

MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn: Edvard Johan Resmann
Eivind Skjoldli Holstad

Mellomlederen som bidragsyter i endringsprosesser
En studie på benyttelsen av mellomlederen i Widerøe flyselskap

Dato: 22.05.2023

Totalt antall sider: 113

Abstract

The following document is our thesis from the MBA Strategy and leadership studies which both writers are currently taking at Nord University in Bodø.

Today's society is constantly evolving which is forcing companies and organisations to adjust in order to keep up with the business world's rapidly increasing complexity. The authors have based this master's thesis on an ongoing organisational change process within Widerøe airlines. Shortly put, the reason for the change process is based on adjusting the organisational structure in the Widerøe department "Technical Operations" (TOPS) for it to be more capable of handling the increasing complexity and pace within airline management. When the authors were presented with the opportunity to do our research on the ongoing change process, we decided early on that we wanted to base the master's thesis on the function of middle managers, which is a role that both of the authors currently possess today in our respective organisations, and which both of us find to be both exciting and challenging. The early insight we gathered on the background for the change process in TOPS, combined with the curiosity of the authors led to the following thesis: *How does the senior management of Widerøe utilise the middle managers as agents of change in TOPS?*

The authors have been inspired by the research conducted by Quy Nguyen Huy on the matter of the middle managers and have used his research as a foundation for this specific study. Huy's article "In praise of middle managers" presents his research which has been conducted within several companies, where he concludes that the middle manager has a very central role within any company and that they can add huge value within a variety of aspects as long as he is given the necessary prerequisites and that he is utilised correctly.

The research for this master's thesis has been conducted qualitatively with a phenomenological way of analysis. A phenomenological way of conducting research means that the authors has focused on a primary phenomenon, which in this case in the role of the middle manager; how the senior management has utilised his potential through the organisational change process in TOPS.

Through the interview process conducted at Widerøe's facilities in Bodø, the authors have gained detailed insight into the background of the organisational change process, as well as to what extent the senior and middle management have been involved in the change process so far. After every interview recording had been transcribed, the authors used Microsoft Excel as a tool to conduct filtering, categorisation and analysis of the findings which we found to be

most relevant in order to answer our master's thesis. With Huy's research as a foundation for the direction of the thesis and the results after conducting interviews, the authors identified appropriate additional theory within communication strategy and change resistance. We have found clear correlation between the utilised literature and the interview findings. These have led to the belief that the senior management have utilised middle managers sufficiently within some areas, whereas some areas the middle managers have not been utilised to their full potential. Furthermore, we have seen that the senior management of Widerøe seems to lack a clear plan on how the cooperation with the middle managers should work, as well as how the organisational change process should be communicated throughout its different phases.

Our conclusion is that there is no unambiguous answer to how the senior management of Widerøe have utilised the middle managers as agents of change in TOPS. We have no doubts that the middle managers have played a role throughout the organisational change process. However, there are several findings which points to areas where the middle manager could have been utilised in a better manner. TOPS is a complex department in Widerøe, which handles a variety of challenges with a wide range of competence amongst its personnel. This means that there are factors which complicates the picture presented through this master's thesis and which in itself possibly could give explanations for some of the things that has been pointed out. The authors are hopeful that the research conducted can give Widerøe new perspectives concerning how they conduct processes of this manner.

Sammendrag

Samfunnets kontinuerlige utvikling påtvinger selskaper og organisasjoner å måtte justere seg for å henge med i markedets stadig økende kompleksitet. Gjennom denne oppgaven har forfatterne tatt utgangspunkt i en endringsprosess som foregår i Widerøe flyselskap. Kort oppsummert handler endringen om å tilpasse avdelingen «Technical Operations» (TOPS) sin organisasjonsstrukturelle inndeling for å være bedre i stand til å håndtere økende kompleksitet og tempo innenfor driften av flyselskapet. Når forfatterne fikk mulighet til å drive forskning i den pågående endringsprosessen bestemte vi oss tidlig for at vi ønsket å basere oppgaven på funksjonen mellomleder, en rolle som begge forfattere fyller per i dag, og som begge synes at er både spennende og utfordrende. Innledende innsikt i endringsprosessen i TOPS og forfatternes nysgjerrighet ledet til følgende problemstilling: *Hvordan benytter Widerøes toppledelse mellomledere som endringsagenter i TOPS?*

Forfatterne har latt seg inspirere av Quy Nguyen Huys forskning på mellomlederen og har derfor benyttet denne som fundament for oppbyggingen og gjennomføring av dette studiet. I Huys artikkel «In praise of middle managers» presenterer han sin forskning gjort innenfor en rekke selskap hvor han konkluderer med at mellomlederen har en svært sentral rolle i et selskap og at han kan tilføre organisasjonen enorm verdi innenfor flere aspekt, såfremt han gis nødvendige forutsetninger og anvendes riktig.

Forskningen har blitt gjennomført kvalitativt, hvor forfatterne har basert oppgaven på en fenomenologisk analysemetode. Fenomenologi handler om å kvalitativt studere et fenomen, som i denne oppgavens tilfelle har handlet om mellomlederen; hvordan Widerøes toppledelse har benyttet mellomlederens potensiale gjennom endringsprosessen i TOPS.

Gjennom intervjuene gjennomført hos Widerøe i Bodø har forfatterne fått innsikt i endringsprosessens bakgrunn, samt på hvilke måter topp- og mellomledelse har vært involvert så langt i omstillingen. Etter at samtlige intervjuopptak ble transkribert, benyttet forfatterne Microsoft Excel som verktøy for filtrering, kategorisering og analysering av funnene som vi fant relevant for besvarelse av oppgavens problemstilling. Med Huys forskning som fundament for oppgavens retning og resultatene etter gjennomførte intervjuer identifiserte forfatterne kommunikasjonsstrategi og endringsmotstand som passende tilleggsteorier for å kunne svare på oppgavens problemstilling. Forfatterne har funnet klare sammenhenger mellom fremlagt litteratur og funnene gjort, og vi mener at toppledelsen på enkelte punkter har benyttet mellomlederen på en hensiktsmessig måte hvor han har forutsetninger til å fylle

sin rolle, men at dette ikke gjelder på andre områder. Videre ser vi også at Widerøes toppledelse virker å mangle en klar plan på hvordan samspillet med mellomlederen skal fungere, samt hvordan endringsprosessen skal kommuniseres gjennom omstillingens forskjellige faser.

Forfatterne vil konkludere oppgaven med at det ikke finnes noe entydig svar på hvordan Widerøes toppledelse har benyttet mellomlederen som endringsagent i TOPS, men at det er hevet over enhver rimelig tvil at mellomlederen har utspilt en aktiv rolle gjennom endringsprosessen. Det fremgår også som tydelig at det er flere områder hvor mellomlederen kunne vært benyttet på en bedre måte. TOPS er en kompleks avdeling i Widerøe som håndterer varierende utfordringer med stor og bred kompetanse blant personalmassen. Dette medfører at det er faktorer som kompliserer bildet presentert gjennom denne oppgaven, og som i seg selv vil kunne være forklarende for enkelte av momentene vi påpeker. Forfatterne håper likevel at forskningen kan gi Widerøe nye perspektiv rundt hvordan de håndterer denne typen prosesser.

Forord

Følgende masteroppgave er skrevet som en del av vårt treårige studie innenfor MBA Strategi og ledelse ved Nord Universitet. Oppgaven omhandler endringsledelse og tar seg for en svært relevant case i en pågående omstillingsprosess i Widerøe flyselskap.

Forfatterne har funnet stor glede i å skrive oppgaven basert på en organisasjon som vi ikke kjente i noen særlig grad i forkant. I den sammenheng ønsker vi å rette en stor takk til Simen Kristoffersen for meget god tilrettelegging i forkant. Begge turene til Bodø for gjennomføring av intervjuer til oppgaven, inklusive omvisning, hilserunder og introduksjonsbriefer gikk sømløst takket være din imøtekommenhet og «can do»-holdning. Vi ønsker selvfølgelig også å takke alle respondentene i Widerøe som på varierende varslingstid var villige til å avse tid fra en hektisk hverdag til å ta en prat med oss rundt forholdene i flyselskapet. Samtlige har hatt sentrale bidrag til oppgaven, og alle intervjuer har gitt forfatterne gode refleksjoner, observasjoner og meninger som har bidratt til vår videre utvikling, både som forskere og personlig.

Vi ønsker naturligvis å rette en takk til vår veileder Johan Olaisen. Gjennom ditt til enhver tid strålende humør, gode samtaler og konstruktive tilbakemeldinger har hverken av forfatterne vært i et sekunds tvil om at det skulle bli en utfordring å komme i mål.

Avslutningsvis rettes en enorm takk til våre familier for tålmodighet og støtte, aller mest fra Eivind, som har håndtert overgangen til førstegangsforelder samtidig med skriving av masteroppgaven.

Oversikt over figurer

Figur 1 – Målsettinger, aktiviteter og kommunikasjonsbehov i de ulike fasene

Figur 2 – Kommunikasjonsstrategi for de ulike prinsippene

Figur 3 – Modell for emosjonelle reaksjoner på endringsprosesser

Figur 4 – Nøkkelinformanter

Figur 5 – Eksempel på oppsett for intervjuguide til semistrukturerte intervju

Figur 6 – Selskapsstrukturen i Widerøe-konsernet

Figur 7 – Forenklet organisasjonsstruktur av TOPS

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1 – Meldeskjema

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Vedlegg 3 – Samtykkeskjema

Innholdsfortegnelse

Abstract.....	1
Sammendrag	3
Forord	5
Oversikt over figurer	6
Oversikt over vedlegg.....	6
1.0 Introduksjon	10
1.1 Aktualisering	10
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	11
1.3 Avgrensning.....	12
1.4 Disposisjon	12
2.0 Teori	13
2.1 Hva er endring?	13
2.2 Lederskap.....	14
2.3 Mellomledere og endringsledelse	15
2.3.1 Mellomledere som endringsagenter	16
2.3.2 Mellomledere som bidragsyttere.....	17
2.4 Kommunikasjonsstrategi for endring	20
2.4.1 Seks prinsipper for kommunikasjonsstrategi	21
2.4.2 Kommunikasjonsstrategi.....	23
2.5 Endringsmotstand	25
2.5.1 Årsaker til motstand mot endring	25
2.5.2 Emosjonell respons på endring	27
2.6 Oppsummering	28
3.0 Metodiske momenter.....	30
3.1 Forskningsdesign	30

3.2	Utvalg og datainnsamling	32
3.2.1	Fenomenologi	32
3.2.2	Utvalgsstrategi	33
3.2.3	Kvalitativt forskningsintervju	34
3.3	Databehandling og analyse	37
3.4	Reliabilitet og validitet	38
3.4.1	Indre validitet	38
3.4.2	Ekstern validitet	39
3.4.3	Reliabilitet.....	39
3.5	Refleksjon rundt egen rolle som forsker.....	40
3.6	Forskningsetiske forhold	41
3.7	Metodisk kvalitet	42
4.0	Casebeskrivelse	43
5.0	Funn.....	46
5.1	Rasjonale bak endringsprosessen	46
5.2	Pilotprosjektet som suksessfaktor.....	48
5.3	Ressursmangel i forhold til ambisjoner	50
5.4	Involvering.....	53
5.5	Mellomlederen.....	55
5.6	Kommunikasjonsstrategi	57
5.7	Endringsmotstand	58
6.0	Drøfting	62
6.1	Entreprenøren	63
6.1.1	Entreprenørens perspektiv i endringsprosessen	63
6.1.2	Entreprenøren gjennom pilotprosjektet.....	65
6.1.3	Delkonklusjon	68
6.2	Kommunikatoren	70

6.2.1	Kommunikatoren mangler en kommunikasjonsstrategi.....	70
6.2.2	Topplederne tar rollen som kommunikator.....	73
6.2.3	Delkonklusjon	75
6.3	Terapeuten	77
6.3.1	Terapeutens håndtering av endringsmotstand.....	77
6.3.2	Terapeutens kommunikasjonsstrategi manglet	79
6.3.3	Involvering burde aktivert terapeuten.....	80
6.3.4	Delkonklusjon	84
6.4	Linedanseren.....	86
6.4.1	Balansegang mellom drift og utvikling.....	87
6.4.2	Balansegang mellom toppledelse og medarbeidere	89
6.4.3	Delkonklusjon	92
7.0	Konklusjon	94
8.0	Veien videre	97
8.1	Anbefalt videre forskning.....	97
8.2	Til leseren	98
9.0	Referanser.....	99
	Vedlegg 1 – Meldeskjema.....	102
	Vedlegg 2 – Intervjuguide.....	108
	Vedlegg 3 – Samtykkeskjema.....	111

1.0 Introduksjon

Technical Operations (TOPS) er en avdeling i Widerøe-konsernet underlagt Widerøe's Flyselskap AS. TOPS sin hovedoppgave er å sikre at Widerøes flymaskiner til enhver tid følger vedlikeholdsplaner og at de er utstyrt med riktig og godkjent utstyr. Avdelingen er også ansvarlig for å bestille og kjøpe vedlikehold av fly og komponenter hos godkjente flyverksteder (Widerøe, 2023).

TOPS har over en årrekke hatt en organisasjonsstruktur hvor deler av avdelingen var fordelt etter ulike fagområder. Blant disse hadde man planavdelingen, ingeniøravdelingen og logistikkavdelingen. Strukturen førte til at disse fagområdene arbeidet med samtlige flytyper uavhengig av oppgavens art og kompleksitet, noe som var en fornuftig og god struktur slik behovet og driftsmønsteret var tidligere. I 2018 mottok Widerøe sitt første av tre jetfly, kalt Embra E190-E2 (Widerøe[a], u.d.), som da ble den femte flytypen Widerøe operer sammen med Dash 8 100, -Q200, -300 og Q400 (Widerøe[b], u.d.). Med bakgrunn i daværende struktur arbeidet samtlige fagområder med alle fem flytypene, periodevis på et veldig teknisk krevende nivå. Kompleksiteten ved å håndtere fem ulike flytyper har derimot økt i utakt med organisasjonens evne til å håndtere dem. Som funnene belyser senere i oppgaven var fagområdene ofte usynkrone i arbeidet sitt, noe som hindret samhandling og skapte unødig friksjon. For å bedre samhandlingen mellom fagområdene og oppnå en mer effektiv daglig drift besluttet TOPS å gjennomføre en organisatorisk endring. Istedenfor at alle fagområdene arbeider med samtlige flytyper har de nå fordelt personellet inn i ulike team. Hvert team består av elementer fra tidligere planavdeling, ingeniøravdeling og logistikkavdeling, men i motsetning til gammel struktur skal personellet i teamet primært arbeide med et begrenset antall flytyper.

1.1 Aktualisering

En strukturell omorganisering som beskrevet over er en relativt omfattende prosess og kan være krevende for samtlige nivåer i selskapet. En slik endringsprosess involverer store deler av avdelingens personell og det vil derfor være naturlig at det som et grunnlag ligger en strategi for endringsprosessen. Beslutningen om å gjennomføre endringen ligger på et toppledernivå, men de er avhengig av resten av organisasjonen for å lykkes med en så omfattende prosess. Slik mye av relevant teori også beskriver er toppledelsen svært avhengig av mellomledere gjennom deres strukturelle plassering for å lykkes med omfattende

endringsprosesser. Som ordet indikerer posisjoneres mellomledere mellom toppledelsen og medarbeiderne, og blir kanalen mellom disse. De vil ha en rolle som både mottaker og budbringer av toppledelsens intensjoner og føringer, og samtidig mottaker og budbringer av arbeidernes behov og innspill. Forfatterne er svært nysgjerrige på viktigheten av denne rollen, hvilket har formet utgangspunktet for det som videre vil presenteres gjennom denne masteroppgaven.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Mellomlederen befinner seg organisatorisk mellom toppledelsen og arbeiderne, og blir dermed en kommunikasjonskanal mellom organisasjonens topp- og bunntlinje. I endringsprosesser vil mellomlederen ofte være agenter for endringen på vegne av toppledelsen, og i så måte være en aktør gjennom både utviklingen og gjennomføringen av endringsprosessen. Ved å undersøke hvordan mellomlederen benyttes for inneværende endringsprosess i TOPS ønsker forfatterne å belyse hvilke momenter som gjør at endringsprosessen kan lykkes og mulig avdekke forbedringspotensialer som kan benyttes i fremtiden. Dette leder frem til studiets problemstilling:

Hvordan benytter Widerøes toppledelse mellomledere som endringsagenter i TOPS?

Endringsledelse og endringsprosesser er grundig studerte fenomen og mye av relevant forskning virker å være generalisert. Av denne årsaken ønsker forfatterne å spisse problemstillingen ved å undersøke mellomlederen som endringsagent gjennom fire områder. Disse områdene omtales som entreprenøren, kommunikatoren, terapeuten og linedanseren, og tar utgangspunkt i Huys (2001) teori om mellomlederen som bidragsyter. Disse vil beskrives i oppgavens teorikapittel, men handler i stort om hvordan mellomlederen kan være en positiv bidragsyter i endringsprosesser. For å konkretisere problemstillingen leder det til følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan benyttes mellomlederen som entreprenør for endringsprosessen?
2. Hvordan benyttes mellomlederen som kommunikator for endringsprosessen?
3. Hvordan benyttes mellomlederen som terapeut for endringsprosessen?
4. Hvordan benyttes mellomlederen som linedanser for endringsprosessen?

1.3 Avgrensning

Problemstillingen treffer både ledelse og endringsprosesser, som begge er omfattende emner, og vi har derfor vært nødt til å avgrense disse. Med unntak av et teoretisk grunnlag i starten av teorikapittelet, vil det derfor ikke bli lagt stor vekt på ulike lederstiler og endringsprosesser generelt, da dette ikke treffer kjernen av problemstillingen. Oppgaven vil avgrense seg slik problemstillingen står, altså ta for seg hvordan toppledere benytter mellomledere med utgangspunkt i en pågående endringsprosess.

Begrenset av tid og ressurser har vi primært samlet data fra personell i gruppene som problemstillingen tar for seg. Til tross for at forfatterne til en viss grad bidrar med et tredjeperspektiv på problemstillingen, må oppgavens resultater forstås som avgrenset i perspektivet av mellom- og toppledere i TOPS.

All datainnsamling ble gjennomført innenfor en kort tidsperiode, noe som gjør at oppgavens konklusjoner tar utgangspunkt i et øyeblikksbilde av endringsprosessen. Det er sannsynlig at avdelingen har hatt progresjon i endringsprosessen etter datainnsamlingen og dermed hatt en læringsprosess med eventuelle justeringer basert på dette. Likevel tror forfatterne at studiet kan bidra til å gi ny kunnskap og læring for hvordan Widerøe håndterer endringsprosesser blant ledernivåene. Forfatterne tør påstå at flere av funnene og konklusjonene er tematikk som i ulik grad er gjeldende på et generelt grunnlag, og tror derfor oppgavens resultat kan være relevant for både TOPS og andre bedrifter for gjennomføring av andre endringsprosesser.

1.4 Disposisjon

Gjennom kapittel én har studiets bakgrunn og formål blitt presentert, samt avgrenset og konkretisert av problemstillingen. Kapittel to vil gi et teoretisk grunnlag for oppgavens emner, i tillegg til å gå i dybden på teori som vil benyttes i drøftingen. Kapittel tre legger frem studiets metode, herunder valgt design med dets ulike styrker og svakheter. Det fjerde kapittelet gir en kort innføring av caset i Widerøe og TOPS for å gi leseren et bedre inntrykk av endringsprosessen. Kapittel fem presenterer funnene fra datainnsamlingen som videre i kapittel seks vil drøftes opp mot relevant teori. For å kunne svare på problemstillingen vil kapittel seks deles inn i fire delkapittel med samme begrepsbruk som fremkommer av forskningsspørsmålene: Entreprenøren, Kommunikatoren, Terapeuten og Linedanseren. Gjennom kapittel syv vil vi oppsummere forskningen og svare på oppgavens problemstilling med utgangspunkt i drøftingen.

2.0 Teori

Teorigrunnlaget for denne oppgaven baserer seg på tematikk som er grundig studert gjennom tidene og det eksisterer derfor mye teori tilknyttet endring i organisasjoner og endringsledelse. Forfatterne har av den grunn forsøkt å sette seg godt inn i potensielt relevant forskning, dette for å finne best mulig forankring for studiet. Utforskningsprosessen ledet oss frem til teoriene som legges frem i dette kapittelet, bestående av både kjente og mindre kjente teorier tilknyttet tematikken. På en side vil en kunne påstå at oppgaven benytter relativt mange teorier og at man derfor kan spørre seg om teoriene blir tilstrekkelig benyttet. På den andre siden mener forfatterne at måten teoriene blir benyttet på er noe av det som utgjør oppgavens styrke. Teorikapittelet innleder med grunnleggende forståelse for emnet som problemstillingen tar for seg, herunder definering av endring i organisasjoner og lederskap. Hensikten med dette er å skape en felles plattform for oppgavens tematikk. Deretter kommer oppgavens hovedpilarer, mellomlederen som endringsagent og bidragsyter, som bidrar til å sette rammene av oppgaven og som derfor er hovedteoriene som i størst grad benyttes gjennom oppgaven. Teorikapittelets siste teorier, kommunikasjonsstrategi og endringsmotstand, har til hensikt å være understøttende for oppgavens primærteori. Gjennom oppgavens drøfting vil ikke disse være like fremtredende, dog være vel så viktig for å forstå endringsprosessen TOPS befinner seg i. Teoriene benyttes også til å underbygge drøftingen og dens konklusjoner, noe forfatterne mener bidrar til å øke kvaliteten på studiet.

2.1 Hva er endring?

Ettersom endring er et stort tema og gjennomføres i mange ulike former og farger er det gjerne vanskelig å definere. Jakobsen og Thorsvik (2013) skriver følgende om endring i organisasjoner: «Endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt». Beskrivelsen er god, men blir en veldig åpen definisjon av endring og det er derfor hensiktsmessig å presisere hvilke trekk som har blitt justert. Det er mange forhold som kan omhandle endring i organisasjoner. Blant disse har vi endring i organisasjonens struktur med rekruttering av personell i nødvendige posisjoner for å oppnå en ønsket effekt. Endring av en organisasjons struktur kan blant annet medføre endringer i oppdelingen av arbeidsoppgaver og hvordan de koordineres, hvordan en organisasjon kontrolleres og styres, eller hvordan en kommuniserer gjennom organisasjonens hierarki. Det kan også lede til endring i interne maktforhold og at organisasjonen forandrer sitt forhold til omgivelsene (Jakobsen & Thorsvik, 2013, s. 386).

2.2 Lederskap

Lederskap og ordet ledelse har flere aspekter og kan forstås noe ulikt fra et administrativ, relasjonelt og kulturelt perspektiv. Vi vil beskrive samtlige i dette kapittelet, men videre i oppgaven vil de sammenfattes som et samlet begrep; lederskap. Aarseth, Rolstadås og Klev (2015, s. 19) beskriver lederskap som «en sosial prosess hvor lederen søker å nå sine mål gjennom andres arbeid». Lederskap retter seg altså mot mennesker hvor en søker å påvirke andre til å gjøre aktiviteter en selv ønsker. Dette handler både om den administrative, relasjonelle og kulturelle delen av påvirkning, noe som også er de tre komponentene i rammeverket som viser hvilke mekanismer som setter en leder, herunder også mellomlederen, i stand til å påvirke sine medarbeiders prestasjoner mot lederens (og helst bedriftens) målsetting (Hope, 2015, ss. 46-48).

Den administrative delen av lederskap knyttes ofte til det engelske begrepet «management» og på norsk kan dette også forstås som «styring». Det handler om å etablere mål, planlegge aktivitetene og oppfølging av gjennomføringen ved hjelp av kommunikasjon og andre styringsverktøy (eksempelvis drøftingsmøter og digitale samarbeidsplattformer). En mellomleder vil ha et sentralt ansvar i å følge opp om hans avdeling leverer på de forventede målsettingene. Sentrale oppgaver for en mellomleder er å følge opp at kvaliteten er tilstrekkelig, at leveranser faktisk skjer etter plan og at ressursbruken er proporsjonal med ressurstilgang (Hope, 2015, s. 46).

Den relasjonelle delen av lederskap er det man på engelsk beskriver som «leadership». Når en leder søker å nå sine mål gjennom andres arbeid må han påvirke sine medarbeidere. I motsetning til den administrative delen handler relasjonsdelen av lederskap mye om følelser og emosjoner hos mennesket. Det gjør at den ikke er alltid er veldig konkret, men likevel har den et stort potensial til å påvirke. Lederen ønsker at medarbeideren har en så lik virkelighetsoppfatning som en selv, og dette krever en eller annen form for kommunikasjon. Det kan være alt fra én til én, til én til mange, både skriftlig og muntlig. Gjennom kommunikasjonen oppstår det en relasjon mellom partene. En god leder evner å kommunisere og observere i samme prosess, slik at kommunikasjonen fortløpende tilpasses mottakers respons. På den måten tilpasses lederskapet mottakeren og påvirkningen blir best mulig i forhold til mottakeren. Den relasjonelle delen er svært viktig for en mellomleder da vedkommende ønsker å skape en indre driv blant medarbeiderne til å arbeide for den gitte målsettingen (Hope, 2015, ss. 46-47).

En organisasjons kultur handler om dens delte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Verdier handler om hva som verdsettes og settes pris på, mens normer handler om ulike forventninger til hva som er passende og upassende atferd i organisasjonen. Virkelighetsoppfatninger er de ansattes (både medarbeidere og ledere) oppfatning av hva som er sant og usant, hva som er riktig og galt og hva ulike hendelser og forhold betyr i organisasjonen. Disse utvikles når medarbeidere samhandler med hverandre. Den kulturelle delen av lederskap handler om i hvilken grad en leder evner å påvirke disse og hvordan vedkommende tilpasser seg den eksisterende kulturen. Siden kulturen utvikles gjennom samhandling, vil den administrative og den relasjonelle delen av lederskap spille en stor rolle i hvordan lederen påvirker kulturen. Der det administrative lederskapet vil være konsekvensstyrt og det relasjonelle vil være følelsesstyrt, så vil det kulturelle handle om hva som oppleves som riktig i den aktuelle organisasjonen basert på dens verdier, normer og virkelighetsoppfatning (Hope, 2015, ss. 48-49).

2.3 Mellomledere og endringsledelse

Lederskap utøves av ledere på alle nivå, men det er noen særtrekk som er unike for mellomlederen. Huy (2002, s. 38) definerer mellomlederen rent organisatorisk; to nivå under topplederen og ett nivå over arbeidere. Dette er et godt utgangspunkt, men det er også flere karakteristikk ved en mellomleder. Den organisatoriske plasseringer gjør mellomledere til et bindeledd mellom toppen og bunnen av virksomheten. Toppen er toppledelsen hvor de fokuserer på den langsiktige utviklingen og overordnede målsettinger og inntjening, altså virksomhetens strategi. I motsatt ende er det operasjonelle nivået, førstelinjen, som driver med virksomhetens daglige arbeidsoppgaver. Det operasjonelle nivået har dermed et kortsiktig perspektiv. Midt mellom disse finner man mellomlederen. Mellomlederen må evne å omsette strategiske beslutninger og føringer til operasjonelle termer og oppgaver. Dette for at alle operasjonelle gjøremål bidrar til den strategiske målsettingen. Samtidig er det like viktig at en mellomledere evner å omsette operasjonelle behov og termer til den strategiske dialogen slik at det strategiske nivået oppfatter endringer og behov i de operasjonelle betingelsene som kan gi implikasjoner til den strategiske målsettingen. Mellomlederen blir en toveis oversetter mellom nivåene og bør derfor mestre de kommunikative virkemidlene på alle nivåer i organisasjonen (Hope, 2015, ss. 17-19). Mellomlederen defineres derfor som:

Enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og

operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessene som et hele (Hope, 2015, s. 22).

2.3.1 Mellomledere som endringsagenter

I forkant av en endringsprosess vil det hos de fleste bedrifter foreligge en etablert strategi. Grunnet oppgavens omfang vil den ikke gå i dybden på hva strategi er og hvordan denne utarbeides, men som et grunnlag for videre teori defineres strategi som:

Hvordan vi har til hensikt å realisere virksomhetens mål, altså hvilke valg vi gjør for at vi på best mulig vis øker sannsynligheten for at vi når våre mål. Enklere sagt handler strategi om hvilken vei vi velger å følge for å nå våre mål (Hope, 2015, s. 34).

Strategi er med andre ord hvordan man skal oppnå målsettingen i en bedrift. Hope (2015, ss. 36-37) beskriver videre at hvordan medarbeidere engasjeres i den strategiske aktiviteten kan beskrives som praksisperspektivet av en strategi, altså aktiviteten som er en del av strategien for å nå bedriftens målsetting. Mange tenker på strategi som noe overordnet og statisk, men Hope peker på at strategien er en del av de daglige aktivitetene og dermed også noe dynamisk, såkalt «individens daglige strategiske mikroprosesser» (Hope, 2015, s. 37). De daglige aktivitetene må gjenspeile strategien, og her har mellomlederne den sentrale rollen av å få dette til. Strategien kan i mange tilfeller være en form for endring og også da spiller mellomlederen en viktig rolle. Mellomlederen vil være agenter for endringen på vegne av de strategiske beslutningstakerne, og kan i mange tilfeller også være selve målet for endringen. Mellomlederen blir dermed direkte personlig berørt av endringen, i større eller mindre grad, og blir derfor en aktør i både utviklingen og gjennomføringen av endringsprosessen. Mellomlederen skal oversette endringens målsetting til de praktiske dag-til-dag aktivitetene og utøve en koordinerende rolle mellom strategisk og operasjonelt nivå gjennom hele endringsprosessen. Denne rollen er ikke bare gitt gjennom deres organisatoriske plassering, men også gjennom deres generelle erfaring og kunnskap opparbeidet nettopp i mellomlederrollen. Det er med andre ord få tilfeller hvor det finnes bedre egnet personell i en organisasjon til å drive endringsprosessen og utøve den koordinerende rollen. Mellomledere er endringsagenter ved at de aktivt bidrar i endringsprosessen og påvirker innholdet i endringen (Hope, 2015, ss. 25-27).

2.3.2 Mellomledere som bidragsyttere

Huy (2001) argumenterer for at mellomledere er verdifulle bidragsyttere i realiseringen av større endringsprosesser. Gjennom hans forskning peker han på fire store områder i en endringsprosess hvor mellomlederen har potensiale til å være sterke og gode bidragsyttere. Disse områdene titler han som entreprenøren, kommunikatoren, terapeuten og linedanseren. Det er ikke gitt at alle mellomledere mestrer alle fire områder, men de vil alltid spille en rolle i områdene. Et selskaps toppledelse bør derfor omfavne den viktige rollen mellomledere har i endringsprosesser.

2.3.2.1 *Entreprenøren*

Mellomledere har en unik organisatorisk posisjon når det gjelder å se for seg og implementere endringer. I forhold til toppledelsen er de nærmere den daglige driften og den enkelte medarbeider, og vil dermed ha lettere for å se og forstå hvor utfordringene eller potensialet ligger. Samtidig er de langt nok unna til å kunne se det store bildet og hvor mulighetene ligger, både for å løse utfordringer og oppmuntre til vekst. Sett som en gruppe er mellomledere også mer mangfoldige enn deres kolleger i toppledelsen er, for eksempel innen funksjonsområde, arbeidserfaring, geografi, kjønn og etnisk bakgrunn. Resultatet av dette er at deres innsikt er mer mangfoldig. Mellomledelsen er dermed grobunn for kreative ideer om hvordan man kan vokse og endre en virksomhet (Huy, 2001).

