



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

EK215E

Bacheloroppgave innen

Kunnskapsbasert forretningsutvikling

Mellom endring og ansatt.

*Hvordan imøtekommer mellomlederen motstand i strategiske
endringsprosesser?*

Therese Einmo Jürgensen (15)

Morten Andreas Pedersen (9)

Mo i Rana

28.5.2014

Abstract

This study sets out to enlighten the experiences middle level managers encounter during periods of strategic change in established corporations, and how they address problems related to resistance and employee uncertainty. Our main research question is as follows: “*How do middle level managers address resistance related to implementation of strategic change?*” Answering this question demands clarification, we therefore focus on three further research questions connected to the main research question. These questions are:

- Which roles does the middle manager perceive to fulfill when implementing strategic change?
- How does the middle manager communicate during change?
- What influence can the middle managers style of management have when implementing change?

We will establish a theoretical framework based on relevant existing literature, and discuss and compare our empirical data on the bases of this framework. The theoretical issues which will be in focus are change-, communication-, and leadership- theory. Our empirical data is generated through six semi- structured interviews on middle level managers from four different established companies in Mo I Rana. We have taken use of a phenomenological research design in our study.

Throughout the study we discovered that all the middle level managers who participated, had very much the same experiences related to what role was the most important in connection with strategic changes. They all pointed out the ability to impel the process, and motivate the subsidiary employees. We also found that communication and involvement plays a decisive role when it comes to reducing resistance and lack of motivation.

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på et treårig bachelorstudium i økonomi og ledelse ved Universitetet i Nordland, avdeling Helgeland. Oppgaven utgjør 15 studiepoeng, og er skrevet innen profileringen Kunnskapsbasert forretningsutvikling.

Vår veileder har vært doktorgradsstipendiat Thomas Lauvås, og vi er svært takknemlige for alle tilbakemeldinger og innspill i prosessen med å skrive denne oppgaven. Vi setter stor pris på måten han har fått oss til å reflektere over hver beslutning og dermed medvirket til at vi har kunnet gjøre oppgaven så god som mulig.

Vi ønsker også å takke alle informantene som har bidratt med sin viten og tid, og har latt oss intervju dem som ledd i å generere data til å besvare vår problemstilling: Jørn Kato Reinholdtsen og Harald Johnsen ved Celsa Armeringsstål AS, Torbjørn Hansen og Ruben Solheim ved MoMek Services AS, Monica Langseth ved Caverion AS og Katrine Stormdalshei ved EVERY Card Services AS.

Vi retter også en stor takk til de øvrige ansatte ved UiN Helgeland, samt våre medstudenter og familier for all støtte og samarbeid i forbindelse med oppgaven og studietiden for øvrig.

Mo i Rana, 28.5.2014

Therese Einmo Jürgensen og Morten Andreas Pedersen

Sammendrag

Strategiske endringsprosesser er en viktig del av enhver organisasjons hverdag. På mange måter er endring den nye stillstanden. Endringer kan imidlertid være vanskelige og føre til usikkerhet og motstand fra de ansatte. Et viktig element er derfor implementering av endringer med så lite usikkerhet og motstand som mulig, da dette kan føre til unødvendig bruk av tid og ressurser. I gjennomføringen av endringsprosessene spiller ledelsens tilnærming til de ansatte en sentral rolle, og vi har valgt å fokusere på mellomlederens opplevelser i tilknytning til implementering av strategiske endringer. På bakgrunn av dette er vår overordnede problemstilling «*hvordan imøtekommer mellomlederen motstand i forbindelse med implementering av strategiske endringer?*» For å besvare den overordnede problemstillingen har vi tre forskningsspørsmål:

- Hvilke ulike roller opplever mellomlederen å ha i forbindelse med implementering av strategiske endringer?
- Hvordan kommuniserer mellomlederen i endringsprosesser?
- Hvilken betydning kan mellomlederens lederstil ha for implementering av endring?

For få besvart forskningsspørsmålene er kvalitativ forskningsmetode med et fenomenologisk design benyttet. Dette for å søke å forstå informantenes opplevelser knyttet til deres posisjon som mellomleder. Empirien er innhentet gjennom semistrukturerte intervjuer med i alt seks mellomledere fra fire bedrifter i Mo i Rana; Celsa Armeringsstål AS, MoMek Services AS, Caverion AS og EVERY Card Services AS. Som fundament for analysen av våre empiriske funn, har vi utformet et teoretisk rammeverk med fokus på teori knyttet til endringer, ledelse, mellomledelse, håndtering av motstand, og kommunikasjon.

Gjennom vår analyse fremkommer det at informantene har hatt flere ulike roller i forbindelse med endringsprosessene. Samtlige har opplevd at deres viktigste bidrag i prosessene har vært å argumentere for viktigheten av endringene, og å være en pådriver og motivator. Flere har erfart at de har fungert som «et utløp» for frustrasjon fra de ansatte. Videre trekkes det frem at ærlighet, tydelighet og åpenhet i kommunikasjon er vesentlig for å klare å gjennomføre vellykkede endringsprosesser, og at det er viktig med korrekt og klar informasjon. Samtlige informanter opplever det som positivt for implementering av endringer å involvere de ansatte i så stor grad som mulig, slik at de får et visst eierskap til prosessen og et større personlig engasjement knyttet til endringene.

Innhold

| | |
|---|----|
| Abstract | 1 |
| Forord | 2 |
| Figuroversikt | 7 |
| Tabelloversikt..... | 7 |
| 1 Innledning..... | 8 |
| 1.1 Aktualisering | 8 |
| 1.1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål | 8 |
| 1.2 Avgrensing..... | 9 |
| 1.2.1 Analyseenheter | 10 |
| 1.3 Begrepsavklaringer..... | 10 |
| 1.3.1 Oppgavens struktur | 12 |
| 2 Metode..... | 13 |
| 2.1 Forskningsprosessen..... | 13 |
| 2.1.1 Forberedelse, tematisering og problemstilling | 14 |
| 2.1.2 Metodiske hovedretninger..... | 14 |
| 2.1.3 Den kvalitative metoden..... | 15 |
| 2.1.4 Forskningsdesign..... | 15 |
| 2.1.5 Fenomenologisk design..... | 16 |
| 2.1.6 Utvelgelse av informanter | 17 |
| 2.1.7 Datainnsamling..... | 18 |
| 2.1.8 Analyse..... | 22 |
| 2.2 Metodens kvalitet | 23 |
| 2.3 Oppsummering | 26 |
| 3 Teoretisk rammeverk..... | 27 |
| 3.1 Endringsprosesser og bakgrunn for endring..... | 27 |
| 3.1.1 Ulike endringstyper | 27 |
| 3.1.2 Perspektiver på endring..... | 28 |
| 3.2 Ledelse..... | 29 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.2.1 | Mellomlederens roller i endringsprosesser | 31 |
| 3.3 | Motstand mot endringsprosesser | 34 |
| 3.3.1 | Årsaker til motstand | 35 |
| 3.3.2 | Håndtering av motstand | 36 |
| 3.4 | Kommunikasjon..... | 37 |
| 3.4.1 | Endringskommunikasjon..... | 38 |
| 3.4.2 | Kommunikasjonsmodeller i endringsprosesser..... | 39 |
| 3.4.3 | Formidlingsmodellen | 40 |
| 3.4.4 | Kretsløpmodellen | 40 |
| 3.4.5 | Oppsummering | 41 |
| 4 | Funn..... | 42 |
| 4.1 | Celsa Armeringsstål AS..... | 42 |
| 4.1.1 | Om bedriften | 42 |
| 4.2 | Informant 1, Celsa Armeringsstål AS..... | 43 |
| 4.2.1 | Rolleopplevelse | 43 |
| 4.2.2 | Kommunikasjon | 44 |
| 4.2.3 | Lederstil og involvering | 46 |
| 4.2.4 | Oppsummering av funn informant 1 Celsa Armeringsstål AS | 46 |
| 4.3 | Informant 2, Celsa Armeringsstål AS..... | 47 |
| 4.3.1 | Rolleopplevelse | 47 |
| 4.3.2 | Kommunikasjon | 48 |
| 4.3.3 | Lederstil og involvering | 50 |
| 4.3.4 | Oppsummering funn, informant 2 Celsa Armeringsstål AS | 51 |
| 4.4 | MoMek Services AS..... | 51 |
| 4.4.1 | Om bedriften | 51 |
| 4.5 | Informant 1, MoMek Services AS..... | 52 |
| 4.5.1 | Rolleopplevelse | 52 |
| 4.5.2 | Kommunikasjon | 53 |
| 4.5.3 | Lederstil og involvering | 54 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.5.4 | Oppsummering av funn, informant 1 MoMek Services AS..... | 55 |
| 4.6 | Informant 2, MoMek Services AS..... | 55 |
| 4.6.1 | Rolleopplevelse | 55 |
| 4.6.2 | Kommunikasjon | 56 |
| 4.6.3 | Lederstil og involvering | 57 |
| 4.6.4 | Oppsummering av funn, informant 2 MoMek Service AS | 59 |
| 4.7 | Caverion AS | 59 |
| 4.7.1 | Om bedriften | 59 |
| 4.7.2 | Rolleopplevelse | 60 |
| 4.7.3 | Kommunikasjon | 63 |
| 4.7.4 | Lederstil og involvering | 63 |
| 4.7.5 | Oppsummering av funn Caverion AS | 64 |
| 4.8 | EVRY Card Services AS..... | 64 |
| 4.8.1 | Om bedriften | 64 |
| 4.8.2 | Rolleopplevelse | 65 |
| 4.8.3 | Kommunikasjon | 66 |
| 4.8.4 | Lederstil og involvering | 67 |
| 4.8.5 | Oppsummering av funn EVRY Card Services AS..... | 68 |
| 4.9 | Oppsummering av funn, alle informanter..... | 68 |
| 4.9.1 | Oppsummering | 69 |
| 5 | Analyse..... | 70 |
| 5.1 | Rolleopplevelse | 70 |
| 5.1.1 | Tilretteleggende rolle | 70 |
| 5.1.2 | Implementerende rolle..... | 71 |
| 5.1.3 | Endringenes natur og mellomlederens roller | 73 |
| 5.1.4 | Oppsummering | 74 |
| 5.2 | Kommunikasjon..... | 75 |
| 5.2.1 | Koding av meningsinnhold | 75 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.2.2 | Kommunikasjonskanal i endringsprosesser | 77 |
| 5.2.3 | Kretsløpmodellen | 78 |
| 5.2.4 | Hva, hvorfor, hvordan? | 80 |
| 5.2.5 | Endringenes natur og kommunikasjon | 81 |
| 5.2.6 | Oppsummering | 82 |
| 5.3 | Lederstil og involvering | 82 |
| 5.3.1 | Endringens natur og lederstil og grad av involvering | 85 |
| 5.3.2 | Oppsummering | 86 |
| 6 | Konklusjon og forslag til videre forskning | 87 |
| 6.1.1 | Forslag til videre forskning | 88 |
| 6.1.2 | Implikasjoner | 89 |
| 7 | Referanser | 91 |
| | Appendiks | 95 |

Figuroversikt

| | | |
|----------|---|----|
| Figur 1. | Modell over forskningsprosessen | 13 |
| Figur 2. | Kommunikasjonsprosessen | 37 |
| Figur 3. | Grad av dialog i forhold til endringsomfang | 41 |

Tabelloversikt

| | | |
|------------|--|----|
| Tabell 1. | Oversikt over informantene | 18 |
| Tabell 2. | Van de Ven & Polley's perspektiver på endring | 28 |
| Tabell 3. | Mellomlederes oppgaver i forbindelse med implementering av endringer | 33 |
| Tabell 4. | Oppsummering av funn informant 1, Celsa Armeringsstål AS | 46 |
| Tabell 5. | Oppsummering av funn informant 2, Celsa Armeringsstål AS | 51 |
| Tabell 6. | Oppsummering av funn informant 1, MoMek Services AS | 55 |
| Tabell 7. | Oppsummering av funn informant 2, MoMek Services AS | 59 |
| Tabell 8. | Oppsummering av funn Caverion AS | 64 |
| Tabell 9. | Oppsummering av funn EVERY Card Services AS | 68 |
| Tabell 10. | Funn alle informanter | 68 |

1 Innledning

Vi skal i dette kapittelet presentere bakgrunnen for vårt valg av tema. Her vil vi også presentere oppgavens overordnede problemstilling, samt de tre forskningsspørsmålene som skal besvares for å belyse vår problemstilling. Videre vil vi presentere våre analyseenheter og avslutningsvis følger en presentasjon av oppgavens struktur.

1.1 Aktualisering

Det har de siste årene vært et stort fokus på bedrifters endringskompetanse (Meyer og Stensaker, 2014). I dagens organisasjoner overtar én endring gjerne den neste (Klev og Levin; 2009), noe Meyer og Stensaker (2014) definerer som at det foregår multiple endringer. Vårt eget inntrykk er at endring kan ses som den nye stillstanden. Den økte endringshyppigheten kan blant annet ses som et resultat av økende globalisering (Munkejord, 2014), stadige krav til effektivisering og utviklingen av ny teknologi (Wennes, 2012; Munkejord, 2014). For å kunne forsvare sin posisjon i markedet er det nødvendig å utvikle endringskompetente bedrifter. Ledelsens evne til å gjennomføre endringer er av vesentlig betydning for å kunne lykkes med dette (Meyer og Stensaker, 2014).

Tradisjonelt har ledelsesforskning hovedsakelig dreid seg om toppledelsen (Yukl, 2013), og et større fokus på endringsprosesser sett fra mellomlederens perspektiv har vært etterlyst (Dopson og Neuman, 1998; Wennes, 2012). Dette leder oss til oppgavens hovedtema som er mellomlederens opplevelser i strategiske endringsprosesser.

1.1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

En mellomleder beskrives gjerne som et nav hvor det meste av organisasjonens kunnskap strømmer igjennom, de har inngående operativ kunnskap så vel som kunnskap om selskapets strategi og mål (Kuratko, 2007). I kraft av sin sentrale posisjon synes det klart at mellomlederen har en avgjørende strategisk viktig rolle for at bedrifter skal lykkes med gjennomføring av endringsprosesser (Kuratko, 2007). De fungerer som endringsagenter (Kuratko, 2007), og skal forsvare endringsmotivene, legge til rette for og implementere endringene (Floyd og Wooldridge, 1997). Mellomlederen har dessuten viktige oppgaver med å håndtere motstand og usikkerhet blant de ansatte knyttet til endringsprosessene (Balogun,

2003; Huy, 2002). På samme tid forventes det at oppgavene i forbindelse med daglig drift ivaretas (Balogun, 2003).

Vi antar at mer kunnskap om mellomlederens erfaringer med endringsprosesser eventuelt kan bidra til å kunne effektivisere endringsprosesser, og som et resultat oppnå at konkurransedyktigheten til bedrifter økes (Meyer og Stensaker, 2014). I den sammenheng ønsker vi å se på hvordan kommunikasjon og involvering av de ansatte kan bidra til at mellomlederen imøtekommer utfordringer i endringsprosesser på en effektiv måte.

Dette leder oss til følgende problemstilling:

«Hvordan imøtekommer mellomlederen motstand i forbindelse med implementering av strategiske endringer?»

For å besvare den overordnede problemstillingen har vi følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke ulike roller opplever mellomledere å ha i forbindelse med implementering av strategiske endringer?
2. Hvordan kommuniserer mellomledere i endringsprosesser?
3. Hvilken betydning kan mellomlederens lederstil ha for implementering av endring?

Det etableres et teoretisk rammeverk og de empiriske funnene fra vår undersøkelse vurderes opp mot dette. Rammeverket bygges ved hjelp av teori fra publiserte bøker og artikler som omhandler fagområdene endringer, motstand mot endring, lederstiler og mellomlederes roller i endringsprosesser, foruten kommunikasjon og involvering av de ansatte. For å besvare våre forskningsspørsmål har vi utført seks semistrukturerte intervjuer med mellomledere fra fire ulike bedrifter. I neste delkapittel følger en overordnet presentasjon av disse bedriftene.

1.2 Avgrensning

I denne oppgaven skal vi begrense oss til å se på endring i et strategisk utviklingsperspektiv, og fokusere på mellomlederens opplevelser knyttet til implementering av endringene. I dette ligger det å se på hvordan mellomlederen opplever samhandling med operativt nivå, og hvordan kommunikasjon og involvering hjelper dem med å utfylle sine roller i endringsprosesser. Vi ønsker å avgrense konteksten til større bedrifter, og fokusere på organisasjoner med relativt lik organisasjonsstruktur og sammenlignbare konkurransevilkår.

Andre perspektiver for å se på strategiske endringer i bedrifter kunne vært valgt. Her kan vi nevne toppledelsen, operativ ledelse, organisasjonsstruktur og markedsmessige forløpere for entreprenørskapshandlinger, da utviklingsarbeid i bedrifter gjerne er en symbiose av alle overnevnte vinklinger. Vi har i denne omgang ikke mulighet til å se på alle de ulike perspektivene. Vi har isolert ut, og ønsker å fokusere på mellomledelsens opplevelser i forbindelse med endringsprosessene.

1.2.1 Analyseenheter

Vårt utvalg består av seks mellomledere fra fire etablerte bedrifter i Mo i Rana. Alle selskapene opererer i markeder hvor konkurransen er internasjonal, og bedriftene har over tid vist seg å være konkurransedyktige med evne til endring. De har forsvart sine markedsposisjoner, og på samme tid kapret nye markedsandeler. Celsa Armeringsstål AS ble i sin tid etablert som en del AS Norsk Jernverk i 1946, og har vært gjennom flere omstillingsprosesser og finanskriser. MoMek Group er et yngre selskap som ble etablert på Mo i Rana i 1998, og har siden da ekspandert, og består nå av tre divisjoner. EVERY Card Services AS er del av et internasjonalt konsern som driver med utvikling av teknologi i forbindelse med personalisering av betalingstjenester, og Caverion AS har sin virksomhet innenfor IT og klima.

1.3 Begrepsavklaringer

Strategiske endringsprosesser

Strategiske endringsprosesser består av to elementer, nemlig strategi og endring. Det finnes flere ulike definisjoner på begrepet strategi. Enkelt kan man si at en strategi er en rekke planlagte tiltak for å oppnå gitte mål. Quinn (1980) referert i Roos, Krogh, Roos, & Boldt-Christmas(2010, s. 30) definerer strategi som

«Et mønster eller en plan som integreres i en organisasjons overordnede mål, politikk og hendelsesforløp som en helhet. En velformulert strategi hjelper til med å rettlede og allokere en bedrifts ressurser i en unik posisjon, basert på bedriftens interne kompetanse, antatte endringer i omgivelsene og konkurrentenes bevegelser»

Endring kan på overordnet nivå i en organisasjonssammenheng sies å være når en organisasjon utviser ulike trekk på to forskjellige tidspunkter (Jacobsen og Thorsvik, 2007), og en prosess defineres som en utvikling over flere stadier (Store norske leksikon, 2014).

Strategiske endringsprosesser er dermed endringer som følge av at en valgt strategi, som fører til et behov for å endre organisasjonens karaktertrekk over tid. I denne oppgaven anser vi strategiske endringsprosesser som planlagte endringer (Van de Ven og Polley, 1992), hvor utviklingen går over flere stadier og kommer som resultat av proaktive valg som tas av organisasjonenes ledelse.

Ledelse

Begrepet ledelse kan på grunnleggende nivå defineres som det å ha ansvar for en organisasjon eller en underenhet, hvor lederen har formell autoritet innenfor et gitt område i organisasjonen. På grunnlag av denne autoriteten har lederen tilgang på informasjon som gjør det mulig å utvikle og velge strategier, og avgjøre hva som riktig å gjøre for organisasjonen han leder (Mintzberg, 2009).

En definisjon er at «*ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenking, holdning og atferd*» (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 381).

Lederstil

En lederstil defineres av Hersey og Blanchard (1988) som atferdsmønsteret personen viser i forsøk på å påvirke medarbeidernes aktiviteter.

Mellomlederen

Hope (2010) definerer mellomlederen som en hvilken som helst leder som er minst to nivåer under øverste leder, og minst ett nivå over operativt personell. I vår oppgave definerer vi mellomlederen til å være en person som innehar en posisjon i organisasjonen hvor vedkommende har et ansvar for å lede underordnede, og samtidig har et ansvar for å utføre oppgaver som pålegges fra et høyere nivå i organisasjonen. Det vil si at mellomlederen har minst ett nivå både over og under seg i organisasjonens hierarki.

Implementering

I vid forstand handler implementering om å iverksette eller gjennomføre planer og beslutninger i praksis, og få planlagte tiltak til å virke, hvilket innebærer at ressurser omfordes, enten det gjelder kapital, utstyr eller personell (Chandler, 1990). Vi fokuserer på implementering som den praktiske utførelsen av de strategiske endringsprosessene initiert av toppledelsen i bedriftene.

Kommunikasjon og informasjon

Begrepet kommunikasjon har sine røtter fra det latinske «communicare», som gjerne oversettes med «å gjøre felles» (Falkheimer og Heide, 2014). I organisasjonsteorien defineres begrepet som en nødvendig prosess for å kunne koordinere handlinger. For å kunne koordinere må kommunikasjon finne sted. Dette medfører at en melding overføres fra sender til mottaker (Hærem, Valaker og Dysvik, 2014). Informasjon er et nærliggende begrep til kommunikasjon. Informasjon defineres gjerne som innholdet som overføres i kommunikasjon mellom mennesker (Falkheimer og Heide, 2014). I denne oppgaven tar vi for oss den formelle kommunikasjonen i bedriftene. Formell kommunikasjon defineres som «*alle planlagte ordninger og opplegg for formidling av informasjon som er relatert til organisasjonenes hierarkiske styringssystemer*» (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 258).

1.3.1 Oppgavens struktur

I kapittel 1 har vi gjort rede for valg av tema, presentert vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Vi har dessuten introdusert våre analyseenheter og oppgavens teoretiske grunnlag. Videre er sentrale begreper definert, og vi har avgrenset oppgavens fokus.

I kapittel 2 redegjør vi for våre metodiske valg, og den metodiske gjennomføringen av undersøkelsen.

I kapittel 3 presenterer vi vårt teoretiske rammeverk, og vi tar for oss teori knyttet til endringer, ledelse, mellomledelse, håndtering av motstand, og kommunikasjon.

I kapittel 4 presenterer vi våre informanter og de empiriske funnene som oppgavens analyse og konklusjon baseres på innenfor det teoretiske rammeverket.

I kapittel 5 analyseres empirien fra kapittel 4 opp mot teori i kapittel 5. Analysen er strukturert i forhold til forskningsspørsmålene, og vi oppsummerer hvert forskningsspørsmål til slutt i hvert delkapittel.

I kapittel 6 avslutter vi oppgaven med våre konklusjoner og kommer med forslag til videre forskning.

2 Metode

I dette kapitlet gjør vi rede for de metodiske valgene vi har tatt i forbindelse med vår studie. Målet med vår undersøkelse var å generere mer kunnskap om mellomlederens opplevelse i forbindelse med strategiske endringsprosesser. Problemstillingens tema har vært ledende for de strategiske valg vi har gjort i forskningsprosessen.

Ordet metode har sin opprinnelse fra det greske ordet «methodos». Å benytte seg av en metode i samfunnsvitenskapelig forskning handler om å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Christoffersen, og Tuft, 2011). Den samfunnsvitenskapelige metoden angir de ulike fremgangsmåter som kan benyttes for å generere kunnskap om den sosiale virkeligheten. Den sier også hvordan denne informasjonen skal analyseres, og ikke minst hva kunnskapen som genereres kan fortelle oss om den sosiale virkeligheten. Systematikk, grundighet og åpenhet kan sies å være de viktigste kjennetegnene ved den vitenskapelige metoden (Johannessen et al., 2011).

