene eller verdiene som styrer atferden. Man er bare opptatt av å forbedre atferden og stiller ikke spørsmål om det er dette man egentlig ønsker. Man registrerer feil eller dårlige resultater, og så endrer man atferd. Mens i dobbeltkretslæring begynner man å stille spørsmål ved om hvorfor det man gjør, ikke gir resultatene man ønsker over tid. Man går inn og ser på de målene og verdiene, som ligger til grunn for atferden og vurderer om det er disse målene og verdiene man egentlig ønsker å oppnå. Så den viktigste forskjellen mellom enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring er at man er villig til å konstant vurdere og stille spørsmål ved målene og verdiene man har satt seg (Argyris, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 360-361).

Det er en forutsetning for å få til dobbeltkretslæring at man kan diskutere sine handlinger offentlig. Derfor er det viktig å ha et klima som er preget av tillit og trygghet. Men samtidig for at vi skal kunne snakke om organisatorisk læring, må man lage systemer for at grupper lærer, ikke bare enkeltindivider. For å få til dette trenger man en åpen og fri kommunikasjon. Ansvar må desentraliseres, slik at gruppen gis anledning til å eksperimentere (Jacobsen, 2018, s. 162).

Det snakkes også å omdanne taus kunnskap til eksplisitt kunnskap som en forutsetning for å få til læring i en gruppe. Taus kunnskap er erfaringsbasert kunnskap om hvordan ulike arbeidsoppgaver skal gjennomføres. Den kan ikke uttrykkes med ord men er forankret i personlige erfaringer ideer, verdier og følelser (Gotvassli, 2015, s. 51). Denne kunnskapen må konkretiseres og kommuniseres for at den skal kunne brukes av andre i organisasjonen. Man må derfor lage systemer for å skape samspill mellom den tause og eksplisitte kunnskapen i organisasjonene. Den eksplisitte kunnskapen må også internaliseres hos den enkelte, for at den skal kunne bli tatt i bruk.

På bakgrunn av dette ser vi at målene som ligger til grunn for endring i strategi O er betydelig mer vage og uklare enn de er i strategi E. Fokuset her ligger i både individers evne til å lære og organisasjonens eller gruppenes evne til å kommunisere og lære sammen (Jacobsen, 2018, s. 163-164).

Rollen til den formelle, hierarkiske ledelsen er mye mer tilbaketrukket i denne strategien, enn i strategi E. Som nevnt er dette en mer “bottom-up” tilnærming til endringsprosessen. Her er det viktig å ha ledere som klarer å skape engasjement hos de ansatte og er støttende,

deltakende og delegerende. Toppledelsen må delegere en del av makten, både når det kommer til analysen og iverksettelsen av endringen. Som vi kommer til under avsnitt 2.5.5 om pseudomedvirkning er det viktig at medvirkningen oppleves som reell, for å klare å skape det ønskede engasjementet (Amundsen & Kongsvik, 2016, s.67-70).

Det er flere grunnen til at en slik type ledelse er klokt i endringsprosesser. For det første vil de ansatte som jobber "på gulvet" kjenne best de problemene som bør løses, de har også ofte de mest relevante løsningene på problemene. Som vi viser til i Amundsen & Kongsviks beskrivelse av praksisfjerne løsninger som et element i endringskynismen i avsnitt 2.5.3, så kan løsningene en toppledelse kommer med noen ganger, ikke være godt nok relatert til den praksisen den skal bidra til å støtte. Resultatet blir at man slutter å tro på endringene etter hvert og slutter å bry seg (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 55-60). For det andre vil en inkluderende lederstil bidra til å få fram flere viktige synspunkt. En åpen dialog vil kunne bringe fram ulike synspunkter og oppfatninger og dermed få et mer nyansert bilde av problemer og mulige løsninger (Jacobsen, 2018, s. 165).

Innholdet i endringen i strategi O er fokusert på menneskene i organisasjonen. Fokuset er på mennesker og menneskelige relasjoner. Det som må endres er samhandlings- og kommunikasjonskompetanse, verdier og følelser, forholdet mellom grupper, samarbeidsevne og teamarbeid og konflikthåndtering. På individnivå handler det ofte om rene opplæringstiltak, og tiltak for å utvikle personlige egenskaper. På gruppenivå handler tiltakene om opplæring i gruppeprosesser og utvikling av samarbeid i grupper. Mens på organisasjonsnivå er tiltakene ofte rettet mot sentrale kulturelle elementer, som rådende oppfatninger, normer og verdier innad i organisasjonen.

Tanken rundt denne strategien er at en varig endring må komme innenfra og være ønsket, den kan ikke bli påtvunget ovenfra. Endringer i formelle strukturer og strategier gir begrenset effekt i å endre atferd. I og med at menneskene er fokuset i denne strategien, vil de ansatte føle at de kan bidra til å skape endringer, og som kan bidra til en bedre arbeidshverdag for seg selv. Dette betyr ikke at formelle strukturer er ikke er viktige i denne strategien, men tanken er at man først endrer de ansatte og hvordan de jobber sammen, for deretter å tilpasse strukturene til de nye relasjonene, normene og verdiene. Man endrer altså først atferden - deretter strukturene for å passe til den nye atferden.

Planleggingen av endringen i strategi O skjer inkrementelt og er eksperimenterende. Det vil si at planleggingen er mer veien enn målet. Man planlegger, setter små tiltak ut i livet, evaluerer de og deretter bestemmer man seg om man skal gå for de eller ikke. Denne strategien innser at man kan vanskelig spå om framtiden og at man har mulighet til å få mer og bedre informasjon ved å teste ut som tiltak underveis før man tar den endelige avgjørelsen. Dette vil også bidra til å øke kvaliteten på planene. Slike planer vil også kunne skape mindre motstand, i og med at de framstår som små tiltak i stedet for store endringer, som kan virke skremmende og skape usikkerhet. Visjon, eksperimentering og evaluering står sentralt i denne strategien og man vurderer hele tiden tiltakene opp imot visjonen. Dette kan åpne for lokale initiativer og sørge for at utviklingen skjer gjennom mange, små steg. Tanken er at dette kan bidra til å skape et godt endringsklima i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 169-170).

Hvordan man skaper motivasjon for endringen er ganske ulikt i strategi E og O. Som vi så i strategi E er det finansielle incentiver som skaper motivasjon. Mens i strategi O trekkes de negative konsekvensene ved bruk av økonomiske incentiver fram (Jacobsen, 2018, s. 173). En økonomisk belønning skaper ikke motivasjon til ny atferd, men er kun en hygienefaktor. Det er følelsen av at man gjør noe spennende og selvutviklende som skaper motivasjon til ny atferd (Herzberg, referert i Jacobsen, 2018, s 171). Sentralt i denne strategien er at man ved å sikre bred deltakelse, delegasjon av myndighet og muligheter til å påvirke, vil man oppnå at alle involverte i endringen føler at de er medeiere av prosessen. Fokuset på økonomiske incentiver er ikke er irrelevant i denne strategien, men det er mer et syn om at insentivene må tilpasses til endringene som gjøres, så man ikke får misnøye med den nye situasjonen (Jacobsen, 2018, s. 172-173).

Bruken av konsulenter i prosessen er også relevant i strategi O, men betydningen av de tones ned i forhold til i strategi E. Konsulentene inntar mer rollen som prosesskonsulent i denne strategien. Prosesskonsulentrollen kan deles i tre ulike varianter: 1. Konsulenten kan innta rollen som prosessdesigner. Det vil si å utforme hvordan selve prosessen skal gjennomføres. Her vil ikke konsulenten gå inn på selve innholdet i endringen, men setter rammene for prosessen. 2. Konsulenten innta rollen som prosesshjelper. Da vil han delta aktivt i problemløsningen. Konsulenten kommer ikke med løsninger, men tilbyr informasjon som gruppen må reflektere over. 3. Konsulenten er en prosessvedlikeholder, som sørger for at prosessen ikke stopper opp, eller går inn og løser konflikter som måtte oppstå. I stedet for å

lage løsninger skal konsulenten sette organisasjonen selv i stand til å løse problemene (Jacobsen, 2018, s. 172-174).

2.4 Mellomleders rolle i endringsprosesser - "mellom barken og veden"

Det er mange som har forsøkt å definere hva som ligger i mellomlederrollen. Hope (2010, s. 14-15) viser til at det er tre ulike dimensjoner som skaper basis for en definisjon. For det første er det den hierarkiske dimensjonen, som innebærer at de er hierarkisk plassert i organisasjonen mellom toppledelsen og organisasjonens nederste nivå. For det andre er det snakk om den funksjonelle dimensjonen. En mellomleder har ulike funksjoner, så som megler, forhandler og tolk mellom toppledelse og den operative kjernen. I tillegg viser han til en tredje dimensjon som er knyttet til ansvarsområder mellomleder har. De leder og kontrollerer bestemte deler av arbeidsprosessene i organisasjonen. De må både styre sitt eget ansvarsområde og har en viktig rolle som koordinator, for å sørge for at organisasjonen er koordinert på tvers av avdelinger eller enheter. Mintzberg (1980, s. 323) beskriver mellomledere som de som sitter i en direkte linje med formell autoritet mellom den strategiske toppledelsen og den operative kjerne.

Både toppledelsen og mellomledelsen spiller en viktig, men en meget ulik rolle, i endringsprosesser. Mens toppledelsen ofte er opptatt av forventede resultater, forvaltning av ressurser og begrensninger i omgivelsene, er mellomlederne mer opptatt av å tolke hva som er meningen med endringen, hva som bør gjøres og håndtere detaljene i en endringsprosess. Tradisjonell organisasjonsteori fokuserer mye på hva toppledelsen må gjøre for å sørge for suksess i endringsprosesser. I nyere litteratur er fokuset også rettet mot mellomledernes viktige posisjon i endringsprosesser og deres betydning av å lykkes med endring (Hope, 2009, s. 11).

I en endringsprosess står ofte mellomlederen midt mellom toppledelsen og de ansatte og denne skvisen blir ofte referert til å "stå mellom barken og veden". Som nevnt innledningsvis i denne oppgaven vil det derfor være viktig å involvere mellomlederen i endringsprosesser. Å involvere mellomleder i slike prosesser kan for det første føre til bedre strategiske beslutninger, da de ofte er tettere på både ansatte og omgivelsene. For det andre vil en mellomleder som er involvert i endringsprosessen føre til bedre implementeringer. De har da forståelse for hvorfor endringen gjennomføres, ha et sterkere personlig engasjement og kan kommunisere dette bedre til de ansatte (Johnson, Scholes & Whittington 2008, s. 563). Hvis

mellomleder derimot ikke får nok informasjon om prosessen, ikke får delta i prosessen og ender opp som en skyteskive for ansatte, kan mellomlederen sabotere hele endringsprosessen (Erichsen, et.al., 2017, s. 299).

Mellomlederen blir ofte sett på som en viktig endringsagent i endringsprosesser. En endringsagent er den som er drivkraften bak en endring. I en planlagt endring vil det alltid være noen som har startet endringsprosessen - en endringsagent. Dette kan være en toppleder, mellomleder, en endringsgruppe eller rådgivere som må fange opp signaler om behovet for endring, og omforme dette til konkrete endringsprosesser (Jacobsen, 2018, s. 47; Jacobsen referert i Erichsen et.al. s. 295). En endringsagent kan også være den som hjelper til med å gjennomføre endringen i en organisasjon. En mellomleder kan være en endringsagent i en bestemt kontekst (Johnson et.al., 2008, s. 527).

I en top-down endringsprosess blir mellomledere sett på som de som skal implementere endringen og sørge for at ressurser er riktig allokert og overvåket. Men mellomlederen har også andre viktige roller når det kommer til strategisk ledelse og endringsprosesser. Der det er nødvendig må mellomlederen forklare hva som er strategien eller formålet med endringen til de ansatte. De kan derfor sees på som en kommunikasjonsbro mellom toppledelsen og ansatte og må "oversette" budskapet så det oppleves som relevant i den enkelte avdeling eller seksjon. Vi kan snakke om en "sense making" - å gi en mening - hvor mellomlederen må ta de strategiske beslutningene som er tatt av toppledelsen og forsøke å gi de mening i den konkrete, praktiske hverdagen for ansatte. For å unngå at mellomlederen misforstår intensjonen med endringen, må mellomlederen forstå og føle et eierskap til endringen. Mellomlederen står også i en særstilling når det kommer til oversikt og kompetanse på hva som skjer på ansattes nivå og i omgivelsene. Mellomlederen bør derfor tolke hendelser som oppstår i disse dimensjonene og tilpasse eller justere endringsprosessen deretter. Til sist har også mellomlederen en større innsikt enn toppledelsen til å forutse hva som vil bli hindringer for endring, eller hva som skal til for å få gjennom endringer. Mellomlederen blir derfor ofte sett på som en "megler" mellom toppledelsen og ansatte (Johnson et.al., 2008, s. 528-529).

2.5 Endringskynisme

Mange ledere og ansatte i organisasjoner rundt om har opplevd utfordringer, suksesser, fiaskoer og frustrasjoner knyttet til endringsprosesser. Innovasjoner knyttet til produksjonskvalitet, kundeservice, omstruktureringer, "rightsizing" og kulturendringer følger

et bestemt mønster: en innledende fanfare, etterfulgt av en tøff implementeringsfase, og med et resultat som kan sies å være en mer eller mindre suksess. Akkurat i tide til neste endring kommer. Entusiasmen knyttet til disse endringsprosessene kan variere på ulike nivåer i hierarkiet. De i toppledelsen kan synes at endringene innebærer spennende utfordringer, eller noe som er nødvendig for å overleve i stadig skiftende omgivelser. Mens de ansatte kan se på endringer som nødvendige onder, eller ubegripelige handlinger fra toppledelsen, som ikke er i kontakt med "folkene på gulvet" (Reichers, Wanous & Austin, 1997, s.48).

Den semantiske forklaringen av kynisme har to betydninger; den ene er en "gresk filosofisk lære som hevder en kan nå det høyeste gode bare ved å gjøre seg uavhengig av alle behov og frigjøre seg fra sosiale vaner og konvensjoner". Den andre betydningen er den som er mer brukt i dagligtale og som betyr kald og hensynsløs oppførsel, ytring eller innstilling. ("Kynisme", 2020). Denne definisjonen stemmer ikke nødvendigvis med definisjoner av en endringskynisme, noe vi skal se nærmere på.

Forskning på kynisme i organisasjoner er forholdsvis ny og må skilles fra normal skeptisisme (Cole, Bruch & Vogel, 2006, s. 464). Organisasjonskynisme innebærer en negativ holdning mot organisasjonen man jobber i og består av tre dimensjoner: en tro på at organisasjonen mangler integritet, negative følelser mot organisasjonen og en nedsettende og kritisk atferd mot organisasjonen som er i samsvar med denne troen og disse følelsene (Dean, Brandes & Dharwadkar 1998, s. 345). Å være skeptisk til endring innebærer at man tviler på at endringen vil bli suksessfull, men man er likevel relativt håpefull om at en positiv endring vil skje (Reichers et. al., 1997, s. 48). Mens de som er kynisk til endring er mye mindre optimistisk når det kommer til endringens suksess, på grunn av gjentatte erfaringer med mislykkede endringer.

Det er sannsynlig at en kynisme vil oppstå hvis ledelsen gjentatte ganger har gitt løfter de ikke har holdt eller hvis lovordene rett og slett er for gode til å være sanne. Både kynikere og skeptikere har bekymringer rundt hvor vellykket en endring vil være. Forskjellen mellom dem ligger i deres holdninger rundt ledelsens motiver for endringer (Brown & Cregan, 2008, s. 668-669).

Endringskynisme skiller seg også fra motstand mot endring, som skyldes egeninteresse, misforståelse og en iboende begrenset toleranse for endring. Endringskynisme innebærer en

generell mistillit mot de som skal gjennomføre endringen og et reelt tap av tillit til ledelsen, som et tilsvar til tidligere endringsforsøk som ikke har vært vellykket. Dette oppstår til tross for de beste intensjoner fra de som er ansvarlig for endringene, som til og med er rasjonelle beslutningstakere som bryr seg om det beste for sine ansatte og som verdsetter sitt eget rykte (Reichers et. al., 1997, s. 48).

Wanous, Reicher & Austins (2000, s. 133-135) skiller mellom kynisme i semantisk betydning, eller som et karaktertrekk og endringskynisme i organisasjoner. Deres definisjon av endringskynisme består av to elementer: et syn om at endringer er nytteløse og at skylden for mislykkede endringsprosesser legges på de som fasiliteter endringene - normalt ledelsen. Ledelsen blir ofte sett på som umotivert eller inkompetent - eller begge deler.

Amundsen & Kongsvik (2016, s. 29) har ønsket å utvikle endringskynisme som et begrep for å beskrive innstillingen til stadige, unødvendige endringer som ansatte kan utvikle. De ønsker å komme lenger i å beskrive denne innstillingen enn en endringstrøtthet. Gjennom deres undersøkelser har de blitt kjent med en betydelig "metthetsfølelse" ute i organisasjonene de har undersøkt. De har også observert en stor grad av kynisme.

Undersøkelsen deres har avdekket fem hovedfunn som skaper grunnlaget for begrepet endringskynisme og som speiler de ansattes oppfatning av situasjonen de står i. Vi skal i det følgende presentere disse fem elementene.

2.5.1 Endringer for endringens skyld

Det første elementet er kalt endringer for endringens skyld og innebærer at endringen skjer som noe "rituelt", det vil si som noe som gjennomføres uten særlig annen hensikt enn et ønske om å gjøre noe nytt i seg selv. Det kan være at "noe nytt" kan hevdes å egentlig ikke ha noe med forbedringer i organisasjonen å gjøre, men er egentlig bare noe som fremstår som brysomt og ikke egnet til å løse problemer. Det vises til endringer som kommer og forstyrrer den daglige aktiviteten man gjør i virksomheten. Det er en manglende forankring i den daglige arbeidspraksisen, men bærer mer preg av "festtaler".

Ved utskifting av ledere kan nye ledere ha et behov for å "markere seg" oppover i organisasjonen eller søke legitimitet overfor omgivelsene. Det vises også til at organisasjoner følger moter og trender i endrings- og utviklingslitteraturen. De fant at den samme "trenden"

ble brukt både i en offentlig og privat virksomhet, som kan tyde på at det ikke nødvendigvis er innholdet i endringen som er viktig, men måten det gjennomføres på - løsningen på problemer er standardisert.

Her kommer også eksterne konsulenter og interne endringsagenter inn som en driver for endringer. Disse vil ha en slags selvoppholdelsesdrift når det gjelder endringsprosjekter. Det er tross alt det de "lever av" og har en egeninteresse i å stadig lansere nye ideer og forslag til endringer. De forventes også å følge med på moten over sørge for at organisasjonene tar disse til seg og lærer.

Kort oppsummert så vil endring for endringens skyld innebære at man betviler om endringen egentlig er til det beste for organisasjonen (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 47-50).

2.5.2 Resirkulering av ideer

Dette elementer henger noe sammen med det første, men mer spesifikt kan man si at det handler om at nye utviklingskonsepter ofte ikke representerer noe grunnleggende nytt, men er gamle ideer i ny innpakning. Det ser ut som at organisasjonsformer eller arbeidsmåter endres i en retning, for å senere forlates til fordel for den formen man først gikk inn for og at man dermed beveger seg i "sirkel". Også her blir lederbytter dratt inn som en forklaring. Det vises også til at man ikke involverer de personene som har lengre fartstid i organisasjonen og dermed utnytter den kunnskapen som finnes i organisasjonen. Det vises også til at siden man ikke har sett resultater av forrige initiativ, så gir ikke nyheten lengre noe energi. Man snakker om "tilsynelatende endringer" - i realiteten jobber man på samme måte som før (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 51-54).

2.5.3 Praksisfjerne løsninger

Her kan vi snakke om et fravær av mening med endringen. Problemet kan være at abstraksjonsnivået er for høyt, slik at det er vanskelig å forstå hva endringen går ut på og hvordan den skal komme til anvendelse i den enkeltes arbeidshverdag. Det legges fram fine presentasjoner, men det er vanskelig å knytte det til den praktiske bruken. Løsningene er rett og slett ikke relatert godt nok til praksisen de skal bidra til å støtte.

De ansatte kan ha en opplevelse av at endringene er dem uvedkommende og foregår på andre plan i organisasjonen. Selv om de i høy grad kan være involvert og bli berørt av endringene, kan man oppleve en negativ avstand mellom nivåene i organisasjonen og at endringsprosesser blir kjørt ovenfra og ned. En avstand i organisasjonen kan også handle om kompetanse - kompetansen mellom de som driver endringsprosjektet og hva som trengs i det arbeidsområdet som berøres av endringen. Konsekvensen kan da bli at løsningene ikke er godt nok relatert til den praksisen den skal bidra til å støtte, med det resultatet at man slutter å tro på endringene etter hvert og slutter å bry seg (Amundsen & Kongsvik, 2016, s.55-60).

2.5.4 Manglende synliggjøring av resultater

I dette elementet snakker vi om forholdet mellom endringshyppighet og endringseffekt. Det pekes på at hyppigheten av endringsprosesser gjør at det ikke blir mulig å evaluere forrige endring, før en ny kommer. Endringene skjer så hyppig at man ikke rekker å implementere forrige endring og at man dermed ikke får tatt ut effekten av endringen eller får tid til å synliggjøre gevinsten, før neste endring kommer. Som nevnt i avsnitt 2.2.1 så er evalueringer av endringsprosesser en viktig fase i en planlagt endring, for å kunne lære av endringene. Hyppigheten av endringer kan gjøre en slik evaluering vanskelig og kan bidra til at det også blir vanskeligere å synliggjøre endringene for ansatte i organisasjonen (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 61-65).

2.5.5 Pseudomedvirkning

I litteraturen om endringsprosesser snakkes det ofte om viktigheten av medvirkning for å forebygge motstand mot endring. Dette bidrar til å skape en forankring og eierskap blant ansatte og kan bidra til mer vellykkede prosesser og resultater (Jacobsen, 2018, s. 165). Noen former for medvirkning er også lovpålagt iblant annet arbeidsmiljøloven (2005, § 4-2 (3)), og fremgår også av ulike tariffavtaler.

Men selv om ansatte blir involvert og får komme med sine innspill og meninger, betyr ikke dette nødvendigvis at dette har noen betydning. Da snakker man gjerne om pseudomedvirkning - at medvirkningsprosessene ikke er, eller fremstår som, reelle. Ansatte kan oppleve at, på tross av medvirkningsprosesser, så har de ingen mulighet til å påvirke prosessen. De kan ha gitt innspill til de som har ansvar for å gjennomføre endringene, men kjenner ikke igjen resultatet. Man kan få inntrykk av at beslutningen egentlig allerede er tatt.

Dersom ansatte opplever dette, vil selvsagt det kunne gå på bekostning av senere engasjement i endringsprosesser, og hvor ansatte ikke lenger orker å bidra (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 67-70).

3. Metode

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for vårt valg av forskningsdesign, hvordan vi gjennomførte datainnsamlingen, hvordan utvalget ble gjort og hvordan vi analyserte dataene. Vi vil også gjøre oss noen refleksjoner om hvordan kvaliteten på denne studien har blitt. Til sist vil vi gjøre noen etiske betraktninger rundt valget av metode og gjennomføringen av undersøkelsen.

3.1 Forskningsdesign

Ordet design stammer opprinnelig fra latin og betyr tegn. I moderne tid forstås design som formgivning. Når vi snakker om design i forskningen så handler det også om formgivning. Forskningsdesign sier noe om hvordan forskningsprosessen skal foregå - hva skal undersøkes, hvem skal undersøkes og hvordan skal undersøkelsen foregå. hvordan man skal gå fra problemstilling til å gjennomføre en undersøkelse fra start til mål (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 77).