For å kunne benytte seg av entreprenør-potensialet til en mellomleder må bedriften erkjenne og drifte slik at dette kan utnyttes. En gjenganger i Huys forskning var at de erfarne mellomlederne ofte ble ansett som dinosaurer som alltid hadde en grunn til at noe ikke kunne oppnås. Seniorledere tror mer på den konvensjonelle visdommen og stiller seg motvillig til å involvere mellomledere som pålitelige, kunnskapsrike rådgivere. Siden de "vet" at mellomledere er motstandsdyktige mot endringer, later de bare som de lytter til dem. Det kan ofte bli uttalt at mellomledere bør inkluderes i strategisk tenkning, men retorikken oversettes sjeldent til handling. Mellomledere lærer på sin side at de ikke vil bli lyttet til, så de tar på seg rollen som medgjørlig barn. De skjuler alle sine anstrengelser for å skape endring, vel viten om at de vil bli straffet hvis de mislykkes. Saker kan ofte kompliseres ytterligere når eksterne konsulenter bringes inn i bildet. De kan foreslå løsninger som mellomledelsen allerede har forsøkt og som ikke fungerte første gang, og som derfor sannsynligvis vil mislykkes igjen. Det virker som om at mellomledere ikke er begeistret for å dele faglig dybdekunnskap med konsulenter som typisk viser en bedre-enn-deg-holdning og som fremholder mellomlederne

som famlende. Huys forskning viser at mellomledere altfor ofte har sett sine gode ideer blitt presentert toppledelsen av de samme konsulentene, kanskje med mer polert og bedre innpakning enn mellomlederne ville ha brukt. Selv om disse ideene følges og implementeringen lykkes, krediteres ikke mellomlederne, så syklusen fortsetter (Huy, 2001).

2.3.2.2 Kommunikatoren

Mellomledere er spesielt godt egnet til å kommunisere foreslåtte endringer på tvers av en organisasjon. En kan si at endringsprosesser har to stadier; konseptutvikling og implementering, og det typiske er at flest endringer feiler i det siste stadiet. Det som er mindre kjent, eller ubevisst ikke arbeidet med, er den sentrale rollen mellomledere spiller i dette stadiet. En vellykket implementering krever klar og overbevisende kommunikasjon til hele organisasjonen. Mellomledere kan enklere spre ordet og overbevise folk fordi de vanligvis har det beste sosiale nettverket i selskapet. Mange av dem starter sin karriere som driftsarbeidere eller fagspesialister, og over tid og gjennom ulike roller i samme bedrift bygger de et nett av relasjoner som er både brede og dype. De vet hvem som egentlig vet hva og hvordan de skal få ting gjort. Det er også typisk at nettverkene inneholder uskrevne forpliktelser og tjenester, noe som gir effektive mellomledere en betydelig mengde uformell innflytelse. Seniorledere har selvfølgelig sine egne nettverk, men disse har en tendens til å være mindre kraftfulle fordi mange av disse lederne har vært i bedriftene deres i kortere perioder. Om endringsinitiativet kommer fra dem kan de ansatte oppleve det som at «han nye fyren» ikke forstår driften godt nok til å endre rutinene deres. Hvis mellomlederne med de beste nettverkene og den beste troverdigheten genuint tror på endringens intensjon vil de selge det til resten av organisasjonen subtilt og på ikke-truende måter.. De vil vite hvilke grupper eller individer som det er viktigst å få med seg og hvordan de skal tilpasse budskapet for ulike målgrupper (Huy, 2001).

2.3.2.3 Terapeuten

Radikale endringer på en arbeidsplass kan skape frykt blant ansatte. Usikkerhet knyttet til endringer kan senke moralen og utløse angst som, i verste tilfeller, kan føre til ulike grader av depresjon. Når mennesker er deprimert eller bare generelt dårlig motiverte stopper de å lære, tilpasse seg eller å bidra til progresjon i gruppen. Seniorledere har dårlige forutsetninger for å håndtere dette da de stort sett er langt unna arbeiderne (både sosialt og fysisk), i tillegg til at deres fokus retter seg mot det eksterne heller enn det interne. Mellomledere har derimot ikke noe annet valg enn å håndtere deres ansattes følelsesmessige velvære i tider med radikale

endringer. Hvis de ignorerer det, risikerer de at kritiske arbeidsoppgaver stopper opp fordi ansatte enten forlater selskapet eller blir redde for å bidra. Selv om mellomledere kan oppleve en mangel på oppmerksomhet fra sine egne ledere, viser undersøkelser at de sørger for at deres egen følelse av fremmedgjøring ikke oppleves blant deres underordnede (Huy, 2001).

Mellomledere gjør flere ting som skaper et trygt psykologisk arbeidsmiljø og deres posisjon er igjen en av hovedgrunnene til at de kan gjøre dette. De personlig kjenner de ansatte som rapporterer, samt det som det rapporteres om, og de kan kommunisere direkte og personlig. De kan også skreddersy individuelle samtaler til individuelle behov. Noen ansatte vil ha store bekymringer om en ny strategisk retning er riktig for organisasjonen, mens andre vil være langt mer interessert i om de kommer til å være det tvunget til å flytte eller gi opp en fleksibel timeplan. Huys undersøkelser viste at når mellomlederne gav de ansatte en arena hvor de delte og diskuterte egne opplevelser og følelser knyttet til endringsprosessen bedret moralen seg. Samtaleemnet kunne bestå av stort sett negative tanker og følelser til endringen, men seansene bidro likevel til økt moral som igjen sikret at arbeids- og endringsprosessene ble gjennomført (Huy, 2001).

2.3.2.4 Linedanseren

En vellykket organisasjonsendring krever en balansert oppmerksomhet til endringen og kontinuiteten. Hvis for mye forandring skjer for fort, oppstår det kaos. Hvis for lite endring skjer for sakte, resulterer det i organisatorisk treghet. Begge ytterpunkter kan føre til en betydelig underprestasjon. Selv i normale tider bruker mellomledere mye energi på å finne den rette balansen mellom de to, mye fordi balansebehovet er en dynamisk prosess som endrer seg fra dag til dag. Når radikale endringer påtvinges fra toppen, blir denne balansegangen enda viktigere og langt vanskeligere. Huy erfarte at den typiske mellomleder, til tross for å være overbelastet og stresset i perioder med mye endring, fant motivasjon og iver i å håndtere den spesielle balansegangen. De er generelt problemløsere og motiveres av å brette opp ermene for å få kaoset til å fungere. De gjør det ikke alle på samme måte og fra et toppledelses-perspektiv er det en god ting. Noen mellomledere legger mer vekt på kontinuitetsdelen, mens andre tenderer mer mot endringsdelen. Mellomledere som preferer kontinuitet sikrer at selskapets grunnleggende arbeidsoppgaver gjennomføres som også bidrar til å trygge medarbeidere i endringens usikkerheter og hemme uønsket angst. Det vil ofte bremse endringsprosessen, men det vil også være nødvendig for at selskapet skal overleve endringsprosessen. Andre mellomledere er mer interessert i å fremme endring og de vil bidra

til at selskapet utvikler seg i riktig retning. Nøkkelen i dette er «ja takk, begge deler» og evnen til å balansere mellom dem (Huy, 2001).

I dag bytter toppledere oftere stilling og selskap i forhold til mellomledere. Når nye toppledere ønsker å innføre radikale endringer kan de ikke bare komme inn og snu om på hele selskapet, for jobben er faktisk ikke å gjenoppfinne selskapet fra grunnen av. Utfordringen er mer kompleks enn som så: Det handler om å finne ut hvordan man holder på kjerneverdier og kompetanse, samtidig som man endrer hvordan arbeidet gjøres og utvikler organisasjonen i nye strategiske retninger. Dette vil rett og slett ikke skje med mindre folk i hele organisasjonen bidrar og støtter oppunder. Mellomledere er selskapets ledere som forstår disse kjerneverdiene og kompetansene best. Det er de som kan oversette og praktisere dette basert på deres innsikt og erfaring. Den øverste lederen som lærer å anerkjenne, respektere og håndtere de mest innflytelsesrike mellomlederne i en organisasjon, vil få pålitelige allierte som har de beste forutsetningene for å realisere en kompleks, men nødvendig organisasjonsendring (Huy, 2001).

2.4 Kommunikasjonsstrategi for endring

Organisatoriske endringer starter ofte i et lavt tempo, er gradvis implementert og vil i mange tilfeller justeres underveis basert på ny kunnskap. Endringsprosessene vil ofte være lite inkluderende i starten og kun en liten brøkdel av organisasjonen tar del i endringens innledende fase. Majoriteten av de ansatte i organisasjonen vil kun være vagt klar over endringen som foregår og dette kan skape grobunn for rykter, angst og motstand. Det vil også være tilfelle der ledelsen har bevisste kommunikasjonsstrategier og endringens hensikt kommuniseres via gjennomtenkte og fornuftige kanaler. Når endringen for fullt inntreffer vil likevel mange av de ansatte ha utviklet andre holdninger og meninger enn hva ledelsen hadde til hensikt. Når holdningene er negative, vil det påvirke hvor godt endringen faktisk virker. Klein sier at den beste måten å gjennomføre en god endringsprosess på er at ledelsen og deres stab har en god kommunikasjonsstrategi i alle fasene av en endring. Til tross for dette vil det alltid være en mulighet for at budskapet og endringens intensjon misoppfattes, for eksempel grunnet grunnleggende negative holdninger eller misoppfatning. En god kommunikasjonsstrategi vil likevel bidra til å optimalisere endringsprosessen, og hva Klein definerer som en god kommunikasjonsstrategi tar utgangspunkt i seks nøkkelprinsipper (Klein S. M., 1996, ss. 32-34).

2.4.1 Seks prinsipper for kommunikasjonsstrategi

Repetisjon av informasjon øker menneskers evne til huske og forstå informasjon. Hvis en ledelse sender ut et informasjonsskriv vil det være naivt å tro at samtlige i organisasjonen oppfatter og forstår budskapet i informasjonen. Ved å repetere informasjonen, helst gjennom flere ulike kanaler, øker man sjansen for at informasjonen kommer frem til mottaker og oppfattes slik ledelsen ønsker (Klein S. M., 1996, s. 34).

1. Redundans i informasjon og kommunikasjonskanaler

Forskning er relativt klar på at repetisjon av beskjeder og informasjon gjennom flere kanaler øker menneskers evne til å både oppfatte budskapet og å tolke det på ønsket måte. Det er utallige eksempler hvor ledelsen gir en beskjed gjennom et skriftlig dokument og kun gjennom den ene kanalen. Når ansatte etterspør informasjonen referer ledelsen til dokumentet, som da av ulike årsaker ikke har nådd frem til samtlige. Ved å simpelthen vise til dokumentet skyver ledelsen skylden på at budskapet ikke er mottatt over på den tiltenkte mottakeren, til tross for at det i utgangspunktet var ledelsen som ønsket å formidle informasjon (Klein S. M., 1996, s. 34).

2. Ansikt-til-ansikt kommunikasjon

Dialog ansikt-til-ansikt er en primitiv form for kommunikasjon, men likevel ansett som den mest effektive. Ansikt-til-ansikt har en større sjanse enn andre kommunikasjonsmetoder til å skape engasjement og det åpner også opp for samhandling og oppfølging, ofte muntlig dialog. Det tilrettelegger for å avklare usikkerheter og misforståelser slik at alle involverte sitter med en mest mulig likt informasjonsforståelse. En fordel med dette prinsippet er muligheten for at mottaker kan oppfatte ikke-verbale signaler når interaksjonen utspiller seg. Det øker mulighetene for å tolke informasjonen riktig og tilrettelegger for å kommunisere emosjonelle aspekter som ellers kan være skjult (Klein S. M., 1996, ss. 34-35).

3. Utnyttelse av autoriteten i hierarkiet

I enkelte bedrifter legger de vekt på at ansatte skal bemyndiges og være en del av beslutningsprosessen. Det kan ofte gå på bekostning av makten som ligger blant autoritetene i en hierarkisk organisasjonsstruktur. Et hierarki synliggjør ansvar og rolle på en tydelig måte, og det bidrar til gode kommando- og kontrollsystemer. Bedrifter med en hierarkisk struktur er veldig vanlig og autoritetene i disse blir sett på som legitime av de fleste ansatte. Linjeledere er gjennom strukturen gitt større organisatoriske muskler enn andre ansatte, noe som

tilrettelegger for en større effekt av det de kommuniserer. Gitt den organisatoriske plasseringer blir budskapet dermed styrket både praktisk og symbolsk. Vi vet også at troverdigheten til et budskap er direkte relatert til kildens status og høyere status tildeles normalt linjehierarkiet. Klein presiserer at det overnevnte ikke betyr å fjerne medarbeidere fra beslutningsprosessene, men at den beste måten å påvirke på er om budskapet bringes gjennom linjen i hierarkiet hvor hvert nivå blir fullt informert av nivåets autoritet og ansatte benyttes som en kommunikasjonspartner (Klein S. M., 1996, s. 35).

4. Mellomledere er nøkkel-kommunikatorer

Autoriteten i et hierarki er knyttet sammen av mellomledere på hvert nivå og mennesker forventer å høre viktig og offisiell informasjon fra sin nærmeste leder. Mellomledere er derfor forventet å være godt informert og nøyaktig i sin evne til å bringe et budskap videre. Dette forsterkes jo lengere ned i en organisasjon man kommer og står sterkest på laveste nivå hvor personellet primært forholder seg til sin nærmeste mellomleder og sidestilte kolleger. Fordi mellomledere ofte har kontakt med personellet sitt på en daglig basis, kan de også overholde prinsippene om redundans og ansikt-til-ansikt kommunikasjon. For at dette skal være mulig er det viktig at informasjonen er nøyaktig og innholdsrik gjennom alle nivåene av mellomledere (Klein S. M., 1996, ss. 35-36).

5. Meningsledere endrer holdninger og meninger

Bedrifter har både formelle og uformelle ledere, og uformelle ledere kan ha en uproporsjonal påvirkningskraft på andres meninger og holdninger. Prinsippet kommer fra litteraturer om politiske prosesser og dannelsen av offentlige meninger, men Klein peker på at det er vel så relevant for organisasjoner. Til tross for at alle har et personlig utgangspunkt for saker, vil meningsledere ofte uttrykke seg på en måte som trekker de rundt seg til deres meninger og holdninger. Dette er noe som prinsipielt ikke bør undergraves, men erkjennes og benyttes (Klein S. M., 1996, s. 36).

6. Personlig informasjon bevares bedre enn generell informasjon

Kommunikasjonsstudier har vist at informasjon som direkte påvirker ens egne arbeidsoppgaver og ansvarsområde er mye bedre forstått og håndtert enn annen informasjon. Annen informasjon kan være svært relevant og omhandle eksempelvis bedriften, lokalene eller andre ansatte, men fordi det ikke oppfattes som at det direkte påvirker den enkelte

tenderer det til å bli glemt eller ikke oppfattet. Med andre ord bevares personlig relevant informasjon bedre enn generell informasjon (Klein S. M., 1996, s. 36).

2.4.2 Kommunikasjonsstrategi

En god kommunikasjonsstrategi for endring bør sammenfalle med generelle stadier av en planlagt endring. Klein velger derfor å bruke Lewins tretrinns-modell (Aktas, 2021) for å beskrive innholdet i en god kommunikasjonsstrategi bestående av fasene; tining, endring og frys. Han legger også tre forutsetninger til grunn for at kommunikasjonsstrategien skal være nøyaktig nok. Den første er at endringen er positiv i seg selv, altså at endringen er designet for å utgjøre en forbedring av organisasjonen. Den andre er at endringsprosessen vil foregå provisorisk, med forbehold om evaluering og justering i tråd med endringens intensjon. Den siste er at endringen er omfattende for organisasjonen, eksempelvis at den i stor grad endrer måten de ansatte jobber på eller systemene de benytter (Klein S. M., 1996, s. 36).

Figur 1 viser fasene av organisasjonsendringer sammen med tilsvarende aktiviteter og kommunikasjonsbehov. Merk at endringsmålene endrer seg fra fase til fase, og for å maksimere utbytte av endringen bør aktivitetene tilknyttet endringen og de kommunikasjonsbehovene endres tilsvarende (Klein S. M., 1996, s. 36).

	Opptining	Endring	Nedfrysning
Organisatorisk målsettinger	<ul style="list-style-type: none"> • Forberede organisasjonen for endring • Utfordre "status quo" • Rettferdiggjøre og begrunne endringens hensikt 	<ul style="list-style-type: none"> • Starte endringsprosessen • Utvikle moment i endringsprosessen • Evaluere de første tiltakene 	<ul style="list-style-type: none"> • Befeste endringen • Rette opp svakheter og korrigere mangler • Synliggjøre den positive effekten av endringen • Institusjonalisere endringen
Organisatoriske aktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> • Planlegge hvordan endringsprosessen skal foregå • Tildel nødvendige ressurser • Trene og utdanne ansatte • Identifisere hvilke områder endringen vil påvirke • Samle nødvendig grunndata og informasjon • Be om innspill fra ansatte og deltakere 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementere endringen på nøkkelområder • overvåke effekten av endringen • Justere endringsprosessen etter behov • Utvide endringen etter behov 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementere endringen for alle relevante områder • Belønne suksessen • Styrke de støttende funksjonene for endringen
Kommunikasjonsbehov	<ul style="list-style-type: none"> • Forklare utfordringen, behovet og rasjonalisere endringens hensikt • Identifisere og forklar retninglinjene • Identifiser og forklar de første stegene av endringsprosessen • Betygge de ansatte • Informere ledelsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Informer de ansatte om fremgangen • Innhente informasjon om effekten av endringen • Utvikle dybdekunnskap blant alle mellomledere og ansatte i viktige roller • Utfordre og ta tak i misoppfatninger og misforståelser • Kontinuerlig forsikre og betrygge de ansatte om endringens hensikt • Avgrense og avklare rolle, ansvar og forventninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Publisere og dele resultatet av endringen • Spre budskapet til de ansatte

Figur 1 - Målsettinger, aktiviteter og kommunikasjonsbehov i de ulike fasene (Klein S. M., 1996, s. 37).

Gitt de ulike målsettingene, aktivitetene og kommunikasjonsbehovene er det nødvendig med ulike kommunikasjonsstrategier i de ulike fasene. Figuren under beskriver hvilken kommunikasjonsstrategi som anbefales for å dekke de ulike prinsippene i de tre fasene for endring (Klein S. M., 1996, s. 38).

Prinsippene	Opptining	Endring	Nedfrysning
Redundans i informasjon og kommunikasjonskanaler	Multimediekampanje som avgrenser begrunnelsen for mål, planleggingsaktiviteter og forventninger	Hypptige oppdateringer gjennom multimedia som inkluderer utfall av prosessene etter hvert som de fullføres	Bruk mediaplattformer for å feire suksessen ved endringen etter hvert som den institusjonaliseres
Ansikt-til-ansikt kommunikasjon	Gruppemøter på hvert nivå i hierarkiet fra toppledelsen	Gruppemøter på hvert nivå i hierarkiet fra toppledelsen	Stol på mellomledere til å formidle endringens effekt. Relevant informasjon fra toppledelsen som kommer regelmessig er viktig, men mindre viktig i endringens sluttfase.
Utnyttelse av autoriteten i hierarkiet	Benytte toppler for definering av de ulike fasene av endringen gjennom gruppemøter	Prioritere å levere informasjon gjennom linjeledelsen. Det legges spesiell vekt på topp og konsekvent kunnskapsrik deltakelse på hvert tilsynsnivå	
Mellomledere er nøkkel-kommunikatører	Benytte mellomledere for hvert nivå til å starte og lede aktivitetene i de ulike fasene.		
Meningsledere endrer holdninger og meninger	Meningsledere holdes fullstendig orientert om all relevant informasjon gjennom møter ansikt til ansikt	Meningsledere holdes fullstendig orientert om all relevant informasjon gjennom møter ansikt til ansikt	Meningsledere holdes fullstendig orientert om all relevant informasjon gjennom møter ansikt til ansikt
Personlig informasjon bevares bedre enn generell informasjon	Nærmeste leder bør informere om hvordan endringen påvirker den enkelte på et personlig relevant nivå	Etter hvert som mer informasjon blir kjent opplyser nærmeste leder om relevant personlig og jobbrelatert informasjon til underordnede. Spesielt viktig er hvordan ansvar- og rolleforventningene som treffer den enkelte.	Personlig relevant informasjon blir mer og mer tilgjengelig gjennom erfaring, men bør formidles av nærmeste leder når det er nødvendig. Å avklare hvordan endringer påvirker den enkelte er essensielt.
Kommunikasjonen bør være konsekvent og forsterkende	Alle som kommuniserer endringen bør ha det samme budskapet og være konsekvente i forhold til organisasjonens kjerneverdier	Samme for under opptining, men med mer fokus på detaljene etter hvert som de blir kjent	En endelig bekreftelse på endringens suksess støtter organisasjonens kjerneverdier og målsettinger

Figur 2 - Kommunikasjonsstrategi for de ulike prinsippene (Klein S. M., 1996, s. 39).

I opptiningsfasen er målet å rettferdiggjøre endringen. Hovedhensikten med kommunikasjonsstrategiene er å forberede organisasjonen på endringsprosessen. Hvis endringen er å regne som mer enn marginal må man forvente motstand, av og til ganske sterk, grunnet gamle verdier, normer og metoder. Folk vil snakke i korridorene og på fritiden som kan styrke motstanden før den viser seg i organisasjonen. Hvis man benytter en god kommunikasjonsstrategi vil man kunne klare å dempe denne motstanden til et håndterbart nivå. Selv om man har funnet ut at det er nesten umulig å spå langsiktige implikasjoner av endringsprosesser, er det nødvendig å kommunisere endringens hensikt. For å forberede organisasjonen på endringen bør man informere om hva som skal skje og hvorfor. Dette kan eksempelvis være en konkret beskrivelse av aktiviteten knyttet til de første trinnene i endringen (Klein S. M., 1996, s. 38).

Under endringsfasen skal endringen gjennomføres og kommunikasjonsstrategiens hovedhensikt er å rapportere på endringsprosessene. Det vil typisk være mange parallelle prosesser som pågår samtidig og påvirker ulike deler av organisasjonen ulikt. Det vil også

varierte i hvilken grad personellet er involvert i gjennomføringen, og det kan skape usikkerhet og rykter. Kommunikasjonsstrategien har til hensikt å håndtere dette og bør derfor ha tre primærmål: Den første er å gi de som i utgangspunktet ikke er direkte involvert i endringen detaljert og nøyaktig informasjon om hva som skjer. Den andre er at de som ennå ikke er engasjert bør være klar over hvordan de vil bli engasjert i fremtiden. Den siste er å utfordre feilinformasjon og rykter som sirkulerer rundt endringen (Klein S. M., 1996, s. 41).

Under tinningsfasen skal endringen institusjonaliseres og alt av støttende strukturer og ressurser skal bygge opp under endringen. I denne fasen har personellet personlig erfaring til hvordan endringen påvirker dem og det derfor svært viktig å kommunisere effekten av endringen, da fra nærmeste leder. Endringens effekt bør synliggjøres for hele organisasjonen og kan feires for å underbygge endringens positive effekt (Klein S. M., 1996, s. 42).

2.5 Endringsmotstand

At endringsprosesser i organisasjoner møter motstand er veldig normalt. En forenklet antakelse er at det ligger i den menneskelige natur å alltid være imot endringer. I seg selv gir det mening å være motstander av en organisatorisk endring man ikke forstår hensikten med. Paradoksalt vil nok mange ansatte i en organisasjon ha flere ting de gjerne skulle sett endret. Det kan dermed antas at det ikke er endringer folk er imot, men endringer de enten er uenige i eller ikke ser hensikten med (Klev & Levin, 2021, s. 122). Motstand mot endring gjelder særlig i organisasjoner som har gjennomført flere endringsprosesser som medarbeiderne ikke støtter. Den sammenlagte effekten av gjentatte endringer vil kunne resultere i frustrasjon og stress, noe som svekker oppslutningen om endringene som skal gjennomføres (Herold, Fedor & Caldwell, 2007 i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 391).

2.5.1 Årsaker til motstand mot endring

For å forstå motstand mot endring drøfter Klev og Levin (2021, s. 122) endringsmotstand ved hjelp av tre dimensjoner; innlært passivitet og motstand, motstand fordi man opplever at egne interesser ikke ivaretas og motstand mot dårlige løsninger.

2.5.1.1 Innlært passivitet og motstand

En påstand man ofte kan høre er at mennesker ikke ønsker å delta i endringsprosesser og ikke vil akseptere endringer, uansett hva den handler om eller hvordan den implementeres. Klev og Levin (2021, ss. 122-123) mener derimot at dette er feil. Hvis man kan si at læring skjer gjennom arbeid, organisering og endring, kan man også si at ansattes oppfatning av

endringsprosesser er læring. Med andre ord har en medvirkningsbasert endringsprosess potensiale til å lære de deltakende hvordan de kan påvirke egen arbeidssituasjon og fellesskapets fremtid. Det betyr også at i endringsprosesser som er toppstyrt eller ekspertstyrt vil ikke-deltakende være mottakere og frakoblet et personlig ansvar for den aktuelle endringsprosessen. Klev og Levins påstand blir dermed at motstand mot endring, eller likegyldighet til endring, ikke er et resultat av grunnleggende menneskelige egenskaper, men læring fra tidligere erfaring i arbeids- og endringsprosesser.

2.5.1.2 Motstand fordi man opplever at egne interesser ikke ivaretas

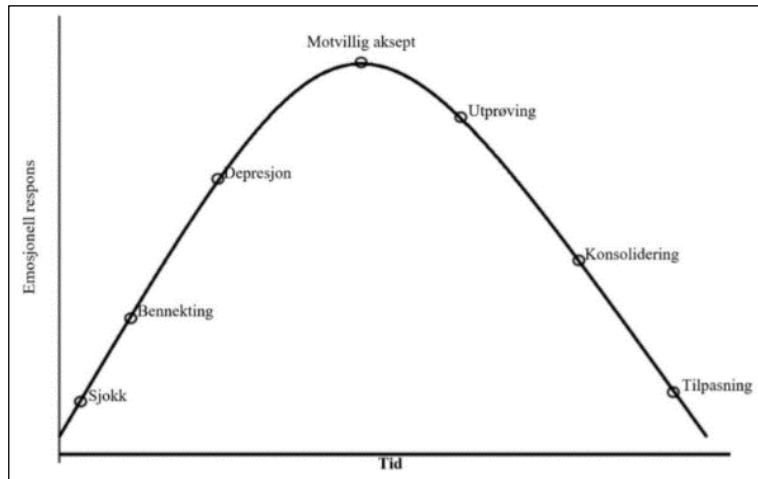
Medvirkning som et demokratisk virkemiddel forutsetter at det vil være interessekonflikter i en organisasjon, og demokrati handler derfor om hvordan man håndterer interessekonfliktene. Det betyr at medvirkning legitimerer de organisatoriske endringsprosessene fordi en har hatt mulighet til å påvirke dem gjennom eget engasjement. Tilsvarende vil motstand mot endring være når man ikke ser at prosessene og løsningene er i tråd med egne interesser eller at man føler at interessene ikke er forstått. Fra et demokratisk perspektiv vil dette være en legitim grunn for å yte motstand mot endringen, eksempelvis hvis endringen gjør at man mister jobben eller går ned i lønn. Det betyr ikke at det er motstanden som er det rette, men at motstanden ikke er irrasjonell, og man skal gjenkjenne den som legitim og som lite overraskende (Klev & Levin, 2021, s. 123).

2.5.1.3 Motstand mot dårlige løsninger

Nytteperspektivet i endringsprosesser vil være et typisk argument for å kunne medvirke til endringsprosessen. Det er fordi endringer ofte har til hensikt å skape løsninger som er enklere å gjennomføre eller som skal optimalisere deler eller hele organisasjonen. På samme måte vil motstand mot endring være at endringen oppfattes å være rettet mot feil utfordring, at den ikke baserer seg på relevant kunnskap eller at endringen lager løsninger som er dårligere enn inneværende løsning. Det er ikke sikkert at disse oppfatningene stemmer, men disse argumentene er likevel rasjonelle og legitime, og i en endringsprosess bør man forvente motstand mot endring fra et nytteperspektiv (Klev & Levin, 2021, s. 123).

2.5.2 Emosjonell respons på endring

Når individet konfronteres med endringer som det ikke er forberedt på, finnes det ifølge Hayes syv typiske faser for hvordan en reagerer. Første fase er *sjokk*, hvilket beskriver overraskelsesfølelsen som oppstår ved en plutselig endring. Neste fase er *benektelse* av endringen, hvor enkelte aktivt vil motarbeide endringsprosessen. Deretter kommer *depresjon*, hvor en opplever at situasjonen ikke kan kontrolleres, noe som leder til at enkelte melder seg ut. Fjerde fase er *motvillig aksept*, som er overgangen hvor individet innser at det ikke finnes noen vei utenom endringen. Den femte er *utprøving*, hvor en begynner å teste ut og føle på endringene. I sjette fase, *konsolideringsfasen*, lærer en seg alle nye arbeidsmetoder og rutiner tilknyttet endringene, slik at en kan mestre den nye arbeidssituasjonen. I siste fase, *tilpasning*, har individet akseptert at endringen er gjennomført og arbeider målrettet sammen med endringene heller enn å motarbeide dem (Hayes, 2002 i Irgens, 2011, s. 36).



Figur 3: Modell for emosjonelle reaksjoner på endringsprosesser (Hayes, 2002 i Irgens, 2011, s. 35)

Det må presiseres at den emosjonelle responsen på endringsprosessen vil variere mellom individer. Modellen over de forskjellige fasene kan leses av figur 2 og illustrerer atferdsmønsteret slik Hayes predikerer at individet reagerer under endringsprosessen. Det er likevel slik at dette ikke alltid stemmer med realiteten, hvor enkelte individer kun vil respondere på noen av fasene og den emosjonelle responsen vil variere i styrke (Irgens, 2011, s. 36).

2.6 Oppsummering

Under følger en kort oppsummering av oppgavens teorigrunnlag. Forfatterne ønsker å redegjøre kort for oppgavens valgte teoretiske momenter, peke på signifikansen de har for den videre gangen i oppgaven, i tillegg til å synliggjøre hvordan de er benyttet og i hvilken grad de er vektlagt for å kunne besvare oppgavens problemstilling.

Teorikapittelet innledet med å definere at endring har funnet sted når det utvises ulike trekk på ulike tidspunkt, herunder endring i stillinger, arbeidsoppgaver og hvordan disse koordineres. Deretter definerte forfatterne lederskap som en prosess hvor lederen søker å oppnå et mål gjennom andre, noe som kan gjøres gjennom tre aspekter; administrativt, relasjonelt og kulturelt. Hensikten med kapittelets to første teorier er å skape et felles teoretisk grunnlag for oppgavens tematikk og problemstilling.

Videre spisset teorien seg inn på hva som gjorde mellomlederen unik sammenlignet med andre ledernivå, blant annet at mellomlederen er en koordinerende rolle gitt gjennom hans organisatoriske plassering og evnen til å operasjonalisere strategiske beslutninger til daglige gjøremål. Det er også utgangspunktet for hvorfor mellomlederen egner seg som endringsagent, nettopp fordi hans organisatoriske plassering gir han innsikt i strategiske beslutninger fra toppledere, samtidig som han til daglig ser medarbeiderne og dermed hvordan strategiske beslutninger kan implementeres i praksis. Å være en positiv bidragsyter for endringsprosesser, herunder en endringsagent, kan mellomlederen gjøre gjennom fire områder; entreprenøren, kommunikatoren, terapeuten og linedanseren. Mellomlederen vil kunne se hvordan endringen burde gjennomføres gitt hans kompetanse om den daglige driften (entreprenøren), og hans organisatorisk posisjon gjør han godt egnet til å kommunisere endringens hensikt og progresjon på en forståelig måte til medarbeiderne (kommunikatoren). Som mellomleder er vedkommende best egnet til å forstå, lytte og bringe videre medarbeidernes innspill og bekymringer (terapeuten), og samtidig klare å balansere progresjon i endringsprosessen med kontinuiteten av den daglige driften (linedanseren). Disse fire områdene er utgangspunktet for problemstillingen, forskningsspørsmålene og drøftingen og er derfor også teorien som i størst grad benyttes gjennom oppgaven.