I neste delkapittel presenterer vi stegene i forskningsprosessen, og gjør rede for hvordan vi har utført de ulike fasene.

2.1 Forskningsprosessen

En samfunnsvitenskapelig studie er en prosess som går over flere ulike faser. Fasene er som følger:

1. Forberedelse, som innebærer tematisering, planlegging og formulering av problemstilling
2. Datainnsamling og transkribering
3. Dataanalyse og verifisering
4. Rapportering

(Johannessen et al., 2011)

Modellen under illustrerer fasene i forskningsprosessen:



Figur 1. Modell over forskningsprosessen (Johannessen et al., 2011, s. 164)

2.1.1 Forberedelse, tematisering og problemstilling

Nysgjerrighet er utgangspunktet for all forskning, og hele prosessen starter med forskerens ønske om å få besvart en eller flere problemstillinger. I arbeidet med å utarbeide problemstillingen setter forskeren seg inn i relevant teori om temaet og bestemmer forskningens formål, og dermed hva undersøkelsen skal bidra med (Johannessen et al., 2011).

Vår prosess startet med at vi tok stilling til hva vi ønsket å undersøke. Spørsmål vi stilte oss i den innledende fasen av arbeidet med vår bacheloroppgave var: Hvilket tema skal vi skrive om, hvordan skal vi best få svar på de spørsmål vi ønsker besvart og hvordan skal undersøkelsen vår se ut? Det ble tidlig klart at vi ønsket å gjøre en studie på de utfordringer mellomledere i bedrifter står ovenfor. I forhold til å velge i hvilket perspektiv og i hvilken kontekst brukte vi noe mer tid. Konteksten vi først bestemte oss for å generere kunnskap om var entreprenørielle prosesser og hvordan mellomlederes opplevelse av sine roller var i denne prosessen. Etter å ha gjennomført et par intervjuer ble dette fokuset noe justert som et resultat av de dataene vi genererte. Informantene la ikke så mye vekt på det vi fokuserte på. De var desto mer reflekterte rundt temaet implementering av endringer. Etter å ha gjort noen vurderinger snevret vi inn fokus i vår studie, og valgte å skrive om mellomledere i konteksten implementering av endringer.

Den overordnede problemstillingen vi ønsker å belyse i vår oppgave er:

«Hvordan imøtekommer mellomlederen motstand i forbindelse med implementering av strategiske endringer?»

Denne problemstillingen ønsket vi å belyse med tre underspørsmål som skulle besvares. Når problemstillingen og våre forskningsspørsmål var formulert ble den ledende for valg av forskningsdesign og metode.

2.1.2 Metodiske hovedretninger

I den samfunnsvitenskapelige metodelitteraturen skiller man mellom to metodiske hovedretninger; kvalitativ- og kvantitativ metode. Noe forenklet kan man si at data som genereres og registreres i kvantitative metoder er i form av tall, mens data generert ved kvalitative metoder er i form av ord, lyd og bilder. Skillet mellom metodene ligger altså i hvordan man registrerer og analyserer data (Johannessen et al., 2011). Kvantitative metoder

har spesielle statistiske prosedyrer for innsamling og analyse, mens man innenfor den kvalitative metoden har flere ulike og noe friere tilnæringer. Hvilken metode som skal velges er det problemstillingens art og form som avgjør (Johannessen et al., 2011).

For å få besvart vår problemstilling anså vi det som formålstjenlig å velge en metode som muliggjorde at vi kunne gå i dybden av materialet og skape en dialog med våre informanter. Vi mente dialogen ville være nødvendig for å generere empiri til vår studie da vi ønsket å få innsikt i informantenes opplevelser. Vi anså at å benytte en kvantitativ tilnærming ville være for krevende gitt våre tilgjengelige ressurser, og problemstillingens art. Vi valgte dermed en kvalitativ forskningsmetode for vår studie.

2.1.3 Den kvalitative metoden

Den kvalitative metoden er spesielt godt egnet når studiens formål er å gå i dybden av et tema, og når man ønsker å kunne si noe om spesielle egenskaper eller kjennetegn ved studiens fenomen. Den er også formålstjenelig når studiens tema er et emne vi ikke innehar mye kunnskap om, og som det eksisterer lite forskning på. En kvalitativ undersøkelse kan gjennomføres på flere måter, og over ulike emner, og grunnet dette er transparens et viktig aspekt ved rapportering av forskningens resultat. Det er derfor av stor betydning at de ulike faser i forskningsprosessen blir beskrevet av forskeren. Dette arbeidet forenkles ved å benytte et forskningsdesign (Johannessen et al., 2011).

2.1.4 Forskningsdesign

Å velge et forskningsdesign handler om gi forskningen en form. Studies form sier noe om hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Sentrale kriterier for hvorledes studien utføres er hvilke type data som skal genereres, størrelsen på studiens utvalg eller populasjon, og tidsdimensjonen (Johannessen et al., 2011). Innenfor den kvalitative tilnærmingen eksisterer det flere ulike forskningsdesign, vi nevner her noen av dem: grounded theory, etnografisk design, casestudier, historiefortelling og fenomenologisk design. Designene angir de ulike måter og metoder som kan benyttes for å analysere og tolke data (Johannessen et al., 2011).

I denne fasen gjorde vi vurderinger i forhold til hvilket design som ville være hensiktsmessig til vår problemstilling. Foruten problemstillingens art påvirket også andre faktorer vårt valg av design, som tiden vi hadde tilgjengelig og de respektive ressursene vi hadde til rådighet. Vi vurderte å velge et enkeltcasesdesign med flere analyseenheter, men hovedfokuset vårt var

ikke å studere systemene rundt mellomlederen inngående i tillegg til mellomlederens opplevelser. Det var for tidskrevende i forhold til tiden vi hadde til rådighet. Grounded Theory ble vurdert, men vi anså ikke den som aktuell for vår studie da allerede eksisterende teori var et av utgangspunktene for vår studie. Studien vår bunnnet i et ønske om å få kunnskap om mellomlederens opplevelser av hvordan han kunne imøtekomme motstand i forbindelse med implementering av strategiske endringer. Dette gjorde at vi ville ha et design som muliggjorde å komme nært inn på informantene for å få tilgang til deres livsverden. Valget vårt ble dermed et fenomenologisk design.

2.1.5 Fenomenologisk design

«Fenomenologi er en filosofisk og sosiologisk retning som kjennetegnes av en opptatthet av hvordan fenomener og situasjoner oppleves» (Tjora, 2012, s. 221). Hensikten i den fenomenologiske studie er å eksplorere mennesket, og å kunne beskrive menneskets forståelse og erfaring knyttet til et konkret fenomen. Det er da spesielt fortolkningen bak menneskets forståelse forskeren ønsker mer kunnskap om (Johannessen et al., 2011). I sin tolkning er det viktig at forskeren ser fenomenet, for eksempel en handling eller en ytring, i lys av den konteksten det forekommer i. Da et begreps betydning gjerne avhenger av konteksten det opptrer i (Fangen, 2004, referert i Johannessen et al., 2011). Målet med en fenomenologisk studie er å oppnå økt innsikt og forståelse av andre sin opplevelsesverden (Johannessen et al., 2011).

I fenomenologiske studier må problemstillingens være av en slik art at forskeren søker å forstå *meningen* med den erfaringen eller fenomenet han studerer, og ber informanten om å beskrive sine erfaringer rundt dette. I planleggingsfasen er det også viktig for forskeren å få innsikt i tidligere kunnskap og erfaringer om det fenomenet som studeres (Creswell, 1998, referert i Johannessen et al., 2011).

Formålet med vår studie var å få økt innsikt i mellomlederens opplevelser rundt håndtering av motstand knyttet til implementering av strategiske endringer. Dette dannet rammen for den videre prosessen i studien. Vi startet som nevnt med å utarbeide en problemstilling. Da den endelige problemstillingen var formulert, startet vi arbeidet med å danne det teoretiske rammeverket for vår undersøkelse. Vi satte oss inn i relevant teori ved å lese publiserte artikler og bøker om temaet. Da et fundament var etablert tok vi stilling til hvilke informanter

som kunne bidra med relevant empiri. Det neste trinnet i prosessen var å identifisere og rekruttere informantene.

2.1.6 Utvelgelse av informanter

Overordnet benytter man begrepene taktisk og strategisk utvelgelse når valg av informanter skal foretas. Strategisk utvelgelse innebærer at man foretar valg mellom alternativer, der forskeren tenker gjennom hvilken målgruppe som må delta for at han skal få generert de nødvendige data (Johannessen et al., 2011). I vår undersøkelse ønsket vi å få innsikt i hvordan mellomlederen imøtekommer motstand i forbindelse med implementering av strategiske endringer i bedrifter i Rana. Vi valgte å begrense utvalget til private bedrifter for oppnå et best mulig sammenligningsgrunnlag. Bedriftene måtte ha ledelse på minst to nivåer, og målgruppen ble mellomledere i lokale private bedrifter.

I den taktiske utvelgelsen, som omhandler den praktiske gjennomføringen, velger forskeren ut hvem fra valgt målgruppe som skal delta. Ulike strategier for utvalg kan velges: ekstreme/avvikende utvalg, intensive utvalg, utvalg med maksimal variasjon, homogene utvalg, typiske tilfeller, snøballmetoden, kriteriebasert utvelgelse, teoribasert utvelgelse for å nevne noen (Johannessen et al., 2011).

I den taktiske utvelgelsen valgte vi ut hvem fra den valgte målgruppen som skulle delta. Det gjorde vi ved en kriteriebasert utvelgelse hvor informantene måtte oppfylle spesifikke kriterier i henhold til fenomenet som vi skulle belyse (Johannessen et al., 2011). Først satte vi opp kriterier for bedriften mellomlederen skulle være ansatt i.

Kriterier for valg av bedrifter:

1. Bedriften må være privateid.
2. Bedriften må ha vært gjennom endringsprosesser.
3. Bedriften må ha en mellomledelse.

Kriterier for valg av mellomleder:

1. Må ha et ansvar oppover og nedover, minst et nivå over seg og ett under.
2. Må ha deltatt i minst en endringsprosess i bedriften.

På grunnlag av disse kriteriene valgte vi ut aktuelle kandidater, og rekrutteringen av informantene forgikk ved at vi kontaktet de aktuelle mellomlederne på telefon og forespurte om de hadde mulighet til å delta i studien. Noen av dem vi ønsket å benytte i studien, måtte vi etter gjentatte forsøk på å etablere kontakt, avskrive grunnet manglende tilbakemelding. Av dem vi oppnådde kontakt med, svarte seks av syv ja til å være med, og stilte seg positive til å dele sine erfaringer med oss, og vårt utvalg ble tilslutt bestående av seks informanter fra fire bedrifter.

Oversikt over informantene:

| Informant | Stilling | Bedrift |
|------------------------|---------------------------------------|------------------------|
| Jørn Cato Reinholdtsen | Avdelingsleder valsesteknisk avdeling | Celsa Armeringsstål AS |
| Harald Johnsen | Driftsleder, valseverket | Celsa Armeringsstål AS |
| Torbjørn Hansen | Driftsleder V&M | MoMek Services AS |
| Ruben Solheim | Avdelingsleder, prosjektavdelingen | MoMek Services AS |
| Monica Langseth | Ressurskoordinator | Caverion AS, Mo i Rana |
| Katrine Stormdalshei | Kvalitetssjef | EVERY Card Services AS |

Tabell 1. Oversikt over informantene

2.1.7 Datainnsamling

Innenfor kvalitativ forskning er intervjuet den mest anvendte datainnsamlingsmetoden, og i studier med fenomenologisk design er intervjuer ansett som mest formålstjenlig (Johannessen et al., 2011). Dette har nok en sammenheng med at dybdeintervjuet er basert på det fenomenologiske perspektivet, hvor forskeren søker å forstå opplevelsene til informantene samt hvordan informanten reflekterer over det (Spradly, 1979, referert i Tjora, 2012). Våre opplevelser av et fenomen er basert på våre forutinntatte holdninger og meninger og disse danner fundamentet for hvordan vi ser og opplever verden (Johannessen et al., 2011).

Intervjuets naturlige struktur med spørsmål og svar gjør det til en fleksibel metode, som bærer preg av en dialog. Intervjueren har mulighet til å følge opp svar fra informanten, og dette muliggjør at man kan få fylldige og detaljerte beskrivelser fra informanten. Intervjuets form kan være mer eller mindre fastlagt. Johannessen et al. (2011) skiller mellom tre ulike grader av strukturering.

- Ustrukturert intervju. Et uformelt og åpent intervju, hvor forskeren på forhånd kun har gitt tema. Spørsmålene som stilles blir tilpasset hver enkelt situasjon.
- Semistrukturert intervju. Et slikt intervju har en intervjuguide som sitt manus, men rekkefølgen på temaer og spørsmål kan varieres. Det gir rom og mulighet for variasjon i det enkelte intervju.
- Strukturert intervju. En form som har fastlagt temaer og spørsmål, og det krysses av for svaralternativer, et intervju som bærer preg av svært liten grad av fleksibilitet.

(Johannessen et al., 2007)

Vi så det som formålstjenlig å benytte oss av intervju for å generere data til vår studie, og da semistrukturerte intervjuer hvor vi benyttet oss av en overordnet intervjuguide. En intervjuguide er en strukturert plan som gir oversikt over hvilke temaer, og generelle spørsmål som skal berøres i løpet av intervjuet (Johannessen et al., 2011).

Grunnen til at valget falt på intervju og en semistrukturert intervjuguide var at vi anså at det ville gi oss muligheten til å få informantens egne beskrivelser og opplevelse av temaet, samtidig som vi ville få en mulighet til å følge opp den informasjonen de formidlet og dermed oppnå å generere fyldigere data. Vi anså også det semistrukturerte intervjuet som formålstjenlig da det gir rom for variasjon i hvert enkelt intervju. Dette mente vi vår problemstilling krevde. Opplevelsene og endringsprosessene var unike, dermed ville mye informasjon kunne gå tapt med et strukturert intervju med forhåndsdefinerte spørsmål. Som førstegangsintervjuere mente vi at et ustrukturert intervju ville være vanskelig grunnet manglende erfaring med slike situasjoner. Intervjuene ble dokumentert ved hjelp av en diktafon. For oss opplevdes det som hensiktsmessig å benytte opptak for å generere data. Det frigjorde oss i intervjuene til å kunne rette hele vår oppmerksomhet mot intervjuobjektene og være bedre fokusert for å følge opp utsagn underveis.

Intervjuguide

Vi valgte å bygge opp vår intervjuguide basert på Tjora (2012) sin fremstilling, hvor intervjuet grovt sett går over tre faser. De tre fasene innehar spørsmål, som krever ulik grad av refleksjon (Tjora, 2012).

1. Oppvarmingsspørsmål. I denne fasen stilles konkrete og enkle spørsmål. Det kan for eksempel være om alder, arbeidsoppgaver, ansvar, altså temaer som ikke krever høy grad av refleksjon, og som fremstår som ufarlige. Denne fasen går over noen minutter, og kan bidra til å skape trygghet hos informanten ved at det gir en visshet om at man behersker situasjonen (Tjora, 2012). I gjennomføringen av våre intervju stilte vi i denne fasen blant annet spørsmål omkring bedriften og informantenes konkrete arbeidsoppgaver. Vi prøvde i denne fasen å oppnå en litt avslappet setting med mål om å få informanten og oss selv til å «tune» oss inn både på hverandre som nye bekjenskaper, og temaet vi videre skulle samtale om.

2. Refleksjonsspørsmål. I denne fasen søker intervjueren å få informanten til å gå i dybden av temaet som belyses, og stiller det som gjerne kalles for kjernespørsmålene. Spørsmålene som stilles i denne runden starter gjerne med «kan du beskrive...», og følges av oppfølgingsspørsmål eller omformuleringer om det skulle være nødvendig. I et intervju på en time anses tre til seks refleksjonsspørsmål som tilstrekkelig. Et tips til intervjueren er i denne fasen å vente med oppfølgingsspørsmålene for å la informanten få tid til å reflektere. Ved at refleksjonsspørsmålene henger i luften kan man erfare at det oppstår en nesten pinlig stillhet, og at informanten for å bryte denne automatisk utdypet svaret og kommer med tilleggsinformasjon (Tjora, 2012). Dette praktiserte vi etter hvert som vi som intervjuer opplevde trygghet i situasjonen som intervjuer. Vi opplevde at pausen var nødvendig for informantene og gav dem tid til refleksjon, hvilket førte til at de utdypet informasjonen de allerede hadde gitt.

3. Avrundingsspørsmål. I denne fasen søker intervjueren å normalisere situasjonen mellom seg selv og informanten. Dette gjøres ved å stille spørsmål som leder informanten bort fra refleksjonsnivået som var i den foregående fasen. Måten vi valgte å tone informanten ut fra refleksjonsstadiet var å informere om at intervjuet nærmet seg slutten, samt spørre om informanten hadde noen oppsummerende tanker om de temaene vi hadde berørt. Avslutningsvis fortalte vi informanten om hva som var den videre gangen i prosessen, blant annet hvordan vi skulle gå videre med dataene, og at de etter hvert skulle bli tilsendt dem i

transkribert versjon for godkjenning. Vi avtalte også at vi kunne ta kontakt for eventuelle oppfølgings spørsmål.

Vi gjennomførte totalt seks intervjuer i fire ulike bedrifter. Hvert av intervjuene hadde tilnærmet lik struktur og lengde, hvor varigheten på intervjuene var rundt en time. Vi opplevde informantene som engasjerte i temaet for studien vår. De virket oppriktig begeistret for at det ble viet oppmerksomhet til de utfordringer mellomledere står overfor. Informantene fremsto som forberedte, og vi opplevde at tillitsforhold ble etablert. Hovedvekten av informantene ga fyldige svar, selv om store deler av intervjuet berørte relativt sensitiv informasjon, som deres egne personlige opplevelser rundt temaet. I vårt første intervju var informanten derimot kortere i sine uttalelser, noe som kan ha vært et resultat av manglende informasjon fra oss til informanten i forkant av intervjuet, sammensatt med vår egen nervøsitet. Vi mener dog at den informasjonen vi fikk var konkret og relevant for å benytte videre.

Transkribering

Transkribering er prosessen hvor de muntlige opptakene gjøres skriftlig (Johannessen et al., 2011). Det man gjerne opplever er at noe data går tapt i denne fasen og det er de visuelle ledetrådene og stemningen i løpet av intervjuet som oppgis å være det viktigste tapet fra selve intervjuet til den transkribert versjonen. Det anses derfor som viktig at de som utførte intervjuene er med videre i prosessen, slik at man ikke mister mye informasjon ved disse oversettelsene (Tjora, 2012).

Vi gjennomførte selv transkribering av hvert enkelt intervju umiddelbart etter gjennomføring av samtalen med informanten. Dette gjorde vi fordi situasjonen enda opplevdes som ferskvare. Vi transkriberte opptakene i sin helhet. Ikke-verbal kommunikasjon, som gestikulasjon ble notert underveis i intervjuene der det opplevdes at det var av relevans for informantens budskap, og ble behandlet som data i analysen.

Etter at intervjuene var transkribert ble de sendt ut til informantene for godkjenning. Samtlige informanter samtykket til at vi kunne bruke intervjuene videre. Den videre prosessen var deretter å redusere datamengden og få oversikt over materialet, slik dette kunne danne grunnlag for videre analyse.

2.1.8 Analyse

Før forskeren kan starte prosessen med å analysere og fortolke materialet må han redusere mengden med data. Begrepene analyse og fortolkning glir noe over hverandre i kvalitative studier, men det er noen forskjeller. Å analysere betyr å dele noe opp i mindre biter hvor målet er å finne en mening eller avdekke et budskap eller mønster i datamaterialet. Mens å tolke betyr å sette noe inn i en større sammenheng. Utgangspunktet for tolkningen er å se på funnene i forhold til relevant teori, og forsøke å forstå og forklare de funn man har gjort i analysen. Prosessen med å få tak i de underliggende meninger kalles fortolkning (Johannessen et al., 2011).

Ifølge Miles og Huberman (1984) referert i Johannessen et al. (2011, s. 186) kan man oppleve utfordringer i arbeidet med å analysere og fortolke kvalitative data: *«Ord er feitere enn tall og kan tillegges flere meninger. Dette gjør dem vanskeligere å flytte rundt på og arbeide med. Enda verre, de fleste ord er meningsløse med mindre vi relaterer dem til ord som står foran og bak det ordet vi studerer».*

Analyse og tolkning av tekst er et varsomhetsarbeid, da ord lett kan endre mening alt etter sammenhengen man setter dem inn i, samt avhengig forskerens bakgrunn og virkelighetsforståelse. Hensikten med dataanalysen er hovedsakelig å organisere dataene etter ulike temaer for så å analysere og tolke dataene. Hensiktene går noe over i hverandre, men forskeren anbefales å starte med å organisere og skape system i datamaterialet før han går over i selve analysen og fortolkningsprosessen (Johannessen et al., 2011).

Vi utførte vår analyse basert på Malterud (2003) og Berg (2001) referert i Johannessen et al. (2011) sin praksis for analyse i fenomenologiske studier. Vi startet med å få en oversikt og et helhetsinntrykk av materialet, dette gjorde vi ved at begge gjennomgikk alle de transkriberte intervjuene, og diskuterte materialet vi hadde med hverandre. Vi gikk så over til å kode dataene. I kodingen benyttet vi analyseprogrammet NVivo 10. Vi benyttet en induktiv og tekstnær koding, hvor kategoriene kom fra selve materialet (Tjora, 2012; Berg, 2001). Vi opplevde at dette ga oss en god oversikt over materialet. Deretter kategoriserte vi kodene inn i videre begreper, som var mer abstrakte enn de kodene vi startet med. I denne fasen slo vi sammen koder, og dannet også underkoder. Tilslutt ble det av dataprogrammet generert en rapport som ga oss en detaljert oversikt over materialet. Gjennom denne prosessen fikk vi gått dypt inn i empirien vi hadde samlet inn.

2.2 Metodens kvalitet

Innenfor kvalitativ forskningsmetode kan det være en utfordring å vurdere hvor god kvalitet forskningen har. I motsetning til kvantitativ forskning, hvor man forsøker å trekke allmenngyldige konklusjoner på bakgrunn av strenge retningslinjer til hvilke data og hvordan disse skal behandles, vil et kvalitativt forskningsopplegg alltid være farget av forskeren som utfører undersøkelsen. Ifølge Guba & Lincoln (1989) referert i Johannessen et al. (2011) kan ikke kvalitativ forskning vurderes på samme måte som kvantitativ forskning, men på bakgrunn av begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. I det følgende skal vi gjøre rede for begrepene, og drøfte vår metodiske gjennomføring opp mot disse.

Pålitelighet (reliabilitet)

Pålitelighet handler om hvilke data som analyseres i undersøkelsen og hvordan de er generert. I forbindelse med kvalitative data dreier dette seg om ord. Ord er ikke like enkle å forholde seg til, de kan ha ulik mening i forskjellige sammenhenger. Datainnsamlingen og analysene vil være farget av forskeren. Ordene kan gis ulik betydning på bakgrunn av forskerens forkunnskaper og innstilling til forskningsprosjektet. Resultatene er i stor grad avhengig av den enkelte forskers fortolkninger, og selv med samme data vil resultatene kunne bli ulike. Det er dermed så godt som umulig for ulike kvalitative forskere å reprodusere hverandres forskning. For å styrke påliteligheten i en kvalitativ undersøkelse, kan forskeren gi leseren en inngående beskrivelse av casene som studeres, konteksten de studeres i og sørge for en detaljert beskrivelse av hvordan forskningsprosessen har foregått (Johannessen et al., 2011).