Det er tre spørsmål forskeren bør stille seg, når han skal avgjøre hvordan undersøkelsen skal gjennomføres:

1. hvilken tidsdimensjon skal undersøkelsen ha
2. undersøkelsens utvalg
3. om det skal samles inn harde eller myke data

Med tidsdimensjon menes om undersøkelsen skal gjennomføres på ett bestemt tidspunkt eller i en avgrenset og kort periode, såkalte tverrsnittsundersøkelser, eller gå over en lengre periode - kalt longitudinelle undersøkelser. En tverrsnittsundersøkelse gir et øyeblikksbilde over det man ønsker å undersøke, slik situasjonen er på et bestemt tidspunkt.

Vår undersøkelse er en tverrsnittsundersøkelse. Bakgrunnen for dette er i hovedsak tidsaspektet for forskningsperioden. I og med at dette er en masteroppgave med en bestemt tidsfrist for innlevering, var det ikke tid til å innhente data på ulike tidspunkt over en lengre periode. Vi anså det heller ikke som sannsynlig at svarene på de spørsmålene vi ønsket svar

på, ville endre seg betraktelig i løpet av denne tidsperioden. Noe av informantene vi intervjuet hadde nylig gjennomført en endringsprosess, eller var midt oppi den. Det kunne ha vært interessant å gjøre nye intervjuer en tid etter at endringen var implementert, for å undersøke om holdningen til endringsprosessen var endret, når resultatet av endringen var tydeligere. Vi valgte likevel ikke å gjøre det i denne undersøkelsen, nettopp av hensyn til tidsbruken (Johannessen et. al., 2011, s. 78).

Når vi her snakker om undersøkelsens utvalg, så er spørsmålet om undersøkelsen skal bestå av ett utvalg, eller om det skal gjennomføres et eksperiment eller kvasieksperiment. Vi har valgt å gjennomføre undersøkelsen i ett utvalg. Vi viser til punkt 3.3 for en beskrivelse av vårt utvalg i denne undersøkelsen (Johannessen et. al., 2011, s. 78).

Innsamling av data kan enkelt kategoriseres i to ulike metoder: kvalitativ og kvantitativ metode. I en kvantitativ metode samler man inn data ved hjelp av tall. Dette kalles også harde data. Man ønsker da gjerne å kartlegge et utvalg av en gitt populasjon for å telle opp fenomener, det vil si å kartlegge utbredelsen. De funnene man gjør ønsker man da å kunne generalisere.

I kvalitativ metode består dataene av tekst, ev. lyd og bilde, også kalt myk data. Denne informasjonen lar seg ikke lett kvantifiseres. Informasjonen må forstås og tolkes underveis i prosessen. Kvalitativ metode brukes når man undersøker fenomener som vi ikke kjenner godt, som det er forsket lite på eller når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå bedre. Kvalitative undersøkelser lar seg ikke like lett generaliseres.

Målet for vår undersøkelse var å finne ut hva det gjør med mellomledere å bli utsatt for gjentatte endringsprosesser, og om de, i den rollen de har som bindeledd mellom ledelsen og ansatte, utvikler en endringskynisme. Vi ønsket derfor å benytte oss av en kvalitativ forskningsdesign. Bakgrunnen for det, er for det første at det er lite forskningsbasert kunnskap om hva gjentatte endringsprosesser får av konsekvenser for den enkelte ansatte. Vi hadde derfor lite kunnskap om fenomenet. Vi ønsket også å komme i dybden av problemstillingen og få en forståelse for spørsmålet.

Det finnes mange ulike kvalitative forskningsdesigner, og vi har latt oss inspirere av flere, blant annet fenomenologi. Fenomenologisk design er et kvalitativt forskningsdesign som

beskriver en gruppe mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. Forskeren forsøker å forstå meningen og deres erfaringer med og forståelser av et fenomen. Sagt på en annen måte handler det om å analysere meningsinnhold. Forskeren er opptatt av innholdet i datamaterialet, for eksempel hva en informant har sagt i et intervju. Innholdet i materialet vil fortolkes av forskeren, som vil forsøke å forstå den dypere meningen med folks tanker (Johannessen et. al., 2011, s. 195).

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Dybdeintervju

Vi har valgt å gjennomføre dybdeintervju med mellomledere. Målet var å få beskrivelser fra hvordan de selv har opplevd endringsprosessene og hva det har gjort med dem.

Et dybdeintervju kan gjennomføres som et ustrukturert, semistrukturert eller strukturert intervju. Et ustrukturert intervju er uformelt og har åpne spørsmål innenfor valgte tema. Spørsmålene som stilles tilpasses til den enkelte intervjusituasjonen. Motstykket til et ustrukturert intervju vil være et strukturert intervju. Her har man på forhånd bestemt seg for tema og konkrete spørsmål man ønsker å stille og holder seg til disse. En mellomløsning er et semistrukturert intervju eller delvis strukturert intervju. Her har forskeren gjerne bestemt ulike tema på forhånd og har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet. En intervjuguide er en liste over tema og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. Spørsmålene og rekkefølgen på spørsmålene kan variere fra intervju til intervju.

Dess mer kunnskaper man har om et tema, dess mer strukturert kan man gjennomføre intervjuet. Dette er vanskeligere hvis du har mindre kunnskap om temaet. Det er både fordeler og ulemper med de ulike intervjuformene. Fordelen med er mer ustrukturert intervju er at intervjusituasjonen kan bli mindre formelt og vi kan få bedre flyt i intervjuet, sammenlignet med et strukturert intervju. I et strukturert intervju vil det kunne være lettere å sammenligne svarene og analysere dataene i etterkant enn ved et ustrukturert intervju (Johannessen et. al., 2011, s. 145-147).

Vi valgte å gå for semistrukturerte intervju med en intervjuguide. Vi mente at dette ville gi oss en balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Det ble ikke for vanskelig å analysere dataene i ettertid, vi fikk en viss struktur på de ulike temaene vi ønsket svar på, uten at

intervjuet ble unødvendig formelt. Vi hadde også mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, basert på det informanten svarte og dermed oppnå fleksibilitet. Vi delte intervjuguiden inn i ulike tema hvor vi hadde en rekke spørsmål og mulige oppfølgingsspørsmål.

Etter å ha gjennomført rundt halvparten av intervjuene evaluerte vi intervjuguiden, for å se om vi burde endre tema eller spørsmål. Vi opplevde at intervjuene vi hadde gjennomført til da, hadde en god flyt og at informantene svarte utfyllende på de spørsmålene vi stilte, uten at det var behov for mye oppfølgingsspørsmål. Noen av spørsmålene i intervjuguiden vår opplevdes ikke som like naturlig å spørre om, eller de ble besvart av informantene i forbindelse med andre spørsmål. Vi valgte derfor å endre på intervjuguiden ved å ta bort noen spørsmål. Vi valgte også å samle alle spørsmålene som potensielle spørsmål, uten å skille mellom hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål. Guiden ble da også lettere å anvende i intervjusituasjonen.

3.2.2 Gjennomføring av intervjuene

Før vi startet med intervjuene var det viktig for oss å ikke bruke for lang tid. Intervjuene foregikk hovedsakelig i informantenes og vår arbeidstid, så vi ønsket å være så effektiv som mulig, og samtidig få nok data ut av intervjuene. Vi hadde sett for oss intervjuer på rundt 45-60 min. De fleste var nærmere 60 minutter enn 45 minutter. I noen tilfeller ble de også lengre enn dette, da informantene villig delte sine erfaringer og kom med mange nyttige innspill. Vi ønsker ikke å avbryte informantene for mye og lot de få styre mye av dialogen, noe som gjorde det vanskeligere å styre tiden. Vi hadde nok også litt for mange spørsmål til å kunne gjennomføre intervjuene på 45 minutter.

Vi startet intervjuet med å orientere om forskningsprosjektet og om oss selv. Deretter informerte vi om taushetsplikt, anonymitet og personvern og ba informantene om å signere samtykkeskjema. Resten av intervjuet ble gjennomført i tråd med intervjuguiden. I og med at vi brukte lengre tid enn planlagt på masteroppgaven, måtte vi hente inn nye samtykker til å oppbevare opplysningene.

Ved gjennomføring av dybdeintervju er det viktig å velge et sted hvor informanten hverken føler seg underlegen eller overlegen, men kunne skape en avslappet atmosfære uten å bli forstyrret (Johannessen et. al., 2011, s. 150). Vi valgte derfor å tilby informantene å gjennomføre intervjuene på deres arbeidsplass. Vi brukte ofte et nøytralt møterom i

tilknytning til arbeidsplassen, så vi ikke risikerte å bli forstyrret av andre underveis. Vi gjennomførte også noen intervjuer via Skype, da informantene jobber i en annen del av landet enn oss.

Vi hadde et ønske om at begge to deltok på alle intervjuer, men at vi byttet på hvem som gjennomførte intervjuene. I og med at noen av informantene arbeidet på samme arbeidsplass som oss, ønsket vi at den som ikke arbeidet i samme virksomhet ledet intervjuet. Tanken var at selv om den som jobber i virksomheten også deltar i intervjuet, kan det være lettere for informanten å føre samtalen med en ekstern forsker. Den som ikke ledet intervjuet, og hadde normalt forhåndskunnskap om virksomheten, slik at den også komme med oppfølgingsspørsmål. Vi var opptatt av at vi ikke var to som leder intervjuene, så informanten ikke risikerer å føle seg underlegen i antall og at vi skapte en anstrengt atmosfære i intervjusituasjonen. En annen årsak til at vi begge ønsket å delta på intervjuene var at vi bedre kunne tolke kroppsspråk og annen nonverbal kommunikasjon. Da kunne også den som ledet intervjuet konsentrere seg om hva informanten svarte og den andre tok notater underveis.

På grunn av vår arbeidssituasjon lot det seg dessverre ikke gjøre å gjennomføre alle intervjuene med begge to til stede. Etter hvert valgte vi også ut informanter som ikke jobbet i samme virksomhet som oss, og da ble det mindre viktig for oss at begge to deltok. De tre første intervjuene deltok begge to på, men de resterende intervjuene ble gjennomført av kun den ene av oss.

Vi brukte i tillegg lydopptaker på intervjuene. Etter gjennomføring av intervjuene bearbeidet den av oss som ikke ledet intervjuet, lydopptaket i ettertid. Vi valgte å utarbeide et skriftlig sammendrag av intervjuene i etterkant. Sammendragene ble likevel såpass detaljerte at de nærmest var en transkribering. Vi vurderte at det var en unødvendig tidsbruk å nøye transkribere alle intervjuene, i og med at vi hadde intervjuene tilgjengelig på lydopptak, dersom vi hadde behov for å ettergå noe av det som ble sagt.

Vi ba informantene om mulighet til å kontakte de i etterkant på telefon eller e-post for oppfølgingsspørsmål ved behov. Etter at analysen var gjennomført oversendte vi ev. sitat vi ønsket å bruke i oppgaven for godkjenning av informanten, for å sikre at de ikke opplevde seg feilsitert. Hvordan analysen av materialet ble gjennomført vil bli nærmere redegjort for i avsnitt 3.4.

3.3 Utvalg

3.3.1 Valg av informanter

Ved valg av informanter til dybdeintervju gir problemstillingen og undersøkelsens mål oss føringer. Rekrutteringen i kvalitative undersøkelser har et klart mål. Dette kalles gjerne for strategisk utvelgelse eller purposeful sampling. Det foregår ved at man først velger hvilken målgruppe som må delta for å samle nødvendig data, for deretter velge personer fra den målgruppen (Johannessen et.al., 2011, s. 110).

I vår utvelgelse benyttet vi en blanding av kriteriebasert utvelgelse og snøballmetoden. I kriteriebasert utvelgelse velges informanter som oppfyller spesielle kriterier. I snøballmetoden rekrutteres informanter ved at forskeren forhører seg med om personer som vet mye om det temaet som undersøkes og som forskeren bør komme i kontakt med. Disse personene kan igjen vise til andre informanter som det kan være aktuelt å ha med i undersøkelsen (Johannessen & Christoffersen, 2011, s. 113).

Som nevnt tidligere ønsket vi å forske på mellomledere som har gjennomgått gjentatte endringsprosesser i sin yrkeskarriere. Vi valgte derfor følgende utvalgskriterier:

- Mellomleder med personalansvar, resultatansvar og delvis økonomiansvar
- Har vært gjennom minst to større hierarkisk styrt og planlagte endringsprosesser i de siste årene
- Er fortsatt mellomleder

For å finne mellomledere som fyller disse kriteriene, så vi det som mest hensiktsmessig å velge disse fra noe større virksomheter. Vi vurderte at i den grad små virksomheter har mellomledere, vil relasjonene mellom ledelsen, mellomleder og ansatte være tettere og kanskje mindre komplekse enn i større virksomheter.

I starten av prosjektet jobbet vi begge i store virksomheter i Trondheim, en i offentlig sektor og en i et større IT-selskap. Dette er virksomheter med flere tusen ansatte og som har flere ledernivå. Virksomhetene har i de senere årene gjennomgått mange store og planlagte

endringsprosesser. Vi vurderte derfor at det ville være lett tilgang på informanter i disse virksomhetene.

Vår forhåndskunnskap om virksomhetene tilsa også at gjennomføringen av endringsprosesser i disse to virksomhetene var veldig ulike. Vi håpet at dette også kunne gi oss noen interessante funn i undersøkelsen. Vi var også nysgjerrig på om det kan være mulig å finne forskjeller som skyldes at virksomhetene opererer i privat og offentlig sektor, eller hvordan virksomhetene gjennomfører sine endringsprosesser.

Målet var at vi i første omgang rekrutterte informanter fra disse to virksomhetene. Men vi ønsket i utgangspunktet ikke å gjennomføre en ren casestudie, så vi var åpne for å rekruttere informanter fra andre private og offentlige virksomheter i vårt nettverk. Informantene ble derfor bli spurt om de kjente andre i samme situasjon, som kunne være aktuelle for undersøkelsen. På den måten fikk vi både flere informanter fra de samme virksomhetene, men også informanter fra andre virksomheter, i hovedsak offentlige.

Det er en del etiske dilemma med å rekruttere informanter fra egen arbeidsplass. Se mer om våre etiske vurderinger under avsnitt 3.6.

3.3.2 Antall

I kvalitative studier kan det være vanskelig å på forhånd avgjøre hvor mange intervjuer som skal gjennomføres. Mange forskere hevder at forskeren bør gjennomføre så mange intervjuer som trengs til man ikke lenger får noen ny informasjon. Man oppnår en såkalt "grenseverdi" eller et "metningspunkt" (Johannessen et. al., 2011, s. 108). I utgangspunktet så vi for oss å intervjue 8-10 informanter, avhengig av hvor mye unik informasjon vi fikk ut av hver enkelt. Men av tidsmessige hensyn så vi ikke for oss at det ble flere enn 15 informanter. Underveis i informasjonsinnhentingen vurderte vi også om vi trengte flere informanter, basert på hvilke virksomheter vi rekrutterte fra og hvilke funn vi gjorde underveis som ga grunn til å sammenligne ulike fenomener i ulike bransjer eller virksomheter. Vi endte til slutt med 10 informanter. Vi opplevde da å ha fått en stor variasjon i svarene, samtidig som en del svar og formuleringer begynte å gå igjen - særlig fra informantene fra samme organisasjon.

3.3.3 Rekruttering

De første informantene rekrutterte vi fra egen virksomhet. Vi startet med å forhøre oss med ledere og ansatte i virksomhetene om de kjente til noen oppfylte våre utvalgskriterier. Vi kjente også til potensielle informanter selv. Vi utarbeidet et invitasjonsbrev, som vi sendte ut på e-post til aktuelle informanter. Vi måtte sende ut til ganske mange før vi fikk tilstrekkelig antall informanter.

Informasjonsbrevet orienterte kort om hva undersøkelsen dreide seg om, hva forskningsspørsmålene var og hvordan vi ønsket å gjennomføre intervjuet. Det inneholdt også et samtykkeskjema som orienterte om vår taushetsplikt, anonymitet og personvern (vedlegg 1 og 2). Vi har sladdet over felter i disse vedleggene for å anonymisere våre arbeidsgivere, da noen av informantene ønsket at vi ikke skulle oppgi hvilket firma de arbeidet i.

Etter at informantene sa ja til å delta i undersøkelsen, avtalte vi tidspunkt for gjennomføring av intervjuet. I og med at vi ønsket å gjennomføre semistrukturerte intervju, sendte vi ikke ut spørsmålene på forhånd, men informasjonsskrivet informerte om hvilke tema vi ønsket å snakke om, så informantene var litt forberedt på hva vi kom til å spørre om.

3.4 Analysemetode

I en kvalitativ undersøkelse vil forskeren ha samlet inn omfattende og ustrukturert data. Datamengden må derfor reduseres før man kan analysere dataene. Å analysere dataene betyr å dele det opp i biter eller elementer. Målet er å finne et budskap eller en mening - å finne et mønster i datamaterialet (Johannessen et. al., 2011, s. 185).

Vi har valgt en deduktiv metode for å analysere dataene, noe inspirert av fenomenologi. I fenomenologisk analyse står koding av datamaterialet i sentrum. “Koding er den prosessen der data analyseres, konseptualiseres (tolkes ut fra underliggende begreper), kategoriseres og bygges opp til en beskrivelse (eller ren teori)” (Johannessen et. al, 2011, s. 207). I praksis vil dette innebære å klassifisere data ved å sette merkelapper eller betegnelser på utsnitt av teksten som analyseres.

I fenomenologien handler kodingen om å finne meningsbærende elementer i materialet. Man går da systematisk gjennom materialet og skiller ut det som er relevant for problemstillingen. Tekstelementer som gir kunnskap om de hovedtemaene som man har festet seg ved, markeres

med ett eller flere kodeord som sier noe om hva slags informasjon tekstelementet gir. Forskeren ordner teksten i klasser og kategorier ut fra begreper som er sentrale for analysen (Johannessen et. al., 2011, s. 196).

Etter intervjuene var gjennomført, skrev en av oss av lydopptaket av intervjuet. Vi har valgt å ikke direkte transkribere alle intervjuene, men vi har skrevet ned det meste som ble sagt i intervjuene, med unntak av det som vi anså som åpenbart irrelevant. Den som ledet intervjuene, leste deretter gjennom sammendraget. Deretter drøftet vi i fellesskap våre inntrykk og fortolkninger av materialet. Den av oss som ev. hadde forhåndskunnskap om virksomheten hadde da mulighet til å korrigere ev. tolkninger gjort av den andre. På den måten dro vi fordelen av både å ha forhåndskunnskap om virksomheten og ikke kjenne til virksomheten godt fra før.

Etter en initiell felles drøfting av materialet, valgte vi først å analysere dataene hver for oss. Vi brukte NVivo som analyseverktøy. Selv om vi nok ikke fulgte kodeprosessen som beskrevet i fenomenologien, søkte vi å skille ut ting i materialet, som er relevant for å besvare problemstillingen. Vi forsøkte å kategorisere materialet i ulike kategorier, basert på den teorien vi har tatt utgangspunkt i. Etterpå sammenlignet vi våre analyser og kom til enighet om kategorier og underkategorier. Vi kunne dermed identifisere mønstre og sammenhenger i materialet.

3.5 Kvalitet i studien

Etter en undersøkelse er ferdigstilt, må man vurdere kvaliteten på undersøkelsen. I kvantitative studier er det vanlig å snakke om reliabilitet og validitet for å vurdere kvaliteten på undersøkelsen. I kvalitative undersøkelser er det gjerne andre kriterier som legges til grunn. Vi velger å bruke begrepene pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (begrepsvaliditet), overførbarhet (ekstern validitet) og bekreftbarhet (objektivitet) (Johannessen et. al, 2011, s. 243).

3.5.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet kommer av det engelske ordet reliability, som betyr pålitelighet. Reliabilitet knytter seg til hvor nøyaktig undersøkelsens data er, hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. I kvalitative undersøkelser kan man ikke stille samme krav

til å påvise reliabilitet som i kvantitative undersøkelser. Det skyldes at man ikke bruker strukturerte datainnsamlingsmetoder, at observasjoner er klart verdiladet og kontekstavhengige og at forskeren bruker seg selv som instrument. Forskeren kan styrke påliteligheten ved å beskrive konteksten og forskningsprosessen detaljert. Forskeren utarbeider da en revisjonsprosedyre som gjør det mulig å spore dokumentasjonen av data, metoder og avgjørelser som han gjør gjennom prosjektet (Johannessen et. al., 2011, s. 243-244).

Vi vurderer at vi i dette kapittelet har gitt en god beskrivelse av forskningsprosessen vi har benyttet oss av underveis i prosjektet. Vi har også samlet all dokumentasjon i prosjektet på en felles Google disk, med versjonsangivelse på ulike dokumenter, så som intervjuguiden, og har holdt oversikt over ulike steg vi har foretatt oss underveis i studien. Vi mener at dette styrker undersøkelsens pålitelighet. Vi har derimot ikke utarbeidet inngående feltdata eller protokoll for studien, som igjen kan svekke undersøkelsens pålitelighet. Et annet element som kan ha påvirket undersøkelsens pålitelighet, er at informantene, av frykt for å bli identifisert, kan ha holdt tilbake relevant informasjon. Det at vi har lovt informantene full anonymitet, og verken identifisert de som personer, eller hvor de jobber hen, håper vi har bidratt til å redusere denne risikoen.

3.5.2 Troverdighet (begrepsvaliditet)

Validitet i kvalitative undersøkelser handler om i hvilken grad framgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. For å skape troverdighet i kvalitative studier må forskeren redegjøre for de metodene som er brukt i datainnsamlingen, intervjuet og analyse av data, herunder datareduksjon og kategorisering. Troverdigheten kan påvirkes av ulike metodefeil eller vurderingsskjevheter (Johannessen et. al, 2011, s. 245).

Vi har i dette kapittelet forsøkt å gi en god beskrivelse av hvilke metoder vi har brukt for datainnsamling, intervju og analyse og vurderer at vi har benyttet oss av anerkjente forskningsmetoder til dette. Vi kunne sikkert med fordel brukt en konkret analysemetode mer slavisk, noe som kunne ha forbedret analysen noe.

I og med at vi initialt ønsket å undersøke egne organisasjoner, var vi godt kjent med de organisasjonene vi rekrutterte informanter fra. Vi var derfor godt kjent med hvordan for eksempel endringsprosesser normalt gjennomføres i virksomhetene. Vi vurderte derfor at vi i

relativt stor grad kjente konteksten og kan si at vi benyttet oss av teknikken vedvarende observasjon for å frambringe troverdige resultater (Johannessen et. al, 2011, s. 247). En slik hverdagskunnskap kan også føre til en subjektivitet som feilkilde og det er fare for perspektivforskyvninger (Nielsen & Repstad, 2006, s. 247).

Etter at analysen av datamaterialet var gjennomført, sendte vi som tidligere nevnt sitater og kontekst sitatene var ønsket brukt, til informantene for gjennomgang. På den måten hadde de mulighet til å bekrefte eller avkrefte våre tolkninger og vurderinger. Dette mener vi bidrar til å styrke troverdigheten av undersøkelsen. I og med at vi er to forskere som blant annet har forsket på hver våre arbeidsplasser, har vi også kunne korrigere hverandre underveis og være hverandres "djevelens advokat". Vi har også intervjuet informanter på andre arbeidsplasser enn våre egne, og i de tilfellene har ikke noen av oss hatt den hverdagskunnskapen som kan føre til slike perspektivforskyvninger.