Kapittelets to siste teorier, kommunikasjonsstrategi for endring og endringsmotstand, har til hensikt å understøtte primærteorien der forfatterne finner det relevant basert på oppgavens funn. Kommunikasjonsstrategi for endring tar utgangspunkt i seks prinsipper for kommunikasjonsstrategi hvor hensikten er å optimalisere endringsprosessen. Prinsippene skal

bidra til å sikre gode holdninger og forståelse for endringen, blant annet ved å repetere informasjon gjennom ulike metoder. Disse metodene varierer fra hvor i en endringsprosess organisasjonen befinner seg og teorien påpeker derfor at det er viktig å ha en kommunikasjonsstrategi som dekker alle prinsippene innenfor alle fasene av en endringsprosess. Endringsmotstand beskriver tre årsaker til at det oppstår motstand mot endring; innlært passivitet og motstand, at man opplever at egne interesser ikke ivaretas og at man mener endringen representerer dårlige løsninger. Hvis personellet i tillegg ikke er forberedt på endringen er det syv typiske faser for hvordan en reagerer emosjonelt. De er sjokk, benekting, depresjon, motvillig aksept, utprøving, konsolidering og tilpasning. Den emosjonelle responsen vil variere mellom individer og topper seg oftest gjennom motvillig aksept.

3.0 Metodiske momenter

I denne delen av oppgaven vil vi redegjøre for hvilken metode vi benyttet for å gjennomføre en samfunnsvitenskapelig forskningsoppgave. Samfunnsforskning innebærer en forskningsmetode hvor mennesket er i hovedfokus. Det gjør at vi kan undersøke gjennom deres meninger og oppfatninger om seg selv og andre. Vi som samfunnsforskere vil ikke bare være en tilskuer til forskningen, men en del av omgivelsene vi skal undersøke fordi vi gjennom forskningen har kommunisert med menneskene vi ønsker å hente data fra. I tillegg vil resultatet fra forskningen formidles tilbake til omgivelsene som derav kan påvirke fenomenet vi undersøker (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 22). Metode handler om hvordan man skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan dette skal analyseres og hva det betyr. Det dreier seg altså om å samle inn, analysere og tolke data (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 21).

Kapittelet vil først beskrive valgt forskningsdesign med bakgrunn i problemstillingen. Deretter vil vi redegjøre for utvalget og datainnsamlingen, hvordan databehandlingen og analysen har vært utført, samt en drøfting av oppgavens validitet og reliabilitet. Avslutningsvis gjør vi refleksjoner rundt egen rolle som forsker, etiske forhold og metodisk kvalitet.

3.1 Forskningsdesign

Forskning dreier seg om å finne svar på ett eller flere spørsmål. Disse spørsmålene kalles gjerne problemstillinger eller forskningsspørsmål. Forfatterne benytter Halvorsens (2008, s. 35) definisjon av en problemstilling som skriver at det er et «spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelig metoder». Det er dermed viktig at problemstillingen er så presis som mulig slik at den bidrar til å avgrense og gi retning til videre arbeid (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 34).

Etter dialog med Widerøes ansvarlige for prosjekt- og forbedringsportefølje har vi kommet frem til at innværende endringsprosess i TOPS er dagsaktuell for Widerøe som flyselskap, men også organisasjoner generelt. Sett i sammenheng med andre relevante studier og dens aktualitet landet vi på følgende problemstilling og forskningsspørsmål for denne studien:

Problemstilling:

Hvordan benytter Widerøes toppledelse mellomledere som endringsagenter i TOPS?

Forskningsspørsmål:

1. *Hvordan benyttes mellomlederen som entreprenør for endringsprosessen?*
2. *Hvordan benyttes mellomlederen som kommunikator for endringsprosessen?*
3. *Hvordan benyttes mellomlederen som terapeut for endringsprosessen?*
4. *Hvordan benyttes mellomlederen som linedanser for endringsprosessen?*

Problemstillingen, forskningsspørsmålene og dialogen med Widerøe legger grunnlaget for forskningsdesignet. Samfunnsvitenskapelig metodelære skiller mellom kvantitative og kvalitative studier. Kvantitative metoder er metoder en bruker ved innsamling og analyse av kvantitative data, typisk tall eller andre termer for mengder eller varianter (Grønmo, 2021). Kvalitative metoder benyttes når en søker å få detaljert og utfyllende kunnskap om fenomenet som undersøkes. Kvalitativ metode er hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt eller når vi ønsker å forstå hvorfor mennesker handler og tenker slik de gjør (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 23). For å besvare problemstillingen er det nødvendig å forstå hvordan og hvorfor selskapets personell tenker og handler slik de gjør. Derfor valgte forfatterne å undersøke et representativt utvalg av ansatte i Widerøe ved hjelp av en kvalitativ metode.

Det er flere måter å gjennomføre en studie kvalitativt og vi har valgt et fenomenologisk forskningsdesign. Ved å velge dette designet mener vi at «for å forstå menneskene, må vi forstå menneskets relasjon til omverdenen og erkjenne at menneskene lever i en historisk, kulturell og sosial sammenheng» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 169). Det er dermed omgivelsene, relasjoner og miljø som dikterer hvordan mennesket fungerer i samspill med andre. Vi ønsker å utforske og beskrive mennesker, samt deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. Problemstillingen spurte om hvordan mellomledere i TOPS kan benyttes som endringsagenter på vegne av toppledelsen. Da er et viktig poeng å benytte personellet som jobber i bedriften som kilde slik at studiet gir størst gevinst til den aktuelle bedriften. Resultatet kan likevel tenkes å ha stor verdi for andre organisasjoner av lignende størrelse i tilsvarende endringsprosesser. Med fenomenologi ønsker vi å forstå hvordan mennesker skaper mening gjennom erfaringer og hvordan de overfører erfaringen til bevisstheten, både individuelt og innenfor en bedrift. Det krever en detaljert datainnsamling hvor mennesket beskriver opplevde hendelser, situasjoner eller fenomener. For å samle så relevant data som mulig må vi som forskere gjennomføre kvalitative intervjuer med

mennesker som har direkte erfaring med fenomenets interesse, altså undersøke primærkilden (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 170). Ved å samle subjektiv data fra primærkilder vil studien bli empiribasert fordi dataen begrunner seg på personlig erfaring (Olsvik, 2021).

Dette må ikke mistolkes som at oppgaven er empiridrevet da oppgaven er teoridrevet. Oppgaven og intervjuguiden tar utgangspunkt i det teoretiske grunnlaget beskrevet i kapittel to, noe som gjør at vi har antakelser og hypoteser for fenomenet vi undersøker. Ved hjelp av intervjuene bekrefter og avkrefter vi teorien basert på empiri fra respondentene, som videre skaper ny forståelse av fenomenet. Fordi vi analyserer empiri basert på en teoretisk forforståelse har oppgaven et deduktivt forskningsdesign.

Forfatterne har samarbeidet med Widerøe i utformingen av problemstillingen og studiet har til hensikt å gi bedriften et grunnlag for videre utvikling. Det gjør at studiet er å regne som aksjonsforskning fordi dens hensikt er å både gi forståelse og å medvirke til endring. Aksjonsforskning går ut på å finne løsninger på identifiserte problemer eller utfordringer i en organisasjon (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 53).

3.2 Utvalg og datainnsamling

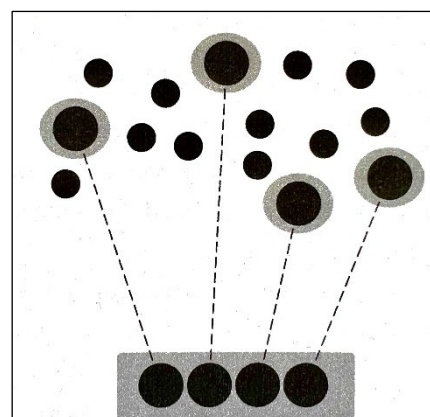
3.2.1 Fenomenologi

I en fenomenologisk studie ønsker man å studere et fenomen kvalitativt. Forfatterne har gjennomført denne forskning ved hjelp av empiri fra respondenter. Når en vurderer hvem respondentene skal være, benyttes en utvalgsstrategi. For oppgaven har vi benyttet oss av formålsutvelgelse som en strategisk utvelgelse av respondenter som baserer seg på hvilke teoretiske og analytiske formål som er mest relevant og interessant opp mot problemstillingen. For å gjennomføre dette på en god måte forsøkte vi å identifisere hvilken målgruppe som burde delta i studiet for å få samlet inn ønsket data. Basert på grunnlag lagt gjennom innledende nysgjerrighet rundt tematikken, innsikt i relevant endringsprosess gitt gjennom representant i Widerøe, samt det teoretiske grunnlaget for oppgaven har vi plukket ut oppgavens respondenter. Gjennom en fenomenologisk studie regnes mellom tre og femten informanter som et godt datagrunnlag. Som datainnhentingsgrunnlag for denne oppgaven har forfatterne gjennomført intervju med ni respondenter. Det er hensiktsmessigheten som er utgangspunktet for utvelgelsen av respondenter i en kvalitativ studie. Forfatterne vil komme nærmere inn på hvilke vurderinger som ble gjort rundt utvalget av respondenter for oppgaver videre i påfølgende underkapittel (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, ss. 57-59, 172).

3.2.2 Utvalgsstrategi

Problemstillingen bidrar til å legge rammene for oppgavens utvalgsstrategi. Den oppgir to kategorier ledere i en bedrift; mellom- og toppledere. Utvalget av respondenter for oppgaven er derfor personer som enten sitter i disse posisjonene, eller jobber tett opp mot enten mellom- eller toppledere, hvorav samtlige har en direkte eller indirekte tilknytning til TOPS.

Bakgrunnen for dette er at det er personer som har informasjon, empiri sådan, om fenomenet som vi ønsker å undersøke. Studiet benytter dermed en utvalgsstrategi som baserer seg på nøkkelinformanter. En slik strategi handler om å innhente data fra spesifikke personer som har mye kunnskap og et reflektert forhold til problemstillingens tematikk. Det største utvalgskriteriet for hvem som burde figurere som respondenter i oppgaven gis ganske naturlig gjennom oppgavens problemstilling. Vi søkte også å finne et respondentutvalg som gav mangfold basert på organisatorisk plassering innenfor rammene av endringsprosessen, men ettersom forfatterne hadde begrenset med kjennskap til Widerøe som selskap og TOPS som avdeling i oppgavens innledende fase, har dette utvalget blitt gjort i samråd med Widerøes ansvarlige for prosjekt- og forbedringsportefølje. En slik løsning kan tenkes å være en balansegang mellom to løsningsalternativer som potensielt kunne gitt negativt utslag for oppgavens datagrunnlag. I et tilfelle hvor Widerøe alene hadde valgt samtlige respondenter kan det tenkes at det finnes en risiko for at respondentene favoriseres og at empirigrunnlaget således ikke treffer på det brede mangfoldet som forfatterne ønsket. På den andre siden, om forfatterne alene hadde valgt respondentene, kunne en stått i fare for å ikke få innhentet korrekt og god data fra personer med sentrale roller innenfor området som forskes på. Dette vil kunne tenkes som et utfall som følge av tidligere nevnte mangel på kjennskap til selskapet og innsikt i endringsprosessen. Ettersom respondentutvalget ble koordinert mellom forfatterne og Widerøe, hvor vi mottok forslag på respondenter fra Widerøe, men fikk mulighet til å spørre og utfordre på utvalget, mener forfatterne at utvalgsprosessen foregikk på en forsvarlig måte som sikret utvalg av gode nøkkelinformanter. Prosessen med utvalg av relevante respondenter for oppgavens innhold illustreres gjennom figur 4, hentet fra Johannessen, Christoffersen & Tufte (2020, s. 69)



Figur 4 - Nøkkelinformanter (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 69).

En mulig svakhet med valgt utvalgsstrategi er risikoen for et betydelig ensartet utvalg som gjør det vanskelig å få frem hvordan forskjeller mellom mennesker virker inn på fenomenet. Med dette mener forfatterne at respondentutvalget utelukkende baserer seg på personer som er direkte eller indirekte involvert i den pågående endringsprosessen i TOPS. En vil kunne tenke seg at personer uten tilknytning til endringen har synspunkter og tanker som ville ha tilført oppgaven et annet perspektiv. På den andre siden vil et for bredt utvalg gjøre det vanskelig å finne vesentlige likhetstrekk blant respondentene (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Forfatterne har derfor forsøkt å finne balansen mellom disse ytterpunktene. Med utgangspunkt i det overnevnte resulterte utvalget som tidligere nevnt med ni respondenter. Utvalgets innhold består av tre toppledere, fire mellomledere og to personer som hverken er mellom- eller toppleder, men som har arbeidet tett med ledernivåene i forbindelse med endringsprosessen. Begge kjønn er representert i utvalget, men for å sikre anonymitet blant respondentene vil «han» benyttes som personlig pronomen for samtlige når de henvises til videre i oppgaven. En fordel med utvalget er at begge ledernivåene er tilstrekkelig dekket, i tillegg til at forfatterne fikk innhentet data fra respondenter som ikke har hatt et like stort ansvar gjennom endringsprosessen. Dette kan tenkes å tilføre oppgaven et mer nøytralt perspektiv på fenomenet og potensielt styrke oppgavens kredibilitet. Forfatterne mener utvalget skaper en god balanse mellom et ensartet utvalg og for stor bredde. En mulig svakhet er at vi i ikke i tilstrekkelig grad har undersøkt hvordan problemstillingen oppleves av personalmassen under mellomlederne. Dette kunne til oppgavens fordel ha gitt et enda bedre vurderingsgrunnlag av fenomenet, men denne svakheten ble oppdaget på et for sent stadium i forskningsprosessen og dermed vurdert til å være vanskelig å utbedre.

3.2.3 Kvalitativt forskningsintervju

Forfatterne benytter kvalitativt forskningsintervju som metode for datainnsamlingen, hvilket kan forstås som en samtale med struktur og et formål. Intervju egner seg godt når man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaring. Metoden er en dialog mellom to parter hvor intervjuer søker å få så mye relevant informasjon fra respondenten som mulig, altså at intervjuer stiller spørsmål og respondenten svarer. For å løse dette har forfatterne bygget intervjuer med åpne spørsmål slik at de ikke blir styrende for svaret. I tillegg skal spørsmålene gi rom for utfyllende og detaljerte beskrivelser. Dette er noe forfatterne var bevisst under gjennomføring av intervjuene, og det ble lagt fokus på å la det gå litt tid mellom endt respons og nytt spørsmål i tilfelle respondenten skulle ha naturlige tillegg å komme med. Gjennom et intervju kan man styre dialogen fortløpende slik at man kan gå i dybden på dataen forskeren

mener er relevant. Metoden gjør det mulig å få frem kompleksitet og nyanser knyttet til hendelser og situasjoner den enkelte har opplevd (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, ss. 105-106). Dette er noe forfatterne mener at vi kun hadde delvis suksess med. Som følge av vår begrensede forståelse av endringsprosessen ved inngangen til gjennomføring av intervjuer opplever vi at vi ikke alltid klarte å følge opp på de tingene som potensielt kunne gitt oppgaven 'det lille ekstra'.

Under gjennomføringen må intervjueren være bevisst at et intervju er en sosial situasjon hvor mennesker skal samhandle med hverandre. Forfatterne har forsøkt å tilrettelegge for at respondentene har slappet av og være mentalt til stede gjennom samtalene. En slik tilnærming bidrar til å få god og reflektert data fra respondenten. Intervjuene bør også gjennomføres én til én for å tilrettelegge for så ærlige og ufiltrerte besvarelser som mulig (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, ss. 105-106). I dette tilfellet ble majoriteten av intervjuer gjennomført med begge forfatterne til stede med respondenten. Gjennom uformelle samtaler innledningsvis, god avklaring rundt hvem av forfatterne som hadde utførende rolle under intervjuet og hvordan intervjuet skulle gjennomføres, mener forfatterne at det likevel ble skapt en god og trygg atmosfære for respondentene og vurderer derfor at dette ikke har påvirket oppgaven på en negativ måte.

Intervju kan ha ulike former for struktur og forfatterne har benyttet det som defineres som et semistrukturert intervju. Semistrukturerte intervjuer tar utgangspunkt i en intervjuguide utformet av forskerne. Intervjuguiden består av forhåndsbestemte spørsmål i en foreslått rekkefølge. Som intervjuer står man fritt til å velge oppfølgingsspørsmål ut fra respondentens besvarelse og hva man ønsker å gå dypere i. Respondentene får dermed samme hovedspørsmål slik at alle behandles likt, samtidig som intervjuer har muligheten til å gå dypere inn på spesifikk tematikk basert på respondentens besvarelse. Semistrukturen bidrar til at intervjuet oppleves som en samtale, noe som kan gi en mer avslappet og ærlig informant (Academic Work, u.d.). Forfatterne erfarte at strukturen på intervjuene var en passende og god måte å gjennomføre datainnhenting på, men som tidligere poengtert så må forfatternes kjennskap til selskapet og aktuell endringsprosess kunne anses som en svakhet. Ettersom vi ikke hadde helt klart for oss hva slags type data vi ønsket å innhente, førte dette til at samtalen ikke alltid ble styrt i retningen som vi ønsket. Resultatet av dette ble at store deler av intervjuene omhandler irrelevant tematikk, hvilket ledet til unødvendig lange transkriberingsprosesser, samt at det ble mer utfordrende å filtrere og hente ut relevant data

under kategoriseringen av funnene. Det kan også tenkes at forfatterne gikk glipp av viktig og god informasjon som en kunne ha hentet gjennom bedre forberedelser og forutsetninger.

Ved utarbeidelsen av intervjuguiden til våre semistrukturerte intervju tok vi utgangspunkt i problemstillingens fokus på topp- og mellomledere. Vi stilte spørsmål som tok for seg begge kategoriene slik at respondentene svarte for både sin egen kategori og den andre. Dette tilrettela for å innhente data fra begge perspektiver for begge kategoriene. Gitt oppgavens deduktive design er spørsmålene basert på teorien og derfor delt inn i to ulike teoretiske tema; endringsprosesser og ledelse.

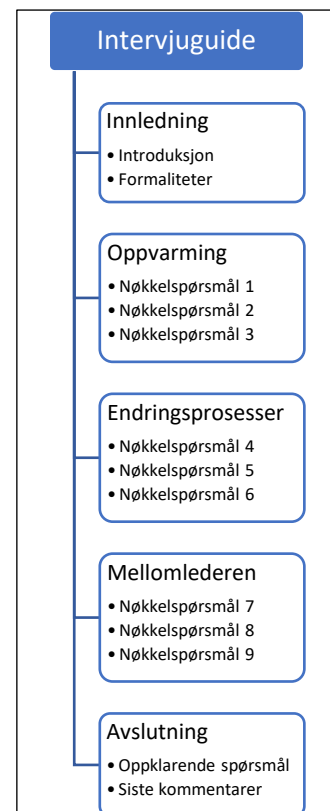
Forhåndsplanlagte nøkkelspørsmål er utgangspunktet for dialogen rundt det gitte temaet og det var deretter opp til intervjuer å stille gode oppfølgingsspørsmål rundt det aktuelle samtaleemnet. Både nøkkelspørsmålene og selve dialogen mener forfatterne la til rette for åpne og utfyllende besvarelser. Figur 5 gir et forenklet illustrativt bilde på hvordan vi satt opp intervjuguiden vår.

Intervjuguiden finner leseren i sin helhet i slutten av dokumentet som Vedlegg 2 – Intervjuguide.

I tillegg til en tematisk inndeling av intervjuets hoveddel, inkluderer guiden en innledning og avslutning. Innledningen består av en introduksjon av forfatterne og forskningsprosjektet, samt formaliteter om hvordan dataen håndteres under og etter forskningstiden. Sammen med oppvarmingsspørsmålene la dette grunnlaget for det forfatterne mener var gode intervju.

Avslutningen la til rette for at respondentene kunne stille oppklarende spørsmål og gir rom for eventuelle siste kommentarer, noe flere av respondentene også gjorde.

For opptakene gjort under intervjuene benyttet forfatterne appen «Nettskjema-diktafon» utviklet av Universitetet i Oslo for å innhente data. Under bruk av denne krypteres innholdet og lydfilen lagres på en server som krever innloggingstilgang av brukeren. Ingen lydfiler lagres på telefonen. På denne måten sørget forfatterne for å holde seg godt innenfor retningslinjene til Norsk senter for forskningsdata (NSD) (UiO, 2017). Under intervjuene benyttet vi en telefon for primæropptak og en telefon for sikkerhets kopi av opptaket, hvilket gav hvert intervju to fulle opptak, i tilfelle noe skulle gå galt. Med diktafon får man direkte



Figur 5 - Eksempel på oppsett for intervjuguide til semistrukturerte intervju.

sitering på alt som blir sagt, samt opptak av tonefall og pauser. En fordel med diktafon er at intervjuer slipper å tenke på datainnsamlingsprosessen og kan fokusere på selve samtalen; at den flyter bra og at intervjuguiden følges som tiltenkt. Med tilgang på lydfilene har forfatterne også hatt mulighet til å hente opp originalintervjuer for å kontrollere i tilfeller hvor transkriberingen ikke tydelig har fått frem hva respondenten har kommunisert.

3.3 Databehandling og analyse

Når man har innhentet data skal den både analyseres og tolkes opp mot problemstillingen. «Å analysere betyr å dele noe opp i biter eller elementer. Å tolke betyr å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 156). Flere timer med transkriberte intervju gir mye data i form av tekst, og det er derfor hensiktsmessig å redusere og strukturere dataen slik at den blir enklere å arbeide med. Gitt det deduktive forskningsdesignet startet vår analyse med en systematisering av dataen opp mot teorigrunnet, altså en teoridrevet analyse. Vi gjorde dette ved å indeksere, som kan forstås som å sette merkelapper på ulike aktuelle deler av teksten og på den måten gi teksten en kategorisk inndeling. Når kategoriene var i forhold til teorien kunne forfatterne arbeide med hvert sitt datamateriale og likevel systematisere likt. En svakhet med slik indeksering er at kategoriseringen kan treffe for bredt eller bli for generell slik at det ikke tydelig kommer frem hva som er relevant informasjon. I tillegg ligger det i kvalitative teksters natur at de kan ta for seg flere temaer og kategorier samtidig. For å håndtere sistnevnte gjorde vi det mulig å tildele teksten flere kategorier hvor forfatterne så det hensiktsmessig (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, ss. 156-160).

Målet med systematiseringen er å tilrettelegge for et godt tolkningsgrunnlag uten å miste relevant data. Det er flere måter å «lese» tekstdata på og vi benyttet den fortolkende metoden. Det innebærer å forstå hvordan respondentene tolker og forstår fenomenet som undersøkes. Det viktigste er ikke hva som sies, men hva som menes. Eksempelvis kan utsagnet «Ja, der sa du det!» tolkes som at respondenten er enig, selv om det i en verbal sammenheng kan være ment ironisk og dermed menes det motsatte av hva som faktisk blir sagt. Fordi vi tok opptak av intervjuene, var tonefall og pauser også relevant for å gjøre en god og riktig tolkning av teksten. På lik linje med respondentene, vil man som forsker bringe med seg personlige erfaringer, holdninger, og et teoretisk grunnlag som skaper en forutinntatt mening om fenomenet som undersøkes. Som forskere tilstrebet vi likevel å tolke dataen mest mulig åpen

for å få størst mulig innsikt i fenomenet som undersøkes (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, ss. 160, 174).

3.4 Reliabilitet og validitet

Validitet og reliabilitet er begreper som sier noe om forskningsdesignets kvalitet. Når en skal vurdere forskningens kvalitet er metodene i forskningsprosessen sentral (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

3.4.1 Indre validitet

Når en i forskningen snakker om validitet, er det vanlig å skille mellom intern og ekstern validitet. Den interne validiteten handler om studiets fremgangsmåte og funn, og hvordan dette reflekterer studiets formål og dens presentasjon av faktiske forhold. Den interne validiteten handler altså om troverdighet og avgjøres av valgt metode samt forskernes evne til å samle og tolke data.

Som kan forstås av problemstillingen, ønsker vi å undersøke et fenomen som tar utgangspunkt i ledere og hvordan et ledernivå benytter et annet for å oppnå et organisatorisk mål. Med andre ord spiller menneskene en sentral rolle i å oppnå det organisatoriske målet. Derfor valgte forfatterne en kvalitativ metode med et fenomenologisk forskningsdesign. Etter dialog med vår kontaktperson i Widerøe konkluderte vi med et utvalg på ni personer, fordelt på mellomledere, toppledere og noen få ansatte sentrale i endringsprosessen. Forfatterne mener dette dekker det representative utvalget nødvendig for å kunne svare på oppgavens problemstilling. En svakhet med utvalget må likevel sies å være et manglende tredjeperspektiv på fenomenet. Begrenset av tid og ressurser, måtte forfatterne prioritere datainnsamling fra primært mellom- og toppledere, og dermed ekskludere potensielle respondenter som kunne gitt et tredjeperspektiv på fenomenet, eksempelvis medarbeidere underlagt mellomlederne.

Med utgangspunkt i argumentasjonen for valgt metode beskrevet i de foregående kapitlene, virker funnene å bekrefte at metoden var den mest hensiktsmessige gitt forskningens formål. Kapittel fire beskriver oppgavens funn og majoriteten av disse viser seg å være punkter som forfatterne ikke hadde antatt ville være aktuelle emner. I tillegg til at valgt metode virket logisk i forhold problemstillingen, virker funnene å bekrefte dette ved å sørge for mer relevante funn enn hva forfatterne kunne anta.

Et punkt som kan tenkes å svekke oppgavens validitet er at én av forfatterne i løpet av skriveprosessen har blitt tilbudt stilling i TOPS og takket ja til den. Til tross for at vedkommende i skrivende stund ikke har startet i jobben, kan man argumentere med at han er partisk i sin forskning. På den andre siden kan dette være en styrke for oppgaven da forfatteren i større grad ønsker å gjennomføre forskning med god kvalitet til sin kommende arbeidsplass. Foruten om dette har forfatterne ingen tilhørighet til Widerøe, men vi arbeider begge i flyvedlikeholdsbransjen. Det kan tenkes å være en styrke i tolkningen av dataen for å sikre korrekt fagforståelse. På bakgrunn av det overnevnte er det både styrker og svakheter knyttet til oppgavens indre validitet, men forfatterne tør likevel påstå den er på et tilstrekkelig godt nivå.

3.4.2 Ekstern validitet

Den eksterne validiteten handler om overførbarhet. Overførbarhet gjennom kvalitative studier handler om hvordan forskeren lykkes med å skape beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan overføres i bruk til annen forskning enn det som studeres. Den eksterne validiteten vil altså komme av studiets drøfting og konklusjon (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2020).

Problemstillingen spisser oppgaven mot mellom- og toppledere i TOPS, men forfatterne mener at store deler av drøftingen og konklusjonen er relevant for andre bedrifter. Forfatterne tør påstå at det er veldig mange bedrifter som både gjennomfører endringsprosesser og har minst to ledernivåer, herunder mellom- og toppledernivå. En kan argumentere med at ingen bedrifter er helt like og dermed er det vanskelig å generalisere funnene til å gjelde andre. På den andre siden handler studiet om roller og prosesser mange bedrifter har, noe som gjør drøftingen og konklusjonen relevant for andre. Det kan nok tenkes å være ulike varianter av funnene i andre bedrifter, men forfatterne tror at læringspoengene og prinsippene som oppgaven konkluderer med er overførbare til svært mange andre enn kun Widerøe. Forfatterne har forsøkt å skrive oppgaven med et så generisk språk som mulig for å sikre at leseren forstår oppgaven og for å styrke dens eksterne validitet. Forfatterne mener basert på overnevnte faktorer at oppgavens eksterne validitet er god.

3.4.3 Reliabilitet

Reliabilitet er tilknyttet studiets data; hvordan den anvendes, samles inn, bearbeides, samt dataens nøyaktighet. Skrevet med andre ord handler reliabiliteten om pålitelighet. For å kunne vurdere studiets pålitelighet vil en avgjørende faktor være at forfatterne evner å skape en åpen

og detaljert fremstilling av fremgangsmåten for forskningsprosessen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

For å gjennomføre datainnsamlingen valgte forfatterne å ta opptak via godkjent applikasjon for å innhente og lagre dataen. Dette kan tenkes å styrke oppgavens reliabilitet da det gir presis sitering, samt mulighet for tolkning av tonefall og pauser. Når dataen i tillegg kan gjennomgå utallige ganger i ettertid sikrer det dataens nøyaktighet. Kvalitativ metode skaper mye data og forfatterne valgte derfor å kategorisere hver vår halvpart av dataen ved å indeksere. En svakhet med dette er at data som en forfatter ikke ser som relevant kan vurderes som relevant av den andre. Når begge ikke gjennomgår all datamaterialet kan det være relevant data som ikke blir kategorisert og kommer dermed ikke med i studiets funn. For å sikre en nøyaktig indekseringsprosess kategoriserte vi all data i samme dokument i tillegg til å kunne tildele dataen flere kategorier. Det sikret at begge kunne kvalitetssikre kategoriseringen av hverandres data. Med både styrker og svakheter i valgt metode, mener forfatterne at det ble hentet ut tilstrekkelig med relevant data fra datainnsamlingen og at nevnte svakhet ikke svekket oppgaven i betydelig grad.

I etterkant av datainnsamlingen ser forfatterne en svakhet med dataens nøyaktighet med bakgrunn i intervjuguiden. Forfatterne forstod i etterkant av datainnsamlingen at de hadde begrenset kunnskap om endringsprosessen som førte til at intervjuguiden ble litt for generisk. Konsekvensen av dette var at enkelte funn burde hatt oppfølgingsspørsmål som vi ikke så behovet for før bearbeidingen av dataen startet. I retrospektiv fremkommer det altså en svakhet i dataens nøyaktig i forhold til fenomenet vi undersøkte.

Som beskrevet er det både styrker og svakheter med studiets data, men forfatterne mener likevel at valgt metode har sikret tilstrekkelig med relevant data for å svare på problemstillingen og regner derfor reliabiliteten som god.

3.5 Refleksjon rundt egen rolle som forsker

Begge forfatterne av denne studien har sin utdannings- og kompetansebakgrunn innenfor Luftforsvarets flytekniske bransje. Widerøe flyselskap består av underselskap, hvor deres vedlikeholdsorganisasjon, Widerøe Technical Services (WTS), tilsvarende organisasjonene hvor forfatterne har sin yrkesmessige bakgrunn. Det er dermed en indirekte kobling mellom forfatternes kompetanseområde og oppgavens tematikk, dette fordi TOPS jobber tett opp mot Widerøes vedlikeholdsorganisasjon og behandler mye av de samme utfordringene som

forfatterne møter i sin arbeidshverdag. Forhåndskjennskap til bransjespesifikke trekk kan tenkes å være både en styrke og en svakhet for studiet. På den ene siden vil dette kunne bidra til reduksjon i rommet for feiltolkninger, grunnet forståelse for respondentenes språk, opplevelser og kontekst, og derfor være en styrke for forskningen. På den andre siden kan en tenke seg at kjennskapen til fagfeltet vil farge forfatterne. Subjektive tolkninger, meninger og erfaring vil kunne prege studiet og dermed svekke oppgavens kvalitet. Forfatterne har vært bevisst denne utfordringen. Objektivitet overfor respondentenes uttalelser og meninger har vært et klart mål gjennom datainnhentingprosessen, i tillegg til at forfatterne har vært svært bevisst dette gjennom samtlige analyserings-, kategoriserings-, og skriveprosesser. For å unngå at dette skulle kunne svekke oppgavens validitet ble intervju spørsmålene utformet som åpne for å unngå å lede respondentene i en allerede tiltenkt retning. På den måten mener forfatterne at vi sørger for at respondentene selv fikk avgjøre hvordan de ønsket å svare på spørsmålene som forfatterne stilte.

Som også nevnt i underkapittelet ovenfor, vedrørende oppgavens indre validitet, har en av forfatterne underveis i skriveprosessen mottatt og takket ja til stillingstilbud i TOPS. Refleksjonspunktene som gjøres rundt egen rolle som forskere tilsvarer underkapittelets innhold, men det understrekes likevel her at dette har sine potensielle utfordringer og styrker, og at forfatterne har vært de eventuelle utfordringene svært bevisst for å hindre at det på noen måte har svekket oppgaven.