Gjennom å benytte opptak av intervjuene og transkribere de i sin helhet fikk vi tilgang til mye data, og ved å sitere mellomlederne i vår presentasjon av funnene direkte, fremheves de momentene som informantene vektla i forhold til hvert forskningsspørsmål. Dette gjør at bakgrunnen for våre tolkninger i analysen lett kan «testes» av leseren, som har direkte tilgang til det som ligger til grunn for våre fortolkninger. Dette kan være med på å heve påliteligheten i undersøkelsen.

Vi benyttet som nevnt semistrukturert intervju som innsamlingsmetode av empiriske data i vår undersøkelse. Denne formen for intervju gir rom for bevisst og ubevisst påvirkning av informantene. En informant kan gjennom oppfølgingsspørsmål og andre forstyrrelser, ledes i

en bestemt retning og datagrunnlaget kan dermed bli påvirket av dette. Dette kalles for intervju-effekt (Johannessen et al., 2011). Vi mener at vi ikke bevisst gikk inn for å påvirke informantenes svar utover å be om utfyllende opplysninger i forbindelse med tema som vi var spesielt opptatte av.

Som det fremgår av presentasjonen av empirien, genererte ikke alle intervjuene like mye data på hvert forskningsspørsmål, men vi har fokusert på de elementene som informantene selv hadde størst fokus på. Informantene har ulike arbeidssituasjoner, og det er dermed naturlig at de ikke fremhever alle momenter i samme grad. Vi så dessuten at vår evne til å gjennomføre intervjuer gradvis ble bedre, noe som trolig medvirket til at de siste intervjuene som ble gjennomført, ble de mest utfyllende.

Troverdighet (begrepsvaliditet)

Det er vanlig innenfor kvantitativ forskning å vurdere validitet gjennom spørsmålet «*måler vi det vi tror vi måler?*» Vi kan imidlertid ikke anse kvalitative studier som valide på grunnlag av denne definisjonen, da dataene ikke er kvantitativt målbare (Johannessen et al., 2011). Innenfor kvalitativ forskning kan derimot validitet, eller troverdighet, dreie seg om «*hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke*» (Johannessen et al., 2011, s. 244). Troverdighet dreier seg rett og slett om fremgangsmåten som er brukt og funnene som er gjort, avspeiler virkeligheten, og om den imøtekommer intensjonen bak studien og gir svar på den overordnede problemstillingen på en god måte (Johannessen et al., 2011).

Da vi gikk i gang med vår oppgave, hadde vi fokus på mellomledernes rolle i tilknytning til entreprenøriell aktivitet og endringer på bakgrunn av dette. Etter hvert som vi utførte intervjuer, fremsto det imidlertid relativt raskt at vi måtte snevre inn vårt fokus. Vi opplevde at informantene ikke hadde så mange refleksjoner rundt prosessene med å bidra til innovasjon og entreprenørskap, men var desto mer opptatt av utfordringene med å implementere endringer på bakgrunn av dette. Vi valgte dermed å fokusere på implementering av endringer som følge strategiske vurderinger i bedriftene. Dette skiftet i fokus kan ha ført til at de første intervjuene ikke ble så målrettede i forhold til den endelige problemstillingen.

Videre påpekte flere av våre informanter at deres bedrift var i konstant endring, og at det derfor kan tenkes at deres oppfatning av endringsprosesser er nært knyttet til daglig drift, og

ikke til spesifikke endringsprosesser. Til tross for dette mener vi at våre informanternes oppfatninger rundt dette belyser vår problemstilling på en god måte.

Overførbarhet (ekstern validitet)

Overførbarhet, eller ekstern validitet handler om i hvor stor grad man kan overføre resultatene fra et forskningsprosjekt til andre tilsvarende settinger og fenomener. Opplysningene som kommer frem i undersøkelsen må analyseres systematisk, slik at de ender opp som noe mer enn bare en samling av opplysninger. I forbindelse med kvalitativ forskning er ikke målsetningen nødvendigvis at resultatene skal kunne generaliseres ifra et utvalg til en hel populasjon, men snarere å overføre kunnskap fra en gruppe informanter over i en bredere sammenheng (Johannessen et al., 2011). Undersøkelsens overførbarhet defineres derfor på grunnlag av hvor godt den lykkes med «å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger» (Johannessen et al., 2011, s. 248).

Denne undersøkelsen bygger på funn fra mellomledere fra fire ulike bedrifter. MoMek Services AS er et leverandørselskap som vektlegger sine kjerneverdier *lyst, mot og ansvar* (MoMek, 2014). De ønsker å være fleksible og handlingskraftige. Celsa Armeringsstål AS er på sin side en prosessindustribedrift, tuftet på verdier som henger igjen fra tiden som del av AS Norsk Jernverk (informanten Reinholdtsen). Disse to forskjellige perspektivene kan synes å stå i sterk kontrast til hverandre. Likevel fremgår det av vår undersøkelse at de opplevelsene og utfordringene knyttet til strategiske endringsprosesser er nokså sammenfallende. Videre er EVERY Card Services AS og Caverion AS selskaper som opererer innenfor andre markedsområder, men også her er informantenes oppfatninger i stor grad sammenfallende med resten av mellomlederne i undersøkelsen. I lys av dette mener vi at de funnene vi har gjort i undersøkelsen har god overførbarhet.

Vårt utvalg ble valgt på bakgrunn av gitte kriterier på grunnlag av vår forforståelse av hvordan vi best kunne besvare vår problemstilling. Utvalget er dermed preget av de forventningene vi hadde til hva som ville komme frem i undersøkelsen. På denne måten har vi indirekte vært med å påvirke resultatene som vi har kommet frem til. Vi valgte kun å benytte oss av informanter fra private virksomheter, hvilket betyr at de relativt store offentlige organisasjonene som for eksempel NAV, Statens Innkrevingsentral og Helgelandssykehuset er utelatt fra vår undersøkelse. Dette er alle organisasjoner som helt sikkert kunne ha bidratt med interessante data i forbindelse med våre forskningsspørsmål. Videre hadde vi som

kriterie at bedriftene måtte være av en viss størrelse, noe som utelukket småbedrifter. Næringslivet i Norge er i stor grad preget av nettopp slike organisasjoner. Ved å inkludere noen av disse i vårt utvalg, kunne vi ha oppnådd en enda bredere plattform for overførbarhet. Vi mener likevel at avgrensingene var nødvendige for å kunne fokusere på organisasjoner med relativt lik organisasjonsstruktur og sammenlignbare konkurransevilkår, for på den måten kunne trekke slutninger som i større grad kan overføres til tilsvarende organisasjoner.

Bekreftbarhet

På samme tid som det forventes at kvalitative forskere kommer med unike bidrag i kraft av sine subjektive vurderinger i et forskningsprosjekt, må ikke funnene fremstå som et resultat av forskerens egne oppfatninger. I denne sammenheng er bekreftbarhet et nøkkelbegrep. Innenfor kvantitativ forskning tilsvarer dette objektivitetskriteriet. Bekreftbarhet i en kvalitativ studie kan sikres ved at forskeren vektlegger en nøyaktig beskrivelse av beslutningene som tas gjennom hele forskningsprosessen, hvilket gir leserne innblikk i vurderingene som blir gjort og mulighet til å evaluere disse. Beskrivelsen kan med fordel inneholde kritisk ettertanke med hensyn til egne valg og fortolkninger som er gjort gjennom forskningsprosessen, og bekreftbarheten styrkes ved at forskeren vurderer egne fortolkninger opp mot annen litteratur eller undersøkelsens informanter (Johannessen et al., 2011).

Gjennom metodekapittelet har vi gjort rede for hvilke vurderinger og avveininger vi har gjort gjennom forskningsprosessen. Videre er vår analyse basert på våre funn og det teoretiske rammeverket slik at våre tolkninger kan vurderes opp mot dette, og ikke blir stående som ubegrunnede påstander fra vår side.

2.3 Oppsummering

Vi har dette kapittelet gjort rede for den metodiske gjennomføringen av vår studie. Vi har valgt en kvalitativ metode og et fenomenologisk forskningsdesign. For å generere data valgte vi å benytte dybdeintervjuer med seks informanter. I det påfølgende kapittel presenterer vi oppgavens teoretiske rammeverk.

3 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for endringsprosesser, ledelse, mellomlederens ulike roller innenfor implementering av endringer, håndtering av motstand og kommunikasjon.

3.1 Endringsprosesser og bakgrunn for endring

Evne til endring er en viktig egenskap for dagens organisasjoner. Endringskapasitet er derfor avgjørende for å kunne utføre endringsprosesser med et lavt effektivitets- og produksjonstap (Meyer og Stensaker, 2011). De senere tiårene har oppfatningen om at organisatoriske strukturer er varige og stabile, endret seg til at organisasjoner er i kontant endring. I lys av dette kan man tenke seg at endring og ledelse av endringer er det normale, og ikke unntaksvis hendelser (Klev og Levin, 2009).

Det finnes flere forhold som en endring kan omhandle. Det kan være endring i hvilke oppgaver som utføres, måten de utføres på, eller endringer i organisasjonens overordnede mål og strategi (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Intensjonene bak organisatoriske endringer kan være forskjellige, og ofte kommer endringene som følge av organisk vekst uten at det nødvendigvis ligger et overordnet strategisk perspektiv bak endringene (Jacobsen og Thorsvik, 2007). I andre tilfeller er endringene direkte knyttet til strategiske valg. I denne oppgaven fokuserer vi på strategiske endringer som er initiert av ledelsen.

3.1.1 Ulike endringstyper

Man kan skille endringer i tre ulike dimensjoner. Den ene dimensjonen går på hvor omfattende endringen er. Her skilles det mellom revolusjonære og evolusjonære endringer, hvor tidsaspektet er avgjørende. Evolusjonære endringer, eller inkrementelle endringer, er små justeringer som går over tid, mens revolusjonære endringer er store endringer som utføres over et kort tidsrom. Det er imidlertid vanskelig å skille kategorisk mellom disse, da flere mindre endringer over tid, til syvende og sist kan resultere i store forandringer (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

En annen dimensjon man kan skille endringer i, er om endringene kommer som en reaksjon som følge av forhold som har inntruffet, eller om de er proaktive og utføres på bakgrunn av forventninger om noe som kan komme til skje. Proaktive endringer kan komme som for eksempel på bakgrunn av forventede endringer i organisasjonens rammevilkår, eller andre eksterne påvirkninger (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Ved å kombinere disse dimensjonene identifiserer Nadler og Tushman (1990) fire ulike endringstyper; fininnstilling, tilpasning, reorientering og gjenskapning. Fininnstilling og reorientering er endringer som følge av proaktive valg, mens tilpasning og gjenskapning er endringer som følge av endringer i organisasjonenes omgivelser. I forhold til størrelsesdimensjonen, er fininnstillinger og tilpasning å regne som inkrementelle, mens reorientering og gjenskapning defineres som strategiske (Nadler og Tushman, 1990).

Videre skiller man endringer ut fra hva som er endringenes innhold, om endringen er strukturell eller kulturell. Strukturelle endringer kan omfatte endringer i hvordan arbeidsdelingen er, spesialisering, koordinering og hvilke insentivsystemer som benyttes. Hva gjelder kulturelle endringer så innebærer dette endring av holdninger, oppfatninger og meninger. Kulturelle og strukturelle endringer kan imidlertid i praksis være vanskelige å skille. Strukturelle endringer har ofte direkte innflytelse på, og er avhengig av organisasjonskulturen, og vice versa (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

3.1.2 Perspektiver på endring

Endringer kan også skilles ved hvilket perspektiv man setter endringen inn i. Man kan se på endringer på mikronivå, det vil si endringer innenfor enkeltbedrifter, og man kan studere hvordan grupper av organisasjoner endrer seg på et makronivå. Videre kan man undersøke hvilken endringslogikk som ligger bak endringen. Skjer endringen på bakgrunn av noe som er planlagt, er det en ikke- deterministisk endringslogikk. Hvis endringen skjer uavhengig av enkeltindividers beslutninger, ligger det en deterministisk logikk bak (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

På bakgrunn av disse dimensjonene kan endringer ifølge Van de Ven og Polley (1992) referert i Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 355), deles inn i fire perspektiver.

| | Deterministisk | Ikke- deterministisk |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Flere organisasjoner | Evolusjon | Maktkamp(dialektikk) |
| Den enkelte organisasjon | Livssyklus | Planlagt |

Tabell 2. Van de Ven og Polley (1992). Perspektiver på endring som referert i Jacobsen og Thorsvik (2007).

Slike organisasjonsendringer kan ses på som en rasjonell beslutningsprosess i fire faser. For det første skjer det, eller man forventer at det skjer en endring i organisasjonens omgivelser som organisasjonen reagerer på, eller det foreligger et ønske eller krav om økt omsetning eller effektivisering. Videre vurderes tiltak som skal iverksettes for å nå de målene man ønsker, og organisasjonen utformes deretter for best å kunne nå disse målene. Siste fase er implementering av endringene, hvor tiltakene for å nå målene iverksettes (Jacobsen og Thorsvik, 2007). I forbindelse med implementering av endringer er ledelse et sentralt tema. Vi skal se nærmere på dette i neste delkapittel.

3.2 Ledelse

Begrepet ledelse kan defineres på flere ulike måter, så også hva som er god ledelse. Man kan tolke ledelse på to nivåer. På det ene nivået manifesteres ledelse gjennom de konkrete aktivitetene som utføres, hvor intensjoner, ideer, verdier og strategier omformes til praksis med basis i hvordan lederen arbeider. Det andre nivået dreier seg om hvilken kompetanse lederen besitter, og hvordan denne kommer til uttrykk gjennom lederens praktiske utførelse av ledergjerningen (Klev og Levin, 2009). Ledelsesbegrepet har i likhet med organisasjonene utviklet seg i retning av økt fokus på menneskelige ressurser. I organisasjonsteorien påpekes det at rutinemessige arbeidsoppgaver og en fremmedgjørende lederstil ikke utnytter de ansattes praktiske og intellektuelle potensiale. Dette har ført til at ledelsesfaget har endret seg, slik at en av de viktigste lederoppgavene ikke lengre er å styre de ansatte, men å støtte og motivere de (Klev og Levin, 2009). Praktisk utøvelse av ledelse kan utføres med ulike tilnærminger. Vi tar for oss tre av disse ledelsesteoriene, transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og selvledelse.

Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse spiller på ytre motivasjon, og ser på forholdet mellom arbeidstakerne og ledelse som en form for sosial transaksjon, hvor arbeidsinnsats byttes mot belønning. Forholdet mellom leddene er instrumentell, og fungerer så lenge begge parter tjener på det. Relasjonen blir dermed basert kun på belønningen, og det vil være lett for arbeidstakere å bytte jobb mot et bedre tilbud. En slik ledelse krever ofte en autoritær og oppgaveorientert lederstil. Effektivitet og struktur står i fokus, og formelle mål søkes realisert. Ledelsen tar i stor grad selvstendige beslutninger og kommuniserer med underordnede gjennom ordrer (Jacobsen og Thorsvik, 2007; Klev og Levin, 2009).

Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse legger vekt på å motivere de ansatte til å dedikere seg til bedriftens visjon og føle begeistring for det organisasjonen har satt seg som mål. Forskning viser at ledere som følger tankegangen innenfor transformasjonsledelse, i større grad oppfattes som dyktige og effektive, sammenliknet med transaksjonsledere. Det er også påvist sammenheng mellom transformasjonsledelse og gode økonomiske resultater (Bass, 2009).

Transformasjonslederen spiller på de ansattes følelser på en positiv måte. Karismatisk ledelse er et begrep som kan benyttes i denne sammenheng. Delegering av myndighet står sentralt innenfor en slik lederstil, og stimulerer dermed til kreativitet og selvutvikling blant de underordnede. Man kan si at transformasjonsledelse bygger på relasjoner og demokratiske prosesser, hvor ledere bruker tid på å konsultere, og diskutere problemer med underordnede. På den andre siden er det likevel studier som viser at transformasjonsledere ikke er spesielt flinke til administrative oppgaver og til å stabilisere endringer. En karismatisk leder kan dessuten føre til stor beundring blant de ansatte, noe som kan føre til begrenset evne til kritisk tenking omkring beslutningene som tas (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Viktige elementer innenfor transformasjonsledelse:

- Karisma. Skaper visjon og følelse av å ha overordnede mål, stolthet, respekt og tillit.
- Inspirasjon. Kommuniserer høye forventninger, bruker symboler for å fokusere på anstrengelser, uttrykker viktige mål på enkle måter.
- Intellektuell stimulering. De ansatte stimuleres til å tenke selv, og til å konsentrere seg om kreativitet og innovasjon.
- Individuelle hensyn. Lederen viser forståelse for at hver enkelt ansatt har behov for anerkjennelse og oppmerksomhet.

(Bass, 2009; Johannessen og Olsen, 2008)

Selvledelse

Innenfor det meste av ledelsesforskning har lederens rolle som styrer og beslutningstaker vært sentral. Makt og innflytelse er ofte betraktet som synonymt med ledelse, og lederes stil har vært autoritær og målorientert. Senere forskning har imidlertid vist at bedre resultater kan oppnås ved også å hensynta medarbeidernes behov og forslag. På bakgrunn av dette er en ny ledelsesfilosofi i fremvekst. Denne formen for ledelse kalles selvledelse, hvor det gis større

muligheter for selvregulering (Marthinsen, 2009). En slik ledelsesfilosofi krever imidlertid at de som leder seg selv innehar høy kompetanse. Mens medarbeiderne tidligere kunne ses på som brikker i en bedrifts kamp for å oppnå resultater, vil de innenfor et selvledelsesperspektiv være mer aktive i forbindelse med planlegging, beslutningstaking og evaluering. Som følge av dette vil dermed medarbeiderne få større ansvar, men også større frihet og handlingsrom med tanke på egen arbeidssituasjon. På bakgrunn av fremveksten av selvledelse vil den klassiske lederrollen kunne endres, og lederen vil gå over til primært å fungere som koordinator og støttespiller på overordnet nivå (Marthinsen, 2009).

3.2.1 Mellomlederens roller i endringsprosesser

Mellomlederen jobber som knutepunkt i grensesnittet mellom egen organisasjon, kundene og leverandørene. På administrativt nivå har ofte mellomlederen direkte styring med utførelsen av de konkrete arbeidsoppgavene som organisasjonen utfører i sin daglige drift. Oppsummert kan man si at mellomlederen utfører en koordinerende rolle som megler, forhandler og fortolker av koblingene mellom organisasjonens strategiske og operasjonelle nivå. Denne posisjonen gjør at mellomlederne har potensielt stor påvirkningskraft innenfor organisasjonen (Floyd og Wooldridge, 1997).

En av de viktigste og vanskeligste ledelsesoppgavene, er ledelse av endringsprosesser. Så viktig er dette, at enkelte teoretikere mener dette er selve essensen av lederskapet (Yukl, 2013). Ifølge Klev og Levin (2009, s. 153) er ledelse av endringsprosesser «*å redusere usikkerhet i endringsprosesser ved å skape en prosess der de involverte opplever at de selv har reelle muligheter til å påvirke resultater, og trygghet i evnen til å håndtere utfordringer som måtte komme*». Organisasjoner er avhengige av vellykkede endringer for å tilpasse seg skiftende omgivelser og rammevilkår. På generelt grunnlag kan man si at hensikten med en mellomledelse er at den skal ta ansvar for, og kontroll over organisasjonens praktiske ledelse (Floyd og Wooldridge, 1997).

Mellomlederen innehar ulike roller i forhold til hvilket nivå i organisasjonen strategiske endringer er initiert fra. Burgelman (1983) skiller mellom autonom og induisert strategisk atferd. Indusert strategisk atferd tilsvarer organisasjonens strategiske planlegging på øverste ledelsesnivå innenfor rammene av de kjente eksterne omgivelsene, som implementeres nedover i organisasjonen (Kuratko, Ireland, Covin & Hornsby, 2005) Autonom strategisk atferd kan på bakgrunn av innovasjon og entreprenørskap på operativt nivå, føre til endringer

av organisasjonens strategier (Burgelman, 1983), det vil si strategiske endringer initiert på operativt nivå, implementert oppover i organisasjonen (Kuratko et al., 2005). Her har mellomlederen først og fremst en oppbyggende rolle og en fremdrivende rolle med å få realisert endringer som kommer etter initiativ fra de underordnede. Ved induktive endringer, som vi ser på i denne oppgaven, har mellomlederen i tillegg to ulike roller (Floyd og Wooldridge, 1997):

- Tilretteleggende rolle; identifisere og skaffe de nødvendige ressursene, sørge for at ressursene gjøres tilgjengelige til å sette i verk endringer ved å «kjøpe» de ut av ordinær drift, om nødvendig redusere krav til effektivitet i perioder hvor endringsprosesser er under gjennomføring, oppmuntre til uformelle diskusjoner og informasjonsdeling.
- Implementerende rolle; følge opp aktiviteter for å støtte toppledelsens målsetninger, utforme handlingsplaner og individuelle målsetninger på grunnlag av konkrete mål, selge inn toppledelsens avgjørelser til underordnede.

(Floyd og Wooldridge, 1997)

I tillegg til disse instrumentelle rollene som er direkte knyttet til endringsprosessene på organisasjonsnivå, spiller dessuten mellomlederen en viktig rolle i forhold til hvordan de ansatte opplever endringene på et følelsesmessig nivå. Spenninger mellom motsetninger som kontinuitet og endringer oppstår også på individuelt plan. De ansatte ønsker å ha forutsigbarhet, pålitelighet og konsistens med tanke på organisasjonens strategiske vurderinger, selv om de på samme tid søker nye impulser og muligheter for personlig utvikling (Huy, 2002). Individuer er ofte mer villige til å gi oppslutning til implementering av endringer når organisasjonen er preget av tillit og støtte og hvis de identifiserer seg med de overordnede målsetningene. Mellomlederne står nærmere de ansatte i organisasjonens hierarki, og er dermed tettere knyttet til dem enn toppledelsen. De har mere tid til å kommunisere med dem, og det er derfor rimelig at de har bedre innsikt i de ansattes følelsesmessige utfordringer i forbindelse med endringer (Huy, 2002).

Balogun (2003) identifiserer mellomlederens ulike arbeidsoppgaver i forbindelse med endringer. Disse oppgavene kan defineres ut fra hvilken orientering endringen har, og om de er på individ- eller gruppenivå. På grunnlag av dette kan det identifiseres fire ulike oppgaver (Balogun, 2003, Hope, 2010). Dette kan illustreres i en tabell:

| Orientering: | Endringenes natur: | |
|--------------|---------------------------------|--|
| | «Sensemaking» | Koordinering og ledelse |
| Individnivå | Gjennomgå personlig endring | Holde hjulene i gang |
| Gruppenivå | Hjelpe andre gjennom endringene | Iverksette endringer på tvers av avdelingene |

Tabell 3. Mellomlederens oppgaver i forbindelse med implementering av endringer (Balogun, 2003, s. 75)

Begrepet «sensemaking» defineres som en prosess hvor de involverte forsøker å skape et meningsfullt rammeverk for å forstå de strategiske endringenes natur i en organisasjon (Gioia og Chittipeddi, 1991).

Gjennomgå personlig endring:

En planlagt organisatorisk endring krever at mellomlederen, foruten at han kan få konkrete endringer i egne arbeidsoppgaver, også endrer sin oppfatning om hva som er dens rolle i den nye hverdagen etter endringene er vedtatt. Mellomlederen må tolke sin posisjon, og vurdere hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. Det gjelder rett og slett å finne sin posisjon i den «nye» organisasjonen (Balogun, 2003).

Hjelpe andre gjennom endringene:

I denne sammenhengen er hovedoppgaven til en mellomleder å få folk til å forstå at det kommer endringer, og at dette vil føre til endringer i hvordan de utfører sin jobb. Mellomlederen blir her en rollemodell, som gjennom formell og uformell kommunikasjon, formidler endringenes natur og konsekvensene av dem. Mellomlederen må dermed parallelt med egen tilpasning, sørge for at de ansatte også greier å tilpasse seg. Motstand fra de ansatte må håndteres og reduseres, og de ansatte trenger mye støtte og opplæring for å kunne takle endringene på en god måte (Balogun, 2003).