3.5.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Når vi snakker om ekstern validitet, så er spørsmålet om resultater fra ett forskningsprosjekt kan overføres til liknende fenomener - såkalt generalisering. Ved kvalitative undersøkelser snakker man om overføring av kunnskap i stedet for generalisering. Overførbarhet dreier seg om å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som blir studert (Johannessen et. al., 2011, s. 248).

Vi håper selvsagt at resultater fra undersøkelsen vår vil være overførbar til andre områder. Vi har intervjuet informanter fra flere ulike virksomheter, og har forhåpentligvis gjort funn som også vil være relevante i andre organisasjoner enn de våre informanter jobber i. Vi håper også at vi har bidratt til å belyse fenomenet endringskynisme gjennom vår undersøkelse. Samtidig ser vi at vårt begrensete utvalg kan påvirke overførbarheten.

3.5.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

Bekreftbarhet tilsvarer objektivitetskriteriet i kvantitative undersøkelser. Forskeren skal bringe et unikt perspektiv inn i forskningen, men det er forskningen selv som skal skape resultatene, ikke forskerens subjektive meninger og holdninger.

Det er mange måter å sikre bekreftbarhet. Vi har hatt fokus på å nøye drøfte alle de beslutningene vi har tatt underveis i prosessen, være kritisk til oss selv, våre fordommer og forutsetninger. Vi vil forsøkt å sikre at våre fortolkninger er i tråd med informantenes holdninger og meninger, ved å oversende de sitater og kontekst sitatene er brukt til validering. Men det er klart at vi innser at vi også har med oss en bakgrunnskunnskap og våre fordommer, som kan bidra til å svekke objektiviteten vår som forskere.

3.6 Etiske betraktninger

Vi har i denne undersøkelsen forholdt oss til Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) forskningsetiske retningslinjer og har fått godkjenning for prosjektet fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) (vedlegg 5).

3.6.1 Samtykke

Når vi har rekruttert informanter har vi vært veldig tydelige på at de selv velger om de ønsker å delta eller ikke. Vi har utarbeidet et skriftlig samtykkeskjema, med informasjon om hva samtykket innebærer og at informanten når som helst kan trekke samtykke tilbake. I og med at prosjektet har tatt lengre tid enn først antatt, har vi også hentet inn nye samtykker fra informantene som var intervjuet tidlig i prosjektet.

3.6.2 Personvern

Vi har også sørget for å respektere informantenes privatliv. Intervjuene er anonymisert og informantenes navn har ikke være tilgjengelig for andre enn oss. Lydopptak er oppbevart trygt under undersøkelsen og slettet når undersøkelsen er ferdigstilt. Informantene har fått informasjon om at undersøkelsen er anonym og hvordan lydopptaket ble behandlet.

I vår første versjon av samtykkeskjemaet understreket vi at selv om vi ville anonymisere informantene, kunne de risikere at noen av deres svar ble gjenkjent av andre. Da vi opplevde at en informant trakk seg fra undersøkelsen på grunn av dette, valgte vi å endre samtykkeskjemaet til at informantene ble lovet full anonymitet. Vi har hatt informanter som har stilt krav til full anonymitet for å delta, og har derfor valgt å ikke oppgi navnene til de organisasjonene vi har rekruttert informanter fra. Ved sitathenvisninger har vi begrenset informasjonen om informanten til det absolutt nødvendige og har også bedt om godkjenning før publisering. Vi har ikke ønsket å publisere informasjon som vil kunne få negative konsekvenser for informanten i arbeidsmiljøet eller for informantens arbeidsforhold.

3.6.3 Forskning på egen arbeidsplass

En forsker som er aktør i den organisasjonen den forsker på vil vanligvis ha flere og mer intime sosiale bånd til aktørene enn en forsker som kommer utenfra - på både godt og vondt. Fordelene med å forske på egen arbeidsplass vil blant annet være at man har en verdifull hverdagskunnskap som man kan ta med seg inn i forskningen. Man har også kjennskap til den uformelle organisasjonen og snakker "hverdagsspråket" i organisasjonen.

Det kan også være vanskelig å se skogen for bare trær, når man forsker på egen organisasjon. Informantene kan være mer komfortabel med å snakke med en utenforstående enn en intern forsker, særlig ved konfliktfylte arbeidsplasser. Det kan også være lett å tro at man har mer kunnskap enn man har. Når man skal tolke dataene er det også lett å la seg påvirke av sin forutinntatthet og fordommer, bevisst eller ubevisst (Nielsen & Repstad, 2006, s. 255).

Vi har gjort oss noen etiske betraktninger rundt å forske på egen arbeidsplass og har valgt enkelte løsninger på bakgrunn av dette. Vi har blant annet unngått å bruke informanter som står oss nære både privat og organisatorisk. Vi håper da at vi har unngått at informantene har følt seg forpliktet til å delta, fordi de kjenner oss. Vi har også utarbeide intervjuguiden i fellesskap, slik at vi sikret at den forhåndskunnskapen vi hadde om arbeidsplassen vår ble utnyttet, samtidig som at den som ikke hadde den samme forhåndskunnskapen kunne korrigere underveis.

Vi har forsøkt å være bevisst på at vi kunne få informasjon som stiller kollegaer, ledere eller arbeidsplassen vår i et dårlig lys. Vi har derfor hele tiden vært åpne for etiske vurderinger på hvordan vi ev. skal framstille slike funn. Vi har et ansvar som forskere å fremstille resultatene på riktig måte, samtidig har vi en lojalitetsplikt som arbeidstakere overfor arbeidsplassen vår. Vi har ikke fått mye informasjon av denne typen og slike refleksjoner har vært enklere å forholde seg til når vi har vært to forskere.

4. Empiri og analyse

Vi har valgt å presentere våre empiriske data og å analysere disse fortløpende, for så å knytte det hele til relevant teori. Vi starter med å presentere noen generelle trekk ved våre informanter i avsnitt 4.1. Resten av kapittelet er delt opp i fire ulike tema. I 4.2 presenterer vi

hvilke type endringer mellomlederne har vært igjennom og ser på om drivkreftene bak endringene har bidratt til endringskynisme. Deretter vil vi se på hvordan endringsprosessene har blitt gjennomført og om valg av strategi har påvirket graden av endringskynisme, i avsnitt 4.3. I avsnitt 4.4 ser vi på hva det har gjort med mellomlederne å stå i gjentatte endringsprosesser, før vi til sist vurderer om mellomledere utvikler endringskynisme av å bli utsatt for gjentatte endringsprosesser, i avsnitt 4.5.

4.1 Om informantene

Datamaterialet vi har gjennomgått består av relativt detaljerte avskrifter av ti intervjuer gjennomført i perioden desember 2018 - februar 2020. Seks av informantene jobbet i privat sektor og fire jobbet i offentlig sektor da intervjuene fant sted. Blant våre informanter var det seks kvinner og fire menn. Sju av informantene lå på nederste ledernivå i sine organisasjoner, mens tre lå på nest nederste ledernivå. Informantene hadde varierende grad av ledererfaring. To informanter hadde to-tre års ledererfaring, to informanter hadde fire-fem års ledererfaring, fire informanter hadde åtte-ni års ledererfaring, mens to informanter hadde over ti års erfaring. Felles for alle var at de har over 20 års erfaring fra arbeidslivet og har vært gjennom endringsprosesser også før de ble ledere. Alle informantene har vært gjennom mer enn to endringsprosesser som ledere og de har opplevd flere ulike typer endringsprosesser og prosesser med ulikt resultat.

4.2 Hvilke typer endringer har mellomlederne vært igjennom?

Det første forskningsspørsmålet vi forsøker å finne svar på er: i hvilken grad vil ulike drivkrefter for endring påvirke graden av endringskynisme blant mellomledere. Vi har derfor sett på hvilke type endringer våre informanter har beskrevet å ha vært igjennom og hva som var drivkreftene for endring. Etter en gjennomgang av materiale fra dybdeintervjuene, ser vi at de fleste endringene mellomlederne har vært igjennom har vært planlagte endringer. Det er likevel noen endringer som skiller seg ut og som kan klassifiseres som andre typer endringer.

Vi vil i det følgende beskrive hvilken type endringer våre informanter har opplevd. Vi har tatt utgangspunkt i Jacobsens (2018, s. 31-50) beskrivelse av ulike drivkrefter for endring, og sortert empirien etter de fem ulike perspektivene som beskrives der. Deretter vil vi drøfte om de ulike drivkreftene for endring kan ha gjort at mellomlederne har utviklet endringskynisme, og i så fall i hvilken grad.

4.2.1 Planlagt endring

Den klare hovedvekten av endringsprosessene informantene har beskrevet at de har opplevd, framstår som planlagte endringer. Endringene er besluttet av noen, det er altså endringer som har vært intensjonale (Jacobsen, 2018, s. 32). Det har i hvert fall blitt forsøkt kommunisert et problem og et mål med endringen og det er utarbeidet en plan for gjennomføringen, før endringene har blitt implementert. Innholdet i endringene er mangefasetterte. Endringene består ofte av strukturendringer i form av oppdeling eller sammenslåing av avdelinger, flytting av folk mellom avdelinger, eller andre strukturelle endringer, som for eksempel ved fusjoner. Andre endringer handler om oppbemanninger eller nedbemanninger, eller såkalte rightsizing-prosjekter. Atter andre handler om offshoring, hvor man flytter en aktivitet til samarbeidspartnere i utlandet. Innføring av nye administrative systemer har også blir gjennomført som endringsprosjekter.

Når vi innledningsvis skriver at det er forsøkt kommunisert et problem og et mål for endringene, så er det med bakgrunn i informantenes egne utsagn om at ledelsen ikke alltid har lyktes med å kommunisere dette. Vi har sett på muligheten at informantene i disse situasjonene har feiltolket budskapet, noe som kan være mulig hvis toppleder og mellomleder har forskjellig utdanning og bakgrunn. Men en viktig del av kommunikasjon er å forsikre seg om at budskapet er forstått.

I mange av endringsprosessene som mellomlederne har vært igjennom, er det vanskelig å si hva som har vært diagnosen, eller hvilket problem endringen forsøker å løse. Grunnen til dette kan være nettopp at ledelsen har vært for dårlig til å kommunisere dette til våre mellomledere. Det er flere av informantene som har kommet med utsagn som at de ikke har forstått hva som var målet med endringene, eller hva de ønsket å oppnå. Som en av informantene svarer når vi spør om hva som var formålet med endringen

> Det er et godt spørsmål. Det synes jeg er en endring som ikke ble godt kommunisert eller godt håndtert, nettopp fordi man visste ikke helt hva som var hensikten.

I privat sektor ser vi ut fra informantenes svar at de med jevne mellomrom får beskjed om å gjennomføre såkalte “rightsizing” prosjekter. Dette skjer når ledelsen har identifisert at lønnsomheten ikke har vært tilfredsstillende over en periode. Vi kan se for oss at dette er et

område det er lett for ledelsen å ha fokus på og samtidig overvåke. Dette er enkelt å kommunisere tydelig fra ledelsen.

Andre endringer framstår også å ha som mål å bedre lønnsomheten, uten at dette nødvendigvis har blitt direkte kommunisert fra ledelsen. Og vi oppfatter informantene dit hen at de har forstått at dette har vært målet med mange av endringene som er blitt gjennomført. Som flere sier så er de avhengig av å gjøre endringer for å kunne hevde seg i et presset marked og for å kunne overleve. Så selv om de ikke alltid er enig i endringen som skal gjennomføres, synes det som de har forstått intensjonene med de endringene i det minste.

Det er heller ikke alle endringene hvor planen for endringen har vært tydelig kommunisert. Som et eksempel kan nevnes da en avdeling skulle ansette en rekke nye på samme tid, opplevde ikke informanten at det var godt nok planlagt. De var ikke forberedt til å ta imot så mange nyansatte og samtidig skulle opprettholde normal drift. Det er ofte toppledelsen som har formulert problemet og målet med endringene, men at den videre planleggingen og implementeringen er lagt til lederne på de lavere nivåene. Informantene uttrykker at de har mye støtte i teknostrukturen i organisasjonen, men slik vi tolker informantenes beskrivelse, slipper toppledelsen ofte prosessen etter at beslutningene er tatt.

Når mellomledere har problemer med å forstå intensjonene og målene med endringer kan det også være utfordrende å skulle legge en god plan for gjennomføringen av endringen. Og når man ikke har en klar plan for implementeringen, så er det også vanskelig å gjennomføre en god prosess og implementere endringen som man hadde tenkt (Jacobsen, 2018, s. 32-34).

Implementeringen av endringene blir som oftest overlatt til mellomlederne. Mange beskriver at det å skulle gjennomføre endringer er en del av jobben og som det går greit å stå i, selv om endringene i utgangspunktet kan være vanskelige, som for eksempel nedbemanninger. De uttrykker forståelse for at det er nødvendig og opplever å få god støtte fra teknostrukturen i organisasjonene. Slik vi oppfatter informantene så kan det være vanskelig å gjennomføre endringer hvor de selv sliter med å forstå hensikten med endringen som er besluttet. En av informantene beskriver at en av endringene som er besluttet vet han vil møte massiv motstand hos sine ansatte. Han beskriver også at han selv ikke ser hensikten med endringen, noe som vanskeliggjør implementeringen ytterligere. En informant forteller til og med at han

gjennomfører de endringene han er enig i og som han ser at han må innføre, men at han ikke nødvendigvis legger sjela si i å implementere andre endringer.

Det kan også synes som at organisasjonene ofte hopper over evalueringsfasen, i planlagte endringsprosesser. I evalueringsfasen analyserer man om de tiltakene man satte inn oppnådde de resultatene man ønsket. Hvis endringen har medført at man har oppnådd det man har ønsket, vil man deretter institusjonalisere endringen (Jacobsen, 2018, s. 33). Flere informanter i vår undersøkelse opplyser om at organisasjonen generelt er for dårlig til å evaluere endringer som er innført og å lære av tidligere erfaringer når nye endringer skal gjennomføres. I endringsprosjekt hvor målet er å oppnå økt lønnsomhet, vil det være en kontinuerlig evalueringsprosess om man har oppnådd målet. I andre prosjekt, som for eksempel ved oppbemanninger, uttrykker informantene en frustrasjon over at toppledelsen forventer resultater av endringen, før den faktisk har blitt tilstrekkelig implementert eller at det er mulig å se resultater av endringene. Vi vil også gå nærmere inn på evaluering av endringer i avsnitt 4.5.4 om manglende synliggjøring av resultater, som er et element som kan føre til endringskynisme.

Basert på informantenes beskrivelser kan det framstå som at mange av de endringsprosessene som gjennomføres ikke nødvendigvis følger en helhetlig prosess som beskrevet av Jacobsen (2018, s. 32-34). Beslutningen blir ofte tatt av toppledelsen, som så trekker seg tilbake, mens planen og implementeringen overlates til mellomlederne. Evalueringen gjennomføres heller ikke alltid, eller ikke til riktig tid.

Vi kan på bakgrunn av dette ikke si at det er det at endringen er planlagt som medfører om mellomledere utvikler endringskynisme. Vi opplever ikke at informantene generelt er negativ til at endringer bør skje, ei heller at det er noen som beslutter at endringer skal skje. Men vi oppfatter at det er en del frustrasjon å spore blant mellomlederne der de ikke forstår formålet med endringene, eller at evalueringen av endringene ikke er god nok. Vi kan derfor si at hvordan selve endringsprosessene er gjennomført, og at man ikke følger organisasjonsteorien om hvordan endringsprosesser bør gjennomføres, er det informantene er mest kritiske til. Dette skal vi se nærmere på i avsnitt 4.3.

4.2.2 Endring som livssyklus

Flere informanter beskriver endringsprosesser de vært igjennom, som en følge av at organisasjonen har vokst seg større. Alle disse endringsprosessene kan knyttes til perspektivet om endring som livssyklus - vekst som drivkraft (Jacobsen, 2018, s. 34-38; Mintzberg, 1980, s. 322-341).

Som et eksempel kan vi trekke fram en av informantene som fortalte at selskapet han jobber i ble fusjonert med et annet selskap og dermed naturlig nok ble større. Dette gjorde at de hadde behov for mer struktur. Samtidig beskriver han det ikke påvirket avdelingen han jobbet i, i vesentlig grad. Organisasjonen fikk noen nye konsernstrategier og policyer, men han opplevde ikke at fusjonen føltes på hver enkelt medarbeider. Selv om informanten ikke opplevde at det ble store endringer på hans enhet, skjedde blant annet strukturendringer i andre deler av selskapet. I forbindelse med en fusjon, vil det naturlig nok følge noen endringer for å kunne tilpasse de to selskapene til hverandre. Men også endringer som følge av at det nye selskapet blir større enn de to opprinnelige selskapene, skaper gjerne behov for mer omfattende systemer, flere ledernivå og at nye rutiner for fordeling av oppgaver og styring og kontroll.

Vi kan ikke se at denne informanten har latt seg særlig påvirke av denne endringsprosessen, og kan heller ikke se at den alene har bidratt til noe endringskynisme hos informanten. Noe som kanskje er naturlig i og med at han ikke opplever at de har blitt særlig påvirket av fusjonen. Vi opplever at informanten viser forståelse at endringer er nødvendig som følge av en slik fusjon, men at det viktigste er at dette ikke skal påvirke kundene negativt. Samtidig beskriver han at det kom noen nye policyer og strategier fra toppledelsen, men at det for hans avdeling var “business as usual”. I endringskynismens element resirkulering av ideer, snakker man gjerne om “tilsynelatende endringer” når man ikke har sett resultater av forrige endring og i realiteten jobber på samme måte som før. Så vi kan ikke utelukke at informantens erfaring fra denne endringen kan ha bidratt til et snev av endringskynisme. Det vises også til at siden man ikke har sett resultater av forrige initiativ, så gir ikke nyheten lengre noe energi (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 51-54).

En annen informant beskriver at avdelingen han jobber på har vokst ut av måten de er organisert på. De har gått inn i nye markeder, betydelig økt antall ansatte og at det er nye krav som stilles til de fra omgivelsene. Han uttaler at den organiseringen som passet de for seks år

siden, fungerer sannsynligvis ikke like bra i dag. Han som mellomleder har tatt initiativ til å starte en endringsprosess for å se på hva de gjør bra og hva de må gjøre endringer på. Han viser til at han har noen tanker om hvordan han ser for seg en framtidig organisering, men at dette selvsagt må besluttes av lederne. Jobben hans blir å få ledergruppa til å innse at de har noen utfordringer og at de sammen må gjøre noe for å bli mer fremtidsrettet. Han beskriver videre at det er sterkere krav fra omgivelsene knyttet til for eksempel sikkerhet, compliance og business continuity og at de derfor har et behov for å bli mer spesialisert og fokusert, og at de som jobber med det bør jobbe i en egen enhet.

Denne informanten har også en forståelse for at vekst i organisasjonen gjør at det har oppstått et behov for endring. Den måten de var organisert og strukturert på, da de var betydelig færre ansatte, passer ikke lengre. Han beskriver et behov for det Mintzberg kaller divisjonalisering når han snakker om at oppgaver knyttet til sikkerhet, compliance og business continuity bør skilles ut i egne avdelinger (Mintzberg, 1980, s. 322). Denne endringen er ikke gjennomført som en "top-down"-prosess, som fusjonen forrige informant fortalte om, men er heller initiert av informanten selv. Selv om vi tolker informanten dit at det ikke nødvendigvis er rett fram og få beslutninger fra ledergruppen på en slik endring, kan vi spore en betydelig optimisme og engasjement for denne endringen hos informanten. Vi antar at dette skyldes en utfordring han selv har sett og "kjent på kroppen" og at initiativet til endring ligger hos han selv. Han vil nok da ha et mye større eierskap til endringsprosessen, forutsatt at han blir hørt av ledergruppen. Denne prosessen var ikke sluttført da vi gjennomførte intervjuet, så resultatet av den er fortsatt uklart. Men vi kunne i hvert fall ikke spore noen endringskynisme knyttet til denne prosessen hos informanten på daværende tidspunkt.

To av informantene fra offentlig sektor beskriver også en endringsprosess de har vært igjennom, hvor strukturen i organisasjonen har blitt betydelig endret. De har gått fra to ledernivå til fire. Kommunen har i tillegg til enhetsledere og kommunaldirektører (på rådmannsnivå) innført avdelingsledere og kommunalsjefer. Dette ble begrunnet i for stort lederspenn for lederne, da kommunen har vokst seg større, med flere ansatte. De viser til at de har sett på forskning rundt hva som er anbefalt for å kunne drive nærledelse og har tatt utgangspunkt i dette ved innføring av nye ledernivå og har hatt prosjekt knyttet til helhetlig ledelse.

Den ene av informanten trekker fram at selv om de nå har innført flere ledernivåer, opplever hun ikke å jobbe i en stor organisasjon hvor det er langt opp til ledelsen. Til tross for en ganske stor endring i strukturen opplever hun fortsatt at det er kort vei opp til toppledelsen, i hvert fall til nest øverste nivå. Hun beskriver også andre positive resultater med endringen knyttet til hennes rolle som mellomleder: hun opplever å ha en tydeligere definert rolle, lettere å få relasjon til de hun skal lede når hun nå har ansvar for færre ansatte og det er en tydeligere styringslinje for ansatte. Ledelsen og ansatte var også opptatt av å ikke divisjonalisere organisasjonen så de ulike avdelingene ikke ville henge sammen, og forsøkt å skape laterale forbindelser mellom de ulike avdelingene, og dermed sørge for en mer matriseorganisasjon enn en divisjonalisert struktur (Jacobsen, 2018, s. 35).

Denne prosessen i seg selv gir heller ikke her grunnlag for å si at informanten har utviklet endringskynisme mot organisasjonen. Organisasjonsendringen ble besluttet fra toppledelsen, og innebar en endring i formelle elementer som struktur. Det er vanskelig å si om endringen var motivert av økonomiske incentiver, men noe av målet med endringen var å få en tettere og bedre ledelse, noe som igjen kan føre til mindre sykefravær og mindre turnover - som vil kunne påvirke kommuneøkonomien i en positiv retning. Men selv om beslutningen var tatt på toppledernivå, var det stor grad av medvirkning i hvordan beslutningen skulle gjennomføres. Ansatte fikk delta og påvirke hvor mange avdelinger de skulle deles inn i og hvor mange avdelingsledere de skulle ha, for eksempel. Dette kan ha bidratt til at informanten opplever dette som en positiv endringsprosess, i tillegg til de positive resultatene hun nevner selv.

Det som er fellestrekkene for informantene som har opplevd endringer som en del av organisasjonens livssyklus er at de ser at endringene tvinger seg fram og at de ser behovet for de selv. De framstår derfor mer positive til endringene og at de blir gjennomført, enn det som er tilfellet ved de planlagte endringene.

4.2.3 Endring som en naturlig utvelgelse

Vi har ikke funnet mange eksempler på endringsprosesser informantene har deltatt i som passer til beskrivelsen endring som en naturlig utvelgelse. Noe av forklaringen på dette kan være at dette perspektivet nettopp knyttes til en antakelse om at organisasjoner i all hovedsak kjennetegnes av rigiditet og ikke endring (Jacobsen, 2018, s. 38). Mens de organisasjonene våre informanter jobber, og har jobbet i, i stor grad har endret seg og gjennomgår stadige endringsprosesser.