3.6 Forskningsetiske forhold

Rådata som gjennom dette studiet har blitt innhentet gjennom intervju har blitt behandlet i henhold til etiske forskningsprinsipper utgitt av NSD. Forfatterne har benyttet mobilappen «nettskjema-diktafon» som båndopptaker under intervjuene, se underkapittel 3.2.2 Kvalitativt forskningsintervju for mer informasjon om anvendelse av nevnt applikasjon.

Lydfilene fra disse ble umiddelbart etter gjennomførte intervjuer lastes opp kryptert til innloggingsbegrenset nettside. All oppbevaring av lydopptaker, dokumenter og notater relatert til studiet ble håndtert møysommelig av forfatterne. Alt av digitale medier har blitt slettet ved ferdigstilt oppgave. Samtlige utskrifter og notater har blitt makulert. Forskningen har ikke på noe tidspunkt inneholdt personopplysninger eller informasjon som potensielt har kunne ledet til identifisering av respondentene. Respondentene har blitt informert om denne anonymiseringen i god tid før intervjuene ble gjennomført, hvilket kan tenkes å ha bidratt til

ærlig, genuin og frittalende respons under gjennomføring av intervjuene, noe som kan tenkes å ha styrket innholdet i oppgaven.

3.7 Metodisk kvalitet

Som avsluttende del av oppgavens metodiske kapittel ønsker forfatterne å legge frem subjektive vurderinger av hvilke momenter som har skapt metodisk kvalitet gjennom oppgaven.

Innledningsvis ønsker forfatterne her å påpeke at oppgaven baserer seg på et bredt datagrunnlag gjennom ni respondenter, hvor respondentene har forskjellige posisjoner i organisasjonshierarkiet, forskjellige bakgrunner og varierende grad av erfaring innenfor selskapet. Vi tror dette har bidratt sterkt opp mot oppgavens helhetlige kvalitet.

Videre har vi gjennom svært godt samarbeid med Widerøe mottatt nødvendig informasjon om Widerøe og TOPS både i forkant av datainnhenting, men også gjennom uken hvor forfatterne gjennomførte intervjuer, samt ved nødvendige avklaringer i etterkant. Dette har gitt oss mulighet til å gjøre gode forberedelser, tilpasse oss underveis ettersom vi har bygget forståelse for avdelingen og prosessen, samt tilført mye nyttig informasjon som har gitt refleksjonsgrunnlag analyse- og skrivearbeid.

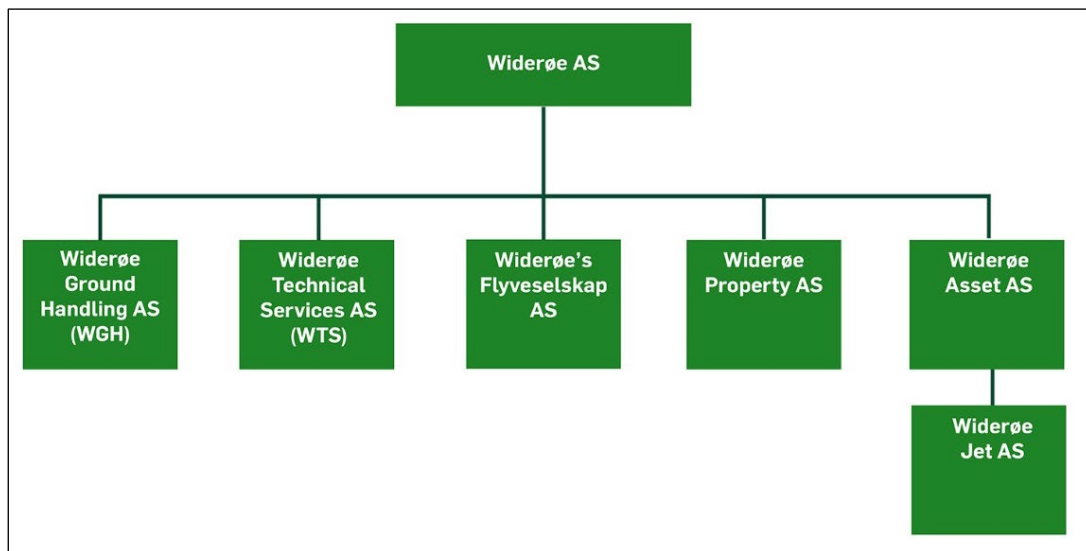
Gjennom utdannings- og arbeidserfaring har begge forfattere god kjennskap til og kunnskap om både mellom- og topplederrollen, og flyteknisk bransje. Selv om vår erfaring har sitt grunnlag i en annen organisasjon enn den vi har forsket på gjennom oppgaven tror vi likevel at dette har vært et nøkkelmoment for å sikre god kvalitet gjennom oppgaven. Vårt inntrykk gjennom oppholdet vårt på Widerøe var at vår bakgrunn gjorde det lettere å forstå den organisatoriske dynamikken i Widerøe, samt at den gjorde det enklere å sette seg inn i og se utfordringene som TOPS sto overfor.

Avslutningsvis mener vi at sammensetningen av faktorene som påpekt ovenfor gir oppgaven god troverdighet. Forfatterne våger å påstå at gode forberedelser, godt datainnhentingsgrunnlag gjennom åpne og ærlig respondenter, samt flyteknisk- og lederskapsbakgrunn tilfører denne oppgaven god metodisk kvalitet.

4.0 Casebeskrivelse

Gjennom følgende kapittel ønsker forfatterne å presentere bakgrunnen for endringsprosessen som foregår i TOPS. Mye av denne informasjonen har allerede blitt presentert gjennom oppgavens introduksjonskapittel, men vi tror at det tilfører oppgaven dynamikk å repetere, samt legge til, informasjon for å bygge forståelse for endringsprosessen. Dette vil kunne gi leseren en bedre forståelse for de påfølgende kapitlene som inneholder oppgavens funn og drøfting.

TOPS er en avdeling i Widerøe-konsernet underlagt Widerøe's Flyveselskap AS. TOPS ivaretar kravene om kontinuerlig luftdyktighet for Widerøe i henhold til EASA¹-regelverket. I praksis betyr dette at TOPS skal sikre at selskapets flymaskiner til enhver tid følger vedlikeholdsplaner og at de driftes med riktig og godkjent utstyr. TOPS er også ansvarlig for å bestille og kjøpe vedlikehold av fly og komponenter hos godkjente flyverksteder fra hele verden (Widerøe, 2023), hvor en stor andel av vedlikeholdsbehovet kjøpes hos søsterselskapet Widerøe Technical Services (WTS) AS, underlagt samme konsern.



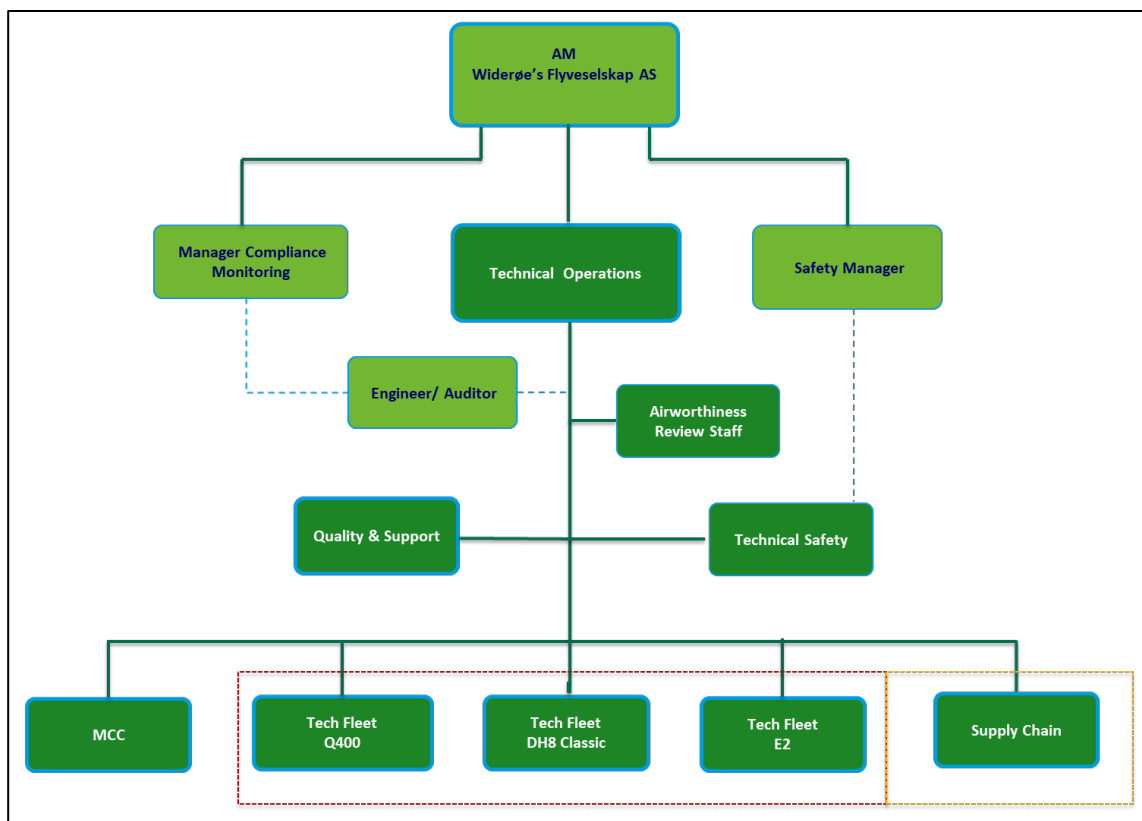
Figur 6 - Selskapsstrukturen i Widerøe-konsernet (Widerøe[a], u.d.).

TOPS hadde tidligere en organisasjonsstruktur hvor deler av avdelingen var inndelt etter fagområder, herunder planavdeling, ingeniøravdeling og logistikkavdeling. I 2018 mottok Widerøe sitt første av tre jettfly kalt Embraer E190-E2 (Widerøe[a], u.d.). Det ble den femte flytypen Widerøe operer per dags dato, sammen med Dash 8 100, -Q200, -300 og Q400

¹ Det europeiske byrå for flysikkerhet (European Union Aviation Safety Agency) er et EU-byrå som arbeider for å opprettholde og kontrollere sikkerhet i den sivile luftfarten i EU-området (Wikipedia, 2021).

(Widerøe[b], u.d.). Under daværende organisasjonsstruktur og avdelingens arbeidsmetode var det normalt for samtlige fagområder å arbeide med alle fem flytypene, periodevis på et høyt teknisk krevende nivå. Kompleksiteten ved å håndtere fem ulike flytyper har økt i utakt med organisasjonens evne til å håndtere dem. Som funnene belyser i neste kapittel var fagområdene ofte usynkrone i arbeidet sitt, noe som hindret samhandling og skapte unødig friksjon. For å bedre samhandlingen mellom fagområdene og oppnå en mer effektiv daglig drift besluttet TOPS å gjennomføre en organisatorisk endring, og det er nettopp den endringsprosessen denne oppgaven tar utgangspunkt i.

I endringsprosessens innledende fase valgte selskapet å gjennomføre et pilotprosjekt for å utforske den potensielle gevinsten ved en endring for hele avdelingen. Pilotprosjektet bestod av personell fra de tre nevnte fagområdene i avsnittet ovenfor og tok utgangspunkt i flytypen Q400. På tidspunktet hvor forfatterne gjennomførte datainnsamlingen hadde TOPS konkludert pilotprosjektet og beveget seg videre i endringsprosessen. Resultatet av pilotprosjektet beskrives i dybden i neste kapittel, men overordnet forstår forfatterne på respondentene at pilotprosjektet var en suksess. De besluttet videre å opprette totalt tre team; Classic-flyene (Dash 8 100/Q200/300), Q400 og E2. De består alle av elementer fra tidligere planavdeling, ingeniøravdeling og logistikkavdeling, men i motsetning til gammel struktur skal personellet i teamet primært arbeide med et begrenset antall flytyper. Med utgangspunkt i tidspunktet hvor forfatterne gjennomførte datainnsamlingen, så er avdelingen kommet et godt stykke på vei i å definere ansvarsområder og fylle stillingene i teamene, men alle mulige organisatoriske endringer er ikke nødvendigvis ferdigstilt.



Figur 7 – Forenklet organisasjonsstruktur av TOPS (S. Kristoffersen, personlig kommunikasjon, 20. september 2022).

Som kommer frem av figur syv er det teamene innenfor rød og gul firkant som primært berøres av endringsprosessen. Innenfor rød firkant er teamene øremerket til de ulike flytypene. Disse teamene består i hovedsak av plan- og ingeniørpersonell. Innenfor gul firkant, «Supply Chain», er logistikelementet i TOPS. Datainnsamlingen konstaterte at teamene ikke har logistikkpersonell underlagt hvert team, men at det er personell fra Supply Chain som primært arbeider opp mot ett spesifikt team og derav et begrenset antall flytyper. Hvorvidt dette personellet skulle omstruktureres til å bli en del av flyflåte-teamene var på datainnsamlingens tidspunkt ikke besluttet.

5.0 Funn

Følgende kapittel vil presentere det forfatterne har ansett som betydningsfulle funn gjennom analyse av gjennomførte intervjuer for besvarelse av problemstilling og forskningsspørsmål. Prosessen ble innledet med transkribering av intervjuene. Videre ble hvert intervju gjennomgått av forfatterne, hvor vi hentet ut all data vi anså som mulig verdifull informasjon for besvarelse av oppgaven. Derfra ble det gått enda en runde hvor forfatterne filtrerte og kodet sitatene som ble vurdert til å ha mest relevans for oppgavens tematikk. Fortsettelsen på dette kapitlet vil struktureres etter funnene forfatterne anser som mest relevant. Denne vurderingen har i hovedsak blitt gjort basert på substans og hvorvidt flere respondenter uttaler seg likt om tematikken. Det analytiske og kategoriserende arbeidet ledet forfatterne til syv primærfunn:

1. Rasjonale bak endringsprosessen
2. Pilotprosjektet som suksessfaktor
3. Ressursmangel i forhold til ambisjoner
4. Involvering
5. Mellomlederen
6. Kommunikasjonsstrategi
7. Endringsmotstand

Underkapitlene i dette kapitlet inneholder sitater vurdert som representative for TOPS og inneværende endringsprosess. Forfatterne vil peke på hvordan forskjellige respondenter underbygger hverandres påstander for å skape troverdighet til utsagnene. Kapitlene vil også inkludere forfatternes forståelse av respondentenes uttalelser, samt observasjoner i de tilfellene hvor det passer seg. Kapitlets hensikt er å fremlegge funnene som i kapittel fem vil drøftes opp mot relevant teori. Det vil altså først være under drøftingskapitlet at forfatternes perspektiv på funnene kommer til syne.

5.1 Rasjonale bak endringsprosessen

Som beskrevet i kapittel fire hadde TOPS en organisasjonsstruktur som delte deler av avdelingen inn i ulike fagområder. Det var typisk at samtlige fagområder arbeidet med alle fem flytypene, periodevis på et veldig teknisk krevende nivå. Når den femte flytypen ankom,

som også var teknisk veldig ulik de andre Dash 8-flyene, var det flere som gjorde seg ulike refleksjoner. En topplerer beskriver det slik:

Samhandlingen mellom ingeniør, planning og logistikk; den trekanten var det en brist i stort sett hele tiden (...) Det ble for stor avstand mellom, man klarte ikke å håndtere samhandlingen (...) Vi var gjerne som en sinuskurve, ingeniøren var høyt oppe og planleggeren var langt nede. Og så motsatt. Så man traff aldri hverandre. Nå treffer man hverandre på samme bølgelengde. Nå gjør vi dette og nå tar vi beslutningen. Også tar vi beslutningen også gjør vi det. Men ofte tidligere så har vi hatt utfordringer med at vi ikke var på kanal fordi de ulike gruppene jobbet med forskjellig ting og de hadde ikke tid til å møtes. Og det ble til slutt en så stor utfordring at man var nødt til å gjøre noe.

Samhandlingen mellom plan, logistikk og ingeniør var for dårlig og det skapte en dårlig flyt og effektivitet i selskapet. En annen topplerer bekrefter dette og legger til at omstillingsprosessen «var et resultat av at kompleksiteten av driften har økt og økt og økt. Det at vi operer i all hovedsak 3 ulike flytyper med veldig forskjellig teknologi gjør det veldig utfordrende». Flere av mellomlederne hadde tilsvarende uttalelser og det er derfor et funn at begge ledernivå forstod at endringen var nødvendig. På spørsmål om det er forståelse for rasjonale bak endringsprosessen nedover i organisasjonen, sier en topplerer at det er en forståelse for det og i større grad enn hva det typisk har vært ved tidligere endringsprosesser:

Det kommer fra konserntoppen og ned via et ganske omfattende forarbeid. Og det gjør at alle går i samme takt og at alle er kjent med hvor vi skal. og alle har samme mål. Det har ikke alltid vært slik, og det er den store endringen nå og at vi har god tro på at denne gangen lykkes vi med totaliteten på det. (...) det er nok enda en jobb å gjøre og kommunisere dette. Nå er vi ikke kommet så langt at vi har fått kommunisert dette så tydelig ut i alle deler av organisasjonen og tatt alle sammen med, men vi har tatt med ledere helt ned på [mellomledernivå].

Topplereren sier at det er gjort et omfattende forarbeid i forkant av endringsprosessen. Respondenten utdypet ikke hva forarbeidet gikk ut på, men beskriver at det bidrar til at «alle» forstår rasjonale bak endringsprosessen. Samtidig erkjenner vedkommende at ikke hele selskapet er godt nok informert, men at mellomledere er heftet på i tilstrekkelig grad. Med andre ord er topplerere og mellomledere tilstrekkelig informert, men dette gjelder ikke samtlige ansatte. En annen topplerer forteller om de samme utfordringene som presentert

gjennom kapittelets første sitering, men at det også hadde en økonomisk ulempe: «Også begynte vi å snakke om at det er jo veldig dyrt å hele tiden være på hælene i løsningen, at man aldri får satt seg ned og planlegge og gjøre prosessene bedre». En mellomleder bekrefter at forståelse for endringen var der, men med bakgrunn i et litt annet perspektiv:

Det er jo at omstilling er ikke noe som noen av oss egentlig trakter etter. Det er ukjent. Ingen av oss liker noe som er spesielt ukjent. Men, jeg tror det var flere som så på det at noe måtte gjøres (...) Det har også vært noen indikasjoner på at det måtte gjøres noe uansett med type arbeidsmiljø og en del sånne ting. Sånn at noen syntes nok sikkert at det var ok. Jeg tror faktisk veldig mange syntes at det var ok, men var selvfølgelig litt, kjente litt på utrykgheten av hva betyr det, hva blir det? Så det var ikke noe, det ble faktisk mindre støy enn jeg egentlig forventet.

Vedkommende sier at endringer er noe man ikke generelt trakter etter, men at det var nødvendig grunnet arbeidsmiljø. Sett fra mellomleder-nivået var dette en endring som var ønsket. En annen mellomleder sa at det er var en krevende hverdag fordi ingeniør- og logistikkavdelingen sjeldent var synkroniserte i arbeidsprosessene. Dette skapte unødvendig frustrasjon og merarbeid, herunder mye «brannslukking», som innebærer håndtering av oppdukkende driftsrelaterte utfordringer. Det virker dermed som om at toppledere og mellomledere uttrykker en felles forståelse for endringens hensikt og nødvendighet, altså behovet for bedre samhandling mellom fagområdene. Begrunnelsen er likevel noe ulik mellom nivåene hvor mellomlederne fokuserer på arbeidsmiljø og toppledelsen peker på de økonomiske ulempene.

5.2 Pilotprosjektet som suksessfaktor

Som forrige kapittel beskrev var både topp- og mellomledernivå enig i at det måtte gjøres en endring for å håndtere kompleksiteten med fem ulike flytyper i den daglige driften. En toppleder sier han gjennomførte flere intervju for å kartlegge situasjonen og hva som burde gjøres:

For det man fort konkluderte med, det var det at når man hadde én ingeniørsjef som hadde ansvaret for masse ingeniører og alle skulle gjøre alt, så dro de bare rundt og (...) han hadde egentlig ikke tid til å sette seg ned og hjelpe dem og prioritere å gjøre disse tingene. Så han begynte å tegne det her kartet der man begynte å se på, ok, skal

vi dele dem opp i team i stedet. Skal vi spisse teamene til å bli faglige dyktige på det flyet som de jobber med, ikke sant.

Det ble tydelig for toppledelsen at daværende organisering ikke var hensiktsmessig og det var nødvendig med en endring. Toppleidelsen tok initiativ til å innlede endringsprosessen med et pilotprosjekt hvor de opprettet en avdeling med personell fra de tre kjente fagområdene; plan, ingeniør og logistikk, men forskjellen fra tidligere drift var at disse kun skulle arbeide med ett begrenset antall flytyper. Med andre ord skulle kompetansen spisses og bedre samhandlingen mellom fagområdene. En mellomleder konkluderer med at pilotprosjektet var en suksess på flere måter:

Det var mye mer struktur når vi kjørte det pilotprosjektet. Også synes jeg [navngitt annen mellomleder] var dødsgod gjennom det prosjektet og tok egentlig hele initiativet fra, som formelt kom fra [toppleidelsen] til å «make it happen». Fikk relativt stor frihet. Og påvirket jo også innholdet i oppsettet som la en litt, fikk lagt sin personlige hånd på, selyfølgelig i tråd med det som vi så for oss, men det synes jeg ble, det synes jeg ble bra. Så de erfaringene vi dro, det gjorde at vi, det var ikke noen som syntes at det var så farlig før dagen kom og [toppleidelsen] annonserte at den endringen kom. Så litt sånn, det er egentlig en kjempestor endring, men jeg tror ikke den føltes så kjempefarlig for de enkelte. For den var allerede blitt testet ut og den var blitt evaluert og risikovurdert.

Forfatterne forstår det som at pilotprosjektet viste at ny struktur skapte en tydeligere rollefordeling og bedre samhandling mellom fagområdene. Samtlige respondentene har lignende uttalelser, noe som bekrefter at pilotprosjektet var en suksess. Respondenten sier at det var spesielt én mellomleder som var sentral for at piloten lyktes. Ikke bare grunnet personlig engasjement, men vedkommende ble også gitt frihet fra toppledelsen til gjennomføringen etter innspill fra andre mellomledere. Mellomlederens initiativ til å sette i praksis intensjonen fra topplederne sammen med kollegenes innspill var altså en sentral faktor. Dette funnet utdypes ytterligere i et senere kapittel omhandlende mellomlederens funksjon. Respondenten sier også at pilotprosjektet hadde en forberedende effekt på resten av selskapet. De ansatte fikk se effektene av den nye organisasjonsstrukturen, noe som betydelig demmet opp for negative holdninger og fordommer til endringen. Pilotprosjektet gjorde at endringen både ble forventet og ønsket. Dette speiler også uttalelsen fra en av de få respondentene i forfatterens utvalg som ikke inngår i hverken topp- eller mellomledelsen:

Folk var mer dedikert, de opplevde et bedre samarbeid, og i det hele tatt fikk gode resultater med å jobbe på den måten og fikk også gode tilbakemeldinger fra for eksempel WTS på at det fungerte bedre. Så var vel dette, holdt på å si det de så det at de ønsket å organisere seg på en annen måte, sånn overordnet sett.

Det forstås som at pilotprosjektet bidro til at alle ansatte i selskapet fikk en forståelse for hvordan slutttilstanden etter endringsprosessen ville være. Pilotprosjektet var med andre ord en svært viktig del av endringsprosessen da det bidro til evaluering av endringsforslaget og forberedte personellet på endringen.

5.3 Ressursmangel i forhold til ambisjoner

Samtlige respondenter beskriver en arbeidshverdag som ofte setter dem i et ressursdilemma mellom drift og utvikling, eller med respondentenes begrepsbruk; brannslukking versus videreutvikling. Med drift menes den daglige driften hvor det overordnede målet er å få og opprettholde best mulig operative status på flyparken. For Widerøe gjelder det alt fra teknisk status til å ha kunder og ansatte på riktig sted til riktig tid for å få det daglige virke til å fungere så effektivt som mulig. For TOPS er det å tilrettelegge for at den tekniske statusen på hele flyflåten er så god som overhodet mulig. Her vil det være uforutsette situasjoner som må håndteres. Disse planlegges det aldri for og kommer derfor som en overraskelse hver gang, og flere respondenter omtaler disse arbeidsoppgavene som *brannslukking*.

Overraskelsesmomentet er uunngåelig da det naturligvis er umulig å planlegge på noe uforutsett, men respondentene sier at det likevel er dette som er den største «tyven» av ressurser, eller rettere sagt; sine andre forhåndsplanlagte arbeidsoppgaver, herunder utvikling. Det eksisterer mye kompetanse og en sterk vilje til å håndtere oppdukkende utfordringer, men det forekommer såpass hyppig at alle personalressursene i selskapet spises opp, hvilket betyr få til ingen ressurser tilgjengelig til å drive utvikling/effektivisering. Det er en samlet respondentgruppe som uttrykker at daglig drift og flyflåtens operative status skal prioriteres over alt. Ingen refererte til skriftlige retningslinjer eller andre formelle føringer fra toppledelse eller konsernledelsen på dette, men det var utvilsomt en samlet holdning. Vi fikk også bekreftet denne prioriteringen i praksis. Vi tør påstå at denne studien er et bidrag til videreutviklingen av TOPS og er med andre ord ikke blant TOPS sine daglige arbeidsoppgaver. Når vi skulle gjennomføre de planlagte intervjuene var det flere av respondentene som måtte reise vekk for å håndtere en uforutsett og kritisk situasjon, noe som

resulterte i at vi måtte komme tilbake ved en annen anledning for å gjennomføre intervjuene. En toppleder beskriver også samme holdning når det er snakk om intern koordinering i TOPS:

Og sett i det å jobbe i felleskap i et større system hvor alt henger sammen er det litt utfordringer med den kulturelle bakgrunnen, hvor alle skal løpe etter driftsmålet, driftsutfordringer og løse dem så fort som mulig. Og tenker at det kanskje ikke så viktig å holde disse prosessene oppe eller strukturen, det får vente, det får komme senere. Nå er det drift det handler om. Så absolutt, det er ofte kollisjoner mellom drift og prosesser.

‘Prosesser’ forstår vi som arbeidsoppgaver og koordineringsmøter som skal bidra til videreutvikling. Disse må umiddelbart vike når utfordringer knyttet til driftsmålene inntreffer. Denne holdningen bekreftes også av en mellomleder:

Intervjuer: *Jeg har også skjont at drift og utvikling, at det er konflikt mellom dem, da grunnet ressurser.*

Respondent: *Ja, det blir jo det. Da driver man ikke med sånn forbedringsgreier, for da fikser man flyet. Så har vi [utvikling] på agendaen og tar det i rolige stunder, men vi er ikke robuste nok i antall personer til å ha et eget program gående på forbedring og personlig utvikling. Så det blir en del av alt, og det blir opp til den ansatte å henge seg på og ta ansvar for egen utvikling.*

Mellomlederen sier her at det eksisterer ingen tvil om hva som bør og skal prioriteres. Har ansatte ambisjoner om utvikling, enten personlig eller for avdelingen, må han ta ansvar for det selv, og da uten at det får konsekvenser for driften. Vi bemerkes oss at det er en gruppe ledere på to ulike nivå som er fullstendig enig i hva som skal prioriteres. En toppleder uttrykker at ressursmangelen både er kjent og forventet:

Respondent: *Vi står bestandig i det med for lite ressurser.*

Intervjuer: *Akkurat den er du klar over på forhånd og du vet at drift tar mye ... Den progresjonen dere har hatt til nå. Du sier at den er forsinket, men er den planlagt forsinket for å si det slik?*

Respondent: *Den er ikke planlagt, men vi er forsinket som et resultat av driften.*

Intervjuer: *Så den er ikke medberegnet den bremsingen?*

Respondent: *Det sklir hele tiden på grunn av at ting er komplekst. Delesituasjonen nå i hele verden for eksempel. Den påvirker prosessen.*

Det virker ikke bare som at TOPS sitt ambisjonsnivå ikke speiler tilgjengelige ressurser, men at dette har foregått over veldig lang tid; at det er slik normalen er forventet å være.

Respondenten begrunner dette i at «ting er komplekst» uten å utdype dette ytterligere, men det kan forstås som tidligere: uforutsette situasjoner er vanskelig å planlegge på. Respondentens besvarelse er en erkjennelse fra toppledelsen om at de ser utfordringen, men samtidig forstår forfatterne det som at det er toppledelsen som setter avdelingen i disse situasjonene med bakgrunn i ambisjonsnivået. Det virker også som om at mellomlederen, som et mer utøvende ledernivå, er den som merker ressursmangelen mest. Flere av mellomlederne refererte også til tiden da Widerøe var ett selskap og ikke et konsern bestående av flere selskap:

Vi er veldig sånn oppdelt. Mange snakker om sitt selskap, før var vi en helhet ikke sant? Nå føler jeg mer det at vi gjør sånn og vi gjør sånn, ikke sant. Man tenker kanskje ikke på at når vi var ett selskap, så tror jeg det var mer av dette med at vi hjalp hverandre, ikke sant, og vi hjalp hverandre på en annen måte. Så jeg tenker kanskje det at vi hadde vært bedre tjent med å være ett selskap på mange måter. (...) Men sånn som dette med at flyselskapet og WTS er to forskjellige selskap, det vet jeg ikke hvor heldig er. At man kanskje hadde vært mer tjent med å være ett.

Det var nok mange gode begrunnelser for at Widerøe ble et konsern og fordelte seg mellom flere datterselskap, men mellomlederne peker også på ulemper med dette. Et tidligere samlet mål om å få flyene til å fly oppleves i praksis ikke som et felles mål, men heller ulike målsettinger, iblant motstridende, som tidvis skaper utfordringer. «Men det er alltid sånn, det er alltid spørring, det er litt sånn 'ja, men det her må jo dere gjøre'». Usikkerheter knyttet til arbeidsoppgaver som treffer flere selskap resulterer i hemming av konsernets effektivitet. Det gjør seg også synlig i tilliten til toppledelsen og mellom selskapene:

For det er, det er noe støy mellom oss. Det er litt mistillit tidvis. Det har litt med, personlig så mener jeg det har litt mer måten som, sånn som de er organisert. De var satt som et eget selskap tilbake i 2015, men ikke gitt rammebetingelsene for å være et eget selskap. De forretningsmodellene er rullet tilbake til at vi betaler bare for de tjenestene vi har, men topplederen uttaler jo, har veldig behovet for å uttale tidvis at de er et eget selskap og tar egne beslutninger. Det er litt sånn, hvilke beslutninger er det egentlig som tas? Hvilken retning er de vi ønsker å gå? Og hvorfor samhandler vi da ikke bedre der?

Det virker å være frustrasjon og ineffektive prosesser grunnet støy og mistillit mellom selskapene, noe mellomledernivået i TOPS merker godt. Mellomlederne sier at splittelsen har forsterket selskapenes utgangspunkt og ulike perspektiv på måloppnåelse, og til tross for toppledelsens uttalelser om selvstendighet og felles måloppnåelse stemmer ikke dette med virkeligheten. Det må presiseres at funnet belyses av mellomlederne, men vi har ikke bekreftet dette med hverken toppledelsen eller andre representanter fra de andre selskapene.

5.4 Involvering

Under intervjuet som forfatterne gjennomførte med respondentene handlet noe av tematikken om involveringsgraden av personalet gjennom endringsprosessen. Mange av de sentrale teoriene innenfor endringsledelse peker på viktigheten av involvering av organisasjonens ansatte når det gjennomføres endringer. Responsen på tematikken gjennom intervjuene var noe varierende og virker å være avhengig av organisatorisk tilhørighet og perspektiv. En mellomleder uttaler følgende om prosessen:

Jeg synes det har vært håndtert veldig bra. Fagforeninga, HR, jevnlig møter, slike komitégreier. Jeg har ikke vært med på det selv, men de hentet innspill fra ulike faggrupper og tok det med seg inn i slike fora. Ting ble gjort i en fornuftig rekkefølge. Startet i fagforeninga og fikk nikket det av med dem og alt. Man hadde stillings- og rollebeskrivelser på plass på riktig tidspunkt. Og dette med at det ble kommunisert at det ikke var hogd i stein, men det var et forslag for diskusjon. Så min opplevelse var at vi ble veldig lyttet til. Også har jo den enkelte med å rett og slett bare å innfinne seg med at det er ikke et demokrati dette her og på et eller annet tidspunkt så må en avgjørelse tas, og da må man bare stole på at alle innspill er tatt med og vurdert.