Holde hjulene i gang:

Selv om en organisasjon gjennomgår en endringsprosess, må de daglige gjøremålene i forbindelse med driften gå sin gang. Mellomlederen må derfor i tillegg til det som dreier seg om oppbygging av forståelse og aksept, også gjøre nødvendige praktiske driftsrelaterte arbeidsoppgaver. Her kan tilgjengelig tid spille en viktig rolle, og utsettelse av viktige arbeidsoppgaver må ikke føre til at det går ut over produktet som leveres (Balogun, 2003).

Iverksette endringer på tvers av avdelingene:

I organisasjoner som består av flere avdelinger er det ofte flere mellomledere involvert i endringsprosessene. I denne sammenhengen vil det medføre oppgaver i forbindelse med koordinering og avklaring av hvilke ansvarsområder de ulike avdelingene skal ivareta (Balogun, 2003).

3.3 Motstand mot endringsprosesser

Endringsprosesser innenfor organisasjoner møter ofte motstand, og dette er et vanlig fenomen også for enkeltmennesker (Klev og Levin, 2009). Det er derfor viktig at ledere forstår hvorfor denne motstanden oppstår (Hennestad, Revang, og Strønen, 2006).

Fysikkens lover lærer oss at friksjon eller motstand skaper bevegelse, uten friksjon og motstand skjer ingenting. Analogt med dette kan man se på organisasjoner, organisasjoner består på en måte av energi, anstrengelser for å oppnå organisasjonens mål er energi. Bestrebelse, altså motstand, som går på å hindre organisasjonens mål er også energi. De kreftene organisasjonen ser som sine motkrefter og drivkrefter er de samme. Motstand er energi, og energi er det som driver organisasjonen. Endringsoppgaven blir derved å omforme den negative energien til positiv (Hennestad et al., 2006).

Motstand mot endring innebærer at noen planlegger å gjennomføre en endring og noen motsetter seg den eller vil ikke tilpasse seg. Motstand mot endringen oppstår når noen forsøker å hindre at endringen blir gjennomført, og kan være bunnet i et ønske om å opprettholde dagens situasjon eller at man ønsker noe annet enn det ledelsen ønsker (Jacobsen, 1998). I mange tilfeller kommer motstanden av at den enkelte ansatte ønsker å bevare det kjente, og det de mener er riktig og godt (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Samtidig kan det misforstås med at mennesker bare vil ha det som det alltid har vært. Dette er en

feilslutning. De aller fleste vil ha endring, de fleste av oss ser ting vi skulle ønsket annerledes, men det som ikke er ønsket er å være passive deltakere for andres ønske om endring, der vi ikke har kunnskap om eller stoler på hva resultatet kan bli. Medvirkningsbaserte endringsprosesser kan være en nøkkel til å redusere motstanden mot endring (Klev og Levin, 2009).

Motstand mot endring kan være en viktig del av endringsprosessen, den kan på samme måte som det fører til at endringsprosjekter skrinlegges også være årsaken til at endringsprosjekter skyter fart. Motstand er bygd på de ideer og handlingsmønstre som skaper sammenheng i organisasjonen (Hennestad et al., 2006). Derfor trenger ikke motstand ses på som noe entydig negativt, men heller utnyttes positivt i skapende endringsarbeid (Coetsee, 1999; Hennestad et al., 2006; Jacobsen, 1998). Et vesentlig moment kan være å analysere logikken i motstanden, og dens natur og form, så vel som de andre endringsfaktorene (Hennestad et al., 2006).

3.3.1 Årsaker til motstand

Yukl (2013) identifiserer flere ulike årsaker til motstand:

- Manglende tillit, man har ikke tiltro til den eller de som foreslår endringene, eller at intensjonene bak endringene er «gode».
- Manglende tro på at endringene er nødvendige, måten ting har blitt gjort på før har fungert, slik at man ikke ser behovet for endringer på kort sikt.
- Manglende tro på at endringene lar seg gjennomføre, spesielt hvis endringene er radikale og skiller seg sterkt ut fra hvordan ting har vært gjort før, selv man anerkjenner det grunnleggende behovet for endringer.
- Økonomiske trusler. Enkeltindivider kan bli overflødige hvis arbeidskraft erstattes av teknologi, og dermed tape inntekt.
- Relativt høye omkostninger. Endringer vil kreve ressurser og selv om endringene har fordeler, kan verdien av dem bli mindre enn ulempene. Omkostningene kan være vanskelig å anslå med sikkerhet, slik at det oppstår bekymringer på bakgrunn av dette.
- Frykt for å mislykkes med å beherske nye rutiner. Ny teknologi kan gjøre ekspertise overflødig, og individer med utdatert kompetanse kan motsette seg endringene hvis det ikke synliggjøres godt nok hvilken opplæring som skal gis i forhold til endringene.

- Tap av makt og status grunnet endret behov for enkeltindividers kunnskaper. Mennesker som før har hatt en viktig rolle innenfor viktige prosesser, kan miste status hvis disse prosessene endres eller erstattes av nye metoder.
- Endringer som truer individers eller organisasjonskulturens verdier og idealer vil møte motstand på grunnlag av dette, og kan vekke sterke følelser som forsterker motstanden.
- Uvilje mot innblanding. Noen kan motarbeide endringer hvis de ikke ønsker å kontrolleres av andre, og ikke har muligheter til å påvirke endringsprosessen.

(Yukl, 2013)

3.3.2 Håndtering av motstand

En leder kan som sagt velge ulike perspektiver i sitt syn på motstand mot endring. Det kan ses på som entydig negativt, men motstanden kan også ses på som positivt. Det kan bety at de ansatte identifiserer seg med, og bryr seg om hvordan ting blir gjort i organisasjonen (Jacobsen, 1998). Det er viktig at lederen forstår årsaken til hvorfor de ansatte reagerer med motstand. Den kunnskapen øker sannsynligheten for å lykkes med implementeringen av endringer (Yukl, 2013).

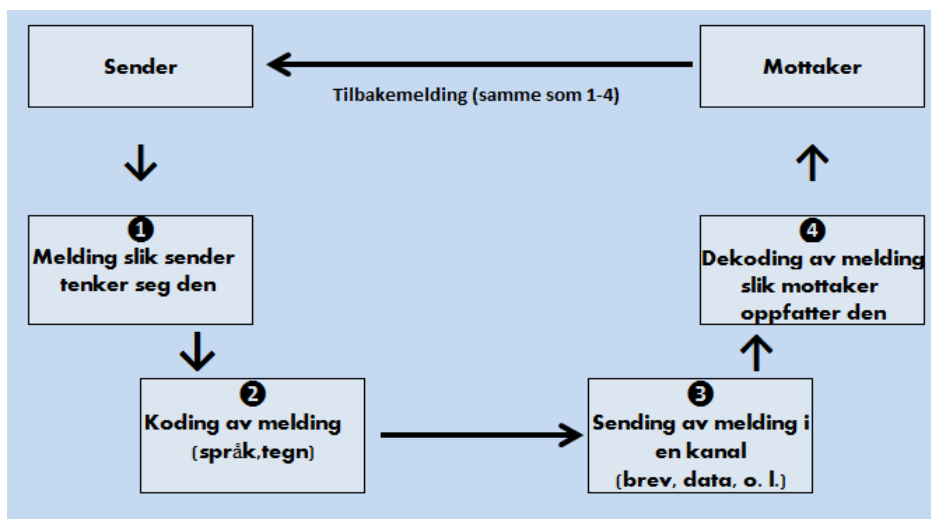
Utnytter man engasjementet som ligger i motstanden kan det gi grobunn for å skape en interaktiv endringsprosess hvor fokuset er på læring i organisasjonen (Jacobsen, 1998). Fasen hvor endringer implementeres, regnes gjerne som den mest tidskrevende og kostbare fasen i endringsprosesser. Hvis endring i bedrifter ses på som en prosess hvor det utarbeides et alternativ som så må implementeres, kan det å la de ansatte få medvirke ha en effektiviserende effekt (Klev og Levin, 2009). Klev og Levin (2009) mener at omfattende implementeringsprosesser blir unødvendige hvis de som blir direkte påvirket av endringen får delta aktivt i å forme løsningene. Ikke bare vil man oppnå at de ansatte kjenner løsningen godt, men de vil også føle et eierskap til den i og med at de selv har vært med å skape den. Gjennom en slik prosess kan man oppnå at det foretas valg og beslutninger som har bred oppslutning, og finne gode løsninger som lar seg lettere implementere hos medarbeiderne. Motstanden mot endringen vil også synliggjøres på et tidligere tidspunkt enn hva den ville ved at ledelsen hadde diktert hvordan eneste mulig løsning var. Ved at motstanden blir klarlagt på et tidligere tidspunkt kan man integrere dette i utviklingsarbeidet og oppå at man finner løsninger som kan ha minimerende effekt på endringsmotstanden (Klev og Levin,

2009). Dette vil kunne være både tid og kostnadsbesparende for bedriften (Meyer og Stensaker, 2011).

Intern kommunikasjon ses også på som et svært viktig verktøy i endringsprosesser. God kommunikasjon som formidler informasjon om hva som skjer kan føre til å redusere utryggheten, og bidra til å holde motivasjonen til de ansatte oppe. Ved å åpne for stor grad av toveiskommunikasjon og gi de ansatte mulighet til å påvirke prosessen kan motstanden mot endring reduseres (Erlien, 2006).

3.4 Kommunikasjon

Vi skal i dette avsnittet se på det teoretiske grunnlaget for hvordan mellomledere kan bygge en god og effektiv kommunikasjon i endringsprosesser. For som Quirke (1996) referert i Kongsvik (2006) hevder er kunsten å kunne kommunisere rett vitalt for å få endringer til å skje. Kommunikasjon i organisasjoner beskrives som flere bestemte handlinger hvor informasjon overføres fra sender til mottaker. Figuren under viser et forenklet bilde av en kommunikasjonsprosess med bare en sender og en mottaker, i de fleste situasjoner vil det være mer enn to deltagere, og de ulike deltakerne vil veksle mellom å være sendere og mottakere.



Figur 2. Kommunikasjonsprosessen (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 251)

Når sender skal kommunisere koder han sitt budskap. I denne prosessen tillegges budskapet symboler, verbale og ikke verbale, som kan formidle informasjonen til mottakeren. Når budskapet er kodet må senderen så foreta et valg om hvilken kanal han skal benytte for å nå

mottakeren (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det skilles gjerne mellom kanaler for skriftlig og muntlig informasjon. Dette på grunn av kanalenes ulike evne til å formidle verbal- og ikke-verbal kommunikasjon, og dens evne til å formidle rik informasjon. Ved muntlig kommunikasjon ansikt til ansikt, kan sender kommunisere både via ord, kroppsspråk, stemmeleiet, blikk-kontakt med mer. Dette beskrives som en kanal som formidler rik informasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Den muliggjør også at mottakeren kan respondere direkte på budskapet, noe den skriftlige kanalen ikke åpner opp for (Daft og Lengel, 1986; Munkejord, 2014). En effektiv kommunikasjon oppnås når mottakeren tolker meningsinnholdet i budskapet på en måte som tilsvarer de intensjoner sendere opprinnelig hadde. Det er flere forhold som kan hindre at effektiv kommunikasjon oppnås, dette kan være:

- At det velges uttrykk som ikke formidler det man opprinnelig hadde tenkt.
- At måten senderen velger å uttrykke seg på ikke skaper de samme assosiasjoner hos mottakeren, noe som gjør at budskapet tolkes på en annen måte.
- At måten senderen uttrykker seg på ikke vekker tillit hos mottakeren, noe som kan medføre skepsis og en avvisende holdning hos mottakeren

(Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Goodman og Truss (2004) fremholder at effektiv kommunikasjon ikke bare avhenger av at mottakeren oppfatter det intenderte budskapet, men at den også beror på at det eksisterer en feedbackloop som muliggjør både for sender og mottaker å få bekreftet at budskapet er forstått. Som Munkejord (2014) beskriver er behovet for dialog, tilgang og timing, de faktorene som må styre ledelsens valg av kommunikasjonskanaler i endringsprosesser.

3.4.1 Endringskommunikasjon

Den direkte muntlige kommunikasjonskanalen fremheves som den kanalen ledere primært bør basere seg på i endringsprosesser. De fordeler Munkejord (2014) fremhever ved den muntlige kommunikasjonskanalen er dens evne til å formidle «rik» informasjon samt at den anses som den mest egnede for å håndtere emosjonelle kommunikasjon, noe effektiv endringskommunikasjon i høy grad handler om. Endringskommunikasjon kan i følge Munkejord (2014, s.351) defineres som: «*Kommunikasjon som virker oppstøttende under planlegging, implementering og oppfølging av endringer*».

I forbindelse med implementering av endringer har toppledelsen og de ansattes nærmeste leder, her mellomlederen, ulike oppgaver i kommunikasjonsarbeidet. Toppledelsen er forventet å kommunisere hva endringen betyr for selskapet, mens mellomlederen forventes å skulle kommunisere de individuelle konsekvensene endringene vil ha for den enkelte. Den nærmeste lederen beskrives også som den foretrukne avsender av personlige budskap. Dette kan komme av at han er den som innehar den daglige kontakten med de ansatte, og derved er i den beste posisjonen til å kunne forklare hvordan den enkelte ansattes jobb vil påvirkes av endringene. Det er da viktig at ledelsen søker å tilpasse kommunikasjonen og ikke går for en «one size fits all» tilnærming i kommunikasjonsarbeidet (Munkejord, 2014).

I følge Barrett (2002) har kommunikasjon fem primære mål i endringsprosesser:

- Den skal ha klare og konsistente budskap som gjør at de ansatte evner å forstå hva endringen betyr for dem, visjonen og de strategiske målene.
- Den skal motivere de ansatte til å støtte selskapets nye retning.
- Oppmuntre de ansatte til bedre prestasjoner og innsats.
- Begrense rykter og misforståelser som kan redusere produktiviteten.
- Skape en felles konsensus bak de ansatte og selskapets strategiske og overordnede forbedringsmål.

(Barrett, 2002)

Dette synet støttes av Erlie (2006) som mener at god kommunikasjon kan redusere utrygghet og usikkerhet, Munkejord (2014) anser kommunikasjon som et av de viktigste verktøyene ledelsen har i endringsprosesser.

3.4.2 Kommunikasjonsmodeller i endringsprosesser

Formidlingsmodellen og kretsløpmodellen er to arbeidsmodeller som representerer ulike syn på hvordan man kan benytte kommunikasjon som verktøy i endringsprosesser. Sett opp mot ledelse kan dette ses i sammenheng med lederstil og leders personlighet. Kongsvik (2006) mener at «*Lederes forståelse av hva god kommunikasjon egentlig er, kan betraktes som grunnlaget for hvordan ledelsen kommuniserer*» (Kongsvik, 2006).

3.4.3 Formidlingsmodellen

Formidlingsmodellen ser på kommunikasjon som en enveisprosess, hvor hovedmålsettingen til avsenderen er å «selge inn» et budskap overfor mottakeren. Sender er ikke mottakelig for å endre budskapet på bakgrunn av tilbakemeldinger og argumenter fra mottakeren. Prosessen beskrives gjerne som ekskluderende og lukket (Kongsvik, 2006). I et ledelsesperspektiv kalles gjerne kommunikasjon i denne form for «megafonledelse» (Quirke, 1995 referert i Kongsvik, 2006). Selve *utformingen* av budskapet vil være det essensielle i god kommunikasjon for en leder som baserer sin kommunikasjon på en slik modell. Kommunikasjon ses med andre ord på som formidling av et budskap (Kongsvik, 2006). I en endringsprosess vil formidlingsmodellen for kommunikasjon implisere en prosess kontrollert av ledelsen. For de ansatte kan det potensielt ha uheldig påvirkning på motivasjonen for endring, da de kan føle lite eierskap til prosessen, og det kan bidra til å skape motstand mot endring (Kongsvik, 2006).

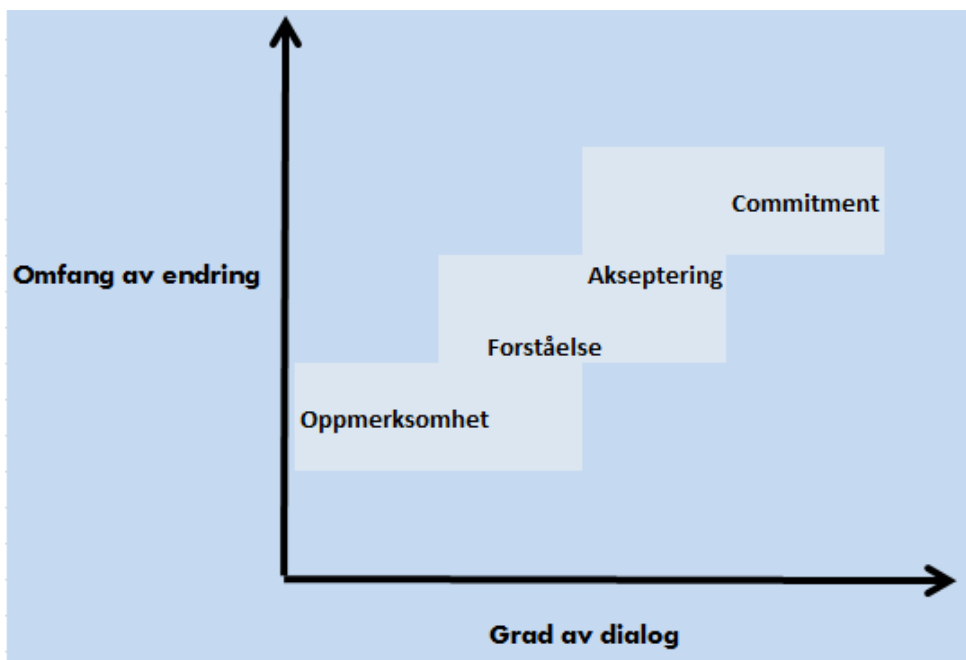
3.4.4 Kretsløpmodellen

Kretsløpmodellen ser kommunikasjon som toveis, et samspill hvor de involverte bytter på å ha rollen som sender og mottaker. Dialogen står i fokus og kommunikasjonen er åpen og inkluderende. Samtalen mellom partene har som et sentralt mål å skape forståelse mellom partene, *innholdet* i kommunikasjonen anses som det essensielle. Ledere som praktiserer kretsløpmodellen vil generelt være fokusert på å skape god jobbtilfredshet. De er ute etter å forstå sine ansattes behov og utviser empati. Kommunikasjonskanalen som foretrekkes er ansikt til ansikt, og er et viktig virkemiddel. Lederen er også opptatt av å tilrettelegge for dialog på kryss av bedriftens hierarkiske oppbygning (Kongsvik, 2006). Kretsløpmodellen som arbeidsmodell i konteksten endringsprosesser ses på som positiv i den forstand at den kan bidra til å forankre, skape eierskap og avverge uheldige konsekvenser i prosessen.

Utfordringer kan dog være at denne formen for kommunikasjon er tid og ressurskrevende. Dette kan stille ledelsen overfor utfordringer i større endringsprosesser, dilemmaet står i mellom en rask implementering eller hvorvidt man skal fokusere på forankring og å bygge opp eierskap til prosessen hos de ansatte (Kongsvik, 2006). En annen innvendig til modellen er at det sterke fokuset på forståelse, kan gjøre at forståelse forveksles enighet, og videre at organisasjonen anser at det beste for organisasjonen er harmoni og enighet (Clampitt, 2010, referert i Kongsvik, 2006).

Endringsprosesser varierer gjerne i forhold til størrelse og i hvilke konsekvenser de vil ha for de ansatte. Fra et ledelsesperspektiv er det et vesentlig poeng at de ulike prosessene krever ulike strategier for kommunikasjon (Quirke, 1995, referert i Kongsvik, 2006). Det som avgjør hvor stort behovet for dialog og involvering er, hevdes å være størrelsen på endringsprosessen. I dette synet vil små endringer, som for eksempel endring av leverandører, bare kreve at de ansatte blir informert om endringen, noe som kan gjøres ved hjelp av skriftlige kommunikasjonskanaler. Større endringer påkriver forståelse og aksept hos de ansatte, dette vil kreve en større grad av dialog. Mens de største endringene krever høy grad av eierskap og commitment, og dette kan oppnås gjennom høy grad av involvering og dialog med de ansatte (Kongsvik, 2006).

Endringsprosesser varierer gjerne i størrelse og konsekvens. Dette illustreres i følgende modell. Det må påpekes at denne modellen tar utgangspunkt organisasjonens behov i en endring, noe som ikke nødvendigvis stemmer med kommunikasjonsbehovet til den enkelte ansatte (Kongsvik, 2006).



Figur 3. Grad av dialog i forhold til endringsomfang (Kongsvik, 2006).

3.4.5 Oppsummering

Vi har i dette kapittelet gjort rede for oppgavens teoretiske rammeverk knyttet til endringer, ledelse, mellomledelse, håndtering av motstand, og kommunikasjon. I det påfølgende kapittel vil vi presentere våre informanter og empiriske funn som oppgavens analyse og konklusjon baseres på innenfor det teoretiske rammeverket.

4 Funn

Vi skal i dette kapitlet presentere bedriftene som vi har hentet empiriske data fra, samt funnene som vi har gjort i de ulike kategoriene basert på forskningsspørsmålene som skal besvare vår problemstilling. Disse kategoriene er mellomlederens rolleopplevelse, kommunikasjon og involvering av ansatte.

4.1 Celsa Armeringsstål AS

4.1.1 Om bedriften

Celsa Armeringsstål AS er en industribedrift som er lokalisert på Mo Industripark i Mo i Rana. Bedriften er Nordens eneste produsent av armeringsstål, og er Norges største gjenvinningsbedrift. Celsa Armeringsstål AS smelter hvert år ca. 800.000 tonn skrapjern, som dermed får nytt liv som armering. Armeringsstål brukes til forsterking av betongkonstruksjoner, og produkter fra Celsa er benyttet ved blant annet Den Norske Opera, Oslo Flyplass Gardermoen, Storebæltbruen og Øresundbruen mellom Sverige og Danmark (Celsa, 2014). Celsa Group har ved sine to verk i Mo i Rana omtrent 320 ansatte, fordelt på et smelteverk og et valseverk. Smelteverket har en samlet årsproduksjon på omtrent 700.000 tonn, og av dette går ca. 500.000 tonn til produksjon av armering i eget valseverk, mens resten blir solgt som billett til andre aktører (Celsa, 2014). Selskapet hadde i 2012 en omsetning på 2,6 milliarder norske kroner, og et driftsresultat på 1,5 millioner norske kroner. Bedriften har gått med underskudd siden 2009, men er nå inne i en positiv trend (Purehelp, 2014a). Bedriften har siden 2007 vært del av spanske Celsa Group, som er et familieeid selskap med Francesc Rubiralta som øverste leder. Celsa Group eier lignende verk i flere land i Europa, og til tross for et lønnsnivå som ligger langt over disse, er verket i Mo i Rana det billigste og mest effektive i gruppen. Celsa har siden de ankom Mo i Rana, gjort store investeringer og gjennom dette signalisert langsiktige planer for sin tilstedeværelse i byen. Her kan nevnes nytt rensaneanlegg og innendørs lagring av skrapjern, noe som er med på å forsterke bedriftens miljøprofil, som et tillegg til at driften i hovedsak kjøres med vannkraft produsert i området rundt Mo i Rana. Før Celsa gjorde sin inntreden, har bedriften hatt flere ulike eiere etter at verkene ble vedtatt bygd av den norske stat som del av AS Norsk Jernverk i 1946. Våre informanter, Jørn Kato Reinholdtsen og Harald Johnsen, jobber begge i det som kalles valseverket. Det er her stålet som produseres i smelteverket blir videreforedlet til ferdig sluttprodukt. Bedriften produserer armeringsstål i ulike dimensjoner, og produksjonsutstyret

må derfor stilles om for hver dimensjon som skal produseres, hvilket betyr at planlegging av produksjonen er en viktig forutsetning for effektiv drift. Vi skal videre presentere funnene fra de to informantene hver for seg.