Det er derimot beskrevet én endringsprosess som kan passe til dette perspektivet. En avdeling i IT-selskapet endret sin arbeidsmetodikk fra fossefall til en mer agil arbeidsmetodikk, som følge av at kundene forventet det. De hadde tidligere nye releaser hvert kvartal, men kundene var ikke fornøyd med denne typen metodikk og ønsket å få ny funksjonalitet sluppet oftere. Vi tolker at denne endringen var for å søke legitimitet hos omgivelsene - her kundene. Nyere forskning viser at mer tradisjonelle metoder som fossefall, byttes mer og mer ut med mer agile arbeidsformer i systemutvikling (Cram & Newell. 2016, s. 154). En slik endring kan derfor sies å være drevet av et press i retning av at organisasjoner innenfor samme felt blir mer og mer like hverandre for å tilfredsstille dominerende verdier og oppfatninger i omgivelsene (Jacobsen, 2018, s. 41).

Denne endringen ble også oppfattet som positiv for vår mellomleder. Selv om endringen ble gjennomført med et visst press fra omgivelsene, så også avdelingen at dette ville bedre deres arbeidssituasjon. De fikk mer fornøyde kunder og fikk jobbe med en mer dynamisk metodikk. Selve beslutningen om å gå over til agil arbeidsmetodikk ble ikke tatt av toppledelsen, men ble drevet fram av de ansatte og mellomlederen selv. Vi har på bakgrunn av våre funn ingen grunn til å si at endring som en naturlig utvelgelse fører til endringskynisme blant mellomledere.

4.2.4 Endring som dialektisk prosess

En av informantene beskriver en endringsprosess som skjedde i hennes tidligere jobb. Firmaet hun jobbet i ble kjøpt opp av et annet større firma. Hun beskriver prosessen som at de ble slukt med hud og hår - det var ingen sammenslåing. Hun beskriver blant annet at hun satt i et møte og opplevde at hun var prosjektleder for implementering og sammenslåing av IT-systemer i det nye firmaet, men det var noen fra det andre firmaet som presenterte seg med samme rolle. Så hun opplevde at de ble "kjørt over" av firmaet som kjøpte de opp. Hun beskriver en usikkerhet om rollene de hadde, ingen medvirkning, at det var totalt fravær av kommunikasjon og at kommunikasjonen om hva som foregikk i firmaet var ryktebasert.

Denne type endringsprosess kan vi knytte til perspektivet endring som dialektisk prosess - interessekonflikt som drivkraft (Jacobsen, 018, s. 42-43). Her er det riktignok en endring innenfor et organisasjonsfelt som fører til endringen, ved at et firma kjøper opp et annet. Selv om det firmaet informanten jobbet i ikke ble lagt ned, opplevde de å bli "slukt" og at det

oppkjøpende firmaet tok over og styrte hele prosessen. Som dette perspektivet framhever så er det ikke nødvendigvis den best tilpassede organisasjonen som overlever, men den sterkeste. Endringene skjer, men ikke nødvendigvis til det beste for organisasjonen.

Informanten opplevde ikke at endringene gjorde at de jobbet bedre eller smartere, heller tvert imot. Som hun sier, så kan det hende at endring ble bedre for noen, men beskriver at der de måtte slå sammen strukturer og systemer, mistet de fordeler og fleksibiliteten de hadde hatt. De opplevde at det ble fryktelig mye byråkrati, for de som var vant til å jobbe med litt mer "friere rygg", som hun beskriver det selv.

Det hun nevner med økt byråkrati i det nye, større firmaet samsvarer jo også med Mintzberg beskrivelse av økt byråkrati når organisasjoner vokser (Mintzberg, 1980, s. 327). Det kan framstå som at organisasjonen informanten jobbet i, gikk fra en enkel struktur eller maskinbyråkrati, til et profesjonelt byråkrati omtrent over natten. Der blant annet hierarkiet ble enda større og mer komplekst med flere ledd og administrative enheter. Som hun beskriver selv så jobbet hun tett på ledelsen i det opprinnelige selskapet og opplevde ikke at det var så lang vei opp til toppledelsen. Mens i det nye selskapet var det "flere mil opp til toppledelsen, både geografisk og mentalt".

Når vi skal vurdere om denne endringsprosessen har påvirket informantens endringskynisme er det her heller ikke tilstrekkelig å bare se på hvilken type endring hun har vært igjennom, men også hvordan selve prosessen har vært gjennomført. Det er vanskelig å se at drivkraften i seg selv har bidratt til en negativ holdning hos informanten. Vi oppfattet at hun i utgangspunktet ikke var negativ til selve oppkjøpet. Et slikt oppkjøp vil naturlig nok være en "topptung" beslutning, da dette ofte besluttes av aksjonærene i selskapene. Den er ofte også økonomisk motivert. Det er likevel ikke til hinder for at man benytter en strategi, hvor de ansatte blir mer involvert og får medvirke til hvordan den nye arbeidshverdagen deres skal se ut. Altså hvordan denne beslutningen om et oppkjøp skal implementeres i organisasjonen. Informantens beskrivelse av prosessen fremstår dog som kun drevet av toppledelsen, med lite eller ingen involvering av eller kommunikasjon til mellomledelsen, eller de ansatte for øvrig. Kommunikasjonen var, slik hun beskriver det, kun fokusert på at de skulle bli størst i verden, uten at de skjønte hvilken konsekvens dette hadde for de på gulvet. Dette kan vi knytte til elementet i endringskynismen kalt praksisfjerne løsninger, noe vi også skal se på i avsnitt 4.5.3.

Etter vår oppfatning utviklet informanten noe endringskynisme mot sin tidligere arbeidsplass, basert på denne prosessen. Vi tolker hennes uttalelser som en generell negativ holdning til organisasjonen og en mistillit til de som gjennomførte endringene. Hun jobber heller ikke hos denne organisasjonen lengre, uten at vi har holdepunkter for å si at det skyldes denne endringsprosessen eller endringskynisme mot organisasjonen.

4.2.5 Endring som anarki

En av informantene opplyser at den ene endringsprosessen han har vært igjennom innebar å ansette et betydelig antall nye ansatte i sin enhet. Enheten hadde over lengre tid slitt med å tilfredsstille kundenes behov, på grunn av manglende ressurser. Toppledelsen presset på for at avdelingen skulle kunne levere det kundene krevde. Informanten deltok i et møte med ledelsen, et møte han opplevde som at de var satt under administrasjon. Han fikk da presentert problemstillingen de hadde og synliggjorde at med de ressursene de hadde tilgjengelig, så var de kun i stand til å levere opp til et visst nivå. Han var samtidig tydelig på at hvis de ønsket at de skulle levere mer, så måtte de gjøre noe med det. Da fikk han i møtet spørsmål om hvor mange ansatte de trengte. Etter å ha regnet på det, ga han ledelsen et svar og fikk innvilget å ansette de årsverkene han trengte.

Han beskriver selv at endringen opplevdes som litt tilfeldig. De satt i et møte og fikk presentert et problem: de klarte ikke å levere det kundene krevde, hvor løsningen på problemet ble å ansette nye folk. Denne endringsprosessen ligner det perspektivet som Jacobsen (2018. s. 44-46) kaller endring som anarki - tilfeldigheter som drivkraft. Her møttes nøkkelpersoner i virksomheten i en beslutningsarena. Et problem ble presentert av informanten og ledelsen kom med en løsning. De hadde ikke noen overordnet plan med denne endringen, men man kom opp med en rask løsning på kapasitetsproblemet, nemlig å ansette nye folk. Det er ikke sikkert det var den beste løsningen på problemet, men det var den løsningen som var tilgjengelig på det aktuelle tidspunktet.

Når informanten beskriver sin opplevelse av denne endringsprosessen, fremstår den som positiv for hans del, og for enheten han leder, men han innrømmer at det også har vært tøft å stå i som mellomleder. De ansatte har over tid opplevd å stå i presset av å ikke klare å tilfredsstille kundene og gleder seg til å få inn flere folk. Samtidig tar det tid å få ut effekten av å ansette nye folk - disse skal læres opp og bruker tid på å produsere like mye som en

ansatt med lengre erfaring. Han opplever også at det har tatt tid å få denne beslutningen. Han beskriver et rigid og firkantet system hvor ting må gjennom mange ledd før man får en beslutning. Han har også opplevd å få mye overvåkning og kontroll av ledelsen, i og med at de har fått så mye ressurser for å ansette nye folk. Vi kan spekulere i om dette hadde blitt en bedre prosess for mellomlederen å stå i, dersom denne endringen hadde blitt gjennomført som en planlagt prosess, med klare tidsavgrensede mål for når resultatet skal være synlig. Det kan også tenkes at dersom de hadde tatt seg bedre tid til å analysere situasjonen og legge gode planer, at de hadde kommet fram til andre løsninger enn den som kom fram i dette tilfellet.

Vi finner likevel ikke holdepunkter for å si at akkurat denne endringsprosessen har bidratt til endringskynisme i noe grad. Som han beskriver det selv så opplevde han endringen som positiv fordi han fikk "go" for det han tror på og fikk støtte hos ledelsen.

4.2.6 Oppsummering

Etter en gjennomgang av hvilke type endringer våre informanter har vært igjennom, og hvilke drivkrefter som har ligget bak disse endringene, er vår konklusjon at de ulike drivkreftene for endring, i liten grad påvirker i hvilken grad endringskynisme oppstår blant mellomledere. Det er dog en større negativitet og frustrasjon å spore blant mellomlederne i de planlagte prosessene. Som nevnt er årsakene til dette, at de ikke alltid forstår formålet med endringene, eller at evalueringen er sviktende.

Det kan se ut som at endringene som er drevet fram som følge av vekst i organisasjonen, fremstår som endringer som er lettere å forstå og akseptere for mellomlederne. Dette kan nok også skyldes at de kjenner det ekstra på kroppen når deres avdelinger eller seksjoner vokser og de får et større antall ansatte og lede. De andre endringene som er drevet fram av de ansatte eller mellomlederne selv, er det også knyttet mer positivitet til. Det synes som at hvordan selve prosessene gjennomføres på kan ha større betydning for utvikling av endringskynisme, enn selve drivkreftene. Dette skal vi da også se på i kommende avsnitt.

4.3 Prosessens betydning for endringskynismen

Vårt andre forskningsspørsmål dreier seg om å finne svar på hvordan måten endringsprosessene blir gjennomført på, eller om valg av strategi vil påvirke mellomleders utvikling av endringskynisme. Når vi har analysert datamaterialet, har vi tatt utgangspunkt i

Jacobsens (2018) teori om de to hovedstrategiene E og O, som vist til i teorikapittelet 2.3. Som nevnt der er det seks dimensjoner vi kan analysere disse strategiene langs. Vi har valgt å dele inn dette kapittelet langs de dimensjonene:

- Målene som ligger til grunn for endringene
- Rollen til den formelle, hierarkiske ledelsen
- Innholdet i endringen
- Endringens planlegging
- Hvordan man skaper motivasjon for endringen
- Bruken av konsulenter i prosessen

For å finne svar på spørsmålet vårt, har vi sett på hvordan informantene har beskrevet de endringsprosessene de har vært igjennom. I motsetning til forrige avsnitt, hvor vi så på hva som var innholdet i endringene og hvordan endringene oppstod, har vi her sett på hvilken strategi for endringen som i hovedsak synes å være valgt av de ulike organisasjonene og i hvilken grad de ulike strategiene har påvirket mellomledernes utvikling av endringskynisme. Selv om teorien om de to hovedstrategiene E og O er som idealtyper å regne og at det neppe er noen endringsprosesser som gjennomføres som rene E eller O strategier, så ser vi at mange av endringsprosessene våre mellomledere forteller om, har klare kjennetegn som kan tilskrives en av de to strategiene.

4.3.1 Målene som ligger til grunn for endringene

Ut ifra det informantene beskriver, ser vi at det er en overvekt av endringsprosessene hvor økonomiske resultater ligger til grunn for endringene og at en bedring i lønnsomhet eller avkastning er målet med endringene. Dette kan ha en sammenheng med at flertallet (6 av 10) av informantene jobber i privat sektor, og at kravet til lønnsom drift er større enn i offentlig forvaltning. Men også flere av endringsprosessene beskrevet av informantene fra offentlig forvaltning, bærer preg av å ha synlige, økonomiske resultater som mål for endringen.
Som nevnt i avsnitt 4.2.1 handlet mange av de planlagte endringsprosessene som beskrevet av informantene i privat sektor om oppbemanninger eller nedbemanninger (rightsizing), offshoring, eller innføring av nye administrative systemer. Alle disse endringsprosessene har som mål å øke profitten, enten ved å redusere kostnadene, øke inntektene, eller utnytte ressursene på best mulig måte. Disse endringene er da også relativt enkle å måle resultatet av, da de viser seg i kroner og øre.

Vi ser også at det i det offentlige stilles økonomiske mål for de endringsprosesser de har vært gjennom, gjerne i form av å redusere kostnader. Som eksempel viser en av informantene til en strukturell endringsprosess hvor fire avdelinger som var lokalisert på fire ulike steder, ble slått sammen til to lokasjoner. Informanten husket ingen annen forklaring på målsetningen for endringen, enn at leiekontraktene for de fire byggene gikk ut og at virksomheten ønsket å utnytte stordriftsfordeler ved å slå sammen enhetene.

Slike prosesser som har en sterk grad av økonomiske incentiver som mål for endringen, er beskrivende for prosesser i strategi E. For virksomheter som opererer i et marked er økonomisk profitt viktig for å i det hele tatt overleve. Men det utelukker ikke at økonomiske målsettinger ligger til grunn for endringer i offentlig sektor også (Jacobsen, 2018, s. 148-149).

Informantene har også trukket fram noen få endringsprosesser som har hatt andre mål enn rent økonomisk, men hvor målet kan sies å være mer knyttet til endring av prosesser og kultur eller å skape læringsarenaer. Som eksempel kan vi trekke frem endringsprosessen som tidligere nevnt, hvor avdelingen la om arbeidsmetodikk fra mer tradisjonell fossefall til en agil utvikling. Her var fokuset på å lære nye prosesser og endre disse for å oppnå bedre kundetilfredshet. Andre endringer vi kan trekke fram er den hvor en avdeling på grunn av en ny, stor, internasjonal kunde måtte endre sin kultur for å imøtekomme kundenes forventninger. Disse prosessene har i hovedsak vært for å tilfredsstille kundenes behov, noe som man indirekte kan si også er et økonomisk mål. Men det som skiller disse prosessene fra de klassiske strategi E-prosessene som nevnt over, er at det ikke har vært økt økonomisk inntjening som har vært hovedmålet. Det har heller vært å se på hvordan arbeidsprosessene og kulturen kan endres for å bedre tilpasse seg omgivelsene. Det er sammenfallende med det som er målet for endringen i strategi O. Her er det mer fokus på at organisasjonene gjennom læring settes i stand til å stadig tilpasse seg og endre seg fortløpende. Økonomiske resultater er ikke irrelevant i denne strategien, men fokuset er mer på å endre prosesser som bidrar til bedre resultater enn bedret resultater som mål alene (Jacobsen, 2018, s. 161).

En annen informant forteller at hun synes at organisasjonen hun jobber i er for dårlig på læring og implementering. Hun har derfor innført læringsrom hvor avdelingen har satt av minst 30 minutter pr uke for å sikre læring i organisasjonen. Hun beskriver at de har innført en fast metodikk på at de ikke skal ta i bruk en tjeneste før de har rutiner, prosesser og

opplæring på plass. Dette kan vi også knytte til strategi O, hvor oppnådd læring er et viktig mål for endringen. Den prosessen som informanten beskriver bidrar til å redusere mengden taus kunnskap, ved at alle rutiner og prosesser skriftliggjøres og dermed omdanner taus kunnskap til eksplisitt kunnskap (Gotvassli, 2015, s. 51). Hennes fokus på å sette av tid til felles læringsrom, bidrar også til å skape et godt klima for læring og utvikling, som er et viktig mål for endringen i strategi O (Jacobsen, 2018, s. 162).

Det er flere av endringsprosessene som mellomlederne forteller om, hvor det er vanskelig å definere hva som har vært målsetningen med endringene, fordi mellomlederne opplever at dette har vært dårlig kommunisert av toppledelsen. Ett eksempel som vist til i avsnitt 4.2.1 om planlagt endring, skjønte ikke informanten hva som var målet med endringen. Andre endringsprosesser kan synes å ha målsetninger som strider imot vedtatte måleindikatorer eller belønningssystem, noe som skaper frustrasjon og usikkerhet blant mellomledere. Dette kommer vi også inn på i redegjørelsen for bruk av økonomiske incentiver i avsnitt 4.3.5.

Flere av informantene beskriver at det kan være tøft å stå som mellomleder i nedbemanningsprosesser og at dette er krevende prosesser. En av informantene er til og med ikke sikker på om han hadde vært villig til å gjennomføre en nedbemanningsprosess igjen og ville ha vurdert å slutte selv, hvis han fikk beskjed om å gjennomføre en slik endring igjen. Samtidig uttrykker flere at dette er en del av "gamet", og at de som ikke presterer godt nok i jobben sin, ofte vil ha godt av å få beskjed om å finne seg noe annet å gjøre. Våre mellomledere i privat sektor måles i stor grad på økonomiske resultater. Det at resultatet av slike endringer er så lette å måle, kan være en bidragsfaktor til at mellomlederne finner motivasjon til å gjennomføre såpass tøffe prosesser. Det er nok også en større forståelse i privat sektor om at arbeidsplassen din står i fare, hvis inntjeningen ikke er god nok. Som en informant beskriver det, så vil de tape i dagens konkurransedrevet samfunn, hvis de ikke er villig til å gjennomføre slike endringer. En av informantene presiserer likevel at slike typer nedbemanningsprosesser ikke alltid er det beste på lang sikt. Noen ganger gjennomfører virksomhetene prosessene for å bedre den økonomiske situasjonen på kort sikt, og der målet er å få ned kostnadene for å "pynte brura" før et salg eller en fusjon. Vi tolker informanten dit hen at slike endringer er han mer negativt innstilt til, men at slike endringer også skjer. En annen informant trekker også fram at offshoreprosesser i utgangspunktet har som mål å øke effektiviteten og inntjeningen, men at dette egentlig er vanskelig å måle. Da vil ikke dette

nødvendigvis bidra til økt motivasjon for å gjennomføre prosessen, særlig med tanke på at dette oppleves som krevende prosesser å gjennomføre.

Informanten fra offentlig forvaltning som beskrev sammenslåing av fire enheter til to for å spare kostnader uttaler følgende:

> Det er spekulasjon om stordrift er bra og sånne ting, og det er sikkert fordeler og ulemper med det og. Men det og er jo ut ifra synsing, spør du meg. Noen tror at det kanskje har en stordriftsfordel. Og det er det sikkert en del sannsynlighet for at vi kan ha det på en del områder, men vi vet jo egentlig ikke hva det går på bekostning av, for så si det sånn. Ja, så sånt sett er det et eksperiment. Ja, men det er jo det sånn som jeg ser det da. Det er et eksperiment vi ikke vet konsekvensen av.

Slik vi tolker denne informanten så er hun ikke overbevist om at endringen faktisk vil føre til reduserte kostnader for virksomheten, og fremstår derfor også som skeptisk til endringens formål. Det at hun beskriver at noen tror at det kanskje har en stordriftsfordel, viser at organisasjonen ikke nødvendigvis har klart å kommunisere klare mål og entydige resultater som virkemiddel for å motivere til endringen, selv om endringen nok kan måles i reduserte kostnader for toppledelsen.

Vi kan ut ifra dette ikke si at endringsprosesser med økonomiske målsetninger på generell basis, vil skape noe større endringskynisme enn endringsprosesser med mål om læring og utvikling. Men vi ser en helt klar tendens til at mellomlederne generelt er mer positivt innstilt til de endringene som går mer på å endre prosesser og skape læring. Dette er også oftere prosesser som mellomlederne har drevet fram selv, og at dette medfører at de har et større eierskap til endringen. Det er likevel en kjensgjerning at prosessene som har rene økonomiske målsetninger, nok ofte er tyngre å stå i for mellomlederne, selv om de har forståelse for nødvendigheten for endringen. Det vi helt klart ser er at der målet for endringen ikke er tydelig nok kommunisert eller er tilstrekkelig målbart, er motivasjonen for å gjennomføre endringen og kynismen mot endringen større.

4.3.2 Rollen til den formelle, hierarkiske ledelsen

En klar overvekt av endringsprosessene som våre informanter forteller om er initiert og besluttet av toppledelsen, både i privat og offentlig sektor. Informantene beskriver at

beslutninger om endringer ofte blir kommunisert fra toppledelsen, men når beslutningen er tatt og retningen er satt, opplever mellomlederne en større grad av medvirkning når det kommer til selve implementeringen. Da har topplederne ofte hatt en mer tilbaketrukket rolle og har i mindre grad drevet en aktiv endringsledelse. Når beslutningen har blitt tatt og kommunisert, så har det altså vært opp til lederne på de lavere nivåene å lage detaljerte planer og å implementere endringene og drive de frem. Som en av informantene fra privat sektor beskriver, kan det synes som at en slik strategi ikke alltid er like effektiv:

> Jeg tror kanskje ikke de har klart å artikulere seg på en måte som har fått med de lengre ned, utover ledersamlinger. Det stopper der. Som min sjef sa: «Kanskje du er en del av problemet?». At lederne er en del av problemet for å få det ned, få til endringene. Det stopper.

Her opplever vi at informanten stiller spørsmålet om han som mellomleder er årsaken til at endringer ikke når fram. Vi kan også stille spørsmålet om strategien for endringer, ved å overlate planleggingen og implementeringen til mellomlederne, er god nok. Kanskje er det manglende involvering og engasjement fra toppledelsen som gjør at endringene blir vanskelig å gjennomføre.

I offentlig sektor beskrives det flere endringsprosesser som er politisk besluttet, eller påkrevd som følge av endringer i statsbudsjett. I slike prosesser har naturlig nok ikke den politiske ledelsen vært aktiv i endringsprosessene, utover å fatte beslutningen. Det har også vært ulikt hvor aktiv den administrative toppledelsen har vært i disse prosessene. Også i offentlig sektor har det vært større grad av involvering av mellomledere og ikke minst ansatte for å lage detaljerte planer og implementere endringene.

En av endringsprosessene som er beskrevet av en informant fra privat sektor skiller seg ut, ved at toppledelsen har vært mer aktiv i den detaljerte planleggingen og implementeringen av endringen. Dette er en prosess som informanten fremhever som meget positiv og som har skapt engasjement lengre ned i organisasjonen.

Disse endringsprosessene som beskrevet her fremstår som såkalte “top-down”-prosesser som kjennetegner strategi E. Men som Jacobsen (2018, s. 152) fremhever så krever en slik strategi

at toppledelse ikke bare er drivkraften bak endringen, men at det også krever en aktiv endringsledelse og at ledelsen forplikter seg til endringsprosessen.

Det er også noen få eksempler på endringsprosesser som er drevet fram av de ansatte, blant vårt datamateriale. Den tidligere nevnte endringsprosessen som gikk på å endre arbeidsmetodikk fra fossefall med fire leveranser i året til en agil utvikling med leveranser hver 14. dag, ble initiert av de ansatte. Dette var en endring som også krevde en del arbeid og endringer i andre avdelinger, og som krevde støtte fra ledelsen for å gjennomføre. Hun beskriver denne prosessen som krevende, nettopp fordi det har krevd endringer av andre avdelinger og at de møter en del motstand mot denne endringen fra andre deler av organisasjonen. Denne prosessen er et godt eksempel på en endring hvor den formelle ledelsen har hatt en mer tilbaketrukket rolle, og endringen har skjedd nedenfra og opp ("bottom-up"), som er typisk for strategi O. Ledelsen har ikke vært helt fraværende i denne prosessen, da de har vært avhengig av støtte derfra, for å få gjennomført endringen også i andre deler av organisasjonen. Men i tråd med denne strategien kan vi si at ledelsen har vært mindre instruerende og kommanderende, men har heller vært støttende og delegerende (Jacobsen, 2018, s. 164).