Forfatterens inntrykk er at det har blitt lagt god vekt på informering og involvering i forkant av prosessen. Personalmassen har blitt involvert enten direkte, eller indirekte gjennom representanter. Perspektivet fra ledelsen er at involveringsgraden har vært god, men som kan leses av avsluttende del av utdraget over, så må organisasjonens ansatte til syvende og sist innfinne seg med at dette er lederstyrt. Påstanden om involvering underbygges videre av en av respondentutvalgets toppledere, men med noe mer fokus på risikovurdering og informering i en tidlig fase av endringsprosessen:

Jeg var ikke med, men de andre lederne var med. De som var underlagt meg og ansatte her. Ingeniører, supply chain, planleggere og alt var med i den. Så det var et

tverrfaglig, ja det var to store runder på det. (...) Det startet jo med den her risk assessmenten som jeg mener var veldig viktig. Også vil det jo videre nå være hele tiden. Nå er det splittet opp i nye team og det er jo en naturlig prosess at lederne tar med de ansatte på veien videre. Veien videre er litt ulik. Noen har stoppet litt opp grunnet trøyken har vært veldig stor, mens andre team har nok medvirkningen vært veldig stor. Så det er jo litt ulikt det her og det prøver vi å utjevne, og det prøver vi å hjelpe de teamene som ikke er kommet så langt i endringen.

Gjennom utdraget fra topplederens intervju forstår en at det ble gjennomført en risikovurdering i forkant av endringsprosessen hvor de forskjellige miljøene i TOPS var representert. Det fremkommer ikke eksplisitt hva som var innholdet i disse møtene, ei heller hva som ble resultatet av dem, men forfatterens tolkning er at mellomleder og toppleder er enig i at disse møtene var viktige for å sette tonen i endringsprosessen, for å lytte til personalet og for å få på plass de siste detaljene rundt planen for gjennomføring av endringen. Respondentene er ikke utelukkende samstemte når det kommer til tematikken rundt involvering. En av dem uttaler følgende om de ansattes medvirkningsgrad:

Ikke så stor grad underveis egentlig. (...) sendte jo ut et slikt kompetanseskjema hvor man kunne komme med sine meninger som egentlig var veldig bra. HR prøvde virkelig å få dette til. Og jeg synes når de kom på banen så ble det mye mer struktur på ting. Det skjedde noe da.

Respondentene er altså ikke helt omforent når det kommer til involveringsgraden av de ansatte. Som en naturlig del av involvering og informering kan en forestille seg at det finnes dedikerte personer som følger opp prosessen og dermed ivaretar personellens informasjonsbehov underveis. Her oppfatter dog forfatterne det slik at det ikke har blitt pekt ut spesifikke figurer underveis i prosessen som fungerer som pådrivere og i så måte sørger for høyere grad av involvering. En av topplederne uttaler seg på følgende vis:

Kommer det en som driver disse prosessene og som ser nødvendigheten av det, og som liksom puster det litt inn i organisasjonen, så tror jeg det er den måten de liksom vil få det inn på.

Forfatterne våger her å tolke at det ikke finnes spesifikke personer som er plukket ut for å være en aktiv pådriver av endringsprosessen og 'puste det inn i organisasjonen'. Dette kan tenkes å være blant grunnene til at deler av personellet ikke har opplevd særlig stor grad av involvering underveis i endringsprosessen.

5.5 Mellomlederen

Mellomlederen er et sentralt element i denne oppgaven og er en tematikk som ble utforsket sammen med respondentene. Som nevnt innledningsvis ønsker forfatterne å se på hvordan mellomlederens funksjon kan bidra positivt inn mot endringsprosessen. For å forstå hvordan og i hvilken grad dette gjøres i TOPS, stilte forfatterne spørsmål rundt respondentenes oppfatning av hva mellomlederens rolle faktisk er og hva det betyr for organisasjonen. En av respondentene deler følgende tanker rundt sin rolle som mellomleder og enkelte av utfordringene som følger med ansvaret:

Men mellomledere, sånn litt som jeg var inne på i stad, må jo være rollemodeller. Man kan ikke bare gjøre stikk motsatt av hva konsernet vil. Når det er bestemt noe så må jeg gå frem som rollemodell opp mot det. Praktisere det, gjøre det, motivere folk til å følge samme veien. Så mellomlederen har på en måte mye, mye større ansvar føler jeg enn det på en måte kanskje de får gehør for, og ære for litt sånn den jobben man gjør da. For den jobben har med bunnlinja å gjøre. Det er de som på en måte får (...) til å fungere. For konsernet føler jeg bare kan si at sånn blir det, så er det vi som må sørge for at det på en måte blir gjort. Det er veldig mye press.

Respondenten peker på utfordringene som kommer med å befinne seg mellom to deler av organisasjonen, hvor en skal være et ledd i organisasjonen som aktivt praktiserer, forkynner og motiverer i retning av det som er bestemt på toppen uavhengig av personlige syn og preferanser. En annen respondent fortsetter i dette sporet og peker på nødvendigheten av mellomlederen kontra toppledelsen for å drive endringsprosessen fremover:

Og det, denne typen endring, det hadde vi aldri kunnet drevet på dette nivået fra toppen av. Det er ikke mulig. De er smarte folk. Jeg har stort respekt for de topplederne vi har. De er ekstremt smarte og hardtarbeidende, men dette er fagfeltet som de ikke har forutsetninger for å forstå. Det vil egentlig ta år før de har funnet oversikt. Så de er nødt til å ha mellomledere som kan drive dette gjennomført og som kan danne beslutningsgrunnlaget for dem hvis det skulle bli nødvendig for hvilken retning vi skal ta.

Forfatterens oppfatning av respondentens uttalelse er at mellomlederen innehar en forståelse av hvordan arbeidsmiljøet i den produserende delen av organisasjon fungerer og dermed er

bedre i stand til å se hva som må gjøres og hvordan det burde gjennomføres. Samme mellomleder underbygger forfatterens tolkning ved å videre uttale følgende:

Det kan jo tidvis være mellom barken og veden og det er jo ofte litt den 'make it happen'. Det kommer noen ønsker eller et eller annet ovenfra på retning man ønsker å gå, og det må du sørge for at vi får det til. Så da får du strukturere jobben og detaljene sånn at vi får til å gjøre det som vi egentlig ønsker å få gjort.

En kan tenke seg at mellomlederen, skal vedkommende kunne påvirke og drive prosessen i den grad flere av respondentene over nevner, er nødt til å aktivt inkluderes i plan- og oppfølgingsprosessen som initieres av toppledelsen for å gjennomføre endringen. Rundt denne tematikken uttaler en av topplederne følgende:

Ja, vi har jo veldig mange forskjellige nivåer av mellomledere. Men det mellomleder-skiktet, altså disse topp 60, som vi kaller de, som er mellomlederne som rapporterer til direktørene, de har en veldig aktiv rolle i dette her. De har vært med både på bidrag og de har vært med, kan du si, flere av de har jo involvert seg i de endringsprosessene og har jo masse, et aktivt oppdrag som de skal gjennomføre i forbindelse med den strategiplanen.

Respondenten gir uttrykk for at flere av selskapets mellomledere har gjort seg til aktive bidragsytere i planleggingsprosessen som har foregått i forkant av endringsprosessen og begrunner dette med at de har en aktiv rolle som skal fylles under gjennomføringen. En annen toppleder snakker om hvordan det må bygges eierskap til prosessen nedover i organisasjonen:

(...) selv om vi ikke har klart å lage den kommunikasjonsplan som jeg tror vi må spisse og forbedre og få helt ut, og som ligger i alle sin rolle. Det nytter ikke at [navngitt toppleder] skal snakke gjennom planen eller [navngitt toppleder]. Det må eies og fordeles utover. Så opplever jeg at flere og flere kjenner på at dette er måten vi må jobbe på, dette er den smarte å jobbe på, dette er fremtidens måte.

Vedkommende mener at den smarteste måten å jobbe på er ved å involvere leddene nedover i organisasjon for å skape et aktivt forhold til det som pågår. Respondentens sitat innledes med å peke på organisasjonens kommunikasjonsplan som en bidragsyter når det kommer til distribuering av informasjon og aktivisering av relevante parter i organisasjonen. Dette leder naturlig til neste underkapittel, omhandlende kommunikasjonsstrategi.

5.6 Kommunikasjonsstrategi

Klein skriver om kommunikasjonsstrategi og hvordan den beste måten en kan gjennomføre en god endringsprosess er ved at organisasjonens ledelse har lagt en god kommunikasjonsstrategi for endringsprosessens forskjellige faser. Forfatterne var derfor interessert i hvorvidt det forelå noen definert kommunikasjonsstrategi for TOPS gjennom omstillingen som de står i og om så, hvilken påvirkning denne hadde på de ansatte gjennom omstillingen. Ved spørsmål om hvorvidt det er utviklet en kommunikasjonsstrategi for endringsprosessen, svarer en av topplederne følgende:

Nja, det vil jeg ikke si. Den er svak. Vi har nok diskutert det, men strategien er ikke, den er ikke veldig tung for å si det sånn. Det skal jeg være helt ærlig på. Vi hadde en veldig bra frem til sommeren, men etter det har det stoppet litt opp fordi ting er så driftsrelatert. Det er klart at når man ikke er tilgjengelig så kan man heller ikke kommunisere. (...)

Det er å kjøre jevnlig møter, altså allmøter hver fredag. Et kvarters tid. Egentlig bare kort progresjon om det som skjer og ting som ... der er det også muligheter for å stille spørsmål.

Forfatterens observasjon under gjennomføring av intervjuene tilsier at det er noe varierende oppfatning blant de ansatte rundt hva som utgjør en kommunikasjonsstrategi og om Widerøe har benyttet seg av en definert plan gjennom endringsprosessen. En av mellomlederne i TOPS uttaler seg på følgende måte ved spørsmål rundt hvorvidt det eksisterer en kommunikasjonsstrategi:

Ja, det gjør det. [Navngitt toppleder] har et, hvis man tar det derfra. Hvor de store linjene er. Hvor det ble presentert for lederne, de over meg igjen, presenterer hva, hvor, hvorfor, holdt jeg på å si. Diverse trapper, stiger, hva ambisjonene er og hvordan man skal få det til. Og det blir jo kommunisert på det stormøtet (...) Men det er jo klart at det går jo litt tregere etter hvert som man kommer nedover i organisasjonen. Men de møtene finnes, og det blir praktisert. Og da får jeg jo på mitt nivå hva som ligger i deres forventninger og planer.

Mellomlederen gir uttrykk for at det foreligger en kommunikasjonsstrategi, men forfatterne tolker respondenten dithen at denne ikke er så detaljert eller styrende at den pålegger mellomleder-nivået noen særlige føringer. Vedkommende ytrer at planen gir personellet på hans organisatoriske nivå en innsikt i hva som er toppledelsens planer, samt hva som er deres

forventninger. Forfatterne tolker dermed at mellomlederen står fritt til å kommunisere basert på denne innsikten og at en i så måte praktiserer intensjonsbasert ledelse i organisasjonen for å drive endringsprosessen. Tolkningen underbygges av uttalelser fra andre mellomledere på samme nivå som respondenten over:

Ja der synes jeg jo at [navngitt toppleder] har egentlig vært bra. Han forventer at det er vi som gjør den der jobben. Han har skissert rammeverket over, han har forventninger om at vi tar og får strukturert de prosessene. (...) Det er forventning om at vi ivaretar personell på best mulig vis. Han har forventninger om at vi klarer å samhandle. Fleet managerne spesielt i lag. Så det, der synes jeg han egentlig har vært ganske tydelig.

Respondentens uttalelser gir inntrykk av at mellomlederne i TOPS opplever toppledelsen som tydelige når det kommer til forventninger til mellomledernivået og deres rolle gjennom endringsprosessen. Vedkommende sier at rammene settes på topp og formidles til mellomnivået med en klar forventning om at det håndteres på nevnt nivå gjennom intern koordinering mellom lederne.

5.7 Endringsmotstand

Klev og Levin (2021, s. 122) skriver at motstand mot endringsprosesser er typisk, ofte fordi man er uenig eller ikke ser hensikten med endringen. Forfatterne stilte derfor spørsmål om det har vært endringsmotstand knyttet til inneværende endringsprosess og på hvilken måte dette kommer til uttrykk i selskapet. Endringsmotstand var et kjent begrep hos respondentene, men om det var endringsmotstand knyttet til denne endringsprosessen kom ikke like tydelig frem hos alle respondentene. Flere toppledere sier at det har vært lite motstand mot denne endringen hvor én uttrykker det slik:

Det har vært veldig lite motstand. Det er kanskje enkelte som kommer frem med at 'jammen dette er utfordring', men samtidig så har vi jo sett personell som innser at deres tid i arbeidslivet er i ferd med å gå mot slutten. Og de har jo sin kompetanse og det spiller vi jo på. Det kan sikkert føles litt sånn 'ja, jeg får ikke være med på den Embra biten'. Det var det før vi startet endringen. 'Hvorfor er det bare de som får lov å holde på'? Men altså hvis alle holdt på med alt så er det jo fullstendig kaos. Så det er jo en spissing av kompetanse, men vi er veldig tydelig på at det er ikke sånn at båsene er helt silet. Om man jobber på en flytype så er jo intensjonen at du i større grad, når vi kommer opp i fart, kan jobbe på en annet team i en måned på et spesielt

prosjekt eller nå svitsjer vi team og slike ting. For å ha både motivasjon og se at man faktisk gjør noe annet. Det tror jeg har siget inn, at man ser at dette er ikke så farlig dette her. Det er faktisk litt interessant. Det er litt godt å få en annen leder. Så det er ikke... nei jeg synes det er forsvinnende lite negativitet.

Respondenten sier at det har vært lite motstand, men at den motstanden som har vært har blant annet kommet fra den aldrende personellmassen. Personellet som har vist endringsmotstand har gitt uttrykk for at de ikke får være en del av de nye prosjektene.

Respondenten sier at skillelinjene mellom ansattes ansvar og arbeidsoppgaver ikke er låst. Samtidig sier han at de velger å benytte det eldre personellet der hvor de har sin kompetanse, heller enn å videreutvikle dem og lære dem nye systemer. Forfatterne forstår respondenten som om at jo mer kompetanse en ansatt får på et område jo mer ønsker de å benytte vedkommende innenfor det området. Det blir dermed opp til den enkelte, uten eksplisitt tilrettelegging fra ledelsen, å sørge for faglig utvikling på andre områder. Hvordan mellomledere bør håndtere ansatte og nevnte prioriteringsdilemma vil diskuteres videre i drøftingskapittelet. Et annet funn fra sitatet er at det lille som har vært av motstand ikke har kommet fra hverken toppleder- eller mellomledernivået, men ansatte. Det forstås som at ledernivåene har vært enige og koordinerte i endringsprosessens ulike faser. En annen toppleder sier at det som kan tolkes som endringsmotstand egentlig er en sunn skepsis:

Jeg kan ikke si at vi møter motstand, men sunn skepsis som er med på å kreve at vi gjør en bedre jobb med selve endringen. Også er det jo sånn at i en endringsprosess så må man være forberedt på å ta et steg tilbake eller to i perioder, rett og slett for å få folket med seg. Så det å ha respekten for at de som faktisk skal utøve jobben også trenger å få svar på en del spørsmål og trygges i det.

Respondenten opplever at motstanden som oppstår kommer av at ikke alle ansatte forstår endringsprosessen fullt ut. Det er en skepsis som indikerer at ledelsen er nødt til å gjøre tiltak for sikre at ansatte støtter opp under endringsprosessen. Respondenten sier også at de som skal gjennomføre endringen i praksis trenger å forstå endringen fullt ut. En annen toppleder mener dette også er personavhengig:

Man har selvfølgelig en bakgrunn og man har jo vært lenge i bransjen, men det er egentlig det å tilegne seg kunnskap som hjelper de som er dyktig. Det ser man veldig fort. (...) Men også det at man er nødt til å endre seg hele tiden. Det er en konstant. Den som ikke endrer seg, får bråsjokk når den store endringen kommer.

Respondenten peker på at evnen en ansatt, både mellomleder og arbeider, har til å tilegne seg ny kunnskap utgjør hvor godt vedkommende håndterer endringen. Endringen vil på et tidspunkt komme, men hvordan de ansatte håndterer endringen er opp til den enkelte. I verste fall kommer endringen som et sjokk og i beste fall er vedkommende bidragsyter i endringsprosessen. En tredje toppleder sier på generelt grunnlag at endringsmotstand oppstår basert på tidligere erfaring:

Men absolutt har jeg møtt motstand grunnet, som sier at 'jammen dette har vi jo hørt mange ganger før. Hvorfor skal det blir annerledes denne gangen enn de ti foregående gangene hvor det rant ut i sanden'. Så er det en sannhet med modifikasjoner, men så er det nå det som er følelsen de sitter med og det er statusen de har på prosjektarbeidet og omstillingsarbeidet. At det ofte renner ut i sanden og blir spist opp av drift.

Respondenten nevner ikke inneværende endringsprosess spesifikt, men sier at endringsprosesser generelt møtes med en skepsis til gjennomføringen. Tidligere erfaring er at endringsprosessene gradvis stopper opp, blant annet grunnet fokus på drift, noe som da påvirker den enkeltes holdning til nye endringsprosesser. Mellomlederne speiler også mange av betraktningene til topplederne. På spørsmål om endringsmotstand for inneværende endringsprosess svarer en mellomleder at det var en initiell bekymring for det nye og ukjente: «Ja, om ikke motstand så et veldig behov for å få dette planlagt. 'Hva var det man hadde tenkt'. Så det blir jo en del slike ubegrunnede bekymringer, frykten for det nye og alt det her». De ansatte uttrykte et behov for en tydelig plan for endringen, som videre kan tolkes som et behov for å tydeliggjøre hva endringen innebærer for den enkelte. En annen mellomleder, som var sterkt involvert i pilotprosjektet, sier at bekymringene fra ansatte ble kommunisert, både direkte og indirekte:

[Toppledelsen] klarte å overtale meg. Så gikk det nå greit, men det var hele tiden stikk, det var hele tiden lukkede dører og snakking, og det var liksom i fellesmøter så kunne man jo på en måte prøve å sette meg litt fast eller si et eller annet. Nå var vi jo i prosjektet og jeg hadde frie tøyler til å gjøre akkurat som jeg ville, og selvfølgelig så gjør jeg det akkurat som jeg vil, men da skal ikke noen legge seg borti det. Men det var liksom veldig sånn 'hvorfor gjør du sånn? Det er alltid sånn det har vært, det er alltid sånn vi har gjort det'. Så det var liksom veldig mye sånn, da. Det var en del, og jeg vet at han [navngitt toppleder] prøvde å skjerme meg veldig og gikk veldig fort foran for å

ta støtet selv, liksom, at han liksom ikke lot meg stå alene i det. Det var jo utrolig snilt, men det var jo en del som da visste hva det her kom til å innebære. Det ble spørsmål om deres egne stillinger som jeg nevnte i stad. Det ble spørsmål om liksom på en måte maktgreiene, behovene deres.

Respondenten uttrykker at han selv hadde blitt overbevist over endringens rasjonale, men at ikke alle ansatte var like overbevist. Ansatte diskuterte i private eller delvis lukkede settinger hvor vedkommende hadde liten mulighet til å påvirke narrative av samtalene og avklare antakelser. Respondenten fikk støtte fra toppledelsen, både formelt gjennom sitt gitte ansvar i endringsprosessen og offentlig gjennom toppledelsens tilstedeværelse under fellessamlinger. Likevel peker vedkommende på en initiell skepsis blant de ansatte hvor det stilles kritiske spørsmål til stillingene og myndighetsroller. En annen mellomleder sier at det er typisk at jo lengre ned i organisasjonen man kommer jo mindre tro har man på endringen. Likevel er det mulig å håndtere:

Jeg tror jo lengre ned i organisasjonen man kommer, desto mindre tro har man på en del av endringsprosessene. Det er klart at er man med dem og driver dem. Vært med å lage for den saks skyld. Kanskje gjort litt, management of change, et eller annet, vært med på en prosess i forkant, så har man nok mye mer tro på det sånn generelt sett. Desto lengre ned man kommer så vil jeg tro at man tenker at 'nei dette har jeg vært med på før, og 'off, enda en' og slik type innstilling.

En god måte å få de ansattes støtte og forståelse for endringen på er at de bidrar aktivt i endringsprosessen. Vedkommende beskriver likevel ikke i hvilken grad dette er gjort for inneværende endringsprosess.

Oppsummert sier topplederne at det har vært relativt lite endringsmotstand knyttet til inneværende endringsprosess, men motstanden som har vært har kommet fra ansatte under mellomlederne, primært personell med relativt lang erfaring. Tidligere erfaringer ved endringsprosesser påvirker hvilken holdning en ansatt har til inneværende endringsprosess. Endringsmotstanden kan for noen oppfattes som en sunn skepsis som indikerer at ikke alle ansatte forstår endringen fullt ut. Mellomlederne speiler mange av betraktningene til topplederne, men opplever en større grad av endringsmotstand fra de ansatte. Den uttrykkes både direkte og indirekte gjennom ulike arenaer på en måte som ikke alltid er like konstruktiv. Både topp- og mellomledernivå uttrykker kun endringsmotstand fra ansatte og det er dermed et funn at ingen av ledernivåene har vært motstandere av inneværende endringsprosess.

6.0 Drøfting

Som nevnt kort i innledningen på forrige kapittel, vil drøftingskapittelet presentere forfatterne tolkning og vurdering av funnene gjort så langt i oppgaven. I dette kapittelet ønsker forfatterne å diskutere funnene opp mot relevant teori og på denne måten finne sammenhenger og/eller avvik mellom empiri og aktuell teori innenfor de forskjellige områdene. Teorien som legges til grunn for drøftingen er presentert gjennom oppgavens andre kapittel.

Oppbyggingen til inneværende kapittel vil basere seg på underkategoriene innenfor Huys teori om mellomlederen som bidragsyter i endringsprosesser, som presentert i kapittel 2.3.2. Ettersom oppgaven søker å finne svaret på hvordan Widerøes toppledere benytter seg av organisasjonens mellomledere som endringsagenter, ønsker forfatterne å benytte mellomlederens karakteristika som struktur for oppgaven presentering. Forfatterne vurderer dette til å ytterligere synliggjøre mellomlederens kvaliteter. Vi håper i tillegg at det vil bidra til klarhet rundt hvorvidt TOPS benytter sine mellomledere på en mest hensiktsmessig måte. Følgende er områdene Huy (2001) peker på hvor mellomlederen har potensial til å bidra positivt gjennom en endringsprosess:

1. Entreprenøren
2. Kommunikatoren
3. Terapeuten
4. Linedanseren

Hvert underkapittel vil drøftes innenfor rammen som settes av rollene i Huys teori. Der forfatterne vurderer at det kan ha en underbyggende eller oppklarende effekt, vil det hentes inn sitater utover de som er presentert gjennom kapittel fem.

6.1 Entreprenøren

Som presentert i oppgavens innledning hadde TOPS en organisasjonsstruktur hvor avdelingene var inndelt etter fagområder, heller enn flysystem. Respondentene peker på hvordan driften av flysystemer har utviklet seg i form av økt kompleksitet og hvordan den tidligere organiseringen ble vurdert som lite kapabel for håndtering av dagens driftsmønster. Dette legges frem som bakgrunnen for endringsprosessen. Huy (2001) skriver om mellomledere i rollen som entreprenør. I hans perspektiv handler det om hvordan mellomlederen befinner seg i en organisatorisk posisjon som gir mellomlederen best forutsetninger til å se for seg og implementere endringer. Sammenlignet med sine kolleger som befinner seg høyere i organisasjonsstrukturen vil mellomlederen være tett på den enkelte medarbeider og i så måte kunne se og forstå hvor utfordringene eller potensialet ligger. Det kan dermed argumenteres for at det i TOPS er helt nødvendig at mellomlederne forstår bakgrunnen for omstillingen og at de har personlig tro på gjennomføringen av den. Dette leder forfatterne til funnene presentert gjennom underkapittel 5.1, omhandlende rasjonale bak endringsprosessen.

6.1.1 Entreprenørens perspektiv i endringsprosessen

Gjennom intervjuprosessen fremtonet det seg klart for forfatterne at samtlige respondenter satt med et omforent bilde rundt hva som var årsaken til endringsprosessen som hadde blitt startet i TOPS og hva som var målsetningen for endringen. Omstillingen kom som et resultat av at kompleksiteten i driften av flysystemene tilhørende Widerøe har økt i utakt med organisasjonens evne til å håndtere dem. Ettersom respondentene er samstemte i årsaken til omstillingen og behovet for gjennomføringen av den, vil en kunne tenke seg at toppledelsen har gjort en god jobb når det kommer til hensiktsformidling. På den andre siden så ser en at det eksisterer nyanser mellom topp- og mellomledelse når det kommer til hvilke fordeler og ulemper endringen fører med seg. Toppledelsen synes å ha et bevisst forhold til innsparingspotensialet gjennom endringen: *«Også begynte vi å snakke om at det er jo veldig dyrt å hele tiden være på hælene i løsningen, at man aldri får satt seg ned og planlegge og gjøre prosessene bedre»*. Mellomledelsen, på sin side, gir uttrykk for et fokus som i større grad er rettet mot hvordan det er å være på jobb: *«Det har også vært noen indikasjoner på at måtte gjøres noe uansett med type arbeidsmiljø og del sånne ting»*. Om en ser til Huy (2001) kan det tenkes at dette har noe med entreprenør-rollen som han tildeler mellomlederen å gjøre. Med dette menes mellomlederens organisatoriske posisjon som gjør det lettere å observere

personalmassen og i den sammenheng se hvor utfordringene eller mulighetsrommet befinner seg. Forfatterens inntrykk etter gjennomførte intervjuer er dog ikke at mellomlederen ikke ser de mulige økonomiske gevinstene av å gjennomføre endringen. Tvert imot, ettersom flere av respondentene pekte på hvordan det nye driftskonsept ikke var økonomisk bærekraftig. Dette kan eksemplifiseres gjennom følgende uttalelse fra en mellomleder:

Hva blir bedre med den endringen her? Hvor mye sikrer vi inntektene med eller kutter kostnadene med? Eller er det type investering i personellsiden som gjør at vi kan utvikle oss? Ja, hva skal vi utvikle oss innenfor? Høyere inntekt eller lavere kostnad? Og der har vi mye mer å gå på i Widerøe totalt, også her inne. Vi forvalter verdier som et kommunebudsjett.

Det kan dermed tenkes at mellomlederens evne til å se flere perspektiv innenfor endringens potensiale kommer som et resultat av deres posisjon, hvor de ser og forstår seg på folkene rundt seg i større grad enn toppledelsen evner. Huy (2001) skriver riktignok at det ikke holder at mellomlederen kun ser utviklingspotensialet rundt seg. For å klare å benytte seg av entreprenør-potensialet til en mellomleder er bedriften nødt til å erkjenne og drifte på en måte som klarer å benytte mellomlederens funksjon. Dette leder til spørsmål rundt kommunikasjon og samarbeid. Punkt nummer 4 i Kleins (1996) seks prinsipper for kommunikasjonsstrategi handler om å benytte mellomlederen som en nøkkel-kommunikator gjennom endringsprosessen. Dette treffer på mange av de samme faktorene som Huy anser som definerende for hvorfor mellomlederen kan ses på som entreprenøren gjennom endringen. «Fordi mellomledere ofte har kontakt med personellet sitt på en daglig basis, kan de også overholde prinsippene om redundans og ansikts-til-ansikt kommunikasjon. For at dette skal være mulig er det viktig at informasjonen er nøyaktig og innholdsrik (...)» (Klein S. M., 1996). Forfatterens oppfatning under gjennomføringen av intervjuer tilsier at det er sammenheng mellom toppledelse og mellomledelse når det gjelder hvordan mellomlederen er tiltenkt å brukes gjennom endringsprosessen. En av topplederne uttaler:

Nei, jeg forventer jo at våre mellomledere skal være både bidragsyttere og initiativtakere. Både fordi at de som mellomledere sitter jo nærmere det operasjonelle enn det som toppledelse gjør, og vil klare å si og fange opp ting som kan forbedres og bidra til å gjøres mer effektivt. Samtidig så forventer jeg jo at når man igangsetter, så er jo mellomleder en viktig rolle for å sørge for at det blir implementert.

En av mellomlederne gav uttrykk for at toppledelsens intensjon og forventning til mellomlederens rolle gjennom endringsprosessen er kommunisert i tråd med uttalelsen fra topplederen nevnt over: «*Ja, der synes jeg jo at [navngitt toppleder] har egentlig vært bra. Han forventer at det er vi som gjør den der jobben. Han har skissert rammeverket over, han har forventninger om at vi tar og får strukturert de prosessene (...)*». Sitatene representert både gjennom Widerøes topp- og mellomledelse gir et inntrykk av at det eksisterer et bevisst forhold gjennom selskapets hierarki når det kommer til hvilket ansvar som ligger på mellomlederen i endringsprosessen og hvordan rollen best kan benyttes. Ideene til både Huy og Klein om mellomlederens rolle virker å tilsvare det som er felles forståelse blant oppgavens respondenter, hvor mellomlederen skal være den aktive bidragsyteren gjennom prosesser hvor han er posisjonert på en måte som gjør det enklere å håndtere organisasjonens ressurser på en god måte. For å ytterligere undersøke mellomlederens funksjon gjennom endringsprosessen i TOPS blir det derfor naturlig å ta en titt på oppgavens funn nummer to, som omhandler pilotprosjektet som ble gjennomført i en tidlig fase av den pågående endringen.

6.1.2 Entreprenøren gjennom pilotprosjektet

Som presentert gjennom oppgavens funn, tok Widerøes toppledelse initiativ til å innlede endringsprosessen i TOPS gjennom et pilotprosjekt for å teste ut ideen om et nytt driftskonsept. Dette innebar å samle personalressursene innenfor de forskjellige fagområdene i egne avdelinger, hvor det tidligere konseptet til sammenligning besto av konstante forskyvninger av personalressurser, helt avhengig av hvor trykket var høyest: «*For det man fort konkluderte med, det var det at når man hadde én ingeniørsjef som hadde ansvaret for masse ingeniører og alle skulle gjøre alt, så dro de bare rundt og (...) han hadde egentlig ikke tid til å sette seg ned og hjelpe dem og prioritere å gjøre disse tingene*». Gjennom pilotprosjektet skulle en teste hvordan det fungerte med et eget team tilknyttet et spesifikt flysystem. Ansvaret for gjennomføringen av pilotprosjektet ble lagt på en av organisasjonens mellomledere med god fartstid innenfor TOPS. Som kan leses gjennom kapittel 5.2, pilotprosjektet som suksessfaktor, uttaler en annen mellomleder seg om innsatsen til pilotprosjektets leder:

Det var mye mer struktur når vi kjørte det pilotprosjektet. Også synes jeg [pilotprosjektets leder] var dødsgod gjennom det prosjektet og tok egentlig hele initiativet fra, som formelt kom fra [toppledelsen] til å «make it happen». Fikk relativt

stor frihet. Og påvirket jo også innholdet i oppsettet som la en litt, fikk lagt sin personlige hånd på, selvfølgelig i tråd med det som vi så for oss, men det synes jeg ble, det synes jeg ble bra.