4.2 Informant 1, Celsa Armeringsstål AS

Jørn Kato Reinholdtsen er leder for valseteknisk avdeling, noe som innebærer at han er ansvarlig for operatørene som sørger for at produksjonsutstyret til enhver tid er i operativ stand, og riktig innstilt i forhold til hvilket produkt som skal produseres. Denne avdelingen består av 17 ansatte. I de senere årene har det pågått et omfattende arbeid med å standardisere arbeidsoperasjonene i avdelingen.

4.2.1 Rolleopplevelse

I forbindelse med endringsprosessen har Reinholdtsen hatt som oppgave å utvikle de nye standardene, samt å implementere disse. I denne sammenhengen forteller han at innarbeidede måter å gjøre ting på kunne oppleves som vanskelige å endre:

«En ting er å lage nye standarder, men en annen ting er å få folk til å bruke de. Det er jo en kjempeutfordring. Det er jo noe som aldri har vært tradisjon her oppe. Som regel så hadde de det i hodet eller i svarte boka i baklomma. Det er en stor utfordring å få dem til å forstå, også er jeg jo avhengig av dem for at det kan bli bedre».

I forbindelse med denne utviklingen har han også hatt en rolle med å kjøre en teoretisk og praktisk opplæring av operatørene, og det har blitt tatt i bruk et verktøy som kalles Kamishipai, som går på at man skal følge opp bruken av standardene. Reinholdtsen påpeker at dette ikke er et uttrykk for mistillit til de ansatte, og at det ikke er for å «ta noen» at de benytter denne tilnærmingen:

«Det er for å se at de forstår det eller at de har noen innspill til endringer eller forbedringer. Jeg tror det er en viktig hjelp. Det var et konkret verktøy, som hjelper oss å gjøre det på en formell og ordentlig måte. Det nytter ikke å kalle de inn på et møterom og vise de et papir på skjermen og tro at alt er i orden. Det går ikke, det er en evig runddans som jeg ikke tror man kommer i mål med».

Reinholdtsen beskriver at han har en rolle som pådriver i endringsarbeidet ovenfor de ansatte, og at han har fokusert mye på å minne de ansatte på om å innføre de nye standardene i

praksis. Han forteller at denne oppmerksomheten, etter hans oppfatning er viktig: *«Hvis du klarer å holde oppe oppmerksomheten så klarer du å holde et visst trykk, men så snart du slipper taket daler det, og så må du begynne igjen».*

Ett ledd i å holde oppmerksomheten oppe, går på å sørge for at de ansatte til enhver tid får informasjon de trenger og han beskriver sin opplevelse som informasjonsformidler: *«Vi har jo forventninger til dem både til å gi informasjon og tilegne seg informasjon. Jeg forventer jo at folk leser mailer og rapporter vi sender ut».*

Reinholdtsen fortalte at han følte god støtte fra sine overordnede gjennom prosessen, og at spesielt verkssjefen var en viktig støttespiller, og han sier: *«Man kan bestandig støtte seg på han, og det er jo veldig greit. Det gjør ting mye enklere».*

Når vi spør ham om hvordan posisjonen som mellomleder føles for han, trekker han frem: *«Du må tåle storm ifra alle retninger. Både nedenfra og ovenfra. For det er klart, storme vil det før eller siden. Spesielt i bedrifter som dette».*

I forbindelse med de ulike forventningene som er knyttet til ham på grunnlag av hans posisjon i organisasjonen, forteller han at det kan bli litt knapt med tid, noe som kan gå ut over enkelte arbeidsoppgaver. På spørsmål knyttet til dette, svarer han:

«Prioritering er bestandig et spørsmål, og det er noe vi snakker mye om. Du må jo gjøre det. Men jeg ser jo ofte at hvis du prioriterer bort noe i dag og skal gjøre det i morgen, så er det kanskje du får gjort det i morgen. For har du prioritert det bort en dag så tar vi en dag til, og jo mer du prioriterer det bort, jo større sjanse er det for at det blir borte».

4.2.2 Kommunikasjon

Reinholdtsen kommer selv fra en posisjon i bedriften hvor han var på operatørnivå. I forbindelse med overgangen fra dette, til å være en del av ledelsen, gikk han dermed gjennom en endringsprosess på det personlige plan og han påpeker i denne sammenhengen:

«Det er jo klart det var en utfordring, men jeg tror jo at så lenge man spiller på dem man har rundt seg... til å begynne med var jeg 100 prosent avhengig av operatørene på avdelingen for å få det til å gå rundt. De kunne jo dette inn og ut, mens jeg har sittet og fått en liten opplæring, en slik som ofte er særdeles kort når det er sånt. Så det å være åpen og ærlig, og diskutere og ha en stor takhøyde. Det tror jeg er viktig».

I forbindelse med prosessen rundt innføringen av høyere grad av standardisering av arbeidsoppgavene innenfor den daglige driften, ble Reinholdtsen møtt med en del motstand, og han påpeker viktigheten av å få aksept for de valgene som er tatt:

«Det er også veldig viktig at de, spesielt de som ikke er enige, forstår hvorfor man gjør det. Da har man hatt sånne runder på tomannshånd og fortalt at sånn og sånn er det. Om det var rett eller galt, det har nå vært begge veiene, men noen ganger må man ta en avgjørelse».

Som resultat av endringer i bemanningsplaner blir det noen ganger tilløp til konflikter mellom ledelsen og de ansatte. Endringene kan for eksempel gi utslag i form av at noen må gå over fra dagtid til skiftgang, og dette var det ikke alle som synes var like positivt. For å løse opp i slike situasjoner er det viktig å ha en god dialog med de ansatte. På spørsmål om hvordan han håndterer dette sier Reinholdtsen:

«Nei, det er jo å prate med folk, diskutere med dem og si hvordan det er, og ikke minst være ærlige med dem uansett om sannheten kan være vanskelig å svelge, så synes jeg at man skal være ærlig. Det er noe jeg har sagt til dem fra jeg begynte her inne, at jeg bestandig skal være ærlige med dem. Om det så blir snakk om nedbemanning så skal de få vite det. Det er ikke noen som plutselig skal få det som en overraskelse».

Med tanke på å formidle et budskap er det ingen utelukkende metode for å gjøre dette. Samme beskjed kan oppfattes på ulike måter, og på samme måten som enhver prosess har sin natur, er også de ansatte forskjellige:

«Det er ingen saker som er helt like og ingen personer som er det heller. Du må takle de individuelt. Noen personer kan jeg forklare at det er sånn og sånn, og så er det ingen problem, mens han andre må jeg godsnakke med i fjorten dager. Du må lære deg å kjenne de rundt deg og takle de på den måten som er best for dem».

Reinholdtsen er imidlertid klar på at det er viktig at kommunikasjonen som føres er riktig, og at uklare meldinger kan bli dratt ut av sin opprinnelige kontekst. Dette kan spesielt skje hvis det gjøres endringer som de ansatte ikke er komfortable med. I denne forbindelsen sier han: *«Men det er jo klart, det blir surmuling, og det blir en del snakk som kanskje ikke er helt rett heller. Den berømte fjæra blir til ørtogførte høns».*

4.2.3 Lederstil og involvering

Reinholdtsen mener det er viktig å involvere de ansatte i endringsprosesser:

«Jeg pleier å invitere dem inn for å delta». Dette understreker han flere ganger: «Får de påvirkningskraft, og forstår viktigheten av ting så er det bestandig lettere». Videre sier han:

«Det er klart det er ikke enkelt med endringer, spesielt hvis det er noen som ikke har trua på det. Da kan det fort bli konflikter og spesielt diskusjoner. Jeg pleier å si at alle skal få si sin mening og komme med innspill, og så tar vi det til etterretning og vurderer det. Er avgjørelsen derimot tatt forventer jeg at man er lojale, men da er det veldig viktig at de som ikke er enige forstår hvorfor man gjør det. Da pleier jeg å ta møter på tomannshånd hvis det trengs, og forteller at sånn og sånn er det».

Reinholdtsen påpeker også at det kan være lurt å være litt konstruktiv i forhold til hvordan han håndterer de ansatte: *«Jo mer involvert de blir, jo lettere er det å få ting til. Det gjelder å prøve å vinkle det over på deres side sånn at, du stikker til dem en sukkerbit, sånn at de får mye av æren og får komme med idéene, og at du får de mest mulig på lag. Da blir det så mye enklere».* Han har til tross for dette stor tro på de ansattes vurderingsevne og forståelse for at de kan reagere når det skal utføres endringer, og han sier: *«Jeg bruker å si at de fleste folkene er oppegående og har en forståelse selv om de kan fyre ut av seg å bli forbannet. Til syvende og sist forstår de fleste hva man holder på med og hvorfor man gjør ting. Men man må jo være åpen om det og prate om det».*

4.2.4 Oppsummering av funn informant 1 Celsa Armeringsstål AS

| Kategori | Funn |
|--------------------------|--|
| Rolleopplevelse | <ul style="list-style-type: none">• Være pådriver og skape forståelse• Sørge for opplæring• Informasjonsformidler |
| Kommunikasjon | <ul style="list-style-type: none">• Åpenhet og ærlighet• Behandle alle som ulike individer• Muntlig kommunikasjon og dialog |
| Lederstil og involvering | <ul style="list-style-type: none">• Oppfordre til diskusjon og stor takhøyde• Individuell påvirkningskraft• Slippe til meninger og innspill, men forventer lojalitet når avgjørelsen er tatt |

Tabell 4. Oppsummering av funn informant 1, Celsa Armeringsstål AS

4.3 Informant 2, Celsa Armeringsstål AS

Harald Johnsen er driftsleder for hele valseverket, og har dermed ansvar for alle som jobber i tilknytning til valseproduksjonen. Totalt utgjør dette 85 ansatte. Valseverket var i 2010-2011 gjennom en nedbemanningsprosess, hvor antall ansatte på hvert skift ble redusert fra 14 til 12 personer. Ingen av de ansatte ble direkte oppsagt som følge av nedbemanningen, men bedriften reduserte arbeidsstokken gjennom naturlig avgang. Dette var uansett en krevende endringsprosess som tok lang tid å utføre. De ansatte gikk fra å ha faste spesifikke oppgaver i produksjonsprosessen, over til rotasjon mellom ulike arbeidsoppgaver, noe ikke alle hadde like mye til overs for.

4.3.1 Rolleopplevelse

Johnsen opplevde at han innehadde en rolle som informasjonskanal. Det at Celsa er en bedrift hvor de ansatte jobber skift, bidro også til å gjøre denne rollen stor og krevende. *«Jeg har personalansvar for 85 menn som går femskift, jeg treffer de jo bare på formiddagen hver femte uke når de har formiddagsskift. Så det er klart en del informasjon faller jo ifra når de har fri»*. Han opplevde seg også som en selger av et budskap: *«Hver gang du gikk ut av kontoret så var det å argumentere, argumentere og argumentere»*. Den mengden av informasjon som krevdes av de ansatte kunne tidvis kunne være veldig stor slik at denne rollen opplevdes som veldig stor. *«De krevde noe så vanvittig med informasjon. De krevde mer enn jeg kunne gi dem»*. Dette kunne ikke alltid bli oppfylt: *«Å bli 100 prosent på å gå ut med informasjon slik at de til enhver tid er oppdatert er det ingen som klarer. Vi prøver jo, vi sender ut mail til alle maskinene i alle kabinene men likevel er det noen som slipper forbi»*.

I forbindelse med denne rollen opplevde Johnsen at det var viktig å være fysisk tilstede, og ikke bare sitte inne på kontoret. *«Det var viktig å være ute og prøve å få de til å forstå, å være fysisk tilstede tror jeg er veldig viktig. Jeg tror at hvis vi hadde sittet på kontoret når dette skjedde, så hadde motstanden bygd seg opp. Vi lærte oss at hvis en fyrstikk ble tent så måtte vi ut å blåse den ned»*.

Å være en motivator overfor de ansatte ble også en viktig rolle for Johnsen i en prosess som var tidvis preget av mye motstand fra de ansatte: *«Jeg måtte jo ut og motivere»* På videre spørsmål om hvordan han opplevde rollen som motivator sier Johnsen: *«Det var vanskelig,*

men heldigvis har jeg så mange år på meg også som operatør at jeg taklet det rimelig greit. Det at jeg har så mange år på meg i industrien tror jeg hjalp meg veldig mye».

Johnsen opplevde også at han fikk en rolle som en buffer for de ansatte for at de kunne få ut sine frustrasjoner:

«Jeg tror det var mange som tømte seg når det var meg, dem som ikke ville gjort det på samme måte overfor verkssjefen. I og med at jeg var så nær dem i utgangspunktet likevel. Det at jeg hadde bakgrunn som operatør spilte nok inn, jeg forstod hva de pratet om. Det hjalp meg i argumentasjonene mine i og med at jeg visste så veldig nøye hva de hadde å gjøre, og hva som var deres arbeidsoppgaver, og at dette [de nye arbeidsrutinene] var overkommelig».

Johnsen måtte kombinere roller som ved første øyekast kan synes utfordrende å kombinere, i grenselandet mellom kompis og leder: *«Du må fremstå som en ærlig person sånn at du kan være kompis i gitte situasjoner, og sette foten ned i andre situasjoner, og samtidig bli respektert for det. Klarer du det, så tror jeg du kommer langt».*

Han påpeker også at det er en hårfin grense: *«Det handler om å kunne balansere mellom å være kompis og samtidig inneha autoritet».*

Ovenfor hans sjef var det også et viktig aspekt i prosessen å kunne være kompiser og støttende overfor hverandre: *«Verkssjefen og jeg, vi støttet oss på hverandre. Jeg hadde god støtte i min nærmeste overordnede, uten tvil. Han møtte jo de samme spørsmålene. Noen ganger gikk vi ut i lag. Da var det litt lettere».*

De mange ulike rollene Johnsen innehadde, og den ekstra mengden arbeid som en endringsprosess medfører, gjorde at de ordinære arbeidsoppgavene knyttet til daglig drift måtte vike på dagtid: *«Det ble mye kveldsarbeid. For alt det andre jeg hadde med å gjøre skjøv jeg bare foran meg så skavlen ble større og større, og til slutt måtte jeg bare begynne å bruke ettermiddagene og kveldene».*

4.3.2 Kommunikasjon

Johnsen opplevde det som utfordrende å skulle selge inn behovet for nedbemanningen som ledelsen hadde initiert, og han sier *«Hver gang du går ut så er det å argumentere og argumentere og argumentere, du treffer nye folk hver dag og du er deres nærmeste overordnede. Det var tøft, veldig tøft».* Det var derfor viktig å få kommunisert årsakene som

lå til grunn for nedbemanningen, og forsøke å få aksept fra de ansatte. Celsa Group har tilsvarende fabrikker i flere land i Europa, som Celsa Armeringsstål blir direkte sammenlignet og målt opp mot. Her ligger en viktig årsak til hvorfor nedbemanningen var viktig. Johnsen poengterer:

«Vi måtte ta ned kostnadene for å konkurrere mot dem vi blir sammenlignet med, det var jo det var snakk om. Vi måtte bli mer effektive. Norge er et høykostland og vi har operatørlønninger som er langt, langt over noen av de andre i Celsa, så argumentasjonen var jo at vi kostet for mye».

Johnsen opplevde at hvordan budskapet hans ble kodet var vesentlig for å unngå misforståelser. På spørsmål om hvordan kommunikasjonen måtte formidles i prosessen forteller han: *«Du må være ærlig og rett frem og holde deg til fakta, det er ikke noe rom for noe synsing»*, og han påpeker videre:

«Du må ikke vingle. Du må være helt klar på hva som er din mening, hva bedriften står for og hva som er målet med det. Det er ikke rom for å begynne å si kanskje. Du må være helt klar. Ikke noe sånn kanskje blir det sånn, for det har jeg gjort noen ganger. Det er det verste du kan si. Noen tar det positivt og noen tar det negativt, og du får helt hver sin vei. Hvis det kanskje er positivt for noen, så går de helt inn i himmelen, og hvis det kanskje er negativt for noen, så går de helt ned i kjelleren. Så det er viktig at informasjonen du går ut med er korrekt».

Han påpeker også viktigheten av å være lojal mot beslutningene som var tatt, og aldri uttrykke noen form for tvil med tanke på om nedbemanningene var riktig å gjennomføre. For som han sier *«Da har du satt fyrstikken borti. Da har du startet skogbrannen»*. Likevel kunne det være tøft i perioder å overbevise seg selv om det rette ble gjort, Johnsen poengterer: *«Det kom bra mange argumenter imot så det var jo noen ganger jeg satt og diskuterte med Frode her og... er det rett det her vi gjør nå? ... Neida det var nok rett, det var nok det»*.

De ansatte var veldig usikre på hvordan ting kom til å bli, og i den forbindelse kom det mange spørsmål fra de ansatte: *«Hvordan blir det da og hvordan blir det da, det blir jo aldri fri og kan man ta fri?»* I perioder var det så ille at Johnsen kvidde seg for å gå ut blant operatørene, og spørsmålene så ut til være uendelige. Noen skiftlag var mer utfordrende enn de andre, og da ble det spesielt vanskelig. Johnsen forteller: *«Når du hører det der nesten gjennom et helt*

år hver dag du kommer, da er det nesten sånn at man ikke gidder å gå ut for jeg får jo bare de samme spørsmålene i dag igjen. Men jeg måtte jo gå ut. Det var jo jobben min. Ut å motivere».

Når Johnsen blir bedt om å fremheve hva han mener er det viktigste verktøyet han har hatt i nedbemanningsprosessen forteller han følgende: *«Det å ha mye kontakt med folk ute, og prøve å få de til å forstå, være fysisk tilstede. Det er veldig, veldig viktig. Jeg tror at hvis vi hadde siddet inne på kontorene når dette skjedde, så hadde det kommet til å bygd seg opp».* I ettertid viser det seg likevel at ting har falt på plass og usikkerheten og motstanden er redusert, og som Johnsen sier, *«Vi holdt nå ut og driblet det av så det har gått rimelig greit og det har nå gått seg til nå».*

4.3.3 Lederstil og involvering

I forbindelse med implementering av endringene i arbeidsrutiner var det viktig for Johnsen at de ansatte fikk være med på å bestemme hvordan dette skulle gjennomføres, og på spørsmål i forbindelse med dette sier han:

«Det er selvstyrte grupper vi kjører med. Til å begynne med kom de jo og lurte på hvordan de skulle få det til med avløsning når de skulle ha mat og hit og dit og frem og tilbake, så jeg gikk jo ut og sa at dette måtte de løse. For hvis jeg setter opp en fast måte å gjøre dette på, så går det to dager så har de forandret det til sin egen måte likevel. Men jeg var litt hard på at det der skulle de klare selv, og de har løst det. Til beste for alle».

Innenfor de ulike skiftlagene og er selvledelse som er gjeldende praksis. Johnsen forteller:

«Det er gruppen som bestemmer, men vi har jo noen sterke personer som tar naturlig ansvar som resten av skiftlaget hører på. Skiftlagene består av to små grupper egentlig. De er fysisk nesten 300 meter fra hverandre, så de organiserer seg hver for seg. Det er ikke en som har styringen over det her, det er de to gjengene».

4.3.4 Oppsummering funn, informant 2 Celsa Armeringsstål AS

| Kategori | Funn |
|--------------------------|--|
| Rolleopplevelse | <ul style="list-style-type: none">• Argumentere, argumentere, argumentere• Skape forståelse• Hindre oppblussing av konflikter• Være motivator• Være tilgjengelig for utløp av frustrasjon hos de ansatte• Balansere mellom det å være kompis og å være sjef |
| Kommunikasjon | <ul style="list-style-type: none">• Selge inn viktigheten av endringene, men samtidig være ærlig og forholde seg til fakta• <u>Aldri</u> si kanskje• Ha mye kontakt og være fysisk til stede• Muntlig kommunikasjon og dialog |
| Lederstil og involvering | <ul style="list-style-type: none">• Selvstyrte grupper med stor frihet til å løse endringer i arbeidsoppgavene til det beste for alle |

Tabell 5. Oppsummering av funn informant 2, Celsa Armeringsstål AS

4.4 MoMek Services AS

4.4.1 Om bedriften

MoMek Services AS er et selskap i MoMek Group. Selskapet driver med vedlikeholds- og modifikasjonsarbeid hovedsakelig innenfor landbasert industri. MoMek Group har siden oppstarten i 1998 hatt en formidabel utvikling, og den samlede omsetningen rundet i 2012 350 mill. kroner (Purehelp, 2014b). Konsernet består i dag av tre divisjoner, hvor MoMek Services AS inngår i divisjon for vedlikehold og modifikasjon. MoMek Group er en av Nord-Norges største leverandørbedrifter, og leverer i dag tjenester innenfor vedlikehold og modifikasjon, engeneering, fabrikkasjon og bygg. Samlet sett har MoMek Group omtrent 300 ansatte (MoMek, 2014).

Det har opp gjennom årene vært mange omstruktureringer, og den kraftige veksten har kommet som et resultat av en sterk vilje og kultur for utvikling. I 2012 gikk investeringsselskapet Hitecvision inn på eiersiden, og MoMek Group satser nå hardt innenfor petroleumsindustrien (MoMek, 2014).

MoMek Services AS retter sin virksomhet inn mot industrien. De første årene var fokus stort sett sentrert mot industrien i Mo Industripark, men etterhvert har forretningsområdet utvidet seg til å gjelde hele nordkalotten. Bedriften har hatt store prosjekter ved blant annet Finnfjord Verk og Elkem Salten. På bakgrunn av dette har selskapet valgt å skille ut den prosjektbaserte driften i en egen avdeling, slik at den lokale avdelingen i Mo Industripark ikke blir så sterkt berørt når det foregår store prosjekter ute. I denne sammenhengen møtte bedriften på utfordringen knyttet til at reiseaktiviteten for de ansatte ble større. Behovet for arbeidskraft svinger også i takt med prosjektaktiviteten, slik at disse prosjektene i stor grad drives av innleid arbeidskraft. MoMek Services AS hadde i 2012 en omsetning på i underkant av 163 mill. kroner, og et driftsresultat på rundt 1,9 mill. kroner (Purehelp, 2014c).

Vi har i vår innhenting av data vært i kontakt med to personer fra MoMek Services AS. Som ved informantene fra Celsa Armeringsstål, presenterer vi funnene hver for seg.

4.5 Informant 1, MoMek Services AS

Torbjørn Hansen leder avdelingen som driver med mer eller mindre fast vedlikehold på verkene ved Mo Industripark og ellers i Nord- Norge. Hansen har totalt ansvar for rundt 70 ansatte, og skal blant annet sørge for at vedlikeholdsoppgavene blir utført, og at de som gjør jobben har de rette kvalifikasjonene. Hovedtyngden av oppdrag er knyttet til Mo Industripark, men det forekommer også en del oppdrag ellers på Helgeland og Nord- Norge for øvrig. Som et ledd i å øke sitt geografiske markedsområde er økt reisevirksomhet et resultat. En av utfordringene Hansen møter er dermed knyttet til de ansattes overgang fra å jobbe hovedsakelig lokalt til i større grad regionalt.

4.5.1 Rolleopplevelse

Gjennom sin posisjon som driftsleder har Hansen en viktig oppgave i å fordele og rekruttere de riktige folkene på riktig plass. Et element ved rekrutteringen går på motivasjon av operatørene. Økt reisebelastning knyttet til et større markedsområde stiller høyere krav til fleksibilitet blant de ansatte, og dermed større krav til lederens motiverende egenskaper.