I et annet eksempel som vi kan trekke fram, har toppledelsen en litt interessant rolle. Dette er prosessen som nevnt under avsnitt 4.2.5 - endring som anarki. Her beskriver informanten at han opplevde et press fra toppledelsen på at de ikke leverte godt nok til sine kunder og at de forventet at en endring skulle skje. Da han synliggjorde behovet for sine ledere og beskrev problemet med å levere med de ressursene han hadde tilgjengelig ble løsningen å ansette flere folk. Selve beslutningen ble tatt av toppledelsen, men mellomlederen opplevde en deltakelse i både analysen og løsningen og opplevde å få en støtte fra toppledelsen. Samtidig underveis i denne prosessen fikk han også mye press på seg til å levere i tråd med forventningene på et tidlig stadium. Men som han sier, så kommer ikke effekten med en gang når man får inn nye folk. Dette er en prosess som framstår som en blanding mellom top-down og bottom-up. Top-down i form av at den formelle ledelsen har spilt en stor rolle i å beslutte endringen, og har hatt en aktiv ledelse underveis i prosessen. Bottom-up fordi endringen skjer på bakgrunn av at det er mellomlederen som presenterer en analyse av hvor problemet ligger og forslag til hvordan det kan løses.

Ut ifra vår analyse er det ikke grunn til å si at top-down-prosesser, i seg selv gjør at mellomlederne utvikler en større grad av endringskynisme. Men dette er avhengig av at mellomlederen opplever å få en støtte fra toppledelsen eller at ledelsen klarer å artikulere hva endringen består i, og igjen hva som er målet med de. Vi ser at der ledelsen har klart å kommunisere en god plan, hvor mellomlederen og ansatte er involvert i implementeringen og man har klart å skape et engasjement, opplever mellomlederne endringene som positive. Ofte ser vi derimot at dette kan være en mangel i slike "top-down"-prosesser. Når toppledelsen tar beslutninger og deretter trekker seg tilbake og ikke står fram som gode eksempler, skaper dette mindre engasjement og potensielt mer motstand mot endringen. Det er også en større risiko for at "top-down"-prosesser skaper praksisfjerne løsninger, som mellomlederen og ansatte ikke kjenner seg igjen i, når de ikke har fått deltatt på analysen og utformingen av løsninger. Dette bidrar også til å øke endringskynisme blant mellomlederne. "Bottom-up"-prosessene blir av informantene framstilt på en mye mer positiv måte, selv om de også kan være tøffe prosesser å stå i. Også prosessen som vi kan regne som en blanding mellom strategi E og O, opplevdes som positiv for mellomlederen, nettopp fordi han på det operative planet opplevde å få delta i analysen av problemet og utformingen av løsningen, og samtidig fikk støtte fra toppledelsen for sine ideer og forslag til løsning.

4.3.3 Innholdet i endringen

Når det kommer til innholdet i endringene som informantene har vært igjennom, så fremstår samtlige endringer i utgangspunktet som endringer på mer formelle elementer, som endring av strukturer, flytting av ansatte mellom avdelinger, oppbemanninger/nedbemanninger, offshoring og innføring av nye datasystemer. Vi kan ikke se at informantene har oppgitt at innholdet i endringsprosesser i utgangspunktet har vært å endre kulturen i organisasjonen. Men noen av endringene har derimot mer eller mindre litt tilfeldig ført til at menneskene i organisasjonen har begynt å jobbe på en annen måte. Som eksempel kan nevnes en informant som forteller om da de fikk en ny, stor kunde i utlandet. Dette førte til at de oppdaget kulturforskjeller mellom måten de arbeidet på og hvordan kunden forventet at de skulle opptre. De måtte endre måten de deltok i møter på, være mer aktiv og tydelig overfor kunden. Dette var ting som de opplevde underveis og måtte endre på. Andre har beskrevet at offshoring som en endringsprosess har medført at de har måttet lære seg å kommunisere, samarbeide og samhandle med hverandre på en annen måte enn før.

Alle disse endringene har i utgangspunktet hatt som mål å endre formelle strukturer, og er i samsvar med strategi Es innhold i endringer. I denne strategien er det i hovedsak lagt vekt på de formelle elementene som de mest sentrale virkemidlene for å oppnå bedre resultater. Slike endringer bør deretter følges opp med endringer i kulturen på et senere tidspunkt (Jacobsen, 2018, s. 153). Mens innholdet i endringer i strategi O handler mer om å sette menneskene og de menneskelige relasjonene i organisasjonen i fokus. De type endringene som er beskrevet mer som tilfeldige konsekvenser av mer formelle strukturendringer, passer godt til beskrivelsen av endringens innhold i strategi O (Jacobsen, 2018, s. 166). Endringene her handler mer om hvordan menneskene i organisasjonen forholder seg til hverandre. Selv om det kanskje ikke har vært intensjonelt at organisasjonene også skulle ende opp med å endre kulturen som følge av de strukturelle endringene, så kan vi jo kanskje si at tilhengerne av strategi E her har fått rett i at endringer i en organisasjons struktur, over tid også vil føre til endringer i kulturen.

Det kan derimot synes som et fåtall av endringene som beskrevet av våre informanter har hatt denne virkningen. Som flere av informanten påpeker, så er det mye "business as usual". Det vil si at de selv ikke ser at de endrer særlig måten de jobber på i det daglige og at kulturen forblir uendret. Dette henger tett sammen med elementet i endringskynismen om endringer for endringer skyld, jf. avsnitt 2.5.1. Når man ikke opplever at endringene egentlig tilfører noe nytt, så bidrar dette til en økt endringskynisme. Vi ser flere eksempler på informanter hvor dette er i ferd med å skje, eller allerede er godt utviklet. Det kan derfor synes som at endringer i formelle strukturer, som ikke innebærer en reell endring i måten man jobber på, vil lettere skape grobunn for en endringskynisme blant mellomlederne. Dette kan skyldes at det er arbeidskrevende å gjennomføre slike endringer, ansatte kan oppleve en usikkerhet ved at gruppesammensetningen endres og at man opplever å få lite igjen for arbeidet, som kommer oppå alt annet operativt arbeid som mellomlederne skal gjøre.

4.3.4 Endringens planlegging

Vi har lite informasjon fra informantene om hvilke analyser som ligger til grunn for beslutningene om endring. I de prosessene som er drevet fram av toppledelsen har muligens ikke mellomlederne heller fått innsyn i analysene som ev. er gjort. For de endringsprosessene som er økonomisk drevet, er det naturlig å anta at det her ligger økonomiske analyser til grunn for beslutningene.

Den klare hovedvekten av de endringsprosessene som informantene forteller om fremstår å være organiserte som tidsavgrensede prosjekt med klare tidsplaner, milepæler, oversikt over ressursbruk og fordeling av ansvar. Som eksempel har nedbemanningsprosessene klare tidsplaner for når organisasjonen skal være ferdig med prosessen, og disse er dermed svært målbare.

En av informantene i kommunen fremhever at en av endringsprosessene som ble besluttet av politisk ledelse, bar preg av manglende analyse av situasjonen før beslutningen ble tatt. Etter hennes oppfatning var beslutningsgrunnlaget relativt tynt, at de savnet utredninger på hvordan organiseringen før endringen fungerte, og mente det manglet faglige begrunnelser for endringen. Planleggingen av denne endringen var også organisert som et klart prosjekt, med tidsfrister og milepæler og oversikt over tiltak og ansvarsfordeling.

Et annet eksempel vi kan nevne er et endringsprosjekt i privat sektor hvor målet var å ansette x antall ansatte i løpet av et år. Dette var en endring som var organisert som en prosjekt, men hvor informanten opplevde at planen for hvordan dette skulle gjennomføres og hvordan de nyansatte skulle tas imot, ikke var god nok. Informanten opplevde det som utfordrende å gjennomføre denne endringen, samtidig som at de skulle utføre andre oppgaver og opprettholde normal drift og produksjon.

Som nevnt ovenfor er det en av endringsprosessene som skiller seg ut når det gjelder toppledelsens involvering og deltakelse. Denne prosessen skiller seg også ut når det gjelder analyse og planlegging av prosessen. Denne er grundig og detaljert og godt kommunisert til resten av organisasjonen. Planleggingen framstår også som meget sekvensiell. Som informanten beskriver, jobber de seg gjennom kapittel for kapittel i plandokumentet.

Planleggingen av endringer i strategi E framstår som formell og sekvensiell og planleggingen av endringen tillegges stor vekt. Tanken er at målene og tiltakene utvikles etter en grundig analyse av selve organisasjonen, både omgivelsene og internt i organisasjonen. Endringsprosesser i strategi E organiseres ofte som et prosjekt, som vist til under utredningen av planlagte endringer, hvor gjennomføringen deles opp i klart definerte faser og med milepæler (Jacobsen, 2018, s. 155-156).

Vi har ikke klart å finne eksempler blant endringsprosesser som informantene har beskrevet, som passer til planleggingen i strategi O. Dette kan skyldes at slike prosesser nettopp ikke gjennomføres som store, planlagte endringsprosesser, men at utviklingen skjer gjennom mange, små steg (Jacobsen, 2018, s. 169). Mellomlederne kan derfor være mindre bevisste på denne typen endringer. Det er derfor vanskelig for oss å si noe om hvordan valg av strategi E eller O når det kommer til planleggingen, vil påvirke endringskynismen blant mellomledere. Men vi ser også her at der toppledelsen ikke klarer å kommunisere bakgrunnen for endringen eller presentere analyser som ligger bak beslutningen om endring, eller ved mangelfull planlegging, er det en større skepsis til gjennomføringen blant mellomlederne.

4.3.5 Hvordan man skaper motivasjon for endringen

I de aller fleste top-down prosessene som er beskrevet av informantene, er det vanskelig å se at det er forsøkt å skape noen motivasjon for å gjennomføre endringene. Det fremstår mer som en forventning fra toppledelsens side at mellomlederne gjennomfører de endringene de blir pålagt. Alternativet er å finne seg noe annet å gjøre. I nedbemanningsprosessene i privat sektor, beskriver flere at det er vanskelig å skape motivasjon blant både mellomledere og ansatte, for å gjennomføre slike prosesser, da det jo handler om å si opp personer. Men vi ser at økonomiske incentiver kan være en indirekte motivasjon, ved at mellomlederne blir målt på blant annet resultatet til avdelingen. En slik nedbemanningsprosess vil på sikt kunne bedre dette resultatet, og kan dermed bidra til at de når disse målene, noe som også kan utløse økonomiske bonuser for mellomlederne.

På en annen side ser vi at organisasjonens finansielle belønning i noen tilfeller kan motvirke motivasjonen for å gjennomføre endringsprosessene. Flere informanter fra privat sektor beskriver en bonusordning som er veldig tilpasset til den ordinære driften og oppnådde resultater. Disse bonusordningene er i stor grad knyttet til den enkeltes leveranser og er i liten grad tilpasset den endringen virksomheten forsøker å implementere. En informant sier at det er utfordrende med bonusavtaler som er i strid med målene for endringsinitiativene til ledelsen. Bonusmodellen belønner målene som den enkelte avdeling har, men ikke nødvendigvis det å utnytte alle ressursene i organisasjonen på en best mulig måte. Dette kan igjen føre til en suboptimalisering hvor man tilpasser seg egne rammevilkår. Som en annen av informantene uttrykker det, så har virksomheten i mange år forsøkt å "rive ned siloene" og skape mer samhandling og samarbeid på tvers av avdelinger. Dette oppleves som vanskelig når de egentlig blir målt på en ting, nemlig faktureringsgrad. Som han sier, hvis

faktureringsgraden er dårlig, så betyr ikke ønskene om endringer noen ting, og hvis faktureringsgraden er god, så er dèt det viktigste.

I strategi E er løfter om finansiell belønning en viktig faktor for å skape motivasjon for endringen. Tanken er at dette vil motivere den enkelte til å endre atferd og bidra til gjennomføringen av endringsprosessen. Det er viktig at man finner en god balanse mellom individuelle, grupperettede og organisatoriske belønninger, slik at den enkelte ikke blir mer opptatt av å maksimere egen vinning, på bekostning av gruppen eller organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 157-158).

Som vi ser av uttalelsene til våre mellomledere, brukes ikke disse økonomiske incentivene som en motivasjon for å gjennomføre endringer, heller tvert imot. Mellomlederne opplever at eksisterende bonusordninger ikke tilpasses til de endringene som ønskes gjennomført og at disse faktisk gjør gjennomføringen av endringsprosesser vanskeligere. Som en av informantene sier så er ikke bonusordningen som noe folk blir glad for å få, men de blir irritert hvis de ikke får den. Dette er nettopp noe av kritikken mot bruken av økonomiske incentiver som vi finner i strategi O, nettopp at det ikke skaper motivasjon til ny atferd, men at det er en hygienefaktor (Jacobsen, 2018, s. 173).

Vi ser derimot et helt annet bilde når det kommer til prosessene som er drevet fram av de ansatte selv. Her er det mellomledernes, og de ansattes, egeninteresse i å gjøre noe nytt og spennende som motiverer og driver fram endringen. I eksemplene hvor man så et behov for å endre kulturen som følge av ny, internasjonal kunde eller offshoring, opplever vi at mellomlederne hatt stor grad av involvering og deltakelse, sammen med de ansatte. Dette samsvarer godt med det som skaper motivasjon til ny atferd i strategi O, som er følelsen av at man gjør noe spennende og selvutviklende (Herzberg, referert i Jacobsen, 2018, s 171).

Der mellomlederen opprettet læringsrom for sine ansatte er det også følelsen av selvutvikling og læring som gjør at de skaper motivasjon til endring. Samtidig har de også valgt å bruke økonomiske incentiver i tillegg. Bonusmodellen er delt i flere deler, hvorav en del er avhengig av oppnåelse av KPI-er. Deltakelse på disse læringsrommene er innført som en KPI. (KPI står for Key Performance Indicator, og er et måltall som måler hvor godt en organisasjon eller avdeling presterer (Sorteberg, 2019)). Det er ikke sånn at økonomiske incentiver ikke er

relevant i strategi O, men de må tilpasses endringene for å ikke skape misnøye (Jacobsen, 2018, s. 173). Det er denne bruken av økonomiske belønninger et godt eksempel på.

I offentlig sektor brukes naturlig nok ikke økonomiske belønninger i særlig grad, og man må heller bruke andre motivasjonsfaktorer for å endre atferd. Dette lykkes nok organisasjonene i vår undersøkelse med i ulik grad. Men der man klarer å skape engasjement, deltakelse og forståelse for at endringen faktisk kan bidra til å gjøre ting bedre, ser vi at endringskynismen er mindre fremtredende.

Vi kan på den andre siden se at bruken av økonomiske incentiver, eller rettere sagt, manglende tilpasning av incentivene til endringen som ønskes oppnådd, bidrar til å skape en endringskynisme blant mellomlederne. Vi aner en erkjennelse blant mellomlederne at mange endringer ikke vil lykkes, så lenge de ansatte og avdelingene fortsatt måles etter de samme parameterne. Det samme er ikke tilfellet der motivasjonen for endring skapes gjennom mer indre motivasjonsfaktorer, som for eksempel følelsen av selvutvikling.

4.3.6 Bruken av konsulenter i prosessen

Kun en av informantene i offentlig sektor opplyser om at det er brukt eksterne konsulenter i forbindelse med endringsprosessen. Ut ifra beskrivelsen informanten gir, fremstår det som om konsulenten hadde mer rollen som ekspert og kom med analyser og forslag til løsninger, enn en prosessleder. Dette samsvarer med bruken av konsulenter i strategi E, hvor konsulenten har mer en "pasient-doktor-rolle" (Jacobsen, 2018, s. 158). Informanten uttrykker en negativ holdning til konsulenten, og følte at hans innspill ikke ble hørt. Dette vurderer vi var en bidragsyter til at informanten ikke var fornøyd med prosessen.

I nedbemanningsprosessene som er beskrevet av informantene i privat sektor, er den interne HR-avdelingen trukket fram som viktige konsulenter i endringsprosessene. Som en av informantene beskriver har mellomlederne god støtte fra HR-avdelingen for å sikre gode og ryddige prosesser og for å sørge for at det blir minst mulig etterspill etter slike prosesser. Selv om dette er snakk om organisasjonsinterne ressurser, kan vi sammenligne disse med bruk av eksterne konsulenter. Den måten HR-avdelingen blir brukt på i disse tilfellene, bærer mer preg av prosessledere, som er definert i strategi O (Jacobsen, 2018, s. 173). De bidrar til selve gjennomføringen, men går ikke inn på selve innholdet i endringen. Det er mellomlederne selv som beslutter hvem som skal sies opp, mens HR støtter mellomlederne gjennom prosessen.

Denne bruken av konsulenter fremhever informantene som en positiv støtte i slike tunge endringsprosesser.

I og med at det kun er én informant som har beskrevet bruken av konsulent som beskrevet i strategi E, er det vanskelig for oss å trekke noen slutninger om den ene eller andre måten å bruke konsulenter på, kan bidra til å skape en endringskynisme. Men ut ifra det begrensede datamaterialet vi har, kan vi i hvert fall si at bruken av konsulenter som prosesstøtte ikke har bidratt til etablering av endringskynisme blant mellomlederne.

4.3.7 Oppsummering

Ut ifra vår analyse ser vi at endringsprosesser hvor strategi O i stor grad er benyttet, og endringsprosessene er drevet fram av mellomledere selv, er de i stor grad positive til endringene. I disse prosessene beskriver mellomlederne å ha mer eierskap til prosessen og er dermed og mer motivert. Dette forutsetter likevel at de opplever støtte fra toppledelsen.

Vi kan samtidig ikke si at alle top-down prosesser har motsatt effekt, eller at det oppstår en endringskynisme av at beslutningene om endring kommer fra toppledelsen. Men det som går igjen er at der toppledelsen ikke klarer å kommunisere målet for endringen, endringen ikke er målbar nok, toppledelsen ikke klarer å skape engasjement eller involvering av mellomlederne og der man ikke ser klare resultater av endringene, oppstår det en større grad av endringskynisme. Der man ikke klarer å skape motivasjon for endringen, ved å for eksempel tilpasse de økonomiske incentivene, er graden av endringskynisme mest framtredende.

4.4 Mellomlederrollen - hva gjør det å bli utsatt for gjentatte endringer?

Vårt tredje forskningsspørsmål skal forsøke å besvare hva det gjør med mellomledere å bli utsatt for gjentatte endringsprosesser. Våre analyser viser at flere av de mellomlederne vi har intervjuet ikke bare har et ansvar for å gjennomføre det som toppledelsen har besluttet og skal drive nærledelse, men de har også en del operative oppgaver, enten i form av egne prosjekter, saker eller utredninger som skal gjøres. Dette gjør det ekstra utfordrende å skulle være de som gjennomfører endringer. Dette synliggjøres godt i disse informantenes utsagn:

> Jeg kunne ha jobbet mye mer ja, enda jeg jobber ganske mye. Jeg synes hele tiden det er ganske råe prioriteringer mellom faglig arbeid og personalarbeid, de to tingene.

> Det er så mange administratorer og få ledere i organisasjonen. På vårt nivå blir du mer administrator enn leder. Så kanskje du må vurdere om det går an å være leder på et så lavt nivå, uten å bli administrator - å drive med ledelse? Og det er vanskelig. Det blir så mye oppgaver så mye operativt arbeid og altfor lite tid til å følge opp den enkelte. Du får ikke gjort lederjobben din og følge opp kollegaene dine så godt som du ønsker. Det er ikke sikkert du skal være leder da. Men mange, meg inkludert, blir jo likevel værende i jobben.

Som nevnt i både innledningen til denne oppgaven og i avsnitt 2.4, har mellomleder en nøkkelrolle i endringsprosesser. De har ofte operative oppgaver og skal sørge for implementering av endringer. Samtidig er det ikke alltid de selv har deltatt på beslutningene og kan til tider også være uenig i endringene som skal gjennomføres. Dette er selve definisjonen av det krysspresset de står opp i.

Mange av våre informanter beskriver at de trives i mellomlederrollen, men erkjenner at det er en tøff posisjon å stå i, særlig i endringsprosesser. Flere opplever at det er utfordrende å skulle planlegge og gjennomføre endringer, uten at de har hatt noen innflytelse på beslutningene. Det er, som tidligere nevnt, heller ikke alltid at de har forstått hva beslutningene har gått ut på, noe som har gjort det enda vanskeligere. Flere nevner også at blant annet nedbemanningsprosesser er veldig utfordrende endringsprosesser å stå i. Som en informant sier, så er det tøffe prosesser som hun kan miste nattesøvnen av, mens en annen har fortalt at han slett ikke er sikker på om han hadde gjennomført en slik prosess igjen, og heller ville ha vurdert å slutte selv. Andre gir uttrykk for at dette kan være vanskelige prosesser, men at de rasjonaliserer det med at dette er nødvendige tiltak og at de er nøye på at det er de som presterer dårligst i jobben som blir plukket ut. På den måten opplever de også å få legitimitet blant ansatte, i hvert fall på sikt.

En annen informant har beskrevet hvordan det er stå i mellomlederrollen og gir et godt bilde på hvordan det kan oppleves

> Jeg tror nok at du må tåle å stå i stormen. Må tåle at det er mange solskinnsdager, men også mye dårlig vær. Du må stille deg foran når det er problemer og utfordringer. Uansett hva som skjer. Og så må du aldri ta det personlig. Du må bare si at dette er en

> jobb jeg har betalt for og det er min fordømte plikt å stå der når det er kuling og båten lekker litt her og der og mannskapet øser som faen, så må du bare stå der.

De fleste av informantene opplever å ha støtte i både ledergruppen sin, og hos sin nærmeste leder. Dette kan nok være en viktig bidragsfaktor til at de klarer å stå i jobben. Det er likevel noen som beskriver rollen som ensom og at det ikke alltid er lett å finne arenaer hvor man kan snakke med lederkollegaer om presset de står i.

Som beskrevet under kapittelet om gjennomføringen av endringsprosesser, beskriver flere mellomledere at de ikke alltid blir involvert i beslutningene om endringer. Det er heller ikke alltid at de har fått en plan for hvordan endringen skal gjennomføres, og at det dermed blir overlatt til mellomlederne å tolke beslutningen og utarbeide detaljerte planer for hvordan endringen skal gjennomføres. Vi ser at der mellomlederne har hatt en mindre grad av involvering, kan også engasjementet bli dårligere og de har lite eierskap til endringen. I andre tilfeller kan det også være at de ikke engang forstår hva endringen består i, noe som vanskeliggjør kommunikasjonen mot ansatte. Som eksempel kan vi vise til det vi har nevnt i avsnitt 4.2.1, hvor en av informantene svarer "godt spørsmål" på spørsmål om hva endringen bestod i. Dette passer godt med det som er beskrevet i teorikapittelet (2.4) om viktigheten av å involvere mellomlederne i endringsprosessen, både for å få bedre strategiske beslutninger og bedre implementeringer (Johnson, et.al., 2008, s. 563). Informantene beskriver flere endringsprosesser som ikke nødvendigvis har vært vellykket, og dette kan godt være mye av grunnen til at organisasjonene ikke har lykkes i de endringsprosessen hvor graden av involvering har vært lav eller ikke til stede.