Uttalelsen gir inntrykk av at pilotprosjektets leder ble gitt frihet til å handle innenfor sitt område og skape utvikling gjennom sin kompetanse og erfaring. Huy (2001) skriver at det er helt nødvendig å erkjenne mellomlederen og drifte på en måte som sørger for å benytte mellomlederens perspektiv, kunnskap og erfaring. Pilotprosjektets leder uttaler følgende om hvordan vedkommende opplevde rollen gitt og hvordan det ble kommunisert fra toppledelsen:

Det synes jeg var veldig kult, sånn vær så god, her er prosjektet ditt, vi er støttepersonene dine, når du trenger hjelp så hjelper vi deg, men dette skal du styre som du vil. Og det var det som gjorde at det gikk så veldig, veldig bra at man da, når man konkluderte, jeg tror det var i slutten av i fjor eller noe sånt, så konkluderte man at man skulle over (...) fordi at man så gevinsten i det, man så gevinsten i samhandlingen, hvordan samarbeidet var.

Som en del av Huy sin teori om mellomlederen som bidragsyter, i dette tilfellet i rollen som entreprenør, peker han på at mellomlederen i veldig mange tilfeller blir oversett av organisasjonens toppledelse. Dette er fordi mellomlederen ofte blir ansett som en som finner forskjellige grunner til at noe ikke kan oppnås. Forfatterne tillater seg å tolke basert på observasjoner gjort under gjennomføring av intervjuene og tolkningen er at organisasjonens mellomleder som ble tildelt ansvaret for å lede pilotprosjektet er alt annet enn hva Huy omtaler som en «dinosaur», det er heller et individ med et brennende ønske om å gjennomføre en endring som vil være til det bedre for organisasjonen og dens utvikling. Tolkningen baserer seg på uttalelser, både implisitt og eksplisitt, gitt fra flere respondenter tilhørende topp- og mellomledelse. Lederen av pilotprosjektet sier følgende under sitt intervju:

«Men han [toppleder] var veldig sånn han skulle få oss andre til å se verdien i kanskje det prosjektet her som da skulle ende opp til å bli den omstillingen. Så jeg var nok veldig skeptisk, jeg var veldig redd for å gå inn i den stillingen [lede pilotprosjektet] (...) fordi at jeg hadde akkurat vært borte (...) og litt fordi at jeg visste ikke helt. Eller, jeg visste klart at det kommet til å bli motstand mot den endringen. Endringen var ikke satt i gang, det var bare et prosjekt. Og det prosjektet kan få hvilket som helst utfall. Men jeg visste at det å sitte i det prosjektet ville innebære motstand mot den endringen».

Forfatterne henter to momenter ut av sitatet. Det første er at mellomlederen, til tross for å ha vært borte fra jobb over en periode, blir utpekt med et klart ønske fra toppledelsen om at det er vedkommende som tar styringen gjennom pilotprosjektet. Dette kan vitne om tillit til mellomlederen og i så måte si mye om at toppledelsen føler seg trygg på vedkommende sin evne til å løse oppdraget. Det andre momentet er at lederen av pilotprosjektet allerede i god tid før oppstart av pilotprosjektet er tydelig på at det kommer til å innebære mye motstand. En vil kunne argumentere for at dette underbygger mellomlederens troverdig i rollen som entreprenøren. Med dette mener forfatterne at mellomlederen gjennom sin kjennskap til organisasjonen og dens personell skjønner hva en slik prosess vil innebære og ser derfor hvilke utfordringer som vil kunne melde seg gjennom prosessen. Som kom til syne gjennom underkapittelets andre sitat, så fikk mellomlederen tillit gjennom frihet til å styre pilotprosjektet slik vedkommende ønsket. Dette kan vitne om at Widerøes toppledelse tør å lene seg på den organisatoriske posisjonen til mellomlederne i selskapet i større grad enn majoriteten av forskningsobjektene til Huy, hvor seniorlederne ofte hadde større tro på konvensjonell visdom, heller enn lokal forståelse og kompetanse.

Hope (2015) skriver om lederskapets funksjon og om hvordan det handler om å rette seg mot mennesker hvor en søker å påvirke andre til å gjøre aktiviteter som en selv ønsker. Han pakker dette inn i de administrative, relasjonelle og kulturelle delene av påvirkning som komponentene i rammeverket som setter en leder i stand til påvirke sine medarbeideres prestasjoner mot lederens og gjerne bedriftens målsetting. Dette sammenfaller i stor grad med det en gjennom respondentenes uttalelser ser har utfoldet seg i Widerøe gjennom pilotprosjektet i TOPS. Toppledelsen virker å ha pekt seg ut en kompetent mellomleder som evner å samle personellet involvert i pilotprosjektet for å skape et godt utgangspunkt for gjennomføringen av selve endringsprosessen. Pilotprosjektets leder uttaler videre:

Så ja, jeg vil nok si at de som hadde troen på det her så nok den store gevinsten i det. Men som sagt, det har vært mye motstand oppi det hele. Så hvor mange som hadde troa, det kan ikke jeg sitte å si. Men i hvert fall når jeg kjørte 400-gruppa, som var prosjektet i dette her, vi var i hvert fall veldig der. Veldig motivert til at dette her skulle vi få til. For det er sånn vi ønsker å ha en hverdag. Vi ønsker å på en måte jobbe sammen om et felles mål hver dag.

Forfatterne våger å tolke sitatet dithen at pilotprosjektets leder hadde en god innledende forståelse av hva toppledelsen ønsket å oppnå med endringsprosessen, og at dette var i tråd

med vedkommende sine egne ønsker om utvikling på arbeidsplassen. Videre gir uttalelsen et inntrykk av at samtlige av pilotprosjektets medlemmer var innforstått med rasjonale og at de jobbet godt sammen for å få driftskonseptet til å fungere. En kan dermed tenke seg at pilotprosjektets leder har klart å benytte seg av lederskapskomponentene som Hope skriver om. Mellomlederen har klart å skape de nødvendige administrative, relasjonelle og kulturelle forutsetningene for å bygge en arbeidsgruppe som fungerer bra, noe som har levert gode resultater for Widerøe. Dette underbygges gjennom uttalelser fra en av organisasjonens toppledere, som også gir en forståelse av at jobben som ble gjort i pilotprosjektet genererte et godt etterarbeid for å synliggjøre de potensielle gevinstene i justering av driftsmønster: *«Det å ha ryddige rammer og klare forventninger på hva et team skal levere, var kjempebra. Og det pilotprosjektet var det veldig mye gode, altså, det kom en rapport ut ifra det som viste at det her fungerer, dette er bra»*. Topplederen peker på enkelte av momentene som har blitt drøftet gjennom inneværende underkapittel, særlig gjennom første setning hvor vedkommende har et inntrykk av at de la gode rammer og forventninger overfor lederen av pilotprosjektet.

Respondenten underbygger videre oppgavens funn nummer to, pilotprosjektet som suksessfaktor, og peker på hvordan dette ble dokumentert i etterkant. Til tross for uttalelsen har forfatterne oppfattet andre respondenter med noe motsigende uttalelser, eksempelvis: *«Jeg tenker at det kanskje burde vært gjort en evaluering i etterkant [av pilotprosjektet], men så ble det at 'okei, vi bare fortsetter'»*. Vedkommende gir, i motsetning til topplederen tidligere, uttrykk for at det ikke ble gjort et grundig evalueringsarbeid av jobben lagt ned av teamet i pilotprosjektet. Grunnet motstridende uttalelser våger dermed ikke forfatterne å spekulere i dokumenteringen av jobben lagt ned av pilotprosjekt-teamet, samtidig som det virker som en står på rimelig trygg grunn om en argumenterer for at pilotprosjektet la fundamentet for endringsprosessen i TOPS, og at dette i stor grad kan krediteres til pilotprosjektets leder.

6.1.3 Delkonklusjon

Forfatterne har i inneværende kapittel drøftet hvorvidt mellomlederen har fylt rollen som entreprenør som et ledd på vei i oppgavens utforsking av hvordan Widerøes toppledelse benytter mellomlederen som endringsagent gjennom endringsprosessen i TOPS. I perspektivet til Huy (2001) befinner mellomlederen seg i en organisatorisk posisjon som gjør han best i stand til å kunne se og forstå hvor både utfordringene og potensialene ligger i organisasjonen. Ved å aktivt benytte seg av mellomlederen som entreprenør gjennom endringsprosessen skal han kunne tilføre organisasjonen mye som endringsagent på vegne av toppledelsen.

Funnene forfatterne gjør gjennom perspektivet av entreprenøren er at topp- og mellomledelse er samstemte rundt rasjonale for omstillingen og at dette tilsynelatende danner et godt grunnlag for gangen i endringsprosessen. En får et inntrykk av at mellomlederen, som sitter tettere på den daglige driften i TOPS, har et noe mer nyansert syn på hvilke utfordringer som eksisterer innenfor driften, hvilket sammenfaller med forskningen til Huy. Videre fremkommer det at toppledelsen stiller forventninger til organisasjonens mellomledere om å være bidragsytere og initiativtakere gjennom prosessen. Denne forventninger bekreftes fra begge hold. Ettersom dette er kommunisert og akseptert, fremstår det å eksistere et bevisst forhold til mellomlederens funksjon gjennom endringsprosessen, og en må i så måte kunne si at mellomlederen har blitt tildelt nødvendige forutsetninger fra toppledelsen.

Videre ble det kikket på hvordan mellomlederen som mottok ansvaret for gjennomføring av pilotprosjektet ble benyttet som entreprenør. Vedkommende som hadde denne rollen er veldig tydelig på at han fikk full tillit og frie tøyler til å kjøre prosjektet som ansett hensiktsmessig. Dette vitner om at Widerøes toppledelse har tro på sine mellomledere og våger å benytte dem aktivt i slike prosesser. Forfatterne ser at pilotprosjektets leder er genuint engasjert og interessert, noe som med stor sannsynlighet har smittet over på arbeidsgruppen og skapt et godt resultat og dermed grunnlag for endringsprosessens fortsettelse.

Det fremstår som at toppledelsen har lagt gode nok rammer og forutsetninger til å gi pilotprosjektets leder nødvendig handlingsrom, samtidig som at det foreligger en felles forståelse for hva som er rasjonale bak ønsket endring. Forfatterne konkluderer derfor med at mellomlederne i TOPS har fylt rollen som entreprenør og at det gjennom kapittelet sannsynliggjøres at toppledelsen har gitt mellomlederne forutsetninger for å bekle rollen på en god måte og at de dermed har benyttet mellomlederen som endringsagent på dette området.

6.2 Kommunikatoren

Huys (2001) andre område hvor mellomlederne kan være verdifulle bidragsytere kaller han kommunikatoren. Han skriver at en vellykket endringsprosess krever klar og overbevisende kommunikasjon til hele organisasjonen. I motsetning til toppledere kan mellomledere enklere spre budskapet og overbevise de ansatte fordi de vanligvis har det beste sosiale nettverket i selskapet. Hvis også mellomlederne genuint tror på endringens intensjon vil de klare å selge det til resten av organisasjonen subtilt og på ikke-truende måter. De vil vite hvilke grupper eller individer som det er viktigst å få med seg og hvordan de skal tilpasse budskapet for ulike målgrupper. Klein S. M. (1996, ss. 36-42) går i dybden på hva en god kommunikasjonsstrategi bør være og forfatterne benytter dette til å drøfte benyttelsen av mellomledere som kommunikatorer. Som tidligere avklart i oppgaven befinner TOPS seg i endringsfasen av endringsprosessen. Forfatterne finner det derfor naturlig å fokusere på målsettingene og strategiene knyttet til opptiningsfasen og endringsfasen fordi respondentenes besvarelse primært er empirisk begrunnet. Klein S. M. (1996) skriver at målet i opptiningsfasen er å rettferdiggjøre endringen. Hovedhensikten med kommunikasjonsstrategiene under opptiningsfasen er å forberede organisasjonen på endringsprosessen. Under endringsfasen skal endringen gjennomføres, og da er kommunikasjonsstrategiens hovedhensikt å rapportere på endringsprosessene.

6.2.1 Kommunikatoren mangler en kommunikasjonsstrategi

Forfatterne spurte respondentene om det eksisterte en kommunikasjonsstrategi for endringsprosessen og i hvilken grad mellomlederen var en del av dette. En toppleder svarte følgende:

Ikke en felles tanke nei. Jeg har noen tanker om hvordan jeg skal gjøre det hos oss, men ikke en slik som jeg kjenner på at, dette har vi satt i ledergruppa. Nei, det finnes ikke en tydelig plan på hvordan vi skal få det med.

Respondenten er tydelig på at det ikke er en etablert kommunikasjonsstrategi fra toppledelsen og legger til at han selv har tanker om hvordan han personlig vil kommunisere endringen fra sitt nivå. Besvarelsen sammenfaller godt med en mellomleders respons på hvordan endringen kommuniseres:

Jeg forsøker å kommunisere videre det som blir kommunisert fra toppen. Jeg kan helt sikkert bli bedre på det. Jeg kunne helt sikkert vært bedre prosess. Det kunne helt

sikkert vært bedre standarder eller forumer for å gjøre slike ting. Så burde det være noe som gjør at man samler seg litt. At man har et slikt møte om bare slike ting. Kanskje 1 gang i måneden, kanskje hver 6 uke, eller hva nå behovet skulle være for noe.

Mellomlederen bekrefter at det ikke er en etablert kommunikasjonsstrategi eller andre felles avtalte «standarder». Respondenten uttrykker videre at det nok burde vært møter kun tiltenkt endringsprosessen med et gitt intervall. Forfatterne forstår dette som at mellomlederen ser behovet for at endringen kommuniseres, men at vedkommende er usikker på hvordan han skal gjøre dette. Som endringsagent er respondenten tydelig på at hans oppgave er å formidle videre informasjonen fra toppledelsen, men samtidig erkjenner han at det er et område han klart kan bli bedre på. Funnene viser at det hverken er en etablert kommunikasjonsstrategi for endringsprosessen ei heller etablerte enigheter om hvordan endringen skal kommuniseres. Huy (2001) skriver at en vellykket implementering krever klar og overbevisende kommunikasjon til hele organisasjonen. Forfatterne tør påstå at det er krevende å utføre overbevisende kommunikasjon for en kommunikator uten en samlet ledergruppe med en felles kommunikasjonsstrategi, og funnene virker å bekrefte dette.

Klein S. M. (1996, ss. 32-34) skriver at organisatoriske endringer ofte starter i et lavt tempo, er gradvis implementert og vil i mange tilfeller justeres underveis basert på ny kunnskap. Endringsprosessene vil ofte være lite inkluderende i starten og kun en liten brøkdel av organisasjonen tar del i endringens innledende fase. Forfatterne mener dette stemmer godt med TOPS sin endringsprosess. Pilotprosjektet hadde til hensikt å skape ny kunnskap og begrenset i så måte hvem som ble påvirket av den innledende fasen av endringsprosessen. Når pilotprosjektet foregår innenfor en liten gruppe med mennesker, som samtidig også vet de er i utforskende fase, kan det antas at få vil se et stort behov for en kommunikasjonsstrategi. Forfatterne mener pilotprosjektet kan plasseres i opptiningsfasen da de i prinsippet skulle utfordre «status quo», forberede organisasjonen på endring og rettferdiggjøre endringens hensikt. Til tross for at det kan tenkes at det under pilotprosjektet ikke var behov for en kommunikasjonsstrategi, er det ifølge Klein S. M. (1996, s. 38) vel så viktig å kommunisere endringsprosessen innenfor alle seks prinsippene. Når endringen ikke kommuniseres fra starten av skaper det usikkerheter og potensielt endringsmotstand blant de ansatte, noe som i seg selv vil drøftes i kapittelet om terapeuten. Med utgangspunkt i pilotprosjektet virker det å være motstridende meninger om hvordan resultatet ble kommunisert. En respondent sier

følgende: «Jeg tenker at det kanskje burde vært gjort en evaluering i etterkant, men så ble det at 'okei, vi bare fortsetter'». På den andre siden sier en toppleder følgende: «Og det pilotprosjektet var det veldig mye gode, altså, det kom en rapport ut ifra det som viste at det her fungerer, dette er bra». Forfatterne oppfatter respondentene som motstridende i hvordan pilotprosjektets suksess ble kommunisert. På den ene siden er ledernivået fornøyd med resultatet og refererer til en rapport, mens på et lavere nivå savnet de en evaluering av prosjektet før endringsprosessen ble iverksatt for fullt. Som funn nummer en beskriver var pilotprosjektet en suksess, men forfatterne forstår på respondentene at dette ikke ble kommunisert i tilstrekkelig grad eller på riktig tidspunkt. En mellomleder sier følgende om behovet for en kommunikasjonsstrategi på et tidlig tidspunkt:

Den kunne de tatt tak i litt tidligere. Og jeg har på en måte skjont mellom linjene at det er ting som må falle på plass før man kommuniserer noe. Men når folk bare blir gående og venter, og ikke har forståelse for hvorfor de ikke hører noe så kan det bli litt tungrodd. Det har vært en kommunikasjonsstrategi og det har vært kommunikasjon gjennom mange fora. Det har vært kjørt prosesser med komitéer og utredninger. Så mye bra, men det kan være at hele organisasjonen hadde blitt mer tunet inn på forståelse for hvorfor vi gjør dette litt tidligere.

Vedkommende sier at det har vært en kommunikasjonsstrategi, men forfatterne oppfatter dette som et begrepsbruk for at endringen har blitt kommunisert og ikke en kommunikasjonsplan gjennom endringens faser. Han sier endringen kunne vært gjennomført mer effektivt om den hadde vært kommunisert på et tidligere tidspunkt. På spørsmål om hva han trodde var årsaken til at det ikke var gjort tidligere svarte han:

Det går mye på tid og kapasitet. Det jobbes mye. En del av det går på en måte på det å etablere det vi har og prøve å få prosjektene som er til å ha en viss progress, men det er en utfordring å frigjøre seg nok fra det daglige til å kunne se litt større og litt lengere. Man blir spist opp av driften, på en måte.

Respondenten begrunner lite kommunikasjon om endringen med kapasitet i forbindelse med tilgjengelige ressurser og tid. Kapasitet for å gjennomføre endringen og tilgjengelige ressurser vil drøftes i kapitlet om linedanseren, men forfatterne forstår på respondentene at det er to svakheter med kommunikatoren så langt i endringsprosessen. Endringen i seg selv ble

kommunisert på et for sent tidspunkt og mellomlederen manglet forutsetninger, herunder en kommunikasjonsstrategi, for å fungere som en god endringsagent i rollen som kommunikator.

6.2.2 Topplederne tar rollen som kommunikator

Hope (2015, ss. 25-27, 37) skriver at hvordan medarbeidere engasjeres i den strategiske aktiviteten kan beskrives som praksisperspektivet av en strategi og peker på at strategien er en del av de daglige aktivitetene. Videre mener han at mellomlederen er best egnet til å oversette endringens målsetting til de praktiske dag-til-dag aktivitetene og utøve en koordinerende rolle mellom strategisk og operasjonelt nivå gjennom hele endringsprosessen. Forfatterne mener at det er mellomlederen som bør være endringsagenten og en mellomleder virker å ha samme mening:

(...) selv om vi ikke har klart å lage den kommunikasjonsplanen som jeg tror vi må spisse og forbedre og få helt ut, og som ligger i alle sin rolle. Det nytter ikke at [navngitt toppleder] skal snakke gjennom planen eller [navngitt toppleder]. Det må eies og fordeles utover. (...) Kommer det en som driver disse prosessene og som ser nødvendigheten av det, og som liksom puster det litt inn i organisasjonen så tror jeg det er den måten de liksom vil få det inn på.

Funnet bekrefter igjen at selskapet ikke har en definert kommunikasjonsstrategi, men også at endringen likevel bør eies og kommuniseres av mellomledere, og ikke av toppledere. Funnet viser at det er ledere i selskapet som på mange måter er enige med Huy og Hope i prinsippet om at mellomlederen er best egnet til å kommunisere endringsprosessen. Andre funn belyser at endringen likevel ikke har blitt kommunisert av mellomlederne. En av respondentene som hverken er mellomleder eller toppleder beskriver det slik:

Det var vel egentlig ikke så mye kanaler. Når vi begynte å etterlyse litt, 'hva skjer?' 'Kan vi få litt'. Så begynte [navngitt toppleder] å komme med noen møter på fredagene. Det løste jo litt opp for da fikk man vite litt mer. Men jeg synes den her, når man starter en så viktig prosess hvor lederne, mellomlederne, er så involvert så må man (...) være litt ærlig å si hvorfor man gjør det. Men det var aldri noe sånt. Det var ikke noe klar kommunikasjon av hvorfor de ville endre på ting. Bortsett fra at alle egentlig så at ting sikkert. Det var på tide (...) Alle hadde en forståelse av endringen, men det var ikke godt nok forklart.

Respondenten sier at det var lite informasjon innledningsvis, men etter at det ble etterspurt kom det regelmessige informasjonsmøter på fredagene. Vedkommende beskriver videre at det innledningsvis manglet en tydelig begrunnelse for hvorfor og hvordan endringen skulle gjennomføres, til tross for at man så at det måtte en endring til for å bedre samhandlingen og effektiviteten. Forfatterne oppfatter det slik at det var et informasjonsbehov blant de ansatte og dette ikke ble ivaretatt under endringsprosessens innledende fase. Det manglet med andre ord en kommunikator av endringsprosessen. På forespørsel kom kommunikatoren på banen, men dette av en toppleder, tilsynelatende uten styring gitt gjennom klar strategi. Det skal anerkjennes at toppledelsen responderer på tilbakemelding fra ansatte knyttet til informasjonsbehov, men forfatterne påstår at de på dette området ikke fikk benyttet potensialet i mellomlederen som endringsagent. Når kommunikatoren, gjennom topplederen, kom på banen blir flere av Klein S. M. (Klein S. M., 1996, s. 39) sine strategier benyttet. En toppleder beskriver det slik:

Så vi hadde møter med de ansatte hver fredag, med de tillitsvalgte først. Gikk gjennom hva vi hadde gjort i løpet av uka, hva vi tenkte, de fikk lov til å komme med innspill. (...) klokken 10:30 var det møte med de tillitsvalgte og klokken 14:00 var det møte med hele avdelingen. Og i pandemien så kjørte vi teams-møter. Så alle fikk muligheten til å hele tiden følge prosessen, de ble informert, og man fikk lov til å komme med innspill på hvordan det skulle være.

Her ivaretar kommunikatoren prinsippet om redundans i informasjon og kommunikasjonskanaler i endringsfasen ved å ha relativt hyppige oppdateringer gjennom gruppemøter og multimedia. Allmøtene ivaretar også prinsippet om ansikt-til-ansikt kommunikasjon (Klein S. M., 1996, s. 39). På spørsmål om kommunikasjonen også har vært direkte og personlig til den enkelte svarer en mellomleder:

Nei, det er da til alle. De fredagsmøtene som [navngitt toppleder] har hatt, det har vært hele TEK-OPS. Det tror jeg folk har syntes har vært veldig bra. Men nå er det en stund siden vi har hatt det så nå har det fløte litt bort. Det er litt viktig at man hvert fall, om ikke ukentlig, men de der jevnlig møtene og at folk vet at nå får vi sikkert vite noe på fredagen. Det kan være bra. Men nå kan jeg nesten ikke huske forrige møte. Det må være lenge siden.

Respondenten bekrefter at møtene har bidratt til å kommunisere endringen, men samtidig sier han at kommunikasjonen ikke har vært direkte og personlig. Prinsippet om at personlig informasjon bevares bedre enn generell informasjon blir dermed ikke ivaretatt. Respondenten belyser også at allmøtene ikke har vært så regelmessige som man først kunne få inntrykk av basert på topplederens sitat. En annen toppleder nyanserer også inntrykket en får av hyppigheten til allmøtene: «*Vi hadde en veldig bra frem til sommeren, men etter det har det stoppet litt opp fordi ting er så driftsrelatert. Det er klart at når man ikke er tilgjengelig så kan man heller ikke kommunisere*». Forfatterne forstår det som at det periodevis har vært mange og hyppige allmøter, primært før sommeren, men etter fellesferien har hyppigheten blitt redusert. Med utgangspunkt i sistnevnte respondent er en av årsakene til dette manglende tilstedeværelse grunnet driftsrelaterte prioriteringer. I rollen som kommunikator mener forfatterne at vedkommende må ha kapasitet, herunder også fysisk tilstedeværelse, for å opprettholde redundansen og hyppighet, men dette virker ikke å være tilfelle for hele perioden inneværende endringsprosess har foregått.

Funnene belyser at flere av prinsippene i kommunikasjonsstrategiene har blitt benyttet, men det er likevel en stor andel av disse som ikke er brukt. Forfatterne forventer ikke at TOPS skal ha en kommunikasjonsstrategi som speiler hva Klein S. M. (1996, s. 39) beskriver, men med den som utgangspunkt virker det for forfatterne tydelig at det er flere områder hvor kommunikatoren kunne vært benyttet i større grad. Forfatterne mener det er en klar sammenheng mellom kommunikasjonsstrategiene til Klein S. M. og mellomlederen som kommunikator, men funnene viser at det er topplederne som istedenfor har tatt rollen som kommunikator. I rollen som endringsagent fremstår det også som at topplederne mangler forutsetninger, herunder innsikt og kapasitet, til å utføre alle prinsippene som en god kommunikator bør ivareta.

6.2.3 Delkonklusjon

Forfatterne har i dette kapittelet drøftet i hvilken grad mellomlederen har fylt rollen som Huys kommunikator som et ledd i utforskingen rundt hvordan Widerøes toppledelse har benyttet mellomlederen som endringsagent. Huy (2001) skriver at mellomlederen kan være en verdifull bidragsyter gitt deres organisatoriske posisjon fordi de er best egnet til å spre budskapet og overbevise ansatte om endringens hensikt. Forfatterne har drøftet dette opp mot funnene blant annet ved hjelp av Klein S. M. (1996, s. 38) sine prinsipper for kommunikasjonsstrategi.

Det forventes ikke at TOPS skal ha en kommunikasjonsstrategi som speiler hva Klein S. M. (1996, s. 39) beskriver, men med den som utgangspunkt virker det å være tydelig at det er flere områder hvor kommunikatoren kunne vært benyttet bedre. Funnene viser at TOPS ikke har en definert kommunikasjonsstrategi for endringsprosessen og heller ikke etablerte enigheter om hvordan endringen skal kommuniseres. Dette virker å være årsaken til at endringsprosessen kommuniseres på et for sent tidspunkt, og kan regnes som en av hovedårsakene til at mellomlederen i liten grad har blitt benyttet som kommunikator gjennom endringen.

Vi ser en klar sammenheng mellom kommunikasjonsstrategiene til Klein og mellomlederen som kommunikator, og til tross for at enkelte respondenter også er enige virker praksisen å fravike dette. På forespørsel fra personalet kommer kommunikatoren på banen, men rollen bekles av en topplerer som virker å mangle forutsetninger, herunder innsikt, kapasitet og strategi, for å ivareta kommunikator-rollen på en tilfredsstillende måte. Endringsprosessen blir dermed kommunisert, men på et for sent tidspunkt og uten å benytte alle mulige prinsipper for en god kommunikasjonsstrategi.

Forfatterne mener derfor at mellomlederne i TOPS ikke har fylt rollen som kommunikator og toppledelsen har dermed ikke benyttet mellomlederen som endringsagent på dette området.

6.3 Terapeuten

Terapi er en samlebetegnelse for all behandling, for eksempel medisinsk, psykologisk fysikalsk (Hem, 2021). Gjennom endringsprosesser kan mellomlederen bidra med nevnt behandling gjennom rollen som Huy (2001) kaller terapeuten. Dette kommer gjennom hans posisjon i bedriften, hvor mellomlederen er den best egnede til å skape et trygt arbeidsmiljø fordi han personlig kjenner de ansatte rundt seg. Huy skriver at ansatte kan ha bekymringer knyttet til endringsprosessen og at ansatte typisk vil ytre bekymringer til hvordan endringen påvirker deres rolle og oppgaver. I motsetning til toppledelsen kan mellomlederen kommunisere direkte og personlig, samt skreddersy individuelle samtaler til individuelle behov for å ivareta personellet og i så måte drive bedrive terapi innenfor organisasjonen for å behandle individuelle og organisatoriske smerter tilknyttet endringsprosessen. På hvilken måte og i hvilken grad dette er gjort for TOPS sin endringsprosess vil drøftes i dette kapitlet.

6.3.1 Terapeutens håndtering av endringsmotstand

Klev og Levin (2021, s. 122) skriver at motstand mot endringsprosesser er å forvente, ofte fordi man er uenig eller ikke ser hensikten med endringen. Dette vil typisk inntreffe i de første fasene av den emosjonelle responsen på endring, enten sjokk-fasen eller benektelses-fasen. Terapeut-rollen gjennom mellomlederne kan hindre at endringsmotstand oppstår og håndtere eksisterende endringsmotstand ved hjelp av metodene oppsummert i avsnittet over. Forfatterne stilte derfor spørsmål om det har vært endringsmotstand knyttet til inneværende endringsprosess, samt om ledernivåene var forberedt på dette og hvordan de eventuelt håndterte dette. Endringsmotstand var et kjent begrep hos respondentene, men om det var endringsmotstand knyttet til denne endringsprosessen kom ikke frem like klart hos alle respondentene. En mellomleder svarte at det var en initiell bekymring for det nye og ukjente: *«Ja, om ikke motstand så et veldig behov for å få dette planlagt. 'Hva var det man hadde tenkt'. Så det blir jo en del slike ubegrunnede bekymringer, frykten for det nye og alt det her»*. De ansatte uttrykte et behov for en tydelig plan for endringen, som kan forstås som et behov for å tydeliggjøre hva endringen innebærer for den enkelte. Den innledende bekymringen kan plasseres i sjokk-fasen av den emosjonelle reaksjonen på endringsprosesser (Hayes 2002 i Irgens, 2011, s. 36). En toppleder beskriver at *«[planen for endringsprosessen] kommer fra konserntoppen og ned via et ganske omfattende forarbeid. Og det gjør at alle går i samme takt og at alle er kjent med hvor vi skal. og alle har samme mål»*. Dette, sammen med pilotprosjektet, gir grunnlag for å tro at de ansatte var forberedt på endringen. Likevel

opplevde mellomlederne at sjokkfasen inntreffer og endringsmotstanden oppstår hos enkelte. Flere respondenter referer til tidligere endringsprosesser hvor de denne gangen har gjort flere ting annerledes, noe som har ført til at flere har troen på at endringsprosessen lykkes. Dog virker dette å bare treffe ledernivåene og ikke de ansatte basert på de ansattes tilbakemeldinger til mellomlederne. En annen mellomleder, som var sterkt involvert i pilotprosjektet, sier at han opplevde klare bekymringer fra ansatte, både direkte og indirekte:

[Toppledelsen] klarte å overtale meg. Så gikk det nå greit, men det var hele tiden stikk, det var hele tiden lukkede dører og snakking, og det var liksom i fellesmøter så kunne man jo på en måte prøve å sette meg litt fast eller si et eller annet. Nå var vi jo i prosjektet og jeg hadde frie tøyler til å gjøre akkurat som jeg ville, og selvfølgelig så gjør jeg det akkurat som jeg vil, men da skal ikke noen legge seg borti det. Men det var liksom veldig sånn 'hvorfor gjør du sånn? Det er alltid sånn det har vært, det er alltid sånn vi har gjort det'. Så det var liksom veldig mye sånn, da. Det var en del, og jeg vet at han [navngitt toppleder] prøvde å skjerme meg veldig og gikk veldig fort foran for å ta støtet selv, liksom, at han liksom ikke lot meg stå alene i det. Det var jo utrolig snilt, men det var jo en del som da visste hva det her kom til å innebære. Det ble spørsmål om deres egne stillinger som jeg nevnte i stad. Det ble spørsmål om liksom på en måte maktgreiene, behovene deres.