Hansen forteller:

«Det er jo klart man må jo motivere folk til å være på reising, og sånn som jeg ser det, blir det jo mer og mer. Skal man greie å holde oppe volumet så må man ut og reise. Det har litt å gjøre med kulturen, hvordan man greier å forme den. Det er klart at for noen så passer det

ikke å reise i det hele tatt, og noen har ikke vært vant til å reise, mens noen har det. Jeg tror man må påvirke dette jevnt og trutt for å få denne aktiviteten frem».

I tilknytning til sin rolle som mellomleder, opplever Hansen at det kan være vanskelig å finne sin plass i organisasjonen, og møte forventningene han møter fra de ulike nivåene. Han føler at det er en utfordring å imøtekomme disse: *«Ja man kan jo kanskje synes til tider at man er litt sånn paranoid ikke sant. At man føler at, faen heller det er bare motgang uansett hvilken vei jeg snur meg. Men jeg tror jo at hvis bare man arbeider med det og er sånn høvelig rettferdig så når man de målene man vil nå».*

Til tider kan det også være en utfordring at fokus må veksles mellom ledelsen og operatørene, og det kan være vanskelig å få tiden til å strekke til: *«Det kan bli litt overfladisk hvor man jobber. Noen ganger kan man bli dratt inn i prosesser blant lederne, og noen ganger skal man jobbe sammen med operatørene. Så tiden kan bli litt dratt, det er det ingen tvil om».*

Dette kan også være problematisk i forhold operatørene: *«Det er klart man kan jo bli sett på som en person i ledelsen, slik at det blir litt sånn [gjør en armbevegelse som illustrerer en vegg av motstand]. Så det kan jo være en utfordring både for mennesket og funksjonen».*

Når Hansen blir bedt om å fortelle om sin rolle i forbindelse med implementering av forteller han hans rolle er å praktisere endringene nedover i sin organisasjon, og diskutere disse med sin gruppe og sine formenn. På spørsmål om hvordan han opplever sin rolle med tanke å gjennomføre endringer som han selv ikke har helt tro på svarer han:

«Det er vel sånn at jeg bruker å si fra hvis jeg føler meg kjempe ukomfortabel med ting. Og så er jeg jo litt påvirkbar, så over tid kan det hende at jeg etterhvert synes at det der var kjempebra. Men det er klart, å ta ned en prosess som er tung, vanskelig for meg å stå for, da er det ikke greit å ta det videre».

4.5.2 Kommunikasjon

I forbindelse med et sterkt vekstfokus har MoMek Services bevisst utvidet sitt geografiske markedsområde. Fra nesten utelukkende å ha oppdrag i Mo i Rana, og spesielt i Mo Industripark, påtar selskapet seg nå oppdrag over et stort område. Dette medfører en del reising for operatørene. På bakgrunn av dette er operatører som før hadde jobbet hovedsakelig

lokalt, nødt til å omstille seg til reisevirksomhet. Dette kunne være utfordrende for enkelte, og det var spesielt viktig at betingelsene var på plass. Hansen sier:

«Jeg tror det er viktig at operatøren har forstått oppgaven, slik at det ikke blir noen misforståelser og at han ikke tror han skal gjøre noe annet, både når det gjelder hvor langt oppdraget er og når man skal dra, og hva er dietten og hva er lønna. Alle disse tingene må være klinkende klare før man starter på oppdraget. Hvis man roter med disse tingene så er det garantert at det blir en bombe midt ute i oppdraget».

Det faktum at de ansatte er spredt gjør at effektiv kommunikasjon kan være en utfordring og i denne sammenhengen forteller han

«Kommunikasjon er noe vi sliter litt med. Der har vi ikke riktig funnet nøkkelen, men vi kjører jevnlig informasjonsmøter og vi prøver å få frem det som er av informasjon. Folk er spredt og noen er på reise hele tiden. Noen er hist og noen er pist så det er utfordrende med kommunikasjon».

Med tanke på de utfordringene som Hansen møter som mellomleder i forbindelse med endringer, forteller han at han føler det er avgjørende at han ikke prøver å skjule noe: *«Jeg prøver å være mest mulig ærlig med operatørene. Det tror jeg er viktig, at man er ærlig og prøver å si ting som de er. Det tror jeg er kjempeviktig»*

4.5.3 Lederstil og involvering

I forbindelse med inkrementelle endringer er det ofte innspill fra de ansatte som ligger til grunn for dette. Hvis det kommer forslag om små ting som kan forbedres, tas dette opp til vurdering i fellesskap. Hansen forteller:

«For det første bruker jeg å vurdere det selv hva dette innebærer, så bruker jeg å be dem om å komme frem med en prislapp på hva det vil koste. Så gnur vi litt på det, og sjekker ut i systemene om vi kan få noen penger til det. Hvis vi får det, gjennomfører vi det og hvis ikke, da venter vi med det».

Videre poengterer han at hva som blir tatt videre ikke bare avgjøres av han: *«Det gjør vi i lag, men jeg kan jo gjøre min vurdering om hva jeg synes om det også. Hvis vi i lag finner ut at det er nyttig, så får jeg sende det videre, finne ut hva det koster og sende det opp til sjefen».*

Hansen påpeker at disse prosessene dreier seg om justeringer, og ikke så omfattende endringer, og at innspillene blir nøye vurdert og kartlagt før det sendes videre:

«Når jeg skal be om siste godkjenning, da har jeg en veldig god følelse. Det bruker å gå greit. Men det er klart vi kunne ikke foreslått at vi skulle lage en romferje i verkstedet. Det er jo litt mer sånn dagligdagse ting, og da har vi klar pris, løsning, leverandør og når vi kan få det gjort».

4.5.4 Oppsummering av funn, informant 1 MoMek Services AS

| Kategori | Funn |
|--------------------------|--|
| Rolleopplevelse | <ul style="list-style-type: none"> • Rekruttere og motivere ansatte til økt reisevirksomhet • Praktisere endringer nedover i organisasjonen • Dras mellom ledelse og operativt nivå |
| Kommunikasjon | <ul style="list-style-type: none"> • Klare instruksjoner for hvilke betingelser som gjelder • Være ærlig og si ting som de er • Muntlig kommunikasjon og dialog |
| Lederstil og involvering | <ul style="list-style-type: none"> • Slippe til idéer og innspill fra ansatte • Gjøre vurderinger sammen med ansatte innspill sendes til ledelsen |

Tabell 6. Oppsummering av funn informant 1, MoMek Services AS

4.6 Informant 2, MoMek Services AS

Ruben Solheim er leder for prosjektavdelingen i MoMek Services. Denne avdelingen konsentrerer seg som nevnt hovedsakelig om større tidsavgrensede prosjekter. Solheim var delaktig i opprettelsen av avdelingen og fikk ansvar for å drifte den. Avdelingen har i utgangspunktet 10 ansatte, men ved større prosjekter blir bemanningen økt, og noe av utfordringen ligger i å rekruttere kvalifisert arbeidskraft til de ulike prosjektene. I og med at disse prosjektene er av varierende størrelse må arbeidskraften rekrutteres eksternt.

4.6.1 Rolleopplevelse

I tilknytning til sin posisjon som avdelingsleder for prosjektavdelingen i MoMek Services, har Solheim en rekke oppgaver han skal utføre. Han hadde også en viktig rolle i forbindelse med utviklingen av avdelingen. På spørsmål om hva som var hans oppgaver i denne

sammenhengen, svarer han: *«Det var jo å ivareta utviklingen og oppdelingen og å sy sammen de folkene som skulle være dedikert til det. Rett og slett få det til å fungere»*

Når det gjelder Solheims konkrete rolle i forbindelse med implementering av endringer, svarer han på spørsmål om dette, tett fulgt av latter: *«Å utføre endringene»*, før han utdyper:

«Vi i denne avdelingen er som sagt ti stykker, og i møtene vi har en gang i uken fordeler vi bare ansvaret utover. Er det i det ene markedet der noen andre har ansvaret for at det skal skje noe, så må han gjøre det, og er det et stort løft så må vi jo alle være med».

Det kan oppleves som tøft å stå med ansvar fra mange ulike hold. Spesielt hvis det skjer uønskede ting, hvor ikke alt går som planlagt. Da kan det koke til tider:

«Det er klart at når man har store prosjekter og det begynner å røyne på økonomi, at du har skader. Da er det et enormt trykk. Da får du plutselig trykket fra øverste hold i tillegg. Da må du svare dem også. Det er utfordrende når du i tillegg får det fra bunnen, og kunden ikke minst».

4.6.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon mellom ledelse og de ansatte kan som Hansen fortalte, være en utfordring. På ledernivå synes det derimot å være enklere. I det hele tatt synes det å være en uformell tone mellom de ulike mellomlederne og toppledelsen. I sammenheng med utførelsen av pålagte endringer som han ikke nødvendigvis er enig i eller ikke mener han har kompetanse til å gjennomføre, forteller Solheim:

«Hvis jeg får beskjed om å utføre en endring som jeg føler at... dette kan jeg ikke..., så er det første jeg sier; dette kan jeg ikke, jeg føler at jeg verken har erfaring eller kunnskap til å gjøre det. Hvis jeg da likevel blir tvunget til å gjøre det, så blir selvfølgelig resultatet deretter».

Dette er imidlertid ingen vanlig problemstilling. Solheim fortsetter: *«Jeg har aldri opplevd det. Jeg synes det er veldig lett å kommunisere med min overordnede. Hvis ikke han hører på meg så ringer jeg bare neste. Jeg kjenner de så godt at det er ikke noe problem. Nå har det ikke skjedd at jeg har måttet ringt videre da».*

Generelt synes det å være en åpen bedriftskultur i MoMek Services, og tilbakemeldingene sitter løst dersom noen mener at ikke alt er slik det bør være. Solheim påpeker viktigheten av en åpen dialog:

«Jeg tror det er enormt viktig at man tør si det man mener, og i det hele tatt. Man kan jo si alt mulig og ha troen på saker og ting, men det er ikke bestandig at det er rett. Da er det jo viktig at noen sier ifra til deg, at nå er du litt på villspor her. Så jeg synes at det er kjempeviktig å ha åpenhet».

Med tanke hva Solheim mener er viktige egenskaper han må som mellomleder, trekker han frem flere egenskaper, deriblant må produktet ivaretas og man må være kvalitetsbevisst. Aller viktigst mener han imidlertid at dette med åpenhet er, og han sier, *«Sånn sett utenifra kan man ha en masse feil, men jeg tror det viktigste for meg er at man er en person som er ærlig og som tør å stå frem og tør fylle rollen».*

4.6.3 Lederstil og involvering

Da beslutningen om å opprette en prosjektavdeling ble tatt, kom dette på bakgrunn av initiativ Solheim. Han tok dette opp, og etterpå ble det gjort en del beregninger. Han forteller: *«Vi satte oss ned og gransket denne idéen litt mer. Vi gjorde en slags analyse, hva skjer og hvordan er økonomien i dette? Da ble det ganske klart at det var lurt å gjøre det slik».*

Det er også fokus på å la de ansatte ha innvirkning på sin egen arbeidssituasjon. I og med at avdelingen driver med små og store prosjekter, blir det en del reising. I store prosjekter benyttes innleid arbeidskraft, men noen av de lokalt ansatte får også muligheten, eller blir forespurt om å delta på prosjektene. Mange kan synes dette er spennende, og det er stort trykk i disse prosjektene, og muligheter for å tjene godt. Det er likevel ikke alle dette ligger for, og i denne sammenhengen har Solheim en grei filosofi:

«Vi forespør folk, men for å si det sånn, vi orker ikke å sende noen som ikke har lyst til å dra, for det har ikke noe for seg. Da er det bedre at han er hjemme, for han lager bare sur stemning for de andre, og det er ikke bra. Det er liksom å gi dem gode rammer, sånn at det ikke står på motivasjonen som er viktig».

Selv om Solheim sier at det legges vekt på å involvere de ansatte i avgjørelser som blir tatt, forteller han at de ansatte i noen tilfeller har begrenset innflytelse:

«Jeg er veldig for at når vi planlegger endringer så bruker jeg å ta de med på oppstartsmøte. Da går det så mye enklere, for da er det nesten som om det er de som har bestemt det».
Videre sier han: *«Man klarer på en måte å få dem, til å føle at de bestemmer mye de også. Overkjører man dem så klarer man det ikke. Det er viktig at folk får bruke seg selv».*

Dette kan virke litt kalkulerende, men de ansatte får også anledning til faktisk å påvirke situasjonen, for som Solheim sier: *«Det er å få noen av de ansatte, til å danne grupper... du har ansvaret for å utvikle det her og dere har ansvaret for å få til det her... Da går det kjempebra. Men styrer du dem med jernhånd fra toppen, da blir det sure miner altså, det blir det».*

Videre forteller han dette var noe han følte fungerte på den tiden han selv var operatør, og at han derfor har fortsatt å praktisere en slik tilnærming nå som han selv er i lederposisjon. Han forteller at Wiggo Dalmo, som er øverste leder, og gründer av MoMek Group, har den samme filosofien, og dette kan være med på å styrke de ansattes følelse av innflytelse. I forhold til dette sier Solheim: *«De føler eierskap og så føler de at det er deres avgjørelse omtrent. Det må selvfølgelig være rette typen endringer så klart, det fungerer ikke på alt, men jeg er tilhenger av den måten å gjøre det på».*

Solheim mener måten organisasjonen er organisert på gjør det enklere for de ansatte å få innflytelse, og påpeker at takhøyde er viktig:

«Det er enormt viktig. Det er jo sånn at samarbeider vi om jobben så er det mye enklere. Man fordeler ut ansvaret og går jo mye bredere enn i et sånt gammelt hierarki der én sitter på toppen med alt og skal bestemme alt. Det forsinker jo prosessen bra hvis alt skal gjennom han hver gang, hver minste avgjørelse. Det er klart han har jo ikke kunnskap om alt, så han vil ta mange dårlige avgjørelser. Så jo flatere man kjører organisasjonen, jo bedre er det for produktene».

Noen ganger fungerer det likevel ikke med en slik tilnærming. Da må det til syvende og sist tas en beslutning, og i forhold til endringer hvor de ansatte yter motstand, må det noen ganger settes hardt mot hardt. Riktignok ikke før det er blitt gjort forsøk på å komme til enighet. Solheim forteller:

«Det er bare en måte å gjøre det på, og det er å sette seg rundt et bord og dra frem elementene. Hva er det... hvor trykker skoen og hva skal vi gjøre for å løse oppgaven. Og det

er jo ganger vi ikke blir enig, og da er sånn at vi er klar over at vi ikke er enige, men vi får ikke gjort noe med det. Vi må bare godta det. Det er klart at er det ting man ikke blir enige om, som man må tvinge gjennom, så må man bare gjøre det».

4.6.4 Oppsummering av funn, informant 2 MoMek Service AS

| Kategori | Funn |
|--------------------------|--|
| Rolleopplevelse | <ul style="list-style-type: none"> • Ivareta utviklingen av ny avdeling og sy sammen de rette folkene • Utføre endringene • Stå imot trykk fra ledelse, operatører og kunder |
| Kommunikasjon | <ul style="list-style-type: none"> • Åpenhet og tydelighet • Enormt viktig å tørre å si hva man mener • Muntlig kommunikasjon og dialog |
| Lederstil og involvering | <ul style="list-style-type: none"> • La de ansatte få avgjøre i størst mulig grad hvordan arbeidssituasjonen deres blir • Ikke la de ansatte få en følelse av å bli overkjørt, men få til å føle at de har innflytelse • Jo flatere organisasjonen er, jo bedre er det • Godta at man ikke alltid kan være enige |

Tabell 7. Oppsummering av funn informant 2, MoMek Services AS

4.7 Caverion AS

4.7.1 Om bedriften

Caverion Mo i Rana er en teknisk entreprenør som leverer VVS, svakstrøm, elektro, klima og automasjon. De kan foreta teknisk totalentreprise eller enkeltinstallasjoner (Caverion, 2014). Bedriften har 65 ansatte, hvorav 45 av dem er montører eller teknikere. Caverion Mo i Rana er lokalisert i Vika. Bedriften er tidligere kjent som YIT, og før dette gikk de under navnet ABB. Caverion ble etablert gjennom en fisjon mellom YIT konsernet sine segmenter Building services og Industrial services i 2013 i juli 2013. Bedriften er inndelt i to avdelinger, prosjekt og service.

Caverion Mo i Rana er en del av Caverion Group som totalt har 18 000 ansatte i 13 europeiske land. Caverion Group er leverandør av tekniske bygginstallasjoner, og deres tjenester benyttes blant annet i industribygg, offentlige bygg, boliger og kontorbygg.

Caverion Group hadde i 2012 en omsetning på 22,4 milliarder kroner, mens Caverion Norge hadde i 2012 en omsetning på ca. 4,3 milliarder, 3500 ansatte fordelt på 60 steder (Caverion, 2014).

Vår informant Monica Langseth arbeider som ressurskoordinator i bedriften, denne stillingen har hun hatt siden 2009. Hennes oppgave er å forvalte ressursene, og sørge for at teknikere og montører er i kontinuerlig drift, og unngå interntid. Hun styrer også de 170 avtaleservicene som Caverion har på Mo.

Siden oktober 2013 har Caverion Norge vært i en endringsprosess som de har kalt «Caverion i 100». Caverion Mo i Rana skal gå fra å ha to avdelinger, service og prosjekt, til kun å ha en fullskala serviceavdeling. Langseths stilling skal da endres fra ressurskoordinator til prosjektleder, hvor hennes ansvarsområder vil utvides. Denne endringsprosessen skal gå over 100 dager, og hvor det etter disse hundre dagene skal ha foregått en merkbar endring i bedriften.

4.7.2 Rolleopplevelse

I forbindelse med implementeringen av endringene som medfulgte av «Caverion i 100» har Langseth sin rolle blant annet vært å være en motivator for de ansatte i endringsprosessen. Den rollen beskriver Langseth at hun har opplevd som krevende: *«Det som har vært vanskelig har vært å skape en entusiasme ute til teknikerne, at de skal få troen på det»*. Spesielt det faktum at prosessen har strakt seg ut i tid har medført at motivasjonsarbeidet har blitt utfordrende. *«Når de var her sentralt ifra [Caverion Norge] var de veldig flinke til å legge frem dette. Da var alle sammen inne, prosjektleder og ingeniører, alle var giret. Nå skal vi begynne med forandringene. Jeg tror kanskje det kan bli en utfordring»*.

Langseth opplevde det som vanskeliggjørende for prosessen at de har ventet så lenge med å iverksette endringene fra det første gang ble informert om for alle om hva som skulle skje. Hun mener ting ideelt sett burde vært iverksatt mens de ennå var ferske, da denne uthalingen av prosessen tærer på de ansattes motivasjon og tro på prosessen, og som resultat av dette gjør hennes utfordring som motivator enda større.

Langseth uttrykte spenning i forhold til om de fikk til en vellykket implementering. Hun mente at resultatet ville være svært avhengig av at hun klarte å overbevise teknikerne om nødvendigheten av endringen, og å få dem til å tro på at endringen skulle føre til en bedre

situasjon enn status quo. De ansatte uttrykte en viss skepsis og motstand i forhold til endringene som skulle utføres, og Langseth anså dette som hennes største utfordring. *«Den motstanden som de har mot det her, den kommer de ofte til meg med. Jeg sitter i en slik posisjon, og har jo den direkte kontakten med de daglig»*. Frustrasjonen de ansatte opplevde ble også delt med henne. I denne sammenhengen opplevde Langseth i enkelte å tilfeller å kunne være enig med de ansatte, men påpeker at hun ikke bare kunne uttrykke medlidenhet. Hennes oppgave var å jobbe med å få snudd frustrasjonen, altså det negative, til det positive, og hun poengterer viktigheten av at man ikke maler på negativiteten da det ikke vil føre en fremover.

Langseth føler noen ganger på at den rollen hun innehar oppleves som å sitte i en skvis mellom toppledelsen og de ansatte. Dette ser hun som en naturlig konsekvens av sin rolle som mellomleder. Hun føler lojalitet begge veier, men som følge av sin posisjon i ledergruppen, føler hun en noe sterkere lojalitet til ledelsen: *«Ja, jeg gjør jo egentlig det, det er jo den rollen jeg har så det er jo meningen. Jeg føler en lojalitet begge veier, men sterkest er lojaliteten opp til ledelsen»*.

I prosessen har Langseth også viet mye tid til hennes rolle som informasjonsformidler, hun anser denne rollen som svært viktig for fremdriften. Hun mener at å informere godt underveis er meget viktig for prosessen, og da ikke bare informere om de synbare endringene men også om de som kanskje ikke medfører så synlige resultater. Denne informasjonen mener hun er viktig at de ansatte får slik at de også får med seg helheten i prosessen, og ikke bare kun det som direkte berører dem. Hun understreker spesielt viktigheten av dette da de ansatte kanskje satt med en annen erfaring fra tidligere i prosessen:

«Det har vært viktig å informere godt underveis, slik at de skjønner at vi ikke bare har lent oss tilbake og ikke gjort noe med det. For det har de kanskje opplevd tidligere i prosessen at det har vært satt i gang et stort apparat, og så har det bare blitt bortglemt. Så informasjon har vært viktig for å ikke få dem til å miste troen».

Langseth opplevde selv at hennes arbeidsoppgaver ble omdefinert i prosessen, fra å være ressurs koordinator gikk hun over til å være prosjektleder. *«Ansvaret mitt blir litt mer definert, og det blir flere målbare rammer rundt arbeidet mitt. Det tror jeg er den største omstillingen for meg tror jeg»*. Dermed opplevde hun selv også at endringene ville medføre en merkbar

forskjell på hennes arbeidshverdag. Hun opplevde det som litt skummelt og utfordrende, men samtidig deltok hun på kursing i Oslo gjennom hele prosessen, hvor ny kunnskap ble tilført.

Det å gjennomføre en endringsprosess og samtidig opprettholde den daglige driften har vært krevende, og tidspunktet for iverksetting opplevdes som ikke helt optimal.

«Proessen startet i den travleste tiden på hele året. Alle kunder skal bruke opp siste rest av budsjettet, de skal ha de siste servicene og utbedringene gjort. Det var en veldig travel tid. [...] Det passer sikkert aldri, noe er det bestandig[...]. Det er mye ting som dukker opp som jeg ikke rekker å gjøre».

Hun opplevde dermed en konflikt mellom prioriteringer av de ulike oppgaver, noe som resulterte i store mengder arbeid i perioden.

På spørsmål om hvordan Langseth opplevde endringsprosessen sier hun at hun til tider opplever det som utfordrende, og det er da to aspekter hun fremhever. Det ene er det å møte motstand fra de ansatte og det andre var fraværet av en sjef for prosjektavdelingen. Det siste punktet var det desidert mest krevende.

I tillegg til hennes operative oppgaver og hennes roller og oppgaver i endringsprosessen, har også en del av lederens oppgaver tilfalt henne, noe som har medført en stor mengde av oppgaver.

«Vi har manglet en sjef for prosjektavdelingen. Det har virkelig vært en utfordring. For det er jo han eller hun som skulle tatt ansvar for og gjort de omstillingene som skulle gjøres der. Det er jo ganske mange forberedelser vi har holdt på med som tar enda lengre tid når vi har måttet fordelt dette ut. Det tror jeg har vært det mest utfordrende».