En av informantene fra offentlig sektor beskriver at han har opplevd en stor grad av involvering i prosessen og at han i utgangspunktet følte at han fikk være med å påvirke beslutningen. Men da beslutningen fra toppledelsen kom, kjente han seg ikke igjen i resultatet. Så selv om ledelsen har fulgt organisasjonsteorien når det kommer til gjennomføring av en planlagt endringsprosess, feiler de på sluttstreken, ved at resultatet ikke er gjenkjennbart. Dette kommer vi også tilbake til under avsnittet om pseudomedvirkning (avsnitt 4.5.5). Hvis vi skal tolke informantens beskrivelse av denne endringsprosessen og hans holdninger til endring, kan det synes som at dette fører til mer frustrasjon, mistillit og motstand, enn å ikke være involvert i beslutningen overhodet. Her beskriver informanten å ha

brukt mye tid på en endringsprosess, i tillegg til det daglige arbeidet, og opplever en enorm skuffelse i ettertid.

De fleste av våre informanter synes å ha et bevisst forhold til at de har et ansvar for å forholde seg lojalt til de beslutningene som blir tatt, selv om de kan være uenig i de personlig. De fleste beskriver at det er rom og takhøyde for å uttrykke motstand til beslutningene som tas, samtidig påpeker flere at man må "velge sine kamper". Flere utsagn støtter dette:

> Jeg er alltid lojal til endringer. Jeg trenger ikke å være enig, men jeg er lojal. Jeg gjør ting som jeg får beskjed om. Blir jeg pålagt å gjøre ting, så gjør jeg det.
>
> NN [organisasjonens navn] er veldig hierarkisk. Hvis noe er besluttet er vi lojale mot det. Prøver å påvirke, men det er en tung kamp. Man må velge sine kamper.
>
> Jeg tenker at det er en av mine jobber å være lojal.

Ifølge teorien kan en mellomleder som ikke får nok informasjon om prosessen, ikke får delta i prosessen og ender opp som en skyteskive for ansatte, sabotere hele endringsprosessen (Erichsen, et.al., 2017, s. 299). Det synes ikke å være tilfellet for våre informanter. De fleste fremstår som meget lojale til de beslutningene som er tatt og til toppledelsen. Hva denne tilsynelatende ubetingede lojaliteten kommer av, kan man spekulere i. Er det med bakgrunn i den Skandinaviske modellen, hvor vi legger vekt på demokratiske verdier og ivaretakelse av ansatte i endringsprosesser, som gjør at man forholder seg lojalt til beslutningene når de er tatt? (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 401). Man har tross alt fått deltatt i prosessen og fått sagt hva man mener, og da er det en forventning om at man forholder seg lojalt til beslutningen. Eller kan man spore en slags resignasjon - en erkjennelse av at det er så langt opp til beslutningstakerne at man når ikke fram? Det kan også tenkes at alternativet, å alltid stå på barrikadene og uttrykke sin motstand, kan bli tatt dårlig imot av ledelsen og gjør at man risikerer arbeidsforholdet sitt. Som en av informantene sier:

> Men det er jo sånn spillereglene er i store organisasjoner. Du kan ikke drive og kjempe imot beslutninger som er tatt. Da må du finne deg et annet sted å være rett og slett. Men det er nok noen som er uenig og som kjemper imot på bakrommet på sin måte. Det handler om at du må levere det du blir målt på og da må du gjøre tingene du får

> beskjed om. Som da vi hadde nedbemanningen, du får beskjed om å gjøre det. Du har to valg: du kan enten gjøre det eller du kan velge å ikke gjøre det, men da må du slutte. I store virksomheter må man velge slagene sine. Disse slagene kan du ikke kjempe mot, de kommer uansett.

Det er flere informanter som trekker fram viktigheten av hvordan endringene kommuniseres til de ansatte. Hvis mellomlederen tillater seg å uttrykke motstand mot endringene til de ansatte, vil de ikke bare få problemer med å gjennomføre endringene, de vil også kunne miste integriteten som leder. De beskriver derfor at det er viktig hvordan beslutninger om endringer blir kommunisert til ansatte, nettopp for å unngå å bli den store skyteskiven for de ansatte. Som en informant beskriver det, noen ganger er han fredsmekler, andre ganger er han diktator. En annen informant forteller at hun er veldig bevisst på hvordan hun legger fram beslutninger som er tatt. I stedet for å si at "nå har ledelsen tatt en dårlig beslutning", kan hun si at "nå har ledelsen bestemt at". På det måten unngår hun å sette toppledelsen i et dårlig lys, men ikke minst henne selv. Samtlige informanter beskriver viktigheten av å være den kommunikasjonsbroen mellom toppledelsen og ansatte, som en av deres viktigste roller, noe som samsvarer med det som er beskrevet i teorien (Johnson et.al., 2008, s. 528-529).

Oppsummert kan vi si at mellomledere opplever å ha en presset hverdag, med mange operative oppgaver, ledelsesoppgaver og endringsprosjekter i tillegg. Mellomledere er samtidig veldig bevisst rollen og ansvaret de har som mellomledere og forholder seg i stor grad lojalt til de beslutningene som tas. Vi opplever likevel en grad av frustrasjon og tap av engasjement hos flere av mellomlederne, når de opplever endringsprosesser de ikke er enig i, ikke forstår hensikten med endringen eller hvor de ikke opplever å være involvert. Dette fører igjen til at de ikke legger ned mer arbeid enn det som er høyst nødvendig for å få gjennomført endringen, eller at de gjennomfører de endringene de ser at de må.

4.5 Endringskynisme blant mellomledere

Vi har nå sett på flere ulike faktorer og deres betydning for utvikling av endringskynisme hos mellomledere. Vi har sett at hvilke type endringer som skjer, eller drivkreftene for endringene, har hatt mindre betydning for utvikling av endringskynisme, enn valg av strategier og selve gjennomføringen av endringsprosessen. Vi har også sett på hva det gjør med mellomledere å stå i slike gjentatte endringsprosesser. Det gjenstår derfor kun å se på det som er kjernen i vår problemstilling, nemlig om endringskynisme er en sannhet for

mellomledere som blir utsatt for gjentatte endringsprosesser. Vi skal derfor i det følgende forsøke å svare på vårt fjerde forskningsspørsmål: Utvikler mellomlederen endringskynisme ved gjentatte endringsprosesser?

I vår analyse av materialet har vi ikke forsøkt å skille ut og konkludere med hvilke informanter som har utviklet en endringskynisme eller ikke. Vi har heller forsøkt å finne og tolke utsagn som kan tale i retning av en endringskynisme har oppstått eller er i utvikling hos mellomlederne. Vårt førsteinntrykk etter å ha gjennomført intervjuene og lest notatene fra intervjuene, var at de aller fleste fremstod som stort sett positiv til endring og ønsket endringer velkommen. Etter en grundigere analyse av det empiriske materialet, kan vi nok trekke noe mer nyanserte konklusjoner. Et flertall av informantene beskriver en eller flere endringsprosesser de har vært igjennom som ikke kan kategoriseres som fullt ut vellykkede, eller hvor resultatet av endringen er usikkert. Som en av informantene svarer på spørsmålet om de endringsprosessen hun har vært gjennom har vært vellykket eller ikke viser:

> Begge deler. Noe har gått veldig bra, noe har ikke gått bra. Det er ikke tatt nok tak i implementeringen. Hvis man slipper en endringsprosess for tidlig, går vi tilbake til gammel organisering.

Flere av informantene kommer med utsagn som tyder på at de i tillegg til at de har vært misfornøyd med endringene og måten de er blitt gjennomført på, også tenderer til en mer kynisk innstilling til toppledelsen i organisasjonene.

Vi vil i det følgende ta utgangspunkt i de beskrivelsene informantene har gitt når det kommer til deres holdninger, følelser og atferd til endringer de har opplevd. Vi vil forsøke å knytte disse til de tidligere nevnte elementene i endringskynisme som beskrevet av Amundsen & Kongsvik (2016). Vi vil også se på andre definisjoner på endringskynisme som vi har beskrevet i vårt teoretiske utgangspunkt, og se om noen av våre funn passer til disse definisjonene. Vi har i dette kapittelet valgt å i større grad bruke informantenes egne sitater, nettopp for å belyse deres følelser, holdninger og opplevelser mer presist enn om vi gjenforteller hva de har sagt i våre intervju.

4.5.1 Endring for endringens skyld

Flere av informantene bemerker at deres endringsvilje er avhengig av om endringen fremstår som noe veloverveid og med en mening. Utsagn som: "du gjør jo ikke en endring for å gjøre en endring", "jeg trives med endring, men ikke endringer for endringens skyld" og "samtidig er jeg opptatt av å ivareta det vi gjør bra og. Det er ikke endring for endringens del" understøtter viktigheten av at endringens formål er tydelig kommunisert og forstått og ikke bare er rene ritualer. Som nevnt i avsnitt 2.5.1 er ett av elementene i endringskynisme, slik Amundsen & Kongsvik (2016, s. 47) beskriver det, "endringer for endringens skyld". Det er gjerne noe rituelt over endringen, eller det dukker opp noe "nytt" som kanskje egentlig ikke er forankret i det arbeidet man egentlig holder på med.

Til tross for den tydelige viktigheten av at endringen fremstår som meningsfull og noe som faktisk er nytt, kan vi se at flere av informantene opplever å ha deltatt i endringsprosesser som ikke har vært godt nok kommunisert eller forankret, og fremstår som endringer for endringenes skyld. Som en informant uttrykker:

> Mye andre ting som er "hassle" når jeg opplever at enkelte ting endres bare for å endre. Særlig når jeg ser at det ikke blir noe bedre. Men det er vel sånn det er.

Med "hassle" tolker vi informanten som en henvisning til det engelske ordet som betyr bryderi. Vi tolker derfor informanten dit hen at han oppfatter noen endringer som noe som egentlig bare er noe brysomt og som forstyrrer det ordinære arbeidet hans og som egentlig ikke fører til at ting blir bedre, men at endringene egentlig bare er til for endringenes del. I utsagnet "men det er vel sånn det er", kan vi også spore en slags oppgitthet eller resignasjon i at dette er noe som skjer og noe han bare må forholde seg til. Dette samsvarer godt med Amundsens & Kongsviks beskrivelse av at det nye kan framstå som brysomt og ikke egnet til å løse noen praktiske forhold (2016. s. 47).

På spørsmål om organisasjonen er flink til å evaluere endringer som gjøres, svarer en av informantene:

> Det er mye vi kunne ha gjort for å bli bedre på å evaluere det vi gjør og ha en systematisk ordning på det. Og det synes jeg ikke vi har i stor nok grad, nei. Og da blir det litt sånn (putter fingeren i lufta) eksperimentering. "Nå kommer new public

> management. (...) Det er sikkert kjempebra." Det blir litt sånn. Og det er ikke basert nødvendigvis på at vi har sett på hva vi gjør som vi vil videreføre.

Ut ifra dette utsagnet kan vi tolke informanten til at hun opplever at organisasjonen har vært mer opptatt av å kaste seg på trender i endrings- eller utviklingskonsepter, framfor å grundig evaluere og analysere hva som er riktig for denne organisasjonen. Innføringen av New Public Management (NPM) nevnes som et eksempel på en trend som mange offentlige organisasjoner, både i Norge og utlandet kastet seg på gjennom 80- og 90-tallet. Tanken bak NPM er at man kan øke effektiviteten og kvaliteten på offentlige tjenester ved økt bruk av mål- og resultatstyring som vi finner i privat sektor (Christensen & Lægreid, 2007, s. 17). Dette er også et fenomen som Amundsen & Kongsvik (2016, s. 77) beskriver hvor organisasjoner i forsøk på å skape legitimitet blant omgivelsene, benytter prefabrikkerte måter å strukturere en organisasjon på, som er ansett å være i tråd med rådende verdier og normer.

Utsagnet vitner også om at organisasjonen ikke er god nok til å følge den prosessen som anbefales ved planlagte endringer, hvor evaluering av om de iverksatte tiltakene faktisk har fungert, er en viktig fase i endringsprosessen. Dette innebærer også at det er vanskelig å synliggjøre resultatet av endringer som gjennomføres, som er viktig for å unngå endringskynisme, noe vi kommer tilbake til i avsnitt 4.5.4 om manglende synliggjøring av resultater.

Utskifting av ledere kan også føre til at de vil ha et behov for å markere seg og skape legitimitet i organisasjonen eller i omgivelsene og dermed gjennomfører en endring. Dette gjenkjennes i en av informantene som beskriver endringer på denne måten:

> Dette er et årlig ritual, men særlig et ritual i forbindelse med tydelige endringer. Da ny toppleder kom inn, skulle han gjøre sine endringer. Han hadde selvsagt sin måte å kommunisere. Men han klarte ikke å artikulere retning, synes jeg. Jeg opplevde det ble brukt et år på nettopp dette. Og så er jeg helt sikker på at det kommer nye endringer nå, med nye toppledere. Vi har nivå 2 og 3 ledere på plass. De vil markere endring og kanskje en ny retning. Da kommer det endringer. Spørsmålet hvilke endringer som kommer på plass og kanskje hvor lang tid dette tar?

Vi tolker dette utsagnet som at denne informanten mener at det til stadighet kommer endringer når det kommer nye ledere i organisasjonen og at disse er for å markere seg enten innad i organisasjonen eller i organisasjonens omgivelser, uten at informanten klarer å forstå hva som er meningen med endringene. Det å kalle endringene for ritualer tyder på at han ikke har særlig tro at endringen faktisk får særlig betydning eller er til det beste for organisasjonene. Det er med andre ord en opplevelse av at endringene som kommer kun er for endringenes skyld.

4.5.2 Resirkulering av ideer

I avsnitt 2.5.2 har vi beskrevet elementet resirkulering av ideer, der man gjerne snakker om at det nye ikke representerer noe nytt, men derimot er gamle ideer i ny innpakning. Dette elementet henger tett sammen med det forrige: endring for endringens skyld, men beskriver en mer spesifikk oppfatning av endringer. Flere av våre informanter uttrykker også at de har opplevd endringer som ikke har opplevdes å representere noe nytt. Som en av informantene svarer på spørsmål om hans endringsvilje:

> Jeg tror egentlig at endringsviljen er der, hvis og når jeg opplever at det er mer enn ord. Det må være mer enn fine ord og flotte powerpointer. Det kan alle lage. Men hvis det er sånn som man kan oppleve noen ganger, at det er «Keiserens nye klær», så er det vanskelig å la seg begeistre. Endringer krever entusiasme og at lederne står på bordet og peker retning!

Vi tolker informanten dit at han hans endringsvilje er betinget av at han opplever at det faktisk skjer en endring og at det ikke nødvendigvis har vært tilfellet ved alle endringsprosesser han har opplevd. Hans referanse til "Keiserens nye klær" viser jo at hans opplevelse av toppledelsens mål og planer med endringene ikke er noe nytt. Hans henvisning til fine ord og flotte powerpointer, kan også sees i sammenheng med det forrige elementet: endring for endringens del, hvor nye ledere kan ha et behov for å markere seg når de kommer inn, men hvor det oppleves mer som "festtaler" enn reelle endringer.

Også det å ikke involvere de personene med lengre fartstid i beslutningene som tas, kan bidra til å skape en endringskynisme (Amundsen & Kongsvik, 2016, s.53). Våre undersøkelser viser at det er stor variasjon blant mellomlederne i hvor stor grad de har blitt involvert i både beslutningene om endring og gjennomføringen av endringsprosessene, ut over å få ansvar for

planleggingen og implementeringen. Det kan virke som om ansatte enda sjeldnere blir involvert og lyttet til. På spørsmål om hva vedkommende synes om ledelsen generelt, svarer en informant:

> Sett i ettertid så tenker jeg at de kunne ha hørt litt mer på oss som var nært tilgjengelig. Vi kunne ha vært mer involvert i endringsprosessen.

Vi oppfatter her at han snakker både om seg selv som mellomleder, men også de ansatte han har i sin avdeling, og at de burde ha blitt lyttet mer til. Denne informanten var også tydelig misfornøyd med resultatet av endringsprosessen og hvordan endringen ble gjennomført.

Det kan virke som mange mer eller mindre har innfunnet seg med at mellomledere på deres nivå ikke blir involvert i beslutninger om endringer, særlig de som jobber i privat sektor. Men flere av de uttrykker at de har meninger om det som blir besluttet og også uttrykker meningen sin, der det er rom for det, men at de nok skulle ønske å bli mer hørt. Men samtidig opplever vi en erkjennelse fra mellomlederne av at når beslutningen er tatt av toppledelsen, er det lite de kan gjøre for å påvirke i særlig grad. Et utsagn beskriver dette godt:

> Jeg føler egentlig ikke at jeg har vært involvert i prosessen som leder, men jeg har blitt informert om hvordan det er. Men ikke involvert utover hvordan jeg skal gjøre det. Ikke noe sånn "hva tenker du at vi burde osv." På mitt nivå er det ikke blitt det. Du kan alltid ytre din mening og jeg hører jo til de som gjør det når jeg får sjansen.

Mellomlederne som jobber i offentlig sektor opplever nok å være mer involvert i endringsprosesser, enn de som jobber i privat sektor. Det er ikke alle beslutningene om endringer de får medvirke i. Som vi redegjorde for i avsnitt 4.3, så er flertallet av endringene informantene i offentlig sektor har vært igjennom, blitt besluttet av toppledelsen. Likevel beskriver mellomlederne i offentlig sektor å bli mer lyttet til og får medvirke mer, når det kommer til planleggingen og implementeringen av endringen. Som vi skal se på i avsnitt 4.5.5, så kan medvirkningen oppleves å være i overkant mye i offentlig sektor.

Det å ikke se resultater av forrige endring, kan også bidra til at man mister troen på neste endring. Nyhetene om endringer gir ikke lengre noe energi (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 53). Som en av informantene som har vært i samme organisasjon en god stund beskriver det:

> Vi har snakket om det i alle år. Om malbaser, felles metodikk, faggrupper, samarbeid på tvers og om og å rive siloene. Jeg ser ikke så mye endringer. Det er vanskelig i en hektisk hverdag. Jeg ser at man tar noen skippertak og så stopper det opp. Men så ser jeg noen ganger at vi har gode perioder hvor vi samarbeider på tvers. Men jeg synes personlig at de problemene og utfordringene vi har nå, har vært de samme siden 2002. Vi har ikke klart å komme oss forbi og finne gode løsninger for metodikk. Vi har ikke gode veiledere på implementering, løsning og maler vi anbefaler for kundene. Det er mye som før. Så gjør vi noen stunt, men klarer vi ikke å følge opp godt nok. Det er vanskelig å gjøre dette samtidig som vi egentlig skal bli målt på en ting: faktureringsgraden. Og hvis den har en fallende trend, så betyr andre ting lite.

Informanten beskriver her utfordringer organisasjonen hadde i 2002 som noe av de samme utfordringene de sitter med i dag. Det å ha jobbet i samme organisasjon i rundt 20 år, ha vært med på en rekke endringsprosesser og ha en opplevelse av at endringsprosessene ikke har ført til løsninger av utfordringene organisasjonen sitter med, vil naturlig nok bidra til en utvikling av en negativ holdning til endringer som kommer. Det at informanten sier at de gjør noen stunt, men at de ikke klarer å følge opp, tyder på at organisasjonen har forsøkt å gjennomføre endringsprosesser for å løse disse utfordringen, men at resultatene uteblir.

4.5.3 Praksisfjerne løsninger

Det tredje elementet vi har vist til i beskrivelsen av endringskynisme er praksisfjerne løsninger, som beskrevet i avsnitt 2.5.3. Dette er tilfeller hvor det er vanskelig å få tak på i hva som egentlig er formålet med endringen og forstå hvordan denne skal kunne benyttes i den praktiske arbeidshverdagen (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 55-56).

Det er flere informanter som har fortalt om tilsvarende opplevelser av endringsprosesser hvor man forså vidt har forstått formålet med endringene, men ikke forstått hvordan dette kan operasjonaliseres i organisasjonen. Som denne informanten svarte på spørsmålet om det var lett å forstå hensikten med endringen:

> Det var på en måte lett fordi det ble kommunisert så veldig “going for number one”, så alle skjønte at målet var å bli størst. Men hvorfor vi skulle bli størst eller hva som lå i

> sånn fordel for de ansatte, det var ikke lett å forstå. (...) Det ble heavy kommunisert og du skjønte ikke på gulvet hva det betydde for den enkelte. "What's in it for me?".

Her opplever informanten en tydelig kommunikasjon av målet med endringer - de skulle bli størst. Men problemet var at de ikke forstod hva dette innebar for den enkelte. Utsagnet "what's in it for me?" kan vi også knytte til en manglende motivasjon for endringen. Når de ansatte ikke klarer å identifisere hva slags fordel man skal oppnå av å gjennomføre endringen, vil det være vanskelig å få de ansatte til å stille seg positiv til endringen. Som nevnt tidligere kommer endringsprosesser gjerne i tillegg til det normale arbeidet man har og kan i mange tilfeller oppleves som ekstra belastende. Når man da i tillegg ikke ser hvordan endringen får betydning for sitt daglige arbeid, risikerer man større motstand til endringen, og i noen tilfeller også en kynisme mot ledelsen (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 56).

En annen informant beskriver en endring som ble besluttet av toppledelsen på følgende måte:

> I diskusjonene som var i forkant av at de beslutningene ble tatt, så satt vi noen, gjerne på mitt nivå, med noen kritiske spørsmål: "hvor er de faglige begrunnelsene? Hvor er de forankret hen? Hvilke utredninger har vi hatt på det vi har i dag, som gjør at vi tenker at dette vil være en hensiktsmessig måte og organisere oss på?"

Her opplever mellomlederen at toppledelsen har tatt beslutninger og kommet med løsninger som ikke var godt nok forankret i praksis og hvordan problemer best bør løses. Slik vi oppfatter informanten mener hun at de beslutningen som ble tatt ikke var i tråd med hennes og hennes kollegers oppfatning av hva som var faglig riktig. Vi kan her ane en viss avstand mellom toppledelse og mellomlederne - rent kompetansemessig. Mellomlederne stiller spørsmål om den faglige begrunnelsen for endringer, og savner at dette er forankret i faglige, gode vurderinger.

En annen informant beskriver at heller ikke ledelsen alltid forstår hvordan endringer skal knyttes til den praktiske bruken:

> Selv om vi hadde brukt to år på å endre oss, så ante ikke sjefene hvordan vi skulle organisere oss i praksis. Så alt kom de siste dagene. Da skulle ting falle på plass etter alt kom på plass.

Endringsprosessen informanten viser til her handlet om, slik han oppfattet det, om å kunne levere bedre nå og i framtiden, og at de i starten hadde fokus på digitalisering. Resultatet av endringen oppfattet han i stor grad om en strukturell endring av organisasjonen, hvor hans avdeling ikke engang ble berørt av endringen. Han viser til at planleggingen av implementeringen tok to år, mens selve implementeringen skulle skje nærmest over natta og bare komme på plass av seg selv på et vis. Informanten opplevde derfor å stå i en endringsprosess over lang tid, uten at ledelsen så hvordan endringen skulle gjennomføres i praksis og at han selv ikke ble direkte påvirket av endringen.

En av mellomlederne i privat sektor viser til en endringsprosess hvor et nytt administrativt verktøy skulle innføres. Han beskriver en situasjon før endringen hvor organisasjonen har flere ulike administrative verktøy som både skal måle produksjon og effektivitet, og at disse verktøyene i liten grad er integrerte og "snakker sammen". Dette innebar derfor at innføringen av dette nye verktøyet ville være noe de ansatte måtte bruke ekstra tid på å fylle ut informasjon i, for at ledelsen angivelig skulle få et bedre styringsverktøy. Slik informanten beskriver det, så går ledelsen i en felle hvis de tror at et nytt styringsverktøy gir bedre styring. Han opplever at slike endringer er veldig utfordrende som mellomleder å gjennomføre, da de ansatte ikke klarer å se hensikten med de, og han uttaler at han ikke har noe tro på endringen selv. Slik vi ser det mener denne mellomlederen at de løsningene som ledelsen kommer med ikke er god nok relatert til den praksisen man skal bidra til å støtte og i stedet for å være arbeidsbesparende, oppleves de som en tilleggsoppgave.