Respondenten uttrykker at han selv hadde blitt overbevist over endringens rasjonale, men at ikke alle ansatte var like overbevist. Ansatte diskuterte i private eller delvis lukkede fora hvor vedkommende hadde liten mulighet til å påvirke narrativet av samtalene og avklare antakelser. Det er tilnærmet umulig å forhindre rykter og diskusjoner, og man er derfor nødt til å håndtere disse underveis når de oppstår. Respondenten sier at dette ble håndtert gjennom støtten fra toppledelsen, både formelt gjennom sitt gitte ansvar i endringsprosessen og offentlig gjennom toppledelsens tilstedeværelse under fellessamlinger. Likevel peker vedkommende på en initiell skepsis blant de ansatte hvor det stilles kritiske spørsmål til stillingene og myndighetsroller. I fellesmøtene som respondenten referer til er en toppleder også til stede. Dette opplever respondenten som støttende, spesielt når han blir utfordret av de ansatte. I perspektivet av Huys terapeut blir likevel ikke mellomlederen benyttet som endringsagent med alle fordelene det bærer med seg. Når mellomlederen blir utfordret på detaljer knyttet til endringen er det ifølge Huy mellomlederen som har de beste forutsetningene for å kunne formulere et svar som forstås og aksepteres av de ansatte. Man

kan derfor påstå at dette neglisjeres av topplederen ved at han skjermes mellomlederen, selv om skjermingen er gjort med beste intensjon. Det må nevnes at forfatterne ikke kjenner til hverken normene av fellesmøtene eller ledernes sosiale posisjon i selskapet, noe som kan være årsaker til at det ble gjennomført som beskrevet. Likevel står poenget seg i forhold til hvordan en benytter mellomlederen som endringsagent innenfor terapeut-rollen, hvilket kommer frem at ikke ble gjort i nevnte tilfelle.

6.3.2 Terapeutens kommunikasjonsstrategi manglet

For å kunne drøfte kommunikasjonsstrategien for terapeuten fullt ut tillater vi oss i å spekulere i hvorfor topplederne tok ansvar for å kommunisere endringen når pilotprosjektet foregikk, som leses gjennom mellomlederens sitat på forrige side. Hope (2015, ss. 17-19) skriver at topplederne har det strategiske perspektiv med fokus på det eksterne mens de ansatte fokuserer på det interne og deres individuelle arbeidsoppgaver. Mellomlederen skal, eksempelvis gjennom fellesmøtene, kunne omsette strategiske beslutninger til operasjonelle termer. Klein S. M. (1996, ss. 35-36) skriver i prinsipp nummer tre om kommunikasjonsstrategi at mellomlederen er forventet å være godt informert og nøyaktig i sin evne til å bringe et budskap videre. Bare da kan mellomlederen benyttes som en nøkkel-kommunikator. Arenaen var på plass gjennom fellesmøtet, men det kan virke som vedkommende manglet forutsetningene, herunder detaljkunnskap om endringsprosessen, for å kunne benyttes som en nøkkel-kommunikator i terapeut-rollen. I mangel av forutsetninger tar derfor topplederen rollen som kommunikator av endringen, men virker å ikke lykkes fullt ut basert på tilbakemeldingene mellomlederne har fått gjennom endringsprosessen. Det kan tenkes at mellomlederens uttalelser begrenser seg til å gjelde et tidlig punkt i omstillingen, og at de kan ha lært og justert fortløpende ettersom endringen gjennomføres. Likevel bør man kunne påstå at en planlagt kommunikasjonsstrategi bør foreligge for å benytte mellomlederen som terapeut gjennom endringsprosessen, noe det virker som ikke ble gjort i nevnte tilfelle. En toppleder bekrefter også behovet for en terapeut på riktig nivå:

Det nytter ikke at [navngitt toppleder] skal snakke gjennom planen eller [navngitt toppleder]. Det må eies og fordeles utover. (...) Kommer det en som driver disse prosessene og som ser nødvendigheten av det, og som liksom puster det litt inn i organisasjonen så tror jeg det er den måten de liksom vil få det inn på.

Respondenten sier at det er ikke topplederne som bør informere om endringen, men at det burde fordeles på personell med eierskap til endringen. Hvis det er mellomledere som tror på

endringen, vil disse være de beste til å drive endringsprosessene fremover. Dette stemmer godt med Hopes (2015, ss. 25-27) uttalelser om hvorfor mellomledere er gode endringsagenter. Han skriver at mellomlederen er agenten for endringen på vegne av de strategiske beslutningstakerne og blir direkte personlig berørt av endringen. Det gjør at mellomlederen er en aktør i både utviklingen og gjennomføringen av endringsprosessen. Dette stemmer godt for TOPS sin endringsprosess hvor det var en mellomleder som ledet pilotprosjektet og endringen av organisasjonsstrukturen påvirket mellomlederne direkte. Likevel bemerker forfatterne seg at respondentens gode intensjon ikke stemmer med hvordan selskapet i praksis gjennomførte endringen. Det er riktig å si at mellomlederne ble brukt som endringsagenter ved blant annet å gi dem et formelt ansvar for endringsprosessen, men de manglet forutsetninger, herunder en kommunikasjonsstrategi, for å fungere som gode terapeuter for sine ansatte. En mulig forklaring på dette kan være prioriteringer grunnet mangel på tilgjengelige ressurser, noe som vil drøftes i kapitlet om linedanseren.

6.3.3 Involvering burde aktivert terapeuten

Forfatternes fjerde funn var involveringsgraden av personalet gjennom endringsprosessen. Klein S. M. (1996, ss. 34-36) har seks prinsipper for kommunikasjonsstrategi hvor samtlige tar for seg, i en eller annen form, det å involvere de ansatte. For ordens skyld repeterer vi disse prinsippene her:

1. Redundans i informasjon og kommunikasjonskanaler
2. Ansikt-til-ansikt kommunikasjon
3. Utnyttelse av autoriteten i hierarkiet
4. Mellomledere er nøkkel-kommunikatorer
5. Meningsledere endrer holdninger og meninger
6. Personlig informasjon bevares bedre enn generell informasjon

I rollen som terapeut skriver Huy (2001) at mellomlederen er best egnet til å håndheve slike prinsipper takket være deres organisatoriske og sosiale posisjon. Forfatterne har tidligere i oppgaven konstatert at det ikke eksisterer noen formell kommunikasjonsstrategi for endringsprosessen, men dette betyr ikke at flere av prinsippene ikke er blitt utført. Tvert imot tyder funnene på at majoriteten av prinsippene er benyttet av mellomlederne. Under intervjuet som forfatterne gjennomførte med respondentene handlet noe av tematikken om involveringsgraden av personalet gjennom endringsprosessen. Responsen på tematikken

gjennom intervjuene var noe varierende og virker å være avhengig av organisatorisk tilhørighet og perspektiv. En mellomleder uttaler følgende om prosessen:

Jeg synes det har vært håndtert veldig bra. Fagforeninga, HR, jevnlige møter, slike komitégreier. Jeg har ikke vært med på det selv, men de hentet innspill fra ulike faggrupper og tok det med seg inn i slike fora. Ting ble gjort i en fornuftig rekkefølge. Startet i fagforeninga og fikk nikket det av med dem og alt. Man hadde stillings- og rollebeskrivelser på plass på riktig tidspunkt. Og dette med at det ble kommunisert at det ikke var hogd i stein, men det var et forslag for diskusjon. Så min opplevelse var at vi ble veldig lyttet til. Også har jo den enkelte med å rett og slett bare å innfinne seg med at det er ikke et demokrati dette her og på et eller annet tidspunkt så må en avgjørelse tas, og da må man bare stole på at alle innspill er tatt med og vurdert.

Forfatterne oppfatter av respondenten at det har blitt lagt god vekt på informering og involvering i forkant av prosessen. Personalmassen har blitt involvert, enten direkte eller indirekte, gjennom flere kanaler som også la til rette for å komme med innspill. Respondenten beskriver det ikke eksplisitt, men forfatterne forstår det som at mellomlederen som ledet pilotprosjektet var en sentral aktør i flere av de nevnte kommunikasjonskanalene. Herunder vil utnyttelsen av fagforeninger samsvare med Klein S. M. (1996, s. 35) prinsipp om utnyttelse av autoritet. Fagforeninger kan ikke plasseres direkte inn i organisasjonens hierarki, men de er utvilsomt en aktør med makt som bør benyttes, noe TOPS har gjort i denne endringsprosessen. Sammen med jevnlige møter har lederne tilrettelagt for arenaer hvor terapeuten tvinges frem fra mellomlederne, blant annet ved å benytte Klein S. M. (1996, s. 35) sitt prinsipp om ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Som kan leses av avsluttende del av sitatet over må organisasjonens ansatte til syvende og sist innfinne seg med at endringsprosessen er lederstyrt. En kan kanskje argumentere med at siden endringsprosessen er lederstyrt kunne de bare presset gjennom endringen fra første stund. På den andre siden viser respondenten at involvering og benyttelse av terapeuten sikrer støtte fra de ansatte, noe som hemmer endringsmotstand og fremmer en god endringsprosess. En av respondentutvalgets toppledere sier også at involvering og benyttelse av terapeuten ble benyttet i et større omfang etter at pilotprosjektet var ferdig:

Jeg var ikke med, men de andre lederne var med. De som var underlagt meg og ansatte her. Ingeniører, supply chain, planleggere og alt var med i den. Så det var et tverrfaglig, ja det var to store runder på det. (...) Det startet jo med den her risk

assessmenten som jeg mener var veldig viktig. Også vil det jo videre nå være hele tiden. Nå er det splittet opp i nye team og det er jo en naturlig prosess at lederne tar med de ansatte på veien videre. Veien videre er litt ulik. Noen har stoppet litt opp grunnet trækken har vært veldig stor, mens andre team har nok medvirkningen vært veldig stor. Så det er jo litt ulikt det her og det prøver vi å utjevne, og det prøver vi å hjelpe de teamene som ikke er kommet så langt i endringen.

Forfatterne forstår på respondenten at etter at pilotprosjektet ble avsluttet og de besluttet å benytte samme organisasjonsstruktur i resten av TOPS, ble også mye av gjennomføringsansvaret delegert til mellomledernivåene. Gjennom utdraget fra topplederens intervju forstår en at det ble gjennomført en risikovurdering i forkant av endringsprosessen hvor de ulike fagmiljøene i TOPS var representert. Det fremkommer ikke eksplisitt hva som var innholdet i disse møtene, ei heller hva som ble resultatet av dem, men forfatterens tolkning er at mellomledere og toppledere er enig i at disse møtene var viktige for å sikre støtte blant personalet, både ved å lytte til selskapets medarbeidere og for å få på plass de siste detaljene rundt planen for gjennomføringen. Hope (2015, ss. 22, 25-27) skriver at mellomlederen har ansvar for minst én del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessen totalt. Mellomlederen skal oversette endringens målsetting til de praktiske dag-til-dag aktivitetene og utøve en koordinerende rolle mellom strategisk og operasjonelt nivå gjennom hele endringsprosessen. Fra topplederens perspektiv stemmer teorien godt med hvordan mellomlederen ble benyttet når endringen skulle gjennomføres i selskapet. Involverende møtearenaer slik som respondenten referer til sikrer at mellomlederen benyttes som endringsagent og derav tilrettelegger for at terapeuten kan fjerne frykt og usikkerheter knyttet til endringsprosessen. Likevel virker det ikke som om at terapeuten har gjort dette i tilstrekkelig grad, og respondentene er ikke utelukkende samstemte når det kommer til i hvilken grad involvering har foregått og om mellomlederen har fylt rollen som terapeut. En respondent har følgende uttalelse rundt de ansattes medvirkningsgrad:

Jeg tenker at de kunne jo kanskje ha startet med et møte med at vi ser på mulighetene (...). Altså andre løsninger for å ordne strukturen vår. Men de gjorde jo egentlig ikke det. De gjorde etter hvert, men da var det jo liksom, da var vi jo i gang. (...) Ja, kanskje at ikke de så nødvendigheten av det, men at det var. Det synes jeg er litt rart at ikke de så det, at folk trengte informasjon. Det er jo kjempeviktig. Det er jo helt vesentlig i hele prosessen. Det hadde ikke trengt og vært så mye. De kunne tatt med

litt, de gjorde jo det etter hvert. De kalte vel inn til noe møte etter hvert med enkeltpersoner, sikkert for å få noen som kunne påvirke litt mer, men jeg vet ikke hvor nyttig det var egentlig. (...) Men det har alltid vært den her dårlige kommunikasjonsbiten. Det er litt det her med den åpenheten og ærligheten som ledelsen godt kunne vært flinkere på hele veien.

Respondenten sier at de ansatte ble involvert, men på et tidspunkt hvor det var for sent å påvirke de store linjene av endringen, herunder den nye organisasjonsstrukturen.

Vedkommende spekulerer i at ledernivåene trolig ikke så nødvendigheten av det, noe som tydelig strider mot respondentens mening. Han sier at det ble kalt inn til møter med enkeltpersoner, men stiller spørsmål til nytteverdien. Forfatterne forstår det som om at mellomlederne forsøkte å benytte terapeut-rollen hvor de både involverte og informerte personlig, men det kan virke som at det ikke hadde ønsket effekt i nevnte tilfelle. Nøyaktig hva som ikke var tilstrekkelig sier ikke respondenten noe om, men avslutter med at ledelsen har forbedringspotensialet innen åpenhet og ærlighet ovenfor sine ansatte. En mellomleder bekrefter også at involveringen av personalet skjedde først på tidspunktet hvor de overordnede beslutningene var tatt:

Da handlet det mer om å finne ut om de små detaljene i grensesnittet og alt det her. Og der har det vært stor [medbestemmelse] innenfor rammene som er. Det var jo aldri lagt til opp til noen debatt om det skulle være team eller ikke, det ble avgjort. At teamene skulle ha de og de funksjonene og sånt, og ha de og de målene og oppgavene og det der, var avgjort. Så var det mer bekymringer om oppgaver som går på tvers av flåten.

Forfatterne synes det kommer tydelig frem at ledernivåene ikke ønsket å involvere de ansatte i den overordnede beslutningen om og hvordan teamene skulle settes opp. Forfatterne tør påstå at det er naturlig at ansatte søker informasjon om arbeidsplassens potensielle endringer, og samtidig ønsker å påvirke disse. Likevel krever involvering ressurser, som i mange tilfeller vil være å ta ressurser fra andre oppgaver. Sitatet over kan forstås som om at ledelsen har gjort et bevisst valg knyttet til når personalet skulle involveres i endringsprosessen, altså først på tidspunktet strukturen var bestemt. Forfatterne kan forstå de ansattes ønske om å påvirke da det er snakk om deres egen arbeidsplass og arbeidsoppgaver. Samtidig kan den grad av involvering forlenge endringsprosessen i tid og samtidig ta ressurser fra andre driftsoppgaver. Klev og Levin (2021, s. 123) skriver blant annet at endringsmotstand oppstår når en opplever

at egne interesser ikke ivaretas. Forfatterne forstår respondentene som at det er nettopp det som har vært tilfelle. Likevel kunne dette vært håndtert ved hjelp av mellomledere i rollen som terapeut hvor de da hadde skapt en balanse mellom beslutningene fra toppledelsen og medarbeidernes behov for involvering. En kan argumentere med det var forsøkt gjennom fellesmøter og møter med enkeltpersoner, men dette oppfatter forfatterne som arenaer hvor det skulle informeres og ikke en toveis-dialog for å ivareta de ansatte tanker og følelser til endringen. Selv om terapeut-rollen ikke har vært en bevisst rolle blant ledernivåene, virker funnene å vise at behovet for rollens oppgaver har vært til stede, men at de ikke har blitt dekket i tilstrekkelig grad.

6.3.4 Delkonklusjon

For å finne ut hvordan mellomlederen har blitt benyttet som endringsagent for inneværende endringsprosess i TOPS har forfatterne gjennom dette kapittelet drøftet i hvilken grad mellomlederen har fylt rollen som terapeut. Huy (2001) skriver at mellomlederen er best egnet til å skape et trygt arbeidsmiljø fordi de personlig kjenner de ansatte rundt seg. Mellomlederen har de beste forutsetningene til å møte bekymringer og spørsmål på en personlig og individuell måte.

Selv om ledernivåene har vært omforente om endringsprosessen, viser funnene at det har vært noe endringsmotstand til endringsprosessen fra enkelte ansatte. Det har blitt oppfattet av både topp- og mellomledere, og forsøkt håndtert gjennom det Huy beskriver som terapeuten. Mellomlederne har blitt tildelt rollen som endringsagent både formelt gjennom sitt gitte ansvar i endringsprosessen og offentlig blant annet gjennom toppledelsens tilstedeværelse under fellessamlinger. Når situasjonen, eksempelvis fellesmøter, tvinger frem behovet for terapeuten virker det likevel som at topplederne tar rollen som terapeut og dermed hemmet mellomlederen som endringsagent.

Flere respondenter peker på mellomlederen som den åpenbare lederen i rollen som endringsagent, men praksisen i TOPS tilsier at de ikke følger denne intensjonen. En årsaksforklaring på dette virker å være mangelen på en kommunikasjonsstrategi. Til tross for mellomlederens tildelte ansvar, tar topplederen rollen som terapeut i situasjoner hvor kommunikasjonsstrategiene peker på mellomlederen som nøkkelpersonen. En årsaksforklaring er at mellomlederen mangler forutsetninger, herunder en kommunikasjonsstrategi, for hvordan endringsmotstanden skal håndteres.

Funnene viser at medarbeidere har vært involvert i endringsprosessen gjennom flere kanaler, men mellomlederne opplever likevel at de ansatte ikke er tilfreds med hvordan og når de blir involvert. Hvordan og når man involverer har ulike fordeler og ulemper, men forfatterne tør påstå at det uavhengig av dette alltid vil være behov for en terapeut som håndterer responsen til de ansatte. En kan argumentere med at var forsøkt gjennom fellesmøter og møter med enkeltpersoner, men dette oppfatter forfatterne som arenaer hvor det skulle informeres og ikke en toveis-dialog for å ivareta de ansatte bekymringer og følelser til endringen.

Mellomlederen har blitt benyttet som endringsagent gjennom deres formelle ansvar, men til tross for at mellomlederen har bidratt med mye positivt til endringsprosessen, mener forfatterne at de i liten grad har fylt rollen som terapeut. Behovet for en terapeut har gjort seg synlig ved flere anledninger, men i situasjoner hvor det har vært tydeligst har topplerne tatt rollen, uten å lykkes fullt ut.

6.4 Linedanseren

Den siste rollen som Huy (2001) lister for mellomledere som bidragsytere i en endringsprosess er linedanseren. Med dette mener Huy at en vellykket organisasjonsendring krever balansegang mellom oppmerksomhet til endringen og kontinuiteten. Ytterpunkter, fremfor balanse, vil kunne skape organisatorisk treghet og hemme endringsprosessen. Forfatterne velger også å tolke linedanser som begrep noe utover hva Huy beskriver. En mellomleder er gjerne et individ som havner litt mellom to stoler, ettersom vedkommende skal videreformidle og håndheve føringene som gis fra organisasjonstoppen, samtidig som han skal ivareta personellet på sin arbeidsplass. Hope (2015, s. 22) definerer blant annet mellomlederen som en «(...) som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå (...)». Forfatternes tolkning av mellomlederen og dens funksjon baserer seg også i stor grad på hvordan respondentene uttalte seg ved spørsmål rundt rollen til en mellomleder. En av topplederne blant oppgavens respondenter svarte følgende på spørsmål rundt mellomlederens rolle og betydningen av den i Widerøe som selskap:

«Sannsynligvis en av de viktigste rollene i Widerøe. Mellomleder er jo en person som både skal, kan du si, sørge for at oppdraget ifra toppledelsen blir gjennomført, men skal også stå i trykkokeren med de ansatte. Det er egentlig en sånn uriaspost. Og den posten der blir bare mer og mer krevende. Kanskje den største utfordringen i Widerøe er at den rollen ofte blir også en driftsrolle, sånn at det er forventet at du, kan du si, når vi snakker om strategiplaner og endringer og alt det her som kommer ifra ledelsen, så kommer det ned til mellomleder, så blir du hele tiden i skvis med hvor mye tid skal jeg bruke på å gjøre utvikling i egen avdeling, og hvor mye skal jeg sørge for at driften faktisk går sånn som den går».

Respondenten peker på de samme momentene som nevnt innledningsvis i kapittelet og er klar i sin tale når mellomlederen vurderes til å være den mest krevende posisjonen i selskapet. Forfatterne tolker respondenten til å mene dette nettopp på grunn av balansen som mellomlederen må utvise, og underbygger dette med en henvisning til Uria².

² En uriaspost er en særlig utsatt og farlig stilling eller tjeneste. Uttrykket stammer fra den bibelske fortellingen om David og Batseba hvor kong David valgte å plassere soldaten Uria i en utsatt post ved fronten for at han skulle dø, slik at David kunne få hans kone Batseba som sin (Tvedt, 2021).

6.4.1 Balansegang mellom drift og utvikling

For å videre utforske mellomlederens rolle som linedanser og hvordan rollen har utspilt seg gjennom endringsprosessen i TOPS, ønsker forfatterne å starte gjennom Huys perspektiv. Huys forskning viser at balansegang mellom fokus på endringen kombinert med kontinuitet, som forfatterne tolker som fortsatt oppfølging av daglig drift og funksjoner, er et nøkkelmoment i suksessoppskriften for mellomlederens involvering i endringsprosesser. Dette leder til funnet presentert gjennom kapittel 5.3, «ressursmangel i forhold til ambisjoner». Gjennom intervjuene har vi plukket opp at et flertall av respondentene uttrykker frustrasjon over en hverdag som til stadighet setter dem i et ressursdilemma mellom drift og utvikling; eller som Huy kaller det, ressursdilemma mellom oppmerksomhet til endringen og kontinuitet. Respondentenes eget begrepsbruk rundt dilemmaet er videreutvikling versus brannslukking. En av respondentene uttaler følgende rundt utfordringen:

«Og det, så kan du jo spørre deg, hva kommer til å lide? Endringsprosessen eller å få inn fly? Svaret sier seg jo selv. Det er endringsprosessen som vil lide, for vi er nødt til å få inn fly. Og det synes jeg var surt, for å si det rett ut. (...) Den kjenner man litt på som leder (...) når du egentlig ikke får endene til å møtes på en dag i det hele tatt».

Vedkommende gir tydelig uttrykk for at det eksisterer en balansegangsutfordring gjennom oppgavene som treffer TOPS i det daglige og ressursene som ønskes satt på gjennomføring av endring og utvikling. Samtidig peker vedkommende implisitt på det som han mener er det åpenbare svaret, hvilket forfatterne gjennom sine observasjoner forstår at faller i favør den daglige driften. I perspektiv av Huys forskning vil en kunne argumentere for at det blir overvekt på kontinuiteten, eller den daglige driften, fremfor endringsprosessen. Dette kan tenkes å skape en ubalanse som halter utviklingen. Det må videre kunne sannsynliggjøres at overvekten på kontinuitet leder til at organisasjonen faller tilbake i gamle spor og i så måte trekker fokuset vekk fra målet, som er endringsprosessen. Organisasjonen presser mellomlederen, eller linedanseren, ut av balanse. En av topplederne har følgende uttalelse: *«Og sett i det å jobbe i felleskap i et større system hvor alt henger sammen er det litt utfordringer med den kulturelle bakgrunnen, hvor alle skal løpe etter driftsmålet, driftsutfordringer og løse dem så fort som mulig».* Flere respondenter har uttalelser som ligner på denne og det samstemmer i tillegg med forfatterens observasjoner gjort under besøket hos Widerøe. Det virker å være en dyptliggende kultur i organisasjonen hvor en hele tiden skal løse oppdukkende utfordringer på best og raskest mulig måte. Forfatterens tolkning av denne

kulturen er at den har etablert seg fordi personellet i Widerøe over lang tid har vært svært tro mot organisasjonens mål, som er levering av operative fly, og at de har et brennende ønske om å nå dette målet. Isolert vil en kunne si at det ikke er negativt, men til tross for gode intensjoner og høy arbeidsmoral fremstår dette som en utfordring i større grad enn en løsning, fordi den virker å hemme inneværende endringsprosess.

En vil kunne argumentere for at dette er noe som toppledelsen i Widerøe burde tatt høyde for og gjort aktive tiltak for å motarbeide i en tidlig fase av prosessen. Som synliggjøres gjennom uttalelsen fra topplederen overfor er dette en utfordring som toppledelsen er bevisst, men forfatterne har ikke fått inntrykk av at dette er noe som aktivt har blitt forsøkt å gjøre noe med. På den andre siden kan en tenke seg at det er kontraproduktivt for toppledelsen å be personalmassen om å holde tilbake på drift av selskapet til fordel for endringsprosessen. Det er et dilemma som, på lik linje med mellomlederen, krever en balansegang fra topplederen. Dette leder oss tilbake til poenget presentert i den innledende delen av underkapittelet. Det kan tenkes at det er en svært utfordrende jobb for en mellomleder å skulle skape fremdrift i en endringsprosess når han jobber i en organisasjon hvor kulturen for å hele tiden jobbe mot organisasjonens mål og å løse omkringliggende utfordringer ligger latent blant personalmassen. Dette gjelder særlig i TOPS sitt tilfelle. Forfatterne begrunner dette gjennom inntrykk gjort under besøk, kombinert med uttalelser fra samtlige respondenter. Det er en avdeling med høyt tempo og mye villighet til å drive problemløsning. Resultatet, som presentert overfor, blir en organisasjon med skylapper som hindrer den fra å se potensialene som ligger i endring og utvikling. Drøftingen underbygges av følgende uttalelse fra en av respondentene:

Ja, det blir jo det [konflikt mellom drift og utvikling]. Da driver man ikke med sånn forbedringsgreier, for da fikser man flyet. Så har vi [utvikling] på agendaen og tar det i rolige stunder, men vi er ikke robuste nok i antall personer til å ha et eget program gående på forbedring og personlig utvikling. Så det blir en del av alt, og det blir opp til den ansatte å henge seg på og ta ansvar for egen utvikling.

Respondenten gir, i likhet med tidligere uttalelser, klart uttrykk for at utvikling må vike for drift. Vedkommende peker på ressursmangel i selskapet som hovedårsak for at det ikke er mulig å oppnå en balansegang. Forfatterne vil ikke spekulere i hvorvidt selskapet er godt nok oppsatt til å håndtere det, men velger heller å peke på respondentens klare overbevisning om at det ikke finnes noen balansegang. En vil kunne argumentere for at det vitner om en mangel

på fokus fra lederne om å oppnå denne balansen. På den andre siden vil en kunne tenke seg at toppledelsens prioritering av å gjennomføre pilotprosjektet var en hensiktsmessig måte å løse utfordringen på. Ved å isolere en del av organisasjonens tydelige rammer for jobben som skal gjøres, så fikk man fristilt en egen arbeidsgruppe som ikke lenger var like bundet av organisasjonens vaner, normer og kultur. Huys (2001) forskning peker på at ytterpunkter i balansegangen kan føre til betydelig underprestasjon. Forfatterne er ikke av den tro at driftsfokuset i TOPS fører til klar underprestasjon, men Huy peker også på hvordan mellomledere som preferer kontinuitet i selskapet sikrer at selskapets arbeidsoppgaver gjennomføres, noe som også bidrar til å trygge medarbeidere i endringens usikkerheter, med andre ord skape trygghet. Dette, på sin side, er noe forfatterne våger å spekulere i. Det kontinuerlige jaget etter å løse driftsutfordringer kan synes å bli et sted å gjemme seg fra endringsprosessen usikkerheter. Det kan virke som at fastgrodde vaner, normer og kultur i organisasjonen fører med seg et kontinuerlig fokus på brannslukking innenfor den daglige driften, og at dette overskygger utviklingsfokuset gjennom samtlige av organisasjonens hierarkiske nivåer. Både topp- og mellomledelse ser utfordringen, men hverken av partene synes å klare å prioritere endring for å skape en sunn balansegang som utvikler organisasjonen i et hensiktsmessig tempo. Som påpekt gjennom kapittelet kan det dog tenkes at pilotprosjektet var en formålstjenlig måte å isolere deler av organisasjonen for å fristille personell fra det latente brannslukkingsfokuset, for å på den måten skape rammer for en sunnere balansegang mellom endring og kontinuitet.

6.4.2 Balansegang mellom toppledelse og medarbeidere

Som kapittelet ble innledet med, velger forfatterne å tolke begrepet linedanser noe utover hva Huy skriver. Dette baserer seg på forfatterens egne tanker rundt mellomlederens rolle, kombinert med inntrykkene som vi sitter igjen med etter å ha vært på besøk hos Widerøe. Topplederen sitert i inngangen til kapittelet omhandlende linedanseren beskriver mellomlederens funksjon som en uriaspost. Dette setter tonen for en tematikk som forfatterne finner svært interessant, og det sier ganske mye om hvor vanskelig det er å oppnå denne balansegangen i TOPS. For å repetere kjernen i uttalelsen, se vedkommende følgende: «*[Mellomlederen skal] sørge for at oppdraget ifra toppledelsen blir gjennomført, men skal også stå i trykkokeren med de ansatte*». Respondenten peker på hvordan mellomlederen skal forfekte toppledelsens interesser, samtidig som han skal se, høre og ivareta sine medarbeidere. Det er lett å tenke seg at en mellomleder kan bli ustø når toppledelsen beslutter at organisasjonen skal gjennomføre en endringsprosess som påvirker de ansatte og deres jobb,

samtidig som han skal håndtere disse medarbeiderne som må stå i usikkerhet og nervøsitet. Mellomlederen må stå rakrygget og implementere endringene styrt ovenfra, samtidig som han er klageveggen nedenfra og opp. Gjennom oppgavens kapittel 5.7 har forfatterne pekt på endringsmotstand som et av funnene etter gjennomførte intervjuer. Som det kommer frem av kapitlet har det i perspektivet til topplederne vært lite endringsmotstand, men fra mellomlederens perspektiv har vært en del skepsis å måtte håndtere gjennom prosessen. Påstanden kan eksemplifiseres gjennom følgende uttalelse:

Jeg tror jo lengre ned i organisasjonen man kommer, desto mindre tro har man på en del av endringsprosessene. Det er klart at er man med dem og driver dem. Vært med å lage for den saks skyld. Kanskje gjort litt, management of change, et eller annet, vært med på en prosess i forkant, så har man nok mye mer tro på det sånn generelt sett. Desto lengre ned man kommer så vil jeg tro at man tenker at 'nei dette har jeg vært med på før, og 'off, enda en' og slik type innstilling.

Forfatterne forstår på respondenten at jo lenger ned i organisasjonens hierarki en kommer, desto større blir usikkerheten til de ansatte. Vedkommende mener at dette har med involveringsgraden i utviklingen å gjøre. En kan også lese gjennom avslutningen av sitatet til respondenten at medarbeiderne har vært gjennom endringsprosesser tidligere som har gitt en negativ bismak. Forfatterne baserer påstanden på respondentens antakelse om at personalet i TOPS gir fra seg negativt ladede kommentarer som «nei, dette har jeg vært med på før» og «off, enda en». Det fremstår derfor som ganske klart at de ansatte i TOPS har en generelt negativ assosiasjon tilknyttet endringsprosesser, hvilket er noe som mellomlederen i sin linedanser-rolle er nødt til å håndtere og balansere opp mot styringen fra topp. Som også pekt på som et av funnene i oppgaven, så virker involveringsgraden av medarbeiderne gjennom endringsprosessen i TOPS å være ganske lav. Dette er dog ikke en samstemt oppfatning blant oppgavens respondenter, ettersom responsen på spørsmålene stilt rundt involveringsgrad virker å variere basert på hvilket hierarkisk nivå respondenten befinner seg på. Uavhengig av hva som er fasit når det kommer til graden av involvering, virker det å være lite tvil om at flere av de ansatte i TOPS har kjent på en utrygghet i tilknytning endringsprosessen, og at dette har vært en utfordring for linedanseren. Denne usikkerheten som mellomlederen må forsøke å balansere mot oppdraget gitt ovenfra virker å ha gitt seg subtilt i uttrykk gjennom skepsis hos medarbeiderne. Kleins (1996) femte prinsipp for kommunikasjonsstrategi handler om meningsledere og hvordan de kan endre holdninger og meninger blant medansatte. Han

skriver at uformelle ledere ofte vil uttrykke seg på en måte som trekker de rundt seg til deres meninger og holdninger, og peker på dette som et prinsipp som kan benyttes såfremt en er kjent med det. En av mellomlederne blant oppgavens respondenter omtaler noen av organisasjonens meningsledere på følgende måte:

Men problemet litt sånn (...) du har jo alltid de derre gråhårete som har vært en stund som har sine sterke meninger om ting som har en påvirkningskraft på nyansatte. Ikke bare nyansatte, men veldig mange andre. Som er en litt sånn, som er den sterke personligheten som, ja, det er sånn vi alltid har gjort det. Så de er veldig flinke til å snakke bak i kulissene. De påvirker deg og meg og veldig mange andre med sine sterke meninger (...)