Endringsprosessen ved Caverion var felles for hele Caverion Norge, og var planlagt å skulle ta 100 dager. Underveis i prosessen har prosjektlederne møttes for kursing i Oslo og for å oppdatere hverandre angående status på deres prosess. Langseth er på vei til Oslo når vi møter henne: *«Jeg har fått mange oppgaver angående prosessen vi er i som skal presenteres når jeg kommer nedover. Jeg kjenner vi er ikke kommet så langt som de oppgavene tilsier at vi skulle være».*

4.7.3 Kommunikasjon

Langseth uttrykker et bevisst forhold til hvordan hun har brukt kommunikasjon som verktøy gjennom endringsprosessen. Hun har spesielt jobbet med å finne en måte formidle budskapet på som ble bra. Her har hun benyttet seg av ulike teknikker tilegnet gjennom erfaring og kursing. Spesielt fremhever hun en metode hvor hun ser for seg reaksjonene til teknikerne når hun formidler budskapet og ut ifra de scenarioene utarbeider hun ulike metoder for å hente dem inn igjen. Hun påpeker videre at måten budskapet vinkles og hvordan det legges frem er svært viktig. *«Jeg har benyttet meg en del av det jeg har lært på lederkursene, med vinkling, og hvordan du legger frem ting».*

Langseth har også viet mye fokus til å tilpasse kommunikasjonen i forhold til hvem hun har kommunisert til og i forhold til hvilken informasjon som blir gitt. Dette i form av hvordan informasjonen formidles og i hvilke mengder.

«Jeg tror man må være en god menneskekjenner, du må se folk litt an, hvordan de er og hvordan du skal snakke med dem.. Det tror jeg er kjempe viktig for jeg har så mange forskjellige operatører. Du kan ikke behandle alle sammen likt. De må behandles individuelt».

Langseth har hatt et bevisst fokus til graden av informasjon gitt underveis og har kalt de ansatte inn til jevnlig møter. Hele organisasjonen har hatt dette som et viktig fokusområde underveis i prosessen. De har også jobbet med å ha en åpen kommunikasjon og Langseth uttrykker at dette er noe hun føler at de har lyktes med.

4.7.4 Lederstil og involvering

Langseth har hatt et ønske om å involvere de ansatte underveis i endringsprosessen, men dette har hun til tider opplevd dette som utfordrende da enkelte av de ansatte uttrykte motvilje til dette:

«Nei, det er jo utfordrende av og til, og ikke minst når dette ble presentert for første gang og flere reagerte med, ja, kan ikke dere bare ordne ut det og ikke involvere oss? Det var den innstillingen noen av operatørene hadde. De må jo involveres, og det skal gjøres en forskjell. Så jeg har synes det har vært litt utfordrende».

Til tross for denne motviljen har Langseth bevisst jobbet for å få de ansatte til å involvere seg i endringsarbeidet. Hun påpeker at hun ikke bare kan føre sine endringer, og meddeler derav behovet for at de ansatte involverer seg. «*For å få gjort de endringene som skal gjøres så er jeg jo nødt til å få meg resten av avdelingen. Jeg kan ikke bare gjøre mine endringer, vi er nødt til å være sammen alle og alle må dra i samme retning*». Langseth anser det som særdeles viktig at de ansatte involveres, som hun sier: «*Man kan ikke holde på å tre noe over hoder på noen og bare si at sånn er det bestemt*». Hun mener at de ansatte må få påvirkningskraft, og at i de tilfeller de ansatte ikke ønsker å påvirke så handler det om å få de til å gjøre ting uten at de føler at de må.

4.7.5 Oppsummering av funn Caverion AS

| Kategori | Funn |
|--------------------------|--|
| Rolleopplevelse | <ul style="list-style-type: none"> • Motivere og skape entusiasme • Sørgje for at de ansatte får troen på prosjektet • Uttrykke medlidenhet og la de ansatte få utløp for frustrasjon • Være informasjonskanal |
| Kommunikasjon | <ul style="list-style-type: none"> • Finne riktig vinkling på kommunikasjonen for å unngå uønsket reaksjon på informasjonen som kommuniseres • Åpenhet og behandle alle individuelt • Muntlig kommunikasjon og dialog |
| Lederstil og involvering | <ul style="list-style-type: none"> • Viktig å få med alle og ikke tre endringene ned over de • Få de ansatte til å utføre endringene uten at de opplever at de må |

Tabell 8. Oppsummering av funn Caverion AS

4.8 EVERY Card Services AS

4.8.1 Om bedriften

EVERY Card Services AS ble etablert i 1991, da under navnet TAG Systems AS. Bedriften består av enhetene, Card Personalisation, Fraud Prevention og Banking Services 24/7. De har ca. 200 ansatte. Selskapet er leverandør av betalingskort, kortrelaterte produkter og tjenester til bank og finansmarkedet, og bedrift og samferdsel.

Evry Norge er Nordens nest største IT selskap, og bedriften er tuftet på en fusjon mellom EDB og ErgoGroup, hvor de største eierne i EVRY er Posten Norge og Telenor. EVRY leverer daglig IT-tjenester til 21 norske og ca. 50 nordiske byer. Kundene er både offentlig sektor og privat næringsliv (Evry, 2014).

Vår informant ved bedriften Katrine Stormdalshei er ansatt som kvalitetssjef i seksjonen for kortpersonalisering. Stormdalshei har vært ansatt i bedriften i ett år. Avdelingen hun er sjef for er nyopprettet, så informanten har vært med på å bygge opp denne avdelingen det siste året. Det er ca. 80 ansatte i denne seksjonen, hvorav fem jobber i selve kvalitetsavdelingen. Informanten jobber med forbedring, og avdelingen er pådrivere i kvalitetsarbeidet og sånn sett ser hun på det som et konstant endringsarbeid.

På intervjuets tidspunkt, februar 2014, befant bedriften seg i en endringsprosess hvor de jobbet med å implementere et nytt system for kvalitetsarbeid. Det nye systemet deres er bygd opp rundt LEAN filosofien, hvor de har benyttet noe av LEAN metodikken for en bedring av deres interne rutiner. LEAN betyr slank, og et av hovedprinsippene i filosofien er å eliminere sløsing i en produksjonsprosess. På denne måten kan bedriften oppnå redusert ressursinnsats, produksjonstid, kostnader med mer (Womack, Jones og Roos, 2007).

4.8.2 Rolleopplevelse

Stormdalshei beskriver sin rolle i utviklingsprosessen som å være en pådriver:

«Jeg er en pådriver. Det må være noen som driver det her [referer til utviklingsprosessen]. Jeg tror det er viktig at det ikke er noen som er i linja, for de har nok med sine daglige oppgaver. Så min rolle er å være litt på utsiden og være en pådriver». Hun utdyper rollen videre:

«Det gjelder både i planlegging og implementeringen. Der må jeg være en pådriver på hele avdelingen min, på litt forskjellige måter[...]. Det å være en pådriver, å være en motivator og prøve å være med å skape engasjement, kanskje gjøre ting på en måte som for eksempel ha tavlemøter hvor ingen får lov til å sitte. Det er et spennende grep. For når du står foran en tavle da blir du mer åpen, du sitter ikke å skjuler deg bak et bord.[...]. Det skal være med på å gjøre folk mer motiverte og engasjerte».

På spørsmål om hvordan Stormdalshei opplever at forventningen til hennes rolle er svarer hun: *«Det er jo en ny rolle i bedriften, jeg har måttet bruke litt tid på å finne min plass. Noen hadde kanskje ventet at jeg skulle sitte og forvalte dette dokumentsystemet, så noen ble kanskje litt overrasket, for jeg ønsker å være litt aktiv og synlig i produksjonen»*

Om å kombinere de rollene hun har i utviklingsprosessen og den daglige driften sier Stormdalshei: *«Ja, man må prioritere bort, du får ikke tid til alt. Skal man gjøre endringer da må man skrelle bort litt av andre ting... og det er jo tungt av og til. Sånn er det».*

I hennes rolle opplever hun at viktige egenskaper er stå på vilje: *«Man må ha stå på vilje og være litt sånn bulldoseraktig, en positiv bulldoser og man må ha engasjement».*

4.8.3 Kommunikasjon

Bedriften har arrangert team møter for å formidle informasjon om endringsprosessen:

«Vi har arrangert teammøter, hvor vi har prøvd å være veldig pedagogiske og prøvd å forklare hvorfor vi gjør dette, sånn at alle er informert om hva som kommer slik at det ikke bare er en tavle som kommer dumpende inn på avdelingen og vær så god. Prøvd at alle skulle vite».

Stormdalshei utdyper videre sitt syn på viktigheten av å forklare bakgrunnen til hvorfor man ønsker å utføre en endring: *«Jeg har veldig tro på at når man forklarer ting og folk får forståelse for hvorfor man gjør dette, så går det i alle fall litt lettere»*

Om komplikasjoner i forhold til hvordan et budskap kan oppfattes sier Stormdalshei:

«Det er bestandig vanskelig dette med kommunikasjon. Du tror du har vært veldig tydelig, og så er det bare halvparten som skjønnte hva du sa, og halvparten som skjønner. Dette er jo generelt ikke bare i denne jobben [...]. Jeg kan oppleve at jeg har vært så tydelig, at jeg i mitt hode har vært så tydelig, og så har det ikke nådd frem [...]. Det at jeg kanskje har tenkt på ting lenge, hvordan denne endringen skal bli, jeg har planlagt og hatt ting for meg selv, og så skal du ut [...]. Det er viktig å rådføre seg litt på forhånd, å ikke stå der alene og kjøre prosessen, men å involvere de som har vært her en stund. Jeg har jo gjort noen tabber... ikke her i jobben men tidligere, at du tror du kjenner publikumet og så... skjønner du at ingen skjønner hva du snakker om».

På spørsmål om hvordan Stormdalshei møter motstand mot endring hos de ansatte sier hun at hun møter det med kommunikasjon og åpenhet: *«Jeg tror veldig på å være åpen og snakke om det. Hvorfor gjør vi dette, og få folk til å forstå bakgrunnen for hvorfor endringer foretas».*

4.8.4 Lederstil og involvering

For Stormdalshei er det viktig å involvere de ansatte i prosessen:

«Mottoet mitt er at jeg alltid spør gammelkaran, nå er det ikke så mange gammelkara her, men i industrien, for da kan du få mange råd fra de som er mer erfarne. Og selv om jeg ønsker endring, så er det kanskje mange som ikke vil. Det er også en erfaring man får etterhvert, at det er mange som ikke vil ha endring». Stormdalshei utdyper videre: «Det er mange som ikke ønsker å endre noe: Hvorfor det? Vi har jo gjort det slik i 20 år».

Samtidig beskriver Stormdalshei en kultur for endring i bedriften: *«Jeg føler at vi har en sterk endringskultur. Vi har vært en gründerbedrift så det ligger liksom i bedriften sin natur å endre seg, og snu seg på femøringen»* På spørsmål om hun tror involvering av de ansatte kan redusere motstand mot endring sier Stormdalshei:

«Ja, det tror jeg. Jeg bruker alltid å involvere. Da får de øst av sin erfaring. [...]. Folk liker jo å bli spurt, og bli involvert. Det er noe jeg har lært.[...]. Man må bruke folk rundt seg, og bruke de fagkunnskapene som finnes, involvere folk og få innspill, og ikke lat som om du kan løse alle problemene selv, det tror jeg er viktig. Selv om man må kunne ta beslutninger, må man være åpen for innspill og andres erfaring».

4.8.5 Oppsummering av funn EVERY Card Services AS

| Kategori | Funn |
|--------------------------|--|
| Rolleopplevelse | <ul style="list-style-type: none">• Være pådriver fra utsiden av driftslinja• Motivere og skape engasjement |
| Kommunikasjon | <ul style="list-style-type: none">• Forklare ting slik at de ansatte får forståelse for hvorfor endringer utføres• Åpenhet, tydelighet og forståelse for at ikke alt umiddelbart fremstår like tydelig for alle• Muntlig kommunikasjon og dialog |
| Lederstil og involvering | <ul style="list-style-type: none">• Ta imot råd fra de som har vært med en stund• Be de ansatte om innspill og utnytte deres fagkunnskaper og erfaring |

Tabell 9. Oppsummering av funn, EVERY Card Services AS

4.9 Oppsummering av funn, alle informanter

| Kategori | Funn |
|-----------------|---|
| Rolleopplevelse | <ul style="list-style-type: none">• Være pådriver• Sørge for rekruttering og opplæring• Informasjonsformidler• Argumentere, argumentere, argumentere• Skape forståelse• Skape entusiasme• Hindre oppblussing av konflikter• Være motivator• Være tilgjengelig for utløp av frustrasjon hos de ansatte• Balansere mellom det å være kompis og å være sjef• Praktisere endringer nedover i organisasjonen• Dras mellom ledelse og operativt nivå• Ivareta utviklingen av ny avdeling og sy sammen de rette folkene• Utføre endringene• Stå imot trykk fra ledelse, operatører og kunder• Sørge for at de ansatte får troen på prosjektet• Uttrykke medlidenhet og snu negativitet til positivitet |

| | |
|--------------------------|---|
| Kommunikasjon | <ul style="list-style-type: none"> • Åpenhet og tydelighet • Være ærlig og si ting som de er • Behandle alle som ulike individer • Selge inn viktigheten av endringene, men samtidig være ærlig og forholde seg til fakta • Aldri si kanskje • Ha mye kontakt og være fysisk til stede • Klare instruksjoner for hvilke betingelser som gjelder • Enormt viktig å tørre å si hva man mener • Finne riktig vinkling på kommunikasjonen for å unngå uønsket reaksjon på informasjonen som kommuniseres • Forklare ting slik at de ansatte får forståelse for hvorfor endringer utføres • Forståelse for at ikke alt umiddelbart fremstår like tydelig for alle • Muntlig kommunikasjon og dialog |
| Lederstil og involvering | <ul style="list-style-type: none"> • Oppfordre til diskusjon og stor takhøyde • Individuell påvirkningskraft • Slippe til meninger og innspill, men forventer lojalitet når avgjørelsen er tatt • Selvstyrte grupper med stor frihet til å løse endringer i arbeidsoppgavene til det beste for alle • Gjøre vurderinger sammen med ansatte innspill sendes til ledelsen • La de ansatte få avgjøre i størst mulig grad hvordan arbeidssituasjonen deres blir • Ikke la de ansatte få en følelse av å bli overkjørt, men få til å føle at de har innflytelse • Jo flatere organisasjonen er, jo bedre er det • Godta at man ikke alltid kan være enige • Viktig å få med alle og ikke tre endringene ned over de • Få de ansatte til å utføre endringene uten at de opplever at de må • Ta imot råd fra de som har vært med en stund • Utnytte ansattes fagkunnskaper og erfaring |

Tabell 10. Funn alle informanter

4.9.1 Oppsummering

Vi har nå presentert våre informanter og empiriske funn. For å gjøre funnene mer oversiktlige har vi utformet tabeller med hovedfunnene i empirien for hver informant, samt en samlet fremstilling av alle informantene. I det følgende kapittel analyseres empirien opp mot teoretisk rammeverk. Analysen er strukturert i forhold til forskningsspørsmålene, og vi oppsummerer hvert forskningsspørsmål til slutt i hvert delkapittel.

5 Analyse

Vi skal i dette kapittelet analysere funnene vi har gjort hos våre informanter og drøfte disse innenfor vårt teoretiske rammeverk og vår hovedproblemstilling, «*Hvordan imøtekommer mellomlederen motstand i forbindelse med implementering av strategiske endringer?*» Vi har strukturert våre drøftinger på bakgrunn av forskningsspørsmålene.

5.1 Rolleopplevelse

I den første delen av analysen skal vi se på de ulike rolleopplevelsene våre informanter har hatt i tilknytning til forskningsspørsmål 1;

«Hvilke ulike roller opplever mellomlederen å ha i forbindelse med implementering av strategiske endringer?»

I forbindelse med forskjellige endringer har mellomlederne en sentral posisjon, og de skal forholde seg til nivåene både over og under seg i organisasjonshierarkiet (Hope, 2010). Dette bekreftes gjennom våre funn, og alle informantene forteller at de har ulike oppgaver knyttet til de ulike nivåene i organisasjonen. I teorien identifiseres det forskjellige roller i tilknytning til endringer (Floyd og Wooldridge, 1997). Mellomledere spiller dermed en viktig rolle i organisasjonen de jobber. De innehar ofte mange funksjoner, og må forholde seg til medarbeidere på flere nivå, foruten kunder og leverandører (Hope, 2010). Dette gjelder på generell basis, men også i forbindelse med endringsprosesser. Som Yukl (2013) sier, er ledelse av endringer selve essensen av lederskapet.

5.1.1 Tilretteleggende rolle

Floyd og Wooldridge (1997) legger vekt på flere ulike oppgaver en mellomleder kan ha i denne sammenhengen. Deriblant er det definert som en mellomlederoppgave å identifisere og skaffe nødvendige ressurser, samt tilrettelegge for at disse ressursene frigjøres fra daglig drift for å kunne dedikere seg til endringsprosessen. Dette kommer også frem i våre funn, hvor flere av informantene påpeker at de har hatt oppgaver som går på nettopp dette. Hansen ved MoMek Services forteller at hans oppgave i forbindelse med økt reisevirksomhet, var nettopp å plukke ut de rette folkene, og å motivere de til å reise mer enn før. Dette underbygges videre av Solheim fra samme bedrift, som forteller at han hadde ansvaret for å utvikle og sette sammen den nye prosjektavdelingen ved MoMek Services. Disse to endringsprosessene

skiller seg fra hverandre, hvor den ene dreier seg om opprettelse av en ny avdeling, mens den andre er knyttet til utvidelse av geografisk markedsområde. Likevel ser vi at mellomledernes opplevelse av sine oppgaver i tilknytning til dette er sammenfallende. Begge påpeker at deres hovedoppgave innebærer at de står for identifisering og rekruttering av de rette folkene. Reinholdtsen ved Celsa sier også at han har hatt ansvar for å sørge for opplæring av operatørene, og følge opp arbeidet med å standardisere arbeidsoppgavene i avdelingen. At disse mellomlederne opplever at deres oppgaver i forbindelse med endringsprosessene er forholdsvis like, kan trolig delvis skyldes at de alle har bakgrunn som fagarbeidere. De kommer alle fra stillinger som operatører, og burde dermed ha gode forutsetninger for å kunne identifisere hvilken kompetanse som er nødvendig for den enkelte ansatte i forbindelse med endringene (Munkejord, 2014). Rollen som tilrettelegger kan ses i sammenheng med modellen til Floyd og Wooldridge (1997), hvor det defineres en slik tilretteleggende rolle i forbindelse med induktive endringer (Burgelman, 1983) initiert fra ledelsen.

Et annet moment som fremheves av Floyd og Wooldridge (1997) i forhold til oppgavene knyttet til tilrettelegging for endringer, er å oppmuntre til og gjøre det mulig for de ansatte å komme med innspill på hvordan endringene kan utføres. Dette er et poeng som alle våre informanter drar frem. De opplever at deres viktigste oppgave i prosessene er knyttet til å drive frem endringene som er initiert fra ledelsen. Dette er noe vi skal se nærmere på i vår analyse knyttet til lederstil og involvering av ansatte i kapittel 5.3.

5.1.2 Implementerende rolle

For MoMek Services sin del var imidlertid endringene av en mer positiv karakter enn hva tilfellet var for Johnsen ved Celsa Armeringsstål. Johnsen var gjennom en omfattende nedbemanningsprosess, og i forbindelse med dette møtte han store utfordringer. Gjennom sin stilling som driftsleder i valseverket ved Celsa, hadde han ansvaret for den daglige driften, med oppfølging av over 80 ansatte, samtidig som han skulle kjøre nedbemanningsprosessen. Han opplevde at hans viktigste rolle i denne prosessen, var å være motivator og å sørge for at motstand ikke fikk bygge seg opp og ta overhånd (Balogun, 2003). Dette påpeker også Langseth i Caverion AS, som på tidspunktet for datainnsamlingen var midt oppe i en omstrukturering av driften. Langseth fortalte at hun gjennom sin posisjon som ressurskoordinator, ofte måtte ta imot utløp for frustrasjon fra de ansatte, og at hun forsøkte å bidra til å dempe denne og hjelpe de gjennom endringsprosessen (Balogun, 2003; Huy, 2002). Dette er sammenfallende med det som Balogun (2003) definerer som «sensemaking» på

gruppenivå, hvor «sensemaking» ifølge Gioia & Chittipeddi (1991) defineres som prosessen med å skape et meningsfullt rammeverk for å forstå endringenes natur i organisasjonen.

Våre informanter trekker dessuten frem en annen oppgave som er knyttet til å argumentere for viktigheten av endringene, og selge inn disse. Dette kan også ses i sammenheng med det Balogun (2003) identifiserer som «sensemaking» på gruppenivå. I dette ligger det å selge inn et budskap om hvorfor det er nødvendig å utføre endringer, og få de ansatte til slutte seg til disse. Mellomlederen må dessuten selv gjennomgå en slik prosess på individnivå, og overbevise seg selv om at endringene er nødvendige. Johnsen ved Celsa påpekte nettopp dette, og han fortalte at det var stunder hvor det oppstod tvil om det virkelig var riktig å gjennomføre de prosessene som var satt i gang. Han måtte, på samme tid som han skulle jobbe med å overbevise sine underordnede om at endringene var riktige å gjennomføre, også overbevise seg selv om det samme (Balogun, 2003). I en hektisk hverdag hvor også de daglige oppgavene knyttet til driften skulle løses, måtte han følge opp ledelsens vedtak om nedbemanning, og sørge for at disse ble gjennomført (Balogun, 2003).

For Stormdalshei ved EVRY var det også en læringsprosess om hvordan hun skulle finne sin plass i organisasjonen. Hun hadde ansvar for å utvikle kvalitetsavdelingen og var relativt nytilsatt i stillingen. Hun måtte dermed forme denne selv, og danne seg sin egen oppfatning av sin rolle i bedriften. Hun måtte dermed gå gjennom en personlig endring (Balogun, 2003).

Johnsen og de andre informantene fra MoMek og Celsa har alle «gått gradene» i bedriftene, og jobbet seg opp fra operatørnivå. Dette innebærer at de besitter gode kunnskaper om de praktiske oppgavene som operatørene utfører, og at de føler tilhørighet blant de ansatte. De forteller at dette kan være nyttig, og at de ser på dette som en fordel for deres arbeidssituasjon, men det kan også ha negative effekter. En av informantene forteller at han noen ganger føler seg «stengt ute» av operatørene, og at han blir sett på som «en i ledelsen», noe som han selv sier, er vanskelig for både funksjonen og mennesket. Likevel forventes det at han selger inn endringer som initieres fra ledelsen til de ansatte (Floyd og Wooldridge, 1997). Mellomlederne har ofte ansvaret for å se til at de daglige oppgavene i organisasjonene blir utført (Balogun, 2003), på samme tid som de skal sørge for at toppledelsens strategier blir fulgt opp. Johnsen ved Celsa hadde foruten å ha ansvaret for å drive frem en nedbemanningsprosess, også ansvaret for den daglige driften. Han måtte holde hjulene i gang (Balogun, 2003). I endringsprosesser oppleves dette som utfordrende, mellomlederne må

balansere de ulike rollene (Floyd og Wooldridge, 1997). For Johnsen gjorde dette at han opplevde et stort arbeidspress i perioden nedbemanningen pågikk.