4.5.4 Manglende synliggjøring av resultater

Det fjerde elementet i endringskynismen er manglende synliggjøring av resultater. Jacobsen (2018, s. 32) presiserer viktigheten av evaluering av en planlagt endring for å se om de løsningene man satte inn faktisk løste problemet man hadde. Da kan man institusjonalisere endringen og tilpasse belønningssystemer, strukturer og prosedyrer til endringene. Til tross for dette svarer flere av informantene at de ikke har sett resultater av endringene, eller at endringen har vært evaluert i det hele tatt. Dette gjelder særlig endringer som har skjedd som "top-down"-prosesser. Nå skal det sies at flere av informantene har stått midt i endringsprosesser når vi har snakket med de, og at det er for tidlig å si hva resultatene av endringene vil være.

En informant fra offentlig sektor har likevel dårlig erfaring med å evaluere prosesser og synliggjøre resultater og opplever at virksomheten ikke har noe forhold til når de kommer i mål. Da vil det naturlig nok også være vanskelig å si om endringen har oppnådd det man har ønsket og denne virksomheten har ikke klart å synliggjøre resultatene. En annen informant fra offentlig sektor beskriver at hun synes organisasjonen generelt er for dårlig til å evaluere endringsprosesser, noe som også gjør det vanskelig å synliggjøre resultatene av de.

Flere av informantene nevner at de stadig er i endring og at endringer skjer hyppig. En av informantene står nå i en stor endringsprosess som innebærer å ansette mange nye på sin avdeling, men på grunn av en pågående fusjon med en annen organisasjon, vet han ikke engang om han får fullføre den endringsprosessen han står i, i dag. Likevel er det ingen av informantene som har beskrevet endringstakten eller endringshyppigheten som en årsak til at de ikke ser resultatet av endringene. Det kan framstå mer som at det er kulturen i organisasjonen som tilsier at de ikke har fokus på den delen av en planlagt endringsprosess, eller at toppledelsen ikke har fokus på å synliggjøre resultater, jf. også vår vurdering i avsnitt 4.2.1 om planlagte endringer.

Andre informanter trekker også fram at de har sett positive resultater av endringene, noe disse utsagnene fra to ulike informanter viser:

> Vi har fått på plass mange bedre prosesser. Når vi tar inn mange nye som ikke sitter sammen med oss, utfordrer det rutinene våre og prosessene våre og at vi blir enda ryddigere på det.

> Jeg føler at avdelingen er stolt av det vi har fått til. Og at økonomien er bra og at vi klarer å gjøre butikk av noe ingen hadde tro på. Har økt omsetning fra 60 millioner til 300 millioner. Så det er mye stolthet, og medarbeidere som leverer.

4.5.5 Pseudomedvirkning

En reell medvirkning fra de som blir berørt av en endring er som tidligere nevnt viktig suksessfaktor for gjennomføring av en endring. Mens en tilsynelatende reell medvirkning, men som egentlig ikke påvirker resultatet, vil kunne være direkte ødeleggende. Det er dette som beskrives som pseudomedvirkning og som er det siste elementet i endringskynismen.

Flere av mellomlederne i privat sektor som vi har intervjuet har beskrevet at mange av endringsprosessene som skjer, kommer fra toppledelsen og at det er lite medvirkning på deres nivå. Medvirkningen kan i noen tilfeller bestå av hvordan beslutningen skal gjennomføres på deres avdeling. De opplever å kunne komme med innsigelser underveis, uten at de nødvendigvis blir direkte involvert. Hvis man skal trekke fram en fordel med dette, er at da har i hvert fall ikke disse mellomlederne brukt mye tid, energi og ressurser i å delta i en skinnprosess, og at det derfor ikke oppstår en følelse av pseudomedvirkning. I de endringsprosessene som har vært gjennomført som "bottom-up"-prosesser, har medvirkningen fra mellomlederne opplevdes som reell.

Vi ser at informantene fra offentlig sektor nærmest har blitt "oppfostret" med at medvirkning er regelen. Som en informant sier:

> Vi som er ledere, tenker at du har rett til å medvirke. Jeg har vokst opp i den kulturen. Jeg har vært 25 år i kommunen og er vant til at det er sånn. Og klart det kan gå for langt, som det gjør i noen deler av helsesektoren der det aldri blir ro, enkelte plasser. Men jeg opplever at det blir en grei balanse. Jeg synes det må være såpass. Klart i privat sektor, så har man alle en felles interesse om å få overskudd og sørge for at bedriften er oppe og går. Så da er man kanskje litt mer medgjørlig. Vi har penger likevel. Vi har litt andre oppgaver og annen finansiering av jobben vår.

Samtidig erkjenner hun at det også kan bli for mye medvirkning. Slik vi velger å tolke uttalelsen "klart det kan gå for langt", er at medvirkningen også kan være en forsinkende faktor til å komme seg videre i endringsprosessen. En annen informant fra offentlig sektor uttaler følgende på spørsmål om det er rom for medvirkning:

> "Ja, det er så mye rom at det er helt utrolig."

En annen informant fra offentlig sektor viser også til at hun har fått medvirket og kjenner igjen resultatet av innspillene som har kommet og sier: "Men fram til nå har det vært en god prosess til tross for høyt tempo. Det er godt forankret, godt begrunnet, og en organisert prosess ned til vårt nivå. Jeg kjenner igjen resultatet."

En fjerde informant fra offentlig sektor beskriver en opplevelse av å ha vært en del av en pseudomedvirkning slik vi tolker det. Vi må presisere at det ikke sikkert at det reelt sett har vært en pseudomedvirkning i organisasjonen, men informantens opplevelse av å ikke bli hørt er reell, noe denne kommunikasjonen bekrefter:

> Er det en medvirkning som føltes reell og som du ser resultatet av i dag?
> Tja, for å si det sånn, medvirkningen var nok med på utformingen, men på resultatet … (stopper opp). Det gikk veldig fort på slutten. Det tok veldig lang tid i starten, litt seig oppstart. Det satt en gjeng og jobbet med dette og hadde noen intervjuer og alt mulig. Og skulle resultatet komme på plass, så gikk det ganske så … (stopper opp).
> Er det sånn at du ikke kjenner igjen resultatet?
> Nei, gjør ikke det. Jeg tenker at topplederen har vel måttet ta noen beslutninger som følge av noe hun må levere på, antar jeg. Blant annet kom det inn at vi hadde litt lave (...)tall midt under prosessen her. Uten at jeg vet noe som helst, så tenker jeg at det kan ha påvirket hva hun fokuserte på i utformingen av organisasjonen. Til å begynne med opplevde jeg at det var mye fokus på digitalisering og at vi skulle være en lærende organisasjon. Og så opplevde jeg det at det sånn som jeg leser organisasjonen så er vi mer enn leveranse- og forvaltningsorganisasjon enn jeg tenkte vi skulle bli. Men det er fra mitt ståsted.
> Hvordan var din involvering i prosessen?
> Jeg ga masse innspill, men vi ble flatt overført til ny organisasjon, så … (stopper opp).

Som nevnt i avsnittet om mellomlederrollen (avsnitt 4.4) så beskriver informanten her å ha brukt mye tid på en endringsprosess, i tillegg til det daglige arbeidet, og opplever en enorm skuffelse i ettertid. Informanten beskriver en opplevelse av at for hver gang man kommer med innspill som ikke blir hørt, mister man mer og mer gnist og vilje til å yte litt ekstra og til å komme med nye innspill. Det kan derfor spekuleres i og det her ville ha vært bedre for mellomlederens del å ikke blitt involvert i prosessen, eller i det minste fått en forklaring på hvorfor resultatet ble et helt annet enn det prosessen la opp til.

4.5.6 Oppsummering

Så spørsmålet er om mellomledere utvikler endringskynisme ved gjentatte endringsprosesser. Vi har ingen holdepunkter for å si at det å være gjennom flere endringsprosesser fører til en endringskynisme i seg selv. Mellomlederne oppleves i utgangspunktet som positive til

endringer, og synes endringsprosesser er nødvendige for å utvikle både organisasjonen og seg selv og flere uttrykker at dette er spennende prosesser å være gjennom.

Men ut fra våre analyser ser vi at der mellomledere opplever endringsprosesser som er gjennomført for endringens del, skaper dette frustrasjon og en viss tap av tillit til ledelsen, som samsvarer med en av definisjonene av endringskynisme (Reichers, et.al., 1997, s. 48). Dersom de ikke ser at de som følge av endringene jobber smartere eller bedre, oppleves implementeringen av endringen kun som noe som medfører merarbeid. Her ser vi at mellomlederne vil, i tråd med teorien, etter hvert slutte å tro på endringene og toppledelsen klandres for de mislykkede endringsprosessene (Wanous, et.al., 2000, s. 133-135). Vi ser også at der mellomledere ikke ser formålet med endringen, eller ikke forstår hvorfor beslutningene er tatt, fører dette til en mer endringskynisk holdning til ledelsen. Dette kan både skyldes at de er uenig i at løsningen er den beste. Men det kan også skyldes at toppledelsen ikke har klart å artikulere hva beslutningen innebærer for den enkelte, og at manglende involvering i endringsprosessene, bidrar til å skape usikkerhet rundt hva beslutningen faktisk betyr for den enkeltes del av organisasjonen. Nesten verre er det å delta i en stor endringsprosess og oppleve at alt arbeidet man har lagt ned er bortkastet, som er tilfellet ved pseudomedvirkning.

Det er også verdt å merke seg at de endringsprosessene mellomlederne er mest positiv til, er de prosessene de selv har initiert. Da opplever de et helt annet engasjement og eierskap til prosessen og har sånn sett ingen andre å skylde på om det går galt, enn seg selv.

5. Konklusjon

Vi har i denne oppgaven ønsket å undersøke hva det gjør med mellomledere å bli utsatt for gjentatte endringsprosesser og om de utvikler noen grad av endringskynisme som følge av disse endringsprosessene. For å se på hva som eventuelt påvirker utviklingen av en slik endringskynisme, har vi også ønsket å se på om hva som er drivkreftene bak endringene og hvordan endringsprosessene er gjennomført. Vi valgte på bakgrunn av dette følgende problemstilling: *Endringskynisme - en sannhet for mellomledere som utsettes for gjentatte endringsprosesser?*

For å besvare denne problemstillingen ønsket vi å finne svar på fire ulike forskningsspørsmål:

1. I hvilken grad vil ulike drivkrefter for endring påvirke graden av endringskynisme blant mellomledere?
2. Hvordan vil måten endringsprosessene blir gjennomført på, ha betydning for mellomleders utvikling av endringskynisme?
3. Hva gjør det egentlig med en mellomleder å bli utsatt for gjentatte endringsprosesser, når mellomleder skal være lojal mot beslutningene og gjennomføre endringene?
4. Utvikler mellomlederen endringskynisme ved gjentatte endringsprosesser?

For å finne svar på disse forskningsspørsmålene har vi gjennomført dybdeintervju med ulike mellomledere i offentlig og privat sektor. Der har vi blant annet spurt om deres erfaringer med endringsprosesser, deres holdninger til endringer, hvordan de opplever å stå i rollen som mellomleder i endringsprosesser og hvordan lojaliteten deres til ledelsen er påvirket av endringsprosessene.

I denne oppgaven har vi også presentert relevant teori som belyser de forskningsspørsmålene vi har stilt oss. Vi har blant annet sett på hva som kan være drivkreftene bak endringer, ulike strategier for gjennomføring av endringsprosesser og mellomleders viktige rolle i endringsprosesser. Vi har også sett på hva som ligger i det relativt nye begrepet i organisasjonsteorien, endringskynisme. Vi har deretter presentert funnene i de empiriske dataene vi har samlet inn, analysert de og forsøkt å knytte de til relevant teori.

Som nevnt så var vårt første forskningsspørsmål knyttet til i hvilken grad ulike drivkrefter for endring vil påvirke endringskynismen blant mellomledere. Vi har tatt utgangspunkt i Jacobsens (2018, s. 31-46) presentasjon av fem ulike perspektiver på hvordan endring oppstår for å svare på dette spørsmålet. Vår konklusjon er at drivkreftene bak endringen, eller perspektivene på endring, om du vil, har i seg selv hatt liten betydning for utvikling av endringskynisme. Funnene i vår undersøkelse er basert på at de fleste endringsprosessene som mellomlederne forteller om, framstår som planlagte endringsprosesser, besluttet av toppledelsen. Prosessene bærer ofte preg av at de fem fasene i en planlagt endringsprosess, som framstilt av Jacobsen (2018, s. 31-46), ikke nødvendigvis alltid gjennomføres like godt. Det at toppledelsen for eksempel ikke klarer å kommunisere formålet med endringene eller der evalueringen av endringsprosesser er gode nok, fører dette til en mer negativ holdning til fremtidige endringer hos mellomledere. Våre funn tyder på at dette har en større betydning for utviklingen av endringskynisme, enn hva som er selve drivkreftene bak endringene.

Dette leder oss til vårt neste forskningsspørsmål, som er hvordan måten endringsprosessene blir gjennomført på, vil ha betydning for mellomleders utvikling av endringskynisme. Her har vi sett på de to hovedkategoriene av strategier for endring, nemlig strategi E og strategi O, og drøftet endringsprosessene mellomlederne har vært igjennom langs de ulike dimensjonene som er felles for disse to strategiene (Jacobsen, 2018, s. 146-176). Det vår undersøkelse viser er at prosesser som bærer preg av å være drevet fram som "bottom-up"-prosesser, i liten, eller ingen grad bidrar til å utvikle endringskynisme. I "top-down"-prosesser derimot, er det større sjanse for at mellomlederne utvikler endringskynisme. Det er ulike faktorer som er avgjørende for i hvilken grad dette skjer. Hvis toppledelsen ikke klarer å kommunisere målet for endringen, og engasjere og involvere mellomlederne, er det større sjanse for at endringskynisme oppstår. Det samme gjelder hvis endringen ikke er målbar nok eller man ikke klarer å se resultatet av endringene. Vi ser også at der det brukes belønningssystem, så er disse ofte i konflikt med målene for endringsprosessene. Noe som gjør at mellomlederne mister noe av motivasjonen og troen på at endringen vil lykkes.

Vårt tredje forskningsspørsmål er hva det gjør med mellomledere å bli utsatt for gjentatte endringsprosesser. Vi har her ønsket å se på mer enn bare om, og i så fall i hvilken grad mellomlederne utvikler endringskynisme. Her har vi tatt utgangspunkt i at mellomleder har en spesielt viktig rolle i gjennomføringen av endringsprosesser. Men samtidig at de ofte står i en skvis, eller et krysspress, mellom toppledelsen og ansatte. Våre undersøkelser viser at mellomledere opplever å ha en presset hverdag, hvor de må sjonglere mellom operative oppgaver, lederoppgaver og planlegging og implementering av endringer. De beskriver en arbeidshverdag som kan være krevende og må stå i relativt tøffe endringsprosesser. Til tross for dette er de fleste stort sett positive og trives i rollen som mellomleder. Hovedvekten av mellomlederne uttrykker også en stor grad av lojalitet til toppledelsen. Dette til tross for at mange forteller om endringsprosesser som de ikke har vært enig i, ikke har forstått hensikten med eller hvor de har opplevd å ikke være involvert i prosessen. Vi kan likevel spore en grad av frustrasjon og tap av engasjement blant flere av mellomlederne. Dette har ført til at de ikke legger ned mer arbeid enn de må, både i den vanlige arbeidshverdagen, og ikke minst i forbindelse med endringsprosesser.

Vårt siste forskningsspørsmål handler om å finne ut om mellomledere utvikler endringskynisme ved å bli utsatt for gjentatte endringsprosesser. Vi har her tatt utgangspunkt i

definisjoner av endringskynisme som noe mer enn endringstrøtthet, motstand eller skeptisisme mot endring. Det er først når man har mistet troen på fremtidige endringer og tilliten til ledelsen og at man klandrer toppledelsen for de mislykkede endringsprosessene man har vært igjennom, at man kan tale om en endringskynisme (Wanous, et.al., 2000, s. 133-135). I tillegg har vi sett på om vi har funnet empiri som tilsvarer Amundsen & Kongsviks (2008) fem elementer i endringskynismen: endring for endringens skyld, resirkulering av ideer, praksisfjerne løsninger, manglende synliggjøring av resultater og pseudomedvirkning. Undersøkelsen viser at det å bli utsatt for gjentatte endringsprosesser i seg selv, ikke medfører at mellomlederne utvikler endringskynisme. Men der endringene oppleves å være gjennomført uten annet mål enn å gjennomføre en endring, oppstår det over tid et tap av tillit til de som beslutter disse endringene, nemlig toppledelsen. Også der mellomlederne opplever at det er "business as usual", selv etter flere endringer, eller de ikke forstår hvorfor endringene gjennomføres, mister de noe av troen på framtidige endringsprosesser. Der vil endringsprosessen kun føles som merarbeid, uten at de opplever at de endrer noe på måten de jobber på, eller forstår hvorfor beslutning om endring er tatt. Mellomlederne vil også utvikle en endringskynisme hvis de opplever å legge ned mye arbeid med å involvere seg og medvirke til endringsprosesser, men hvor dette oppleves som skinnprosesser, eller hvor man ikke kjenner seg igjen i resultatet. Også her vil endringsprosessen oppleves som merarbeid, uten at man får noe igjen for det.

Så basert på våre analyser og besvarelse av forskningsspørsmålene kan vi si at endringskynisme er en sannhet for mellomledere som utsettes for gjentatte endringsprosesser? Ikke nødvendigvis. Der hvor vi se at mellomledere har positive erfaringer med endringsprosesser, selv om disse ikke nødvendigvis er gjennomført etter læreboka, er ikke denne endringskynismen veldig framtredende. At det er utfordrende å skulle stå i rollen som mellomleder i endringsprosesser er det liten tvil om. Men til tross for det, opplever mange mellomledere dette som noe av det som er spennende og utfordrende med jobben.

Men på den andre siden, ser vi at mellomlederne har utviklet en grad av endringskynisme der de gjentatte ganger har opplevd endringsprosesser hvor de:

- ikke har vært involvert i beslutningen
- ikke forstår hensikten med beslutningen eller hva toppledelsen forsøker å oppnå
- ikke opplever at endringen fører til noe nytt eller at resultatet av endringen er utydelig og lite målbare

- ikke opplever å ha en reell medvirkning, men en pseudomedvirkning
- opplever at toppledelsen ikke klarer å skape engasjement for endringen
- opplever at de økonomiske belønningssystemene i organisasjonene fungerer som bremser for endringer

Vi opplever at vi har fått svar på de spørsmålene vi hadde før vi begynte med denne undersøkelsen. Vi har fått bekreftet noen av våre antakelser, men har samtidig også blitt overrasket over andre funn. I og med at teorien om endringskynisme og organisasjonskynisme er relativt nye begrep innenfor organisasjonsteorien, er det åpenbart behov for videre forskning på området. Det er flere problemstillinger knyttet til endringskynisme blant mellomledere som vi ser kunne ha vært interessante og forsket videre på. Vi har i hovedsak stilt informantene spørsmål om store, planlagte endringsprosesser de har vært igjennom. Svarene informantene har gitt bærer derfor preg av at det er disse type endringer de har lagt vekt på. Det kunne derfor også ha vært interessant å se på hvordan andre mer inkrementelle eller tilfeldige endringer påvirker utviklingen av endringskynisme blant mellomledere.

Våre informanter har kommet fra flere ulike typer offentlige virksomheter, mens de fra privat sektor har jobbet i samme virksomhet, dog i ulike avdelinger og seksjoner. Vi har sett noen generelle trekk som tyder på ulikheter i hvordan endringsprosessene gjennomføres i disse organisasjonene. Det kunne derfor også ha vært interessant å se på forskjellene i gjennomføring av endringsprosessen mellom private virksomheter i ulike bransjer og hvordan det eventuelt påvirker mellomlederes endringskynisme.

Litteraturliste

Amundsen, O, & Kongsvik, T. (2016) *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis* (2.utg. ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62

Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), https://doi.org/10.1002/hrm.20239

Brunsson, N. (2006) The organization of hypocrisy. Talk, decisions, and actions in organizations. (2. utg. Ed). Oslo: Universitetsforlaget.

Christensen, T. (Ed.), & Lægreid, P. (2007). *Transcending new public management : the transformation of public sector reforms*: Ashgate Publishing Ltd, https://doi.org/10.4324/9781315235790

Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), https://doi.org/10.1002/job.381

Cram, W. A., & Newell, S. (2016). Mindful revolution or mindless trend? Examining agile development as a management fashion. *European Journal of Information Systems*, 25(2), 154-169. https://doi.org/10.1057/ejis.2015.13

Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. https://doi.org/10.2307/259378

Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2017). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget

Hope, O. (2010). *Essays on middle management responses to change initiatives*. (Doktoravhandling, Norges Handelshøyskole). Hentet fra http://hdl.handle.net/11250/164350

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forlag.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases* (8. utg. ed.). Harlow: FT Prentice Hall.

"Kynisme". (2020). I Bokmålsordboka. Hentet fra https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=&bokmaal=+&ordbok=bokmaal.

Mintzberg, H. (1980). Structures in 5's: a synthesis if the research on organizational design. *Management Science*, 26, 322-341. https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322

Nielsen, J. C. R., & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn: Om å analysere sin egen organisasjon. I F. Nyeng & G. Wennes (Ed.), *Tall, tolkning og tvil*, 245-279. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Qvale, T. (1995). *Ledelse - fra administrasjon til omstilling*. I D. Olberg (Ed.) Endringer i arbeidslivets organisering (FAFO-rapport 183). 233-234. Hentet fra https://www.fafo.no/media/com_netsukii/183.pdf

Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 11(1), 48-59. https://doi.org/10.5465/ame.1997.9707100659

Sorteberg, H. R. (2019, 7. januar). Hva er en god KPI – og hvordan unngå at de virker mot sin hensikt? Hentet fra https://www.linkedin.com/pulse/hva-er-en-god-kpi-og-hvordan-unng%C3%A5-de-virker-mot-sin-sorteberg

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about Organizational Change. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153. https://doi.org/10.1177/1059601100252003

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv med samtykkeskjema v. 1.0	s. 1
Vedlegg 2: Informasjonsskriv med samtykkeskjema v. 2.0	s. 4
Vedlegg 3: Intervjuguide v. 1.0	s. 7
Vedlegg 4: Intervjuguide v. 2.0	s.14
Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD	s.19

Vedlegg 1: Informasjonsskriv med samtykkeskjema v.1.0

Vil du delta i forskningsprosjektet vårt?

"Endringskynisme - en sannhet for mellomledere som utsettes for gjentatte endringsprosesser?"

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se hva det gjør med mellomledere å bli utsatt for gjentatte endringsprosesser. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål
I arbeidet med vår masteroppgave i administrasjon og ledelse (master of business administration) ved Nord Universitet, ønsker vi å se på hva det gjør med mellomledere å bli utsatt for stadige endringsprosesser. Vi mener det er interessant å se på dette fra mellomleders perspektiv, da denne har en viktig rolle i endringsprosesser. Vi vil i prosjektet se nærmere på hva som ligger i begrepet endringskynisme og i hvilken grad det gjør seg gjeldende for mellomledere.