For å samle trådene virker det å være liten tvil om at det har eksistert en følelse av utrygghet blant de ansatte i TOPS som følge av endringsprosessen, og at deler av denne usikkerheten har blitt fremprovosert av organisasjonens meningsledere. Som nevnt kommer sitatet ovenfor fra en mellomleder. Forfatterne oppfattet vedkommende som noe frustrert når det ble uttalt under intervjuet, hvilket kan gi et inntrykk av at balansegangen mellom toppledelsen og medarbeiderne ikke har vært helt problemfri. Som pekt på, skriver Klein at meningsledere burde utnyttes. Dette inngikk også som en del av spørsmålene forfatterne stilte under intervjuet; hvorvidt det eksisterte uformelle ledere i TOPS og i hvilken grad disse ble aktivt benyttet. En av topplerne svarte følgende: «*Det er masse uformelle ledere i Widerøe. Masse. Kryr av dem*». På oppfølgende spørsmål rundt graden av involvering svarer samme respondent at:

Ja, vi sørger for å spille de god. Fordi at vi vet at hvis vi spiller de god, så får du gjerne folk med deg. Hvis du skal gjøre et eller annet, hvis jeg har noe på agendaen som jeg ønsker å diskutere, så kan jeg gjerne kalle inn til et møte med den personen i forkant av møtet for å være sikker på at den er bedre påkledd enn andre».

Toppleren sier her at de er svært bevisst på hvilke uformelle ledere som finnes i selskapet og at disse brukes aktivt. Det er her nødvendig å påpeke at svar fra andre respondenter på samme spørsmål devierer noe fra hva toppleren som er sitert her uttrykker. Dette er den eneste respondenten som er tydelig i sitt svar på at meningsledere, som Klein kaller dem, aktivt benyttes slik han anbefaler gjennom sitt femte prinsipp for kommunikasjonsstrategi. Det som dog kan nevnes, er at samtlige respondenter er helt enige i at det eksisterer mange

uformelle ledere og at disse har vært godt synlige så langt i endringsprosessen, både på godt og på vondt. Flere av de overnevnte faktorene synliggjør utfordringene som treffer mellomlederen gjennom endringsprosessen. Etter forfatterens mening får den også frem enkelte av kontrastene mellom topp- og mellomledelse. Tidligere i drøftingskapittelet har vi utforsket hvorvidt toppledelsen har lagt en god og gjennomførbar kommunikasjonsstrategi, samt hvorvidt de har gitt tydelige føringer på hvordan mellomlederne forventes å opptre gjennom endringsprosessen. I dette tilfellet har en sett hvordan toppledelsen, om ikke representert av samtlige respondenter så i hvert av fall av enkelte, tilsynelatende har en god og løpende uformell dialog med organisasjonens meningsledere. For forfatterne virker dette å være en ordning som mellomlederne i respondentutvalget ikke er bevisst, noe som derfor kan tenkes å sette han noe i ubalanse i sin rolle som linedanser. Argumentet for denne påstanden er at mellomlederen, med sin vitale balanserende rolle, som på den ene siden skal håndtere toppledelsens føringer og på den andre siden skal forvalte medarbeiderne som treffes av nevnte føringer, hoppes over som et ledd i det organisatoriske hierarkiet. Hvis topplederne benytter seg av uformelle ledere uten at mellomlederen har en rolle i denne strategien, så vil en kunne påstå at han fratras sin mulighet til å skape balanse mellom topp og bunn. I et slikt tilfelle vil ikke toppledelsen gi mellomlederen nødvendige forutsetninger i rollen som linedanser. Mellomlederen på sin side vil måtte håndtere meningslederne innenfor et mer formelt format, mens toppledelsen gjør uformelt til myndiggjort og potensielt skaper gnisninger i et miljø hvor mellomlederen kunne skapt balanse.

6.4.3 Delkonklusjon

Gjennom kapittelet har forfatterne drøftet på hvilken måte mellomlederen bekler rollen som linedanser gjennom endringsprosessen i TOPS, samt hvordan denne jobben har blitt gjennomført. Huy (2001) skriver at en vellykket organisasjonsendring krever en balansert oppmerksomhet mellom endring og kontinuitet, og at ubalanse mellom disse kan være destruktivt for begge prosesser. I tillegg til dette har oppgavens forfattere valgt å tolke begrepet linedanser noe utover hva Huy skriver. Dette handler om balansegangen mellom toppledelse og medarbeidere, hvor nysgjerrigheten rundt dette baserer seg på observasjoner gjort under besøket hos Widerøe.

Ved å utforske hvordan linedanseren har klart å balansere endring og kontinuitet ser en at organisasjonen har en veldig naturlig dreining mot det driftsrelaterte. Dette virker å tilhøre en fastgrodd kultur som er vanskelig å justere. Samtlige av oppgavens respondenter er positive

når det kommer til endring og potensialet som finnes innenfor organisasjonsutvikling, men positiviteten virker å umiddelbart overskygges av det kontinuerlige fokuset på brannslukking så snart det dukker opp utfordringer i organisasjonen. Mellomlederne i TOPS virker å tilhøre den samme kulturen. Gjennom kapittelet synliggjøres det at linedanseren er frustrert over manglende evne til å drive utvikling, men at han selv gir etter for det som anses som trengende driftsrelaterte utfordringer. På den andre siden ser en dog at å legge opp til gjennomføring av et pilotprosjekt kan ha vært en god måte å løse nettopp denne utfordringen på. Toppledelsen har lagt opp til og gitt linedanseren forutsetninger utover det som er normalen, for å kunne balansere endring og kontinuitet på en sunn måte. En vil derfor kunne påstå at toppledelsen generelt gjennom endringsprosessen ikke aktivt benytter seg av mellomlederen som endringsagent ved å gi forutsetninger innenfor den daglige driften til å drive linedansing mellom endring og kontinuitet, men at dette ble gjort under pilotprosjektet som av den grunn skapte gode forutsetninger for den videre omstillingen.

Videre kikket forfatterne på balansegangen som linedanseren er nødt til å utvise i skvisen mellom toppledelsens føringer og det direkte ansvaret overfor medarbeidere. Som drøftet i kapittelet ser en at det har eksistert mye usikkerhet gjennom endringsprosessen og at denne videre har blitt hauset opp av organisasjonens uformelle ledere. Toppledelsen virker å ha en avslappet holdning angående uformelle ledere, mens linedanseren er den som treffes hardest av de uformelle ledernes meninger, noe som virker å vippe linedanseren litt av pinnen. Det synes ikke å være et samspill mellom topp- og mellomledelse når det kommer til organisasjonens uformelle ledere. Av den grunn må det kunne sies at mellomlederen ikke holder balansen innenfor dette aspektet og at toppledelsen ikke spiller linedanseren god som endringsagent.

7.0 Konklusjon

Forfatterne har bygget oppgaven på Huys forskning rundt mellomlederen, hvilket ledet frem til fire forskningsspørsmål basert på det Huy peker på som unike roller innenfor mellomlederens funksjon. Ved å se på hvordan mellomlederne i TOPS fyller rollene som entreprenør, kommunikator, terapeut og linedanser, har forfatterne forsøkt å finne svar på oppgavens problemstilling: *Hvordan benytter Widerøes toppledelse mellomledere som endringsagenter i TOPS?*

Gjennom fokus på entreprenøren finner forfatterne at toppledelsen har en klar forventning til mellomlederne i TOPS om å fungere som bidragsyttere og initiativtakere. Forventningen virker å være kommunisert på en god måte ettersom ledelsens intensjon bekreftes av mellomlederne. Basert på dette vurderer forfatterne at entreprenøren har tillit og spillerom til utøvelse av sin rolle. Denne synes å være benyttet, særlig av lederen av pilotprosjektet som gjennom engasjement og interesse har fått full tillit i gjennomføringen av prosjektet og levert et godt resultat som har lagt grunnlaget for fasene videre i endringsprosessen. Felles forståelse mellom topp- og mellomledelse for hva som er rasjonale bak ønsket endring, samt tillit, fremstår som suksessfaktorer og forfatterne tror at det har gitt mellomlederen forutsetninger for å bekle rollen som entreprenør.

Videre har vi kikket på mellomlederen som kommunikator hvor det tydelig kommer frem at det ikke er etablert en klar kommunikasjonsstrategi for endringsprosessen. Som et resultat av lite planlegging rundt hvordan endringen skal kommuniseres, virker mellomlederen å ha blitt benyttet som kommunikator i svært liten grad. Forfatterne finner at en toppleder har vært tidvis aktiv gjennom forskjellige kommunikasjonskanaler for å spre informasjon, men at dette av varierende årsaker ikke har fungert optimalt til enhver tid. Basert på dette mener forfatterne at mellomlederens potensial som kommunikator ikke har blitt benyttet av toppledelsen.

I rollen som terapeut kunne mellomlederen trygget arbeidsmiljøet for sine medarbeidere, men det virker ikke å ha vært tilfellet gjennom hele endringsprosessen. Drøftingen belyser at endringsprosessen har blitt møtt med motstand fra flere i personalmassen og respondentutvalget fremstår samstemte i at dette er utfordringer som faller innenfor mellomlederens ansvarsområde, noe som videre er et signal om behovet for enterapeut i endringsprosessen. Denne rollen har derimot ikke blitt ivaretatt av mellomlederne, men til en viss grad dekket av enkelte toppledere. Vår oppfatning er at mellomlederen ikke er tildelt forutsetningene for å kunne fungere optimalt som terapeut og i så måte skape trygghet i

avdelingen, dette på grunn av manglende kommunikasjonsstrategi. Det konkluderes derfor med at mellomlederne i TOPS i liten grad har blitt benyttet som terapeut.

Linedanseren håndterer balansen mellom endring og kontinuitet, og i oppgavens tilfelle har forfatterne også sett på hvordan han klarer å balansere posisjonen mellom topp og bunn i det organisatoriske hierarkiet. Forfatterne finner at det eksisterer en positivitet rundt potensialene innenfor organisasjonsutvikling, men optimismen virker å drukne i kontinuitetens bølge. Det synes å være fastgrodd i organisasjonskulturen at oppdukkende driftsrelatert utfordringer alltid er første prioritet. Dette er noe både topp- og mellomledere er bevisst, men som de likevel sliter med å løsrive seg fra. Basert på dette tror forfatterne at isoleringen av en mellomleder med arbeidsteam for gjennomføring av et pilotprosjekt var en god måte å benytte linedanserens potensial midt i krevende arbeidshverdager. Når det kommer til balansen mellom styring fra topp og håndtering av personell på bunn mener forfatterne at det mangler et samspill mellom topp- og mellomledelse når det kommer til behandlingen av organisasjonens uformelle ledere, og at dette virker å gjøre jobben til linedanseren vanskelig. Vi konkluderer derfor med at toppledelsen har benyttet seg av linedanserens egenskaper på enkelte områder, men at toppledelsen kan tilføre ytterligere forutsetninger for å skape en enda bedre balanse.

Dette leder til spørsmålet om hvorvidt toppledelsen har benyttet mellomlederen som endringsagent i TOPS. Innenfor oppgavens rammer finnes det etter forfatternes mening ikke et entydig svar på spørsmålet, men heller flertydig. Gjennom perspektivet av Huys forskning på mellomledere har vi sett hvordan det er en funksjon som er stor, krevende og innehar et enormt potensial når den brukes aktivt. Under endringsprosessen i TOPS mener vi at mellomlederen har utspilt en rolle som endringsagent, men det fremgår også som tydelig at det er flere områder hvor han kunne vært benyttet på en bedre måte. Manglende plan og samspill mellom topp- og mellomledelse virker å ha skapt en udefinert rolleinndeling, hvor det ikke alltid er like tydelig hvilke forventninger toppledelsen har til mellomlederen og hvilken rolle mellomlederen skal ta gjennom endringsprosessen. Forfatterne mistenker at dette fører til at mellomlederen ikke blir tildelt den rollen som de kunne og burde ha hatt gjennom prosessen, hvilket skaper lavere grad av eierskap til prosessen. Dette kan tenkes å være en bidragsyter i å dytte mellomlederen mot håndtering av de driftsrelaterte utfordringene, heller enn fokus på endringen, fordi det er en klart definert og forventet oppgave som må løses.

TOPS er en kompleks avdeling i Widerøe som håndterer varierende utfordringer med stor og bred kompetanse blant personalmassen. Dette medfører at det er faktorer som kompliserer bildet presentert gjennom denne oppgaven, og som i seg selv vil kunne være forklarende for enkelte av momentene vi påpeker. Forfatterne håper likevel at forskningen kan gi Widerøe nye perspektiv rundt hvordan de håndterer denne typen prosesser. Avslutningsvis ønsker vi TOPS lykke til videre med både endring og kontinuitet.

8.0 Veien videre

Forskningsarbeidet i denne oppgaven har berørt en tematikk som ligger begge forfattere nært basert på både utdanningsbakgrunn, interesse og videre karriere. Som tidligere presentert jobber begge forfattere per dags dato i mellomleder-posisjoner i Forsvaret, hvilket har gitt en økt motivasjon for å utforske rollens potensiale. Vårt primære fokus gjennom skriveprosessen har vært utvikling og læring, noe som har satt tonen for det nedlagte arbeidet og som har gjort det lettere å prioritere oppgaveskriving i en ellers hektisk hverdag. Begge forfattere erfarer å allerede ha fått mye igjen for prosessen, dette særlig fordi oppgaven har lagt grunnlag for gode faglige diskusjoner på jobb og håndtering av arbeidsrelaterte problemstillinger. Til tross for at studiet er case-spesifikt gjennomført hos Widerøe har skriveprosessen ledet til svært mange gode refleksjoner og læringspunkter som ikke bare gir nytteverdi i inneværende øyeblikk, men som unektelig vil bære sterkt når vi fortsetter å møte utfordringer gjennom videre karriere. Forfatterne er av den tro at den gjennomførte studien har en bred relevans for mange aktører utover Widerøe og flybransjen. Utfordringene rundt etablering av dynamiske forhold for leder- og personalmasse i et selskap treffer de aller fleste. Flere av faktorene som gjennom oppgaven har blitt pekt på og drøftet kan derfor tenkes å være av interesse for flere, både individer og organisasjoner. Dette leder oppgaven til anbefaling om videre forskning.

8.1 Anbefalt videre forskning

Som avsluttende del av oppgavens konklusjon berører, så er det flere faktorer innenfor rammene av denne oppgaven som kunne ha påvirket dens resultat, men som det har vært vanskelig å utforske, gitt oppgavens begrensninger i innhold og tid. I lys av læringsprosessen oppgaveskrivingen har gitt oss ønsker vi derfor å presentere enkelte anbefalinger for videre forskning.

Gjennom forskningsprosessen har forfatterne fått et svært godt inntrykk av Widerøe som selskap. Selv om oppgaven har hatt fokus på avdelingen TOPS, fremstår det som at selskapet har en helhetlig kultur som går igjen i andre avdelinger og underselskaper. Som en del av denne kulturen virker håndteringen av «brannslukking», som adressert gjennom oppgaven, å være svært dyptsittende. Samtlige av oppgavens ni respondenter pekte gjentakende på dette. Det er noe som organisasjonens ansatte åpenbart er bevisst, men virker å ha vanskelig for å balansere på en god måte. I forfatternes øyne er det både en styrke og en svakhet, og vi tror at det hadde vært veldig interessant utforske dette dypere, utenfor mellomlederens og endringsprosessens rammer. Av den grunn anbefaler vi enten Widerøe selv, eller andre

forskere til å undersøke dette området og gjøre et dypere dykk ned i Widerøes organisasjonskultur for å se på fordelene og ulempene ved å ha et dominant driftsrelatert fokus.

Når det kommer til mellomlederen og hans rolle, har forfatterne latt seg begeistre av Huy sin forskning. Årsaken til dette har sannsynligvis med forfatternes utdannings- og karrierebakgrunn, men det handler også om kompleksiteten og potensialet tilknyttet mellomlederens funksjon. For innværende oppgave har kompleksiteten av rollen vært en utfordring, i tillegg til at vi har sett på han i samspill med toppledelse og begrenset til den pågående endringsprosessen i TOPS. På den positive siden innehar oppgaven en svært høy subjektivitet, ettersom respondentene etter forfatternes oppfatning har vært veldig ærlige og åpne rundt forholdene i egen organisasjon. Vi tror det hadde vært veldig interessant å gå enda mer i dybden på mellomlederen, hvem han er og hva som er hans potensial, utenfor rammene som beskrevet over. Videre tror vi at Widerøe vil være en ypperlig modell for et slikt dypdykk, basert på subjektiviteten, men også deres egne nysgjerrighet på seg selv, deres åpenhet og imøtekommelse av oss som forskere, samt deres klare enighet rundt viktigheten av mellomlederen. En slik forskning vil med sannsynlighet kunne gi en enda bredere relevans for andre aktører, helt uavhengig av bransjemessig tilhørighet.

8.2 Til leseren

I oppgavens siste kapittel ønsker vi å takke for at du har tatt deg tid til å lese gjennom arbeidet som vi har lagt ned i denne masteroppgaven. Det er ikke alltid så lett å sette to streker under svaret innenfor lederskap og strategi, ettersom det er så store variasjoner mellom organisasjoner, kulturer, sosiale sammensetninger; listen fortsetter. Vårt håp er at oppgaven har skapt refleksjoner og læring som er overførbart til deg som person og der du tilhører. Som dette kapitlet innleder med, så har det vært en berg- og dalbane å kombinere studiet med jobb og alle de andre ansvar og oppgaver som treffer oss i hverdagen. Med det sagt, så har høydene vært svært givende og vi håper at disse gir seg uttrykk gjennom oppgaven og at du som leser opplever at du har fått ta del i dem.

9.0 Referanser

- Academic Work. (u.d.). *Academic Work*. Hentet april 30, 2022 fra
<https://www.academicwork.no/>:
<https://www.academicwork.no/insights/arbeidsgivere/intervjuteknikker>
- Aktas, M. (2021, oktober 22). *User Guiding*. Hentet september 22, 2022 fra
<https://userguiding.com/>: <https://userguiding.com/blog/lewins-change-model-theory/>
- Grønmo, S. (2021, november 7). *Store Norske Leksikon*. Hentet april 23, 2022 fra
<https://snl.no/>: https://snl.no/kvalitativ_metode
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Hem, E. (2021, 8 November). *Terapi*. Hentet fra Store norske leksikon:
<https://sml.snl.no/terapi>
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen* (1. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Huy, Q. N. (2001). In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*. Hentet februar 21, 2023 fra <https://hbr.org/2001/09/in-praise-of-middle-managers>
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*(47), ss. 31-69. doi:10.2307/3094890
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jabosen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Klein, S. M. (1996, April 1). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, ss. 32-46.
- Klev, R., & Levin, M. (2021). *Forandring som praksis* (3.. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Kotter, J. P. (1995, Mars-April). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, ss. 59-67.
- Kotterinc. (u.d.). *Kotterinc*. Hentet mai 11, 2022 fra <https://www.kotterinc.com>:
<https://www.kotterinc.com/8-step-process-for-leading-change/>
- Næringslivets Hovedorganisasjon. (u.d.). *NHO*. Hentet april 21, 2022 fra
<https://www.nho.no/>: <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Olsvik, E. H. (2021, november 7). *Store Norske Leksikon*. Hentet april 24, 2022 fra
<https://snl.no/>: <https://snl.no/empiri>
- Sander, K. (2022, Mars 25). *estudie.no*. Hentet fra Fenomenologi og fenomenologisk design / analyse: https://estudie.no/fenomenologisk-design/#Fenomenologisk_design_og_analyse
- Sjåfjell, B. (2021, juni 30). *Store Norske Leksikon*. Hentet april 21, 2022 fra <https://snl.no/>:
<https://snl.no/konsern>
- Tvedt, H. A. (2021, Juni 7). *Uriaspost*. Hentet fra Store norske leksikon:
<https://snl.no/uriaspost>
- UiO. (2017, September 26). *Nettskjema-diktafon mobilapp*. Hentet fra Universitetet i Oslo:
<https://www.uio.no/tjenester/it/adm-app/nettskjema/hjelp/diktafon.html>
- Widerøe. (2023, april 20). *Jobb i Widerøe*. Hentet fra <https://jobbiwideroe.no>:
<https://jobbiwideroe.no/karriere-i-wideroe/ingenior-og-teknisk/>
- Widerøe[a]. (u.d.). *Wideroe*. Hentet april 21, 2022 fra <https://www.wideroe.no/>:
<https://www.wideroe.no/om-selskapet>
- Widerøe[b]. (u.d.). *wideroe.no*. Hentet mars 14, 2023 fra <https://www.wideroe.no/>:
<https://www.wideroe.no/om-selskapet/flytyper>
- Wikipedia. (2021, juni 26). *Wikipedia The Free Encyclopedia*. Hentet april 20, 2023 fra
<https://en.wikipedia.org/wiki/>
https://en.wikipedia.org/wiki/Continuing_airworthiness_management_organization

Aarseth, W., Rolstadås, A., & Klev, R. (2015). *Lederskap i prosjekter* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.



Meldeskjema

Referansenummer

636664

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Beskriv hvilke bakgrunnsopplysninger du skal behandle

Arbeidsplass, tilknytning til definerte hierarkiske nivåer i organisasjonen.

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Masteroppgave, MBA Strategi og ledelse v/ Nord Universitet

Prosjektbeskrivelse

Masteroppgaven vil benytte organisasjonen Widerøe som forskningsobjekt, mer spesifikt avdelingen "Technical Operations", som for øyeblikket gjennomfører en større

endringsprosess. Forskerne ønsker å undersøke hvordan Widerøes toppledelse gjør organisasjonens mellomledere til gode endringsagenter i omstillingsprosesser.

Begrunn hvorfor det er nødvendig å behandle personopplysningene

Forskerne ønsker å anonymisere informasjonen innhentet i så stor grad som mulig, men vil måtte benytte båndopptaker under intervju. Ingen spesifikke personopplysninger skal fremkomme under intervju, men det kan tenkes at det vil være mulig å identifisere enkelte av informantene, basert på deres respons på spørsmålene som stilles.

Ekstern finansiering

Ikke utfyllt

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Edvard Johan Resmann, edvardresmann@gmail.com, tlf: 48131322

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Johan Olaisen, johan.olaisen@bi.no, tlf: 46410745

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Ledere innenfor Widerøe Technical Operations

Beskriv hvordan rekruttering eller trekking av utvalget skjer

Gjennom dialog med kontaktperson i Widerøe har vi identifisert passende intervjuobjekter.

Alder

30 - 60

Personopplysninger for utvalg 1

- Lydopptak av personer

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

Vedlegg

[Intervjuguide_v1.0.docx](#)

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av personopplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

[Samtykkeskjema_masteroppgave.docx](#)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Manuelt (papir)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Muntlig eller skriftlig gjennom kontakt med forskningsprosjektets forfattere.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?

Respondentene informeres om at de kan få innsyn i all data som behandles og utvikles gjennom forskningsprosjektet. Forfatterne vil spørre om dette er noe de ønsker tilsendt underveis i prosjektet. Om respondenten(e) gir uttrykk for feil eller mangelfull informasjon skal dette korrigeres umiddelbart. Om respondenten(e) ønsker å trekke seg og ber om at opplysningene slettes, skal dette gjøres umiddelbart.

Totalt antall registrerte i prosjektet 1-

99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Ikke utfyllt

Behandling

Hvor behandles personopplysningene?

- Mobile enheter tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

Hvem behandler/har tilgang til personopplysningene?

- Prosjektansvarlig
- Student (studentprosjekt)

Tilgjengeliggjøres personopplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Personopplysningene anonymiseres fortløpende
- Opplysningene krypteres under forsendelse
- Opplysningene krypteres under lagring
-

Endringslogg

- Opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres

- Lyd- eller bildeopptak slettes

Varighet

Prosjektperiode

03.10.2022 - 24.05.2023

Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?

Data anonymiseres (sletter/omskriver personopplysningene)

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres
- Lyd- eller bildeopptak slettes

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

Forskningsprosjektets andre forfatter er Eivind Holstad, student med MBA i Strategi og ledelse ved Nord Universitet.

Universitetets personvernombud er Toril Irene Kringen. E-post: toril.i.kringen@nord.no. Tlf: 74022750.

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Intervjuguide Masteroppgave: Endringsagenter i omstillingsprosesser

Respondenten entrer rommet. Intervjuere hilser på respondent. Intervjuere avklarer overfor respondent hvem som vil lede intervjuet og hvem som kommer til å notere underveis. Spør om respondenten ønsker forfriskninger før vi begynner; etabler en trygg og komfortabel setting for respondenten.

Innledning

Forklar for respondenten hvordan intervjuet kommer til å foregå

- Lengden på intervjuet (satt av 1.5 time, med mulighet for å gjenoppta tråden på fredag)
- Respondenten vil være fullstendig anonymisert gjennom hele prosessen og oppgaven vil ikke gi informasjon som vil kunne lede tilbake til vedkommende.
- Intervjuet vil tas opp ved bruk av diktafon.
- Informant vil få innsikt i intervjuets innhold etter transkribering om ønskelig. I så fall avtales det der og da. Intervjuere noterer seg hvem som ønsker transkribert intervju tilsendt.
- Har respondenten noen spørsmål før vi starter intervjuet?

Oppvarming: Intensjonen er å servere respondenten et par enkle spørsmål i den tidlige fasen av intervjuet for å skape en komfortabel ramme og dermed sørge for mest mulig ærlighet i svarene, men samtidig innhente et godt informasjonsgrunnlag om respondentene.

1. Hva heter virksomheten du jobber i? Spesifiser gjerne organisatorisk avdeling.
2. Hvor mange jobber innenfor samme avdeling som deg?
3. Hvor lenge har du hatt stillingen din i bedriften?
4. På hvilket nivå i organisasjonen jobber din nærmeste leder?

Endringsprosesser: Intensjonen med denne delen av intervjuet er å etablere forståelse for omstillingsprosessen i Widerøe og hvilken rolle respondenten har i den.

5. Kan du fortelle kort om din forståelse av omstillingsprosessen som foregår i Widerøe?

6. Hva er din rolle i omstillingsprosessen?
 - a. Opplever du at du har forutsetninger for å kunne gjennomføre din funksjon i omstillingen på en god måte?
7. Hva er ditt ståsted når det kommer til endringen? Har du troen på intensjonen/rasjonale bak endringen(e)?
 - a. Hvordan opplever du at resten av organisasjonen stiller seg når det kommer til endringsprosessen?
 - b. Har dette vært ståstedet til både deg og dine medarbeidere gjennom hele prosessen?
8. Hvor i endringsprosessen befinner organisasjonen seg nå?
9. Hvordan har tidligere endringsprosesser påvirket deg? Hvordan opplever du at det har påvirket andre ansatte i organisasjonen? (Klev & Levin)
 - a. Positive eller dårlige erfaringer?
10. I hvilken grad har det blitt lyttet til personellet når det kommer til eventuelle utfordringer rundt endringsprosessen? (Klev & Levin)
11. Opplever du at dine interesser ivaretas av ledelsen gjennom endringsledelsen?
12. I hvilken grad har organisasjonens ansatte hatt medvirkning, både i forkant og under endringsprosessen? (Klev & Levin)
 - a. Føler du at dine og dine medarbeideres meninger har blitt hørt og hensyntatt?
13. Var organisasjonens personell forberedt på endringsprosessen når den ble presentert? (Hayes)
 - a. Hvordan har organisasjonens ansatte respondert på omstillingen underveis i prosessen?

Mellomlederen: Intensjonen med denne delen av intervjuet er å utforske respondentenes syn på mellomlederens funksjon og potensiale, både på generell basis, men særlig i en omstillingsprosess.

14. Hvordan vil du beskrive funksjonen til en mellomleder?
15. Hva er, etter din mening, en mellomleders rolle i en omstillingsprosess?
16. Hva tror du er det viktigste en leder kan gjøre å sikre fremgang under en omstillingsprosess?
17. Hva har mellomlederens rolle vært gjennom omstillingen? (Klein)

18. I hvilken grad har Widerøe satt en klar og tydelig retning for lederne i organisasjon under omstillingsprosessen? (Klein)
- Involverer dette mellomlederne som kommunikatorer?
19. Eksisterer det en kommunikasjonsstrategi fra konsernledelsen rundt håndtering av omstillingen? (Klein)
- Hvordan har denne blitt presentert?
 - Hvilke kommunikasjonskanaler benyttes for å formidle strategien?
 - På hvilken måte kommuniseres strategien og hvem kommuniserer den? (Fysisk, mail, VMR)
 - Opplever du at kommunikatorne presenterer det samme bildet på endringsprosessens intensjon/hensikt?
20. Eksisterer det uformelle ledere uten definert autoritet som har tatt mye plass gjennom omstillingsprosessen? (Klein)
- Opplever du at disse har blitt benyttet av ledelsen?

Avslutning

21. Tematikken vi ser for oss for oppgaven omhandler forholdet mellom toppledelse og mellomledelse, samt mellomlederens rolle i endringsprosesser. Har du noen siste tanker eller kommentarer rundt dette som du føler at du ikke har fått synliggjort gjennom spørsmålene vi har stilt deg så langt?
22. Hvordan har intervjuet vært for deg? Har du noen siste tanker før vi runder av?

Vedlegg 3 – Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

Mellomledere som endringsagenter

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på hvordan toppledelsen bør benytte mellomledere som endringsagenter. I dette skrivet finner du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelsen vil innebære for deg.

Formålet

Hensikten med denne forskningen er å undersøke hvordan toppledelsen bør benytte mellomledere som endringsagenter i endringsprosesser. Forskningen vil ha fokus på mellomlederens rolle og funksjon i endringsprosesser, hvor vi undersøker hvordan mellomledere kan bidra til at endringsprosesser i bedrifter gjennomføres på best mulig måte. Forskningen vil avgrense seg til å se på forholdet mellom toppledelsen og mellomledere i endringsprosesser.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig institusjon og Johan Olaisen ved BI er veileder.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Med bakgrunn i oppgavens omfang og problemstilling er du vurdert til å være representativ for ett eller flere av perspektivene som oppgavens forfattere ønsker å innhente.

Hva innebærer det for deg å delta?

Forskningen vil benytte seg av en kvalitativ metode ved hjelp av individuelle dybdeintervju. Intervjuet vil ha en varighet på opptil halvannen time, hvor vi samler inn spørsmålene og besvarelsene gjennom en app ved navn «Nettskjema-diktafon». Appen anvendes i tråd med retningslinjene fra Nord Universitet, og sørger for korrekt behandling av all data. Intervjuet vil i ettertid bli transkribert og alle lydfiler tilknyttet gjennomførte intervjuer vil slettes. Innholdet i oppgaven vil være anonymisert.

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, men vi minner om at alle opplysninger om deg vil være anonym gjennom hele forskningen. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Forfattere og veileder vil ha tilgang til opplysningene.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil forfattere erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes mai 2023. Lydfilene som er brukt til prosjektet kommer til å bli slettet senest ved prosjektslutt. Opplysninger som er samlet inn i tekstformat vil bli lagret uten mulighet for distribuering videre. Det er kun forfatterne som vil ha tilgang til datamaterialet. Alt vi innehar vil bli anonymisert senest ved prosjektslutt.

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.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS har 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:

- Anita Kransvik ved Nord Universitet. Telefon: 755 17 652 Epost: anita.kransvik@nord.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17

Med vennlig hilsen

Forfattere

Edvard Resmann og Eivind Holstad

Veileder

Johan Olaisen

Samtykkeerklæring

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

Å delta i intervju

At mine personopplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 24. mai 2023.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)