Vi ønsker gjennom dybdeintervjuer å få svar på følgende forskningsspørsmål:

1) Hva gjør det egentlig med en mellomleder å bli utsatt for gjentatte endringsprosesser?
2) Hvordan oppleves det for mellomleder å skulle være lojale til beslutningene om endring og samtidig gjennomføre endringene?
3) I hvilken grad utvikler mellomlederen endringskynisme ved gjentatte endringsprosesser?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?
Nord universitet, Handelshøgskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?
For å delta i prosjektet må du:

1) være mellomleder med personalansvar, resultatansvar og delvis økonomiansvar
2) ha vært gjennom flere større hierarkisk styrt (styrt av ledelsen) og planlagte endringsprosesser i de siste årene
3) fortsatt være mellomleder

Vi rekrutterer i hovedsak ansatte på våre arbeidsplasser: [redacted] og [redacted]. Vi har derfor enten spurt noen av våre kollegaer om tips til hvem som kan være aktuelle for prosjektet, eller vi har spurt deg som er i nettverket vårt fra før. Vi har bedt om forslag fra tidligere informanter om hvem som kan være aktuelle for å delta.

Hva innebærer det for deg å delta?
Hvis du velger å delta i prosjektet, vil vi avtale et tidspunkt med deg for et intervju. Intervjuet vil normalt ta mellom 30 - 45 minutter å gjennomføre. Du velger selv om intervjuet gjennomføres i et møterom på arbeidsplassen din, eller et annet sted. Vi bør være et sted hvor vi ikke blir forstyrret. Vi forskere ønsker begge å delta på

intervjuet. Det vil i hovedsak være en av oss som vil stille spørsmål og den andre noterer stikkord. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet.

Under intervjuet vil vi blant annet stille deg spørsmål om din rolle som mellomleder, hvilke type endringsprosesser du har deltatt i, dine opplevelser av disse endringsprosessene og om du har noen meninger om hvordan endringsprosesser bør gjennomføres.

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger
Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode og et fiktivt navn, som skrives på en egen navneliste som lagres adskilt fra resten av dataene. Personopplysningene dine vil bli lagret på [redacted] Google disk skyløsning, som har tofaktor identifisering. Det betyr at det er kun oss to studenter som har tilgang til opplysningene dine. Lydopptaket vil bli låst inn i et eget skap, hjemme hos oss, utilgjengelig for uvedkommende.

Vi gjør oppmerksom på at noen av opplysningene du gir oss i intervjuet, vil kunne identifisere deg til noen du kjenner. Hvis vi ønsker å bruke sitater fra deg i oppgaven vår, vil vi sende deg sitatene for godkjenning, før vi publiserer de.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?
Masteroppgaven vår skal etter planen leveres 15. mai 2019. Vi vil oppbevare opplysningene dine fram til vi har fått sensur på masteroppgaven vår, senest 1. juli 2019. Alle personopplysninger om deg og lydopptak vil bli slettet etter dette tidspunktet. Hvis vi skulle ha behov for å oppbevare opplysningene dine lengre, på grunn av forsinkelser med oppgaven, vil vi be deg om et nytt samtykke til dette.

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?
Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?
Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- **Behandlingsansvarlig:** Nord universitet, Handelshøgskolen, Frode Soelberg, e-post: frode.soelberg@nord.no, mob: 75 51 76 90
- **Veileder masteroppgave:** Alf-Håvard Dahl, e-post: alf.h.dagl@nord.no, telefon: 75 51 76 69
- **Forskere/studenter:**
  - Roger Ingdal, e-post: roger.ingdal@[redacted], mob: 99 54 03 54
  - Linda Evensen, e-post: evelinda@online.no, mob: 936 28 323
- **Nord universitets personvernombud:** Toril Irene Kringen; e-post: personvernombud@nord.no
- **NSD – Norsk senter for forskningsdata AS**, e-post (personvernombudet@nsd.no), telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Roger Ingdal	Linda Evensen
student	student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Endringskynisme - en sannhet for mellomledere som utsettes for gjentatte endringsprosesser?”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- ☐ å delta i dybdeintervju
- ☐ at beskrivelser og opplysninger jeg gir i intervju kan publiseres slik at jeg kan gjenkjennes, selv om de er anonymisert

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Informasjonsskriv med samtykkeskjema v.2.0

Vil du delta i forskningsprosjektet vårt?

"Endringskynisme - en sannhet for mellomledere som utsettes for gjentatte endringsprosesser?"

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se hva det gjør med mellomledere å bli utsatt for gjentatte endringsprosesser. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål
I arbeidet med vår masteroppgave i administrasjon og ledelse (master of business administration) ved Nord Universitet, ønsker vi å se på hva det gjør med mellomledere å bli utsatt for stadige endringsprosesser. Vi mener det er interessant å se på dette fra mellomleders perspektiv, da denne har en viktig rolle i endringsprosesser. Vi vil i prosjektet se nærmere på hva som ligger i begrepet endringskynisme og i hvilken grad det gjør seg gjeldende for mellomledere.

Vi ønsker gjennom dybdeintervjuer å få svar på følgende forskningsspørsmål:

1) Hva gjør det egentlig med en mellomleder å bli utsatt for gjentatte endringsprosesser?
2) Hvordan oppleves det for mellomleder å skulle være lojale til beslutningene om endring og samtidig gjennomføre endringene?
3) I hvilken grad utvikler mellomlederen endringskynisme ved gjentatte endringsprosesser?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?
Nord universitet, Handelshøgskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?
For å delta i prosjektet må du:

1) være mellomleder med personalansvar, resultatansvar og delvis økonomiansvar
2) ha vært gjennom flere større hierarkisk styrt (styrt av ledelsen) og planlagte endringsprosesser i de siste årene
3) fortsatt være mellomleder

Vi rekrutterer ansatte i større private og offentlige virksomheter. Vi har spurt personer i nettverket vårt om tips til hvem som kan være aktuelle for prosjektet, eller vi har spurt deg som er i nettverket vårt fra før. Vi har bedt om forslag fra tidligere informanter om hvem som kan være aktuelle for å delta.

Hva innebærer det for deg å delta?
Hvis du velger å delta i prosjektet, vil vi avtale et tidspunkt med deg for et intervju. Intervjuet vil normalt ta mellom 30 - 45 minutter å gjennomføre. Du velger selv om intervjuet gjennomføres i et møterom på arbeidsplassen din, eller et annet sted. Vi bør være et sted hvor vi ikke blir forstyrret. Vi forskere ønsker som hovedregel begge å delta på intervjuet. Da vil en av oss stille spørsmål og den andre noterer stikkord. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet.

Under intervjuet vil vi blant annet stille deg spørsmål om din rolle som mellomleder, hvilke type endringsprosesser du har deltatt i, dine opplevelser av disse endringsprosessene og om du har noen meninger om hvordan endringsprosesser bør gjennomføres.

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger
Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode og et fiktivt navn, som skrives på en egen navneliste som lagres adskilt fra resten av dataene. Personopplysningene dine vil bli lagret på en Google-disk skyløsning, som har tofaktor identifisering. Det betyr at det er kun oss to studenter som har tilgang til opplysningene dine. Lydopptaket vil bli låst inn i et eget skap, hjemme hos oss, utilgjengelig for uvedkommende.

Hvis vi ønsker å bruke sitater fra deg i oppgaven vår, vil vi sende deg sitatene for godkjenning, før vi publiserer de.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?
Masteroppgaven vår skal etter planen leveres 15. mai 2020. Vi vil oppbevare opplysningene dine fram til vi har fått sensur på masteroppgaven vår, senest 1. juli 2020. Alle personopplysninger om deg og lydopptak vil bli slettet etter dette tidspunktet. Hvis vi skulle ha behov for å oppbevare opplysningene dine lengre, på grunn av forsinkelser med oppgaven, vil vi be deg om et nytt samtykke til dette.

Dine rettigheter
Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:
- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?
Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?
Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- **Behandlingsansvarlig:** Nord universitet, Handelshøgskolen, Frode Soelberg, e-post: frode.soelberg@nord.no, mob: 75 51 76 90
- **Veileder masteroppgave:** Alf-Håvard Dahl, e-post: alf.h.dagl@nord.no, telefon: 75 51 76 69
- **Forskere/studenter:**
  - Roger Ingdal, e-post: roger.ingdal@[redacted], mob: 99 54 03 54
  - Linda Evensen, e-post: evelinda@online.no, mob: 936 28 323
- **Nord universitets personvernombud:** Toril Irene Kringen; e-post: personvernombud@nord.no
- **NSD – Norsk senter for forskningsdata AS**, e-post (personvernombudet@nsd.no), telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Roger Ingdal
student

Linda Evensen
student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Endringskynisme - en sannhet for mellomledere som utsettes for gjentatte endringsprosesser?", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- ☐ å delta i dybdeintervju
- ☐ at beskrivelser og opplysninger jeg gir i intervju kan publiseres anonymisert, direkte sitat godkjennes før publisering

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1. juli 2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide v.1.0

Intervjuguide

Fiktivt navn: _____ Informantnummer: _____

Arbeidssted: _____

Hovedintervjuer: _____ Dato:_____ Sted: _____

- **Presentere oss**
- **Fortelle om prosjektet og gjennomgå formaliteter**

Oversikt og formål	**Formaliteter**
I vårt forskningsprosjekt ønsker vi å undersøke hva det gjør med mellomledere å bli utsatt for gjentatte endringsprosesser. Vi ønsker å snakke med deg som har vært gjennom minst tre større, planlagte endringsprosesser, mens du har vært mellomleder.	Har du lest informasjonsskrivet? Intervjuet kommer til å vare maks en time, kan bli mye kortere. Vi vil behandle opplysningene om deg anonymt. En noterer, og vi tar opp samtalen. Selv om vi tar opp samtalen i dag, vil vi gi deg et fiktivt navn når vi skriver ned intervjuet.
Med mellomleder mener vi at du har personalansvar, resultatansvar og helt eller delvis økonomiansvar.	Signere samtykkeskjema. Du kan når som helst trekke samtykket tilbake. Bare å ringe eller sende en e-post.
Med endringsprosesser mener vi planlagte endringsprosesser, som ledelsen har besluttet. Ønsker å høre om litt større endringer.	Vi ønsker å ha en mest mulig åpen dialog. Vi har noen tema vi ønsker å snakke om, kan stille deg oppfølgingsspørsmål underveis. Du kan når som helst stille spørsmål eller tilføye noe underveis. Du har rett til å trekke deg fra prosjektet når som helst, uten å oppgi grunn, og det vil ikke få noen negative konsekvenser for deg, eller ev. relasjonen vi har fra før.
Vi er interessert i å høre om	

deg og dine erfaringer rundt endringer. Hva som har vært bra og mindre bra. Og dine tanker om hvordan endringsprosesser bør gjennomføres for å lykkes. Og husk, det er dine refleksjoner og tanker som er viktige. Det finnes ingen riktige svar, vi ønsker å høre om dine opplevelser.	

- **Har du noen spørsmål eller kommentarer før vi slår på båndopptakeren? NB! Test lyden på båndopptakeren!**

Spørsmålskategori	**Hovedtema/spørsmål**	**Oppfølgingsspørsmål**
Innledende spørsmål om informantens stilling	Kan du fortelle meg litt om den jobben du har? Hvor lenge har du jobbet her, hvilket ansvar har du osv? Hvor er du plassert organisasjonsmessig i organisasjonen? Hvordan ser en typisk arbeidshverdag ut for deg?	Hvor mange ansatte har du under deg? Hvor mange ledernivå har dere og hvor er du plassert? Hvilke oppgaver og ansvar har du?
Erfaringer med endringsprosesser	Hva legger du i begrepet store, planlagte endringsprosesser? Kan du beskrive noen av endringsprosessene du har vært igjennom de siste årene? Hvis du tenker tilbake - hvor mange større, planlagte endringsprosesser	Kan du komme med eksempler på endringsprosesser du har vært igjennom som passer til beskrivelsen? Hva gikk endringene ut på? Hva skulle endres og hva skulle dere oppnå?

	har du vært igjennom?	
Informantens forhold til endringer	Hvordan vil du beskrive endringsviljen din? Hvis du er uenig i endringen, hvordan gir du eventuelt uttrykk for motstanden din?	Synes du det er greit å endre seg, eller trives du best når ting er stabilt? Vil du beskrive deg selv som en som tar initiativ til endringer, hvis du ser det er behov for det? Forholder du deg passiv, motarbeider du endringer, sier du det du mener men forholder deg til beslutningen, eller …?
Konkretisering av en eller flere endringsprosesser	Hvis du tar utgangspunkt i en av de endringsprosessene du har vært igjennom - hva var formålet/motivet med endringen? Var det lett eller vanskelig å forstå hva som var hensikten med endringen? Hvordan ble endringen besluttet? Var du enig i at endringen skulle gjennomføres? Hvordan viste du ev. motstanden din? Hvordan ble endringen gjennomført?	Hva var det bedriften/ledelsen skulle oppnå, tror du? Hva skulle endres? Var det bestemt politisk eller av adm. ledelse? Deltok du i beslutningen? Ble ansatte involvert før beslutningen om endring ble tatt? Ble ansatte tatt med på råd? Ble ansatte eller dere mellomledere involvert underveis i gjennomføringen av endringen? Føler du det var en reell medvirkning? Har du eksempler på hva som

		ble endret som følge av innspill fra ansatte?
	Hva var din rolle i gjennomføringen av endringen?	Hva måtte du bidra med for at endringen skulle gjennomføres? Måtte du motivere ansatte? Sette ansatte i nye oppgaver, roller, stillinger?
	Hvordan opplevde du å stå i rollen som mellomleder i endringen?	Mange mellomledere kan oppleve å stå i en skvis eller krysspress mellom toppledelsen og ansatte, hvordan opplevde du den skvisen?
	Hva synes du om ledelsens håndtering av endringsprosessen?	Hvilken informasjon fikk du og ansatte underveis? Føler du at du ble ivaretatt som mellomleder? Hvordan ble andre ansatte ivaretatt, synes du? Ble ansatte hørt i løpet av prosessen? Hvis det kom innspill underveis, hvordan ble disse håndtert?
	Etter din oppfatning, i hvilken grad oppnådde virksomheten den endringen den ønsket? Hvilke resultater oppnådde dere?	Du sa at formålet var …. fikk dere til det? Hva skjedde etter at endringsprosessen var over? Gjorde dere ting på en annen måte etterpå? Var endringsprosessen vellykket eller mislykket? Hvorfor? Hva det verdt det?
	Hvis du skal trekke fram det mest positive som	Hvorfor var dette positivt,

	skjedde i løpet av eller etter denne endringsprosessen, hva er det? Hvis du skal trekke fram det mest negative som skjedde i løpet av eller etter denne endringsprosessen, hva er det? **Gjenta spørsmålene for flere endringsprosesser.**	synes du? Hvorfor var dette negativt, synes du?
Konsekvenser av gjentatte endringer	Hvis du ser tilbake på alle disse endringsprosessene du har vært igjennom - har de generelt vært vellykkede eller mislykkede slik du ser det? Synes du at virksomheten du jobber i har blitt bedre som følge av disse endringsprosessene? Jobber dere bedre, mer effektivt, smartere etc. Beskriv? Hvordan har det vært for deg å stå i disse endringsprosessene? (Hvis ikke deltatt i beslutningene: det at du ikke har deltatt i beslutningen av disse endringene, hvordan har det vært å skulle være den som skal implementere de?) Har du noen gang vært redd for å miste jobben som følge av en	Har det vært vanskelig å være lojal mot ledelsen? Hvordan har du kommunisert til ansatte om beslutningene og prosessen? Beskriv!

	endringsprosess? Hvordan er tillit din til ledelsen etter disse endringsprosessene? Hva synes du generelt om ledelsen og hvordan de gjør jobben sin? Hva vil være din umiddelbare tanke hvis ledelsen i morgen kommer og sier at dere nå skal omorganisere virksomheten, eller endre måten dere jobber på, fordi dere jobber ikke effektivt nok.	Hva skal til for at du stiller deg positiv/negativ til endringen?
Oppnådd læring av endringsprosessene	Med den erfaringen du har med endringsprosesser, hva vil være ditt beste tips til en ny leder? Hvis du kunne skrudd tiden tilbake, før disse endringsprosessene ble gjennomført, hva ville du ha gjort annerledes som mellomleder? Hva om du hadde vært toppleder og den som tok beslutningene da?	
Oppsummering	Er det noe du ønsker å fortelle om, som jeg ikke har spurt om? Er det greit om vi tar kontakt med deg igjen, hvis	

	vi har noen oppfølgingsspørsmål? Vi vil ta kontakt igjen når vi er ferdig med analysen av daten. Hvis vi ønsker å bruke noen sitat fra deg, så vil vi sende de til deg til godkjenning først. Har du noen spørsmål før vi avslutter? Tusen takk for at du tok deg tid til å delta!	

Vedlegg 4: Intervjuguide v.2.0

Intervjuguide

Fiktivt navn: _____ Informantnummer: _____

Arbeidssted: _____

Hovedintervjuer: _____ Dato:_____ Sted: _____

- **Presentere oss**
- **Fortelle om prosjektet og gjennomgå formaliteter**

Oversikt og formål	**Formaliteter**
I vårt forskningsprosjekt ønsker vi å undersøke hva det gjør med mellomledere å bli utsatt for gjentatte endringsprosesser. Vi ønsker å snakke med deg som har vært gjennom flere større, planlagte endringsprosesser, mens du har vært mellomleder. Med mellomleder mener vi at du har personalansvar, resultatansvar og helt eller delvis økonomiansvar. Med endringsprosesser mener vi planlagte endringsprosesser, som ledelsen har besluttet. Ønsker å høre om litt større endringer. Vi er interessert i høre om deg og dine erfaringer rundt endringer. Hva som har vært bra og mindre bra. Og dine tanker om hvordan endringsprosesser bør	Har du lest informasjonsskrivet? Intervjuet kommer til å vare maks en time, kan bli mye kortere. Vi vil behandle opplysningene om deg anonymt. En noterer og vi tar opp samtalen. Selv om vi tar opp samtalen i dag, vil vi gi deg et fiktivt navn når vi skriver ned intervjuet. Signere samtykkeskjema. Du kan når som helst trekke samtykket tilbake. Bare å ringe eller sende en e-post. Vi ønsker å ha en mest mulig åpen dialog. Vi har noen tema vi ønsker å snakke om, kan stille deg oppfølgingsspørsmål underveis. Du kan når som helst stille spørsmål eller tilføye noe underveis.

gjennomføres for å lykkes. Og husk, det er dine refleksjoner og tanker som er viktige. Det finnes ingen riktige svar, vi ønsker å høre om dine opplevelser.	Du har rett til å trekke deg fra prosjektet når som helst, uten å oppgi grunn, og det vil ikke få noen negative konsekvenser for deg, eller ev. relasjonen vi har fra før.

- **Har du noen spørsmål eller kommentarer før vi slår på båndopptakeren? NB! Test lyden på båndopptakeren!**

Spørsmålskategori	**Hovedtema/spørsmål**
Innledende spørsmål om informantens stilling	Kan du fortelle meg litt om den jobben du har? Hvor lenge har du jobbet her, hvilket ansvar har du osv? Hvor er du plassert organisasjonsmessig i organisasjonen? Hvor mange ansatte har du under deg? Hvordan ser en typisk arbeidshverdag ut for deg?
Erfaringer med endringsprosesser	Kan du beskrive noen av endringsprosessene du har vært igjennom de siste årene? - Hva gikk endringene ut på? Hva skulle endres og hva var målet med endringene? Hvis du tenker tilbake - hvor mange større, planlagte endringsprosesser har du vært igjennom?
Informantens forhold til endringer	Hvordan vil du beskrive endringsviljen din? Vil du beskrive deg selv som en som tar initiativ til endringer, hvis du ser det er behov for det? Hvis du er uenig i endringen, hvordan gir du eventuelt uttrykk for motstanden din? Opplever du at det er rom for å uttrykke motstand i organisasjonen?

Konkretisering av en eller flere endringsprosesser	Hvis du tar utgangspunkt i en av de endringsprosessene du har vært igjennom: Var det lett eller vanskelig å forstå hva som var hensikten med endringen? Hvem var det som besluttet endringen? Ble du som mellomleder involvert før beslutningen ble tatt? Hva med de ansatte? Var du enig i at endringen skulle gjennomføres? (Hvordan viste du ev. motstanden din?) Hvordan ble endringen gjennomført? Hva var din rolle i gjennomføringen av endringen? Mange mellomledere kan oppleve å stå i en skvis eller krysspress mellom toppledelsen og ansatte. Hvordan opplevde du å stå i rollen som mellomleder i endringen? Føler du at du ble ivaretatt som mellomleder? Hva synes du om ledelsens håndtering av endringsprosessen? Etter din oppfatning, i hvilken grad oppnådde virksomheten den endringen den ønsket? Hvis du skal trekke fram det mest positive som skjedde i løpet av eller etter denne endringsprosessen, hva er det? Hvis du skal trekke fram det mest negative som skjedde i løpet av eller etter denne endringsprosessen, hva er det?

	(Gjenta spørsmålene for flere endringsprosesser.)
Konsekvenser av gjentatte endringer	Hvis du ser tilbake på alle disse endringsprosessene du har vært igjennom - Synes du at virksomheten du jobber i har blitt bedre som følge av disse endringsprosessene? Jobber dere bedre, mer effektivt, smartere etc. Beskriv? Hva gjør det med deg som person og medarbeider og være i en mellomlederrolle i slike stadige endringsprosesser? Har det vært vanskelig å være lojal mot ledelsen i en slik endringsprosess? Har du noen gang vært redd for å miste jobben som følge av en endringsprosess? Hvordan er tillit din til ledelsen etter disse endringsprosessene? Hva synes du generelt om ledelsen og hvordan de gjør jobben sin? Hva vil være din umiddelbare tanke hvis ledelsen i morgen kommer og sier at dere nå skal omorganisere virksomheten, eller endre måten dere jobber på, fordi dere jobber ikke effektivt nok.
Oppnådd læring av endringsprosessene	Med den erfaringen du har med endringsprosesser, hva vil være ditt beste tips til en ny leder? Hvis du kunne skrudd tiden tilbake, før disse endringsprosessene ble gjennomført, hva ville du ha gjort annerledes som mellomleder? Hva om du hadde vært toppleder og den som tok beslutningene da?
Oppsummering	Er det noe du ønsker å fortelle om, som jeg ikke har spurt om? Er det greit om vi tar kontakt med deg igjen, hvis vi har noen oppfølgingsspørsmål?

	Vi vil ta kontakt igjen når vi er ferdig med analysen av daten. Hvis vi ønsker å bruke noen sitat fra deg, så vil vi sende de til deg til godkjenning først. Har du noen spørsmål før vi avslutter? Tusen takk for at du tok deg tid til å delta!

Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Endringskynisme - en sannhet for mellomledere som utsettes for gjentatte endringsprosesser?

Referansenummer

832233

Registrert

09.09.2018 av Linda Evensen - linda.evensen@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Frode Soelberg, frode.soelberg@nord.no, tlf: 75517690

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Linda Evensen, evelinda@online.no, tlf: 93628323

Prosjektperiode

10.09.2018 - 14.07.2020

Status

14.02.2020 - Vurdert

Vurdering (2)

14.02.2020 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 12.02.2020.

Vi har nå registrert 14.07.2020 som ny sluttdato for forskningsperioden.

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

Lykke til videre med prosjektet!

Med vennlig hilsen NSD
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1).

24.10.2018 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 24.10.2018, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER
Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET
Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.07.2019.

LOVLIG GRUNNLAG
Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER
NSD finner at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:
- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

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

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

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

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

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

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

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Belinda Gloppen Helle
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)