I forbindelse med omstruktureringen ved Caverion opplevde Langseth at operatørene var usikre på hvordan hverdagen skulle bli etter at «Caverion i 100» var gjennomført. I forbindelse med dette ble hun ofte kontaktet av disse, og hun møtte mye skepsis og usikkerhet. Gjennom hennes sentrale posisjon i organisasjonen var det lett for de ansatte å bruke henne som informasjonskilde, og som Huy (2002) påpeker står mellomlederne nærmest de ansatte i organisasjonens hierarki, og er tettere knyttet til de enn toppledelsen er. Tilgjengeligheten gjør at mellomledere har bedre mulighet til å sette seg inn i, og få forståelse for de ansattes usikkerhet på det følelsesmessige planet. Denne tette personlige tilknytningen kan derfor føre til at mellomledere opplever at de kommer i konflikt med seg selv, ved at de dras mellom å være kompis og sjef. Dette er et tema som går igjen hos flere av våre informanter, og både Johnsen ved Celsa og Hansen ved MoMek forteller at de opplever dette som utfordrende. For Johnsen som var gjennom en vanskelig nedbemanning kom dette spesielt til uttrykk gjennom at han følte at de ansatte kunne «tømme» seg for frustrasjon overfor han i kraft av hans person som «en av dem». Som følge av dette var han med på støtte de ansatte, slik at de lettere kunne tilpasse seg den nye situasjonen (Balogun, 2003). Dette er noe Langseth ved Caverion også forteller, og at hun i forbindelse med dette følte at det var mye negativitet som kom frem i samtaler med henne, og hun forsøkte å uttrykke medlidenhet, men også prøve å snu de negative tankene til noe positivt (Klev og Levin, 2009).

5.1.3 Endringenes natur og mellomlederens roller

Endringsprosessene vi har sett på i denne oppgaven er proaktive endringer som bedriften har iverksatt for å være bedre rustet til å stå imot konkurranse, eller for å øke sine markedsandeler. I tre av bedriftene er endringene av inkrementell karakter, hvilket tilsvarer «fininnstillinger» i modellen til Nadler og Tushman (1990), mens de tre andre er strategiske endringer, eller «reorientering». I våre casebedrifter er alle endringsprosessene resultat av aktive valg som er tatt, og endringene faller dermed inn under det som karakteriseres som ikke-deterministiske, planlagte endringer. Endringsprosessene har som nevnt vært av ulik karakter og størrelse. Likevel er de opplevelsene og utfordringene mellomlederne har møtt i stor grad sammenfallende. Selv i forbindelse med relativt små og «ufarlige» endringer i form av at de ikke har ført til at noen har mistet jobben sin, har mellomlederne blitt møtt med skepsis og motvilje. For Johnsen som har vært i gjennom den mest omfattende

endringsprosessen, kan imidlertid synes å ha vært mest krevende. Han forteller at det som tok mest på ikke var selve innholdet i endringsprosessen, men at den gikk over så lang tid.

5.1.4 Oppsummering

Som det fremgår av vår analyse og våre funn, ser det ut som det er godt samsvar mellom foreliggende teori om mellomledernes ulike roller i sammenheng med endringsprosesser. Floyd og Wooldridge (1997) fremhever mellomledernes rolle i disse prosessene som tilretteleggende og implementerende. Dette er roller som våre informanter selv har en opplevelse av at de utfører, og de forteller at fordeling av ressurser og rekruttering som følge av planlagte endringer (Van de Ven og Polley, 1992) er en viktig del av deres arbeidsoppgaver. Klev og Levin (2009) påpeker at ledelse innebærer å redusere usikkerhet og å sørge for opplevelse av involvering og mestring. Våre informanter forteller alle at de har fungert som pådrivere og motivatorer i gjennomføringen av endringsprosessene de har vært en del av. Implementeringen avhenger dessuten av at mellomlederne klarer å formidle viktigheten av endringene, og at de ansatte dermed ikke stiller spørsmål ved hva som ligger bak, men heller kan bruke sine ressurser til å sørge for at endringene kan gjennomføres på en mest mulig smertefri måte. Dette er konsist med det Balogun (2003) betegner som «sensemaking» i sin modell om implementering av endringer.

Videre er det tydelig at deres evne til å sette seg inn i, og uttrykke forståelse for de ansattes usikkerhet, har vært en rolle de har vært bevisste på. Deres nærhet til de underordnede i organisasjonenes hierarki fører, som Huy (2002) fremhever, til at mellomlederne er viktige elementer for å redusere motstand og usikkerhet i forbindelse med endringsprosessene, i kraft av sin sentrale posisjon i organisasjonen. Mennesket er av natur skeptisk til de ukjente, og foretrekker dermed å bevare det kjente foran å utføre endringer (Jacobsen, 1998). En viktig oppgave for mellomledere blir da å forstå bakgrunnen for usikkerheten (Yukl, 2013). De utfyller dermed en avgjørende rolle med tanke på å redusere usikkerheten og motstanden. Noe av det som er avgjørende for om dette blir vellykket, er hvordan de håndterer motstanden i form av hvilken ledelsestilnærming de har til de ansatte, og hvordan de kommuniserer med disse (Erlie, 2006; Jacobsen og Thorsvik, 2007). Vi skal se nærmere på dette i den videre analysen.

5.2 Kommunikasjon

Ifølge Erlie kan god kommunikasjon redusere utrygghet, og bidra til å holde motivasjonen oppe i endringsprosesser (Erlie, 2006). I denne delen av analysen skal vi ta for oss forskningsspørsmål 2;

«*Hvordan kommuniserer mellomlederen i endringsprosesser?*»

Samtlige av informantene våre påpekte at de anså kommunikasjon som et viktig verktøy i endringsprosesser. I henhold til Munkejord (2014) er god kommunikasjon avgjørende for at endringsprosessen skal lykkes. Denne formening ble delt av våre informanter, men samtidig påpekte de at de også opplevde utfordringer i forbindelse med kommunikasjonsarbeidet. De overnevnte opplevelser syntes felles for både mellomlederne som hadde deltatt i inkrementelle- samt de som hadde vært en del av strukturelle endringsprosessene, men ut ifra vår oppfatning ble disse opplevelsene noe mer vektlagt av informantene som hadde vært igjennom en strukturell endringsprosess. Dette kommer vi tilbake til senere. De verdiene informantene la i begrepet *god kommunikasjon* var også svært sammenfallende, samt viktigheten av å foreta en hensiktsmessig koding av budskapet som skal formidles.

5.2.1 Koding av meningsinnhold

Koding er den prosessen hvor budskapet som skal formidles blir tillagt symboler for å formidle ønsket informasjonen til mottakeren (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Som det fremkom av vår empiri hadde samtlige av informantene et reflektert forhold til hvordan de valgte å kode meldinger som skulle kommuniseres i endringsprosessene. Informantene var opptatt av at kommunikasjonen de førte måtte formidles på en tydelig måte som gjorde at det skapt minst mulig grobunn for misforståelser og usikkerhet. Ved å kommunisere med klare og konsistente budskap reduserer man muligheten for at rykter og misoppfattelser oppstår, og man kan derved unngå å svekke produktiviteten (Barrett, 2002). Johnsen fra Celsa sine beskrivelser av hvordan han førte kommunikasjon gjenspeiler et veldig bevisst forhold til valg av ord nettopp for å unngå at misforståelser oppstod (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Dette synet ble gjenspeilet av Langseth fra Caverion. Felles for både Johnsen og Langseth var at de var mellomledere i bedrifter som gjennomgikk strukturelle endringsprosesser. Misforståelser kan fort oppstå hvis senderen velger å bruke ord og uttrykk som ikke vekker like

assosiasjoner hos mottakeren, og av den grunn tolkes på en annen måte (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Johnsen beskrev at han konsekvent unngikk å bruke tvetydige ord, og ord som kunne gjenspeile synsing fra hans side. Han opplevde at slike ord kunne medføre usikkerhet og uro blant de ansatte. Dette aspektet påpekes av Jacobsen og Thorsvik (2007) som mener at hvis mellomlederen ikke uttrykker seg på en tillitsvekkende måte kan han oppleve at dette skaper skepsis og avvisende holdninger hos de ansatte, noe som igjen kan skape grobunn for usikkerhet og antakelser. Johnsen hadde et beskrivende bilde på hva som skjedde ved bruk ordet *kanskje*, hvor noen oppfattet det i positiv forstand og andre i en negativ, og man endte opp med to historier som gikk hver sin vei. Dermed endte man opp med et enda større opprydningsarbeid, noe som kan skade produktiviteten i bedriften (Barrett, 2002). Stormdalshei påpekte at å kode budskapet kunne være utfordrende, og at hun i flere situasjoner opplevde at hun selv hadde kommunisert tydelig, men at mottakeren ikke har forstått hva hun ønske å formidle (Jacobsen og Thorsvik, 2007). «*Jeg kan oppleve at jeg har vært så tydelig, at jeg i mitt hode har vært så tydelig, og så har det ikke nådd frem. [...] Det at jeg kanskje har tenkt på ting lenge, hvordan denne endringen skal bli, jeg har planlagt og hatt ting for meg selv, og så skal du ut*». Dette kan være et resultat av at senderen har brukt uttrykk som ikke formidler det man opprinnelig hadde tenkt eller at senderen bruker uttrykk som ikke vekker se samme assosiasjoner hos mottakeren (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Ærlighet, og tydelighet (Barrett, 2002), var to ord informantene brukte for å beskrive hvordan de søkte å føre kommunikasjonen med de ansatte. I følge Barrett (2002) er klare og konsistente budskap primære mål for endringskommunikasjon. Samtidig påpekte informantene at det å være ærlig ikke nødvendigvis gjorde at de fikk aksept hos de ansatte, men at de ved å ha en ærlig kommunikasjon reduserte rykter og utrygghet (Goodman og Truss, 2004), og at deres oppgaver derved ble forenklet gjennom at de førte et konsistent budskap (Barrett, 2002), og ikke påpyntede «sannheter». Ifølge Barrett (2002) er et vesentlig mål med kommunikasjon i endringsprosesser å begrense rykter og misforståelser som kan redusere produktiviteten. Vi opplevde de vurderingene, og valgene informantene gjorde i kodingsprosessen å gjenspeile et mål om å kle av budskapet fremfor å pakke det inn. Det reflekterte forholdet vi opplevde at informantene hadde til koding oppfatter vi også som klart mål om å redusere opprydningsarbeidet som oppstår ved rykter og misforståelser (Barrett, 2002), og som et klart fokus på å skape en mest mulig trygg tilstand i den ustabiliteten endringsprosesser kan oppleves som (Goodman og Truss, 2004).

5.2.2 Kommunikasjonskanal i endringsprosesser

Våre informanter opplevelse av effektive kommunikasjonskanaler er konsistent med teorien som fremhever den direkte muntlige kommunikasjonskanalen som den mest effektive i endringsprosesser (Munkejord, 2014). Den muntlige kommunikasjonen opplevde vi som foretrukket både når det gjaldt å dele felles generell informasjon angående endringsprosessen, samt som kanal for å jobbe med eventuell motstand mot endring og motivasjonsarbeid, altså den mer emosjonelle delen av kommunikasjon de førte med sine ansatte (Munkejord, 2014). Dette begrunnet de med evnen kanalen har til å kunne fange opp umiddelbar respons hos de ansatte, og til å gjøre det mulig for mellomlederen å respondere på den (Daft og Lengel, 1986; Goodman og Truss, 2004).

Ifølge Munkejord (2014) møter gjerne bedrifter med en stor andel av operativt personell på andre utfordringer i forhold til valg av kommunikasjonskanal enn hva bedrifter med kontorpersonell gjør. Johnsen ved Celsa opplevde han noen utfordringer i forhold til å benytte skriftlig kommunikasjonskanal. Han hadde personalansvar for operativt personell som ikke startet dagen på et kontor, og vi antar at de dermed ikke hadde de samme rutiner for sjekking av e-post eller intranett som en kontoransatt ville hatt. Han beskrev at det var vanskelig å vite hvem som hadde lest informasjon som ble sendt ut, og opplevde enkelte ganger å få spørsmål fra operatørene om hvorfor de ikke hadde fått informasjon. Dette er konsistent med de utfordringer Munkejord (2014) påpeker. På grunn av skiftordning ved bedriften opplevde Johnsen også at kommunikasjonsarbeidet ble også større. Operatørene arbeidet femskift, mens hans egen arbeidstid var 9-16, det kunne da gå opptil fem uker mellom hver gang han så de ulike skiftene. Vi opplevde at informanten ga uttrykk for at dette noen ganger kunne ses på som en utfordring. Vår antagelse er at det utstrakte fokuset Johnsen hadde på fysisk tilstedeværelse blant de ansatte var som en konsekvens av dette, samt størrelsen på endringsprosessen (Kongsvik, 2006). Som Johnsen sa var det ikke aktuelt å bare sitte inne på kontoret og lukke døren. På grunn av tiden mellom hver gang han så de ansatte, og størrelsen på endringsprosessen (Kongsvik, 2006), ble det dermed ekstra viktig for Johnsen å være tilstede å kunne dementere, eventuelt bekrefte de ansattes oppfattelse av situasjonen, samt å informere om status på prosessen (Barrett, 2002). Informanten opplevde at dette var den mest effektive måten å få tilgang til eventuell misnøye, misforståelser (Munkejord, 2014) og andre komplikasjoner som kunne oppstå. Ved å være fysisk tilstede kunne dette tas tak i umiddelbart og man kunne unngå at den berømte fjæra ble til veldig mye mer.

Hansen ved MoMek opplevde også enkelte utfordringer i forhold til valg av kommunikasjonskanal, da på grunn av den utstrakte reisevirksomheten hans operatører har. Ved bruk av skriftlig kommunikasjonskanaler som email og lignende, opplevde han at det ikke alltid var enkelt å vite hvem som hadde lest informasjonen som ble sendt, og hva de eventuelt oppfattet. Goodman og Truss (2004) mener at effektiv kommunikasjon er avhengig av at det skapes en feedbackloop som muliggjør både for sender og mottaker av et budskap å sjekke at meldingen er oppfattet på den måten den var tilsiktet. Hansen søkte en bedre løsning på kommunikasjon da han ikke opplevde den som helt optimal. Hansen spesifiserte at for han var det ekstremt viktig at de ansatte ikke skulle oppleve å ha fått riktig og konkret informasjon, dette synet støttes av Barrett (2002).

De respektive informantene nevner at E-post, intranett, ble brukt for å formidle informasjon underveis i endringsprosessen. I intervjuene med oss var dette ikke noe de fokuserte mye på, hverken angående fordeler eller ulemper ved bruk av det. Informanten opplevelse av å benytte den muntlige kommunikasjonskanalen var konsistent med hva teorien fremhever som denne kanalens fordeler (Jacobsen og Thorsvik 2007, Daft og Lengel, 1986). De opplevde kanalen som effektiv og formålstjenlig i forbindelse med å dele informasjon, samt som kanal for å jobbe med motivasjon og motstand i endringsprosessen (Munkejord, 2014). I tillegg til at de ved å benytte denne kanalen kunne oppnå å skape en dialog (Jacobsen og Thorsvik, 2007) med de ansatte.

5.2.3 Kretsløpmodellen

I kretsløpmodellen ses kommunikasjon på som toveis, altså et samspill hvor de involverte bytter på å ha rollen som sender og mottaker. Det er dialogen som står i fokus, og kommunikasjonen kjennetegnes som åpen og inkluderende. Ledere som praktiserer kretsløpmodellen vil generelt være fokusert på å skape god jobbtilfredshet. De er ute etter å forstå sine ansattes behov og utvise empati. Den kommunikasjonskanalen som foretrekkes er den muntlige, altså samtaler ansikt til ansikt (Kongsvik, 2006). Vi identifiserte at informantene ved å benytte den muntlige kommunikasjonskanalen åpnet opp for dialog med de ansatte (Kongsvik, 2006), og spesielt i de tilfeller hvor motstand, negativitet eller rykter og usikkerhet oppstod (Barrett, 2002). Konsistent med informantenes opplevelse beskriver Erlien (2006) at ved at ledelsen åpner for stor grad av toveiskommunikasjon og gir de ansatte mulighet til å påvirke prosessen kan motstanden mot endring reduseres, dette presiseres også av Klev og Levin (2009). Gjennom vår empiri identifiserer vi at alle våre informanter benytter

seg av kretsløpmodellen i kommunikasjon med sine ansatte. I møte med ansatte eller grupper av ansatte som utviser usikkerhet eller uenighet til prosessen beskriver flere av våre informanter beskriver at de opplever det som formålstjenelig å ta tiden å sette seg ned og snakke med dem. I følge Munkejord (2014) er den muntlige kommunikasjon mest effektiv ved emosjonell kommunikasjon, og dette var også informantenes opplevelse. Formålet med disse samtalene var ikke nødvendigvis å komme til *enighet*. Clappitt (2010) referert i Kongsvik (2006) påpeker at forståelse ikke må forveksles enighet. Informantenes mål syntes heller å være å etablere en *forståelse* (Kongsvik, 2006) hos de ansatte om hvorfor endringen gjøres, dette er konsistent med hvordan kretsløpmodellen beskriver formålet med samtaler, hvor det altså er *innholdet* i kommunikasjonen som er det essensielle (Kongsvik, 2006). Dette i kontrast til formidlingsmodellen hvor kommunikasjon kun ses på som formidling av et budskap (Kongsvik, 2006), noe vi ikke kunne identifisere i vår empiri. Stormdalshei fra EVERY vektla også spesielt i sin kommunikasjon med de ansatte å skape en forståelse hos dem for hvorfor bedriften gjennomførte endringene (Barrett, 2002; Kongsvik, 2006; Balogun, 2003). Hun opplevde at ved at de ansatte innehadde forståelse om hvorfor endringen skulle gjennomføres kunne redusere motstanden mot endring, og lette hennes arbeid. Hun fokuserte ikke her på begrepet enighet. Forståelse var også et aspekt Reinholdtsen ved Celsa vektla spesielt. Solheim beskrev også at han ofte satt seg ned for samtale med de ansatte for å finne ut hva som skapte utfordringer i forhold til den enkelte i prosessen.

«Det er bare en måte å gjøre det på, og det er å sette seg rundt et bord og dra frem elementene. Hva er det... hvor trykker skoen og hva skal vi gjøre for å løse oppgaven. Og det er jo noen ganger vi ikke blir enig, og da er det sånn at vi er klar over at vi ikke blir enig, men vi får ikke gjort noe med det. Vi må bare godta det. Det er klart det er ting man ikke blir enige om, som man må tvinge igjennom, så må man bare gjøre det».

Målet om å fokusere på forståelse fremfor enighet, ser vi dithen at informantene anser det som en umulig prosess at alle skal være enig om hva som gjøres. Derfor vektlegges det heller at alle skal forstå hvorfor det skal gjøres (Kongsvik, 2006), og at dette «hvorfor» skaper en forståelse hos de ansatte for at dagens status eller praksis ikke er bra nok (Barrett, 2002), og at man gjennom dette kan oppnå en aksept.

Informantenes opplevde den muntlige kommunikasjonskanalen og dialog med de ansatte som effektive verktøy i endringsprosessen (Munkejord, 2014). Ut ifra informantenes utsagn kan vi tyde at de opplevde både selv å og kunne gi rikere informasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007),

samt at de fikk bedre tilgang på informasjon tilbake fra de ansatte på grunn av den umiddelbare responsen den muntlige kommunikasjonskanalen åpner for (Daft og Lengel, 1986; Goodman og Truss, 2004). Ved å få tilgang til informasjon om «hvor skoen trykker» kunne kommunikasjon og involveringsarbeidet fokuseres og intensiveres inn på de aktuelle «problemområdene» (Yukl, 2013). Dette kan tenkes å medvirke til å lette og effektivisere arbeidet som mellomlederne står overfor i endringsprosessen, og da spesielt i forbindelse med at det oppstår motstand og usikkerhet. Hennestad et al. (2006) vektlegger nettopp dette poenget, og sier at et vesentlig moment i å arbeide med motstand mot endring kan være å analysere logikken i motstanden, og dens natur og form, så vel som de andre endringsfaktorene.

5.2.4 Hva, hvorfor, hvordan?

Ifølge Barrett (2002) skal endringskommunikasjon ha klare og konsistente budskap som gjør at de ansatte evner å forstå hva endringen betyr for dem, visjonen, og de strategiske målene til organisasjonen. Kort oppsummert kan Johnsen sine uttalelser om hvilken informasjon han syntes var essensiell å formidle i implementeringsfasen beskrives med tre ord: hva, hvorfor og hvordan. Hva skal vi gjøre, hvorfor skal vi gjøre det og hvordan skal vi gjøre det. Dette synes konsistent med Barretts (2002) beskrivelse av hva god endringskommunikasjon blant annet skal inneholde. Langseth vektla det som viktig å opprettholde informasjonsdelingen gjennom hele prosessen og innkalle til jevnlig møter for å følge opp de ansattes situasjon, samt å gi annen relevant informasjon om prosessen (Munkejord, 2014). Dette opplevde hun også som et behov hos de ansatte. Ifølge Munkejord (2014) må informasjon gitt fra ledelsen i endringsprosesser tilpasses målgruppen, den må være relevant og konsistent, ledelsen må unngå en tilnærming som «one size fits all». Det kan tenkes at å formidle mye informasjon som ikke direkte angår de ansatte kan virke mot sin hensikt, men samtidig sier Langseth at hun opplevde det som viktig å gi informasjon til de ansatte også om de prosesser som de ikke så noen direkte resultater eller opplevde påvirkninger av. Dette kan tenkes å være fordi hun ønsket å få de ansatte til å også se det helhetlige perspektivet i endringen og ikke kun det ga direkte konsekvenser for dem.

Alle informantene fremhever at kommunikasjonen med sine respektive ledere fungerte veldig godt igjennom endringsprosessen, og samtlige benyttet ordet åpen om kommunikasjonsformen med sin overordnede. Ifølge Kongsvik (2006) danner lederens oppfattelse av hva god kommunikasjon er grunnlaget for hvordan han som leder

kommuniserer. Det kan tenkes at den gode og åpne kommunikasjonen informantene opplevde med sine ledere dannet et fundament for hvordan de søker å praktisere kommunikasjon nedover i organisasjonen.

5.2.5 Endringenes natur og kommunikasjon

I intervjuene med informantene som hadde vært igjennom strukturelle endringsprosesser ble det vektlagt mye fokus på kommunikasjon. Dette er konsistent med teorien hvor det hevdes at størrelsen på endringsprosessen, vil være avgjørende for hvor stort behovet for dialog og involvering av de ansatte vil være (Kongsvik, 2006). I intervjuene med informantene som hadde vært igjennom endringsprosesser som medførte inkrementelle endringer ble også kommunikasjon viet mye oppmerksomhet, men ikke i samme grad som i de strukturelle endringsprosessene, dette i henhold til Kongsvik (2006). Informantene fra de strukturelle endringsprosessene var veldig bevisste i forhold til koding av budskap, kanalvalg og viktigheten av godt kommunikasjonsarbeid ved dialog med de ansatte. Dette ser vi dithen at nødvendigheten av å kunne kommunisere godt ble ekstremt viktig for fremdrift og for å redusere den motstanden i disse endringsprosessene (Barrett, 2002). Spesielt Johnsen som var gjennom en nedbemanningsprosess opplevde svært mye motstand. Behovet for kommunikasjon i de strukturelle endringsprosessene ble stort fordi endringene var omfattende (Kongsvik, 2006), og berørte hele organisasjonen. Jevnlig skulle det gis ut mye felles informasjon om prosessen, samt at alle de ansatte skulle ha informasjon om den direkte påvirkningen endringen ville medføre for dem selv (Barrett, 2002). Disse prosessene foregikk også over et lengre tidsrom enn de inkrementelle prosessene, så trykket mellomlederen opplevde i forbindelse med kommunikasjonsarbeidet vedvarte lengre. Johnsen beskrev en prosess som forløp over et år før situasjonen begynte å stabilisere seg, mens Langseth ved Caverion fortalte at de gikk inn i sin sjettede måned og var i en prosess som enda ikke var stabilisert. Vi ser det noe mindre fokuset på kommunikasjon som mellomlederne i de inkrementelle endringsprosessene hadde, som et resultat av at endringens omfang og kompleksitet var mindre, og at de ansattes behov for informasjon ikke var så stort (Kongsvik, 2006).

I henhold til figur 3 vil vi plassere de strukturelle endringsprosessene i det øvre sjiktet av grafen, i overgangen mellom akseptering og commitment. Hver av de inkrementelle prosessene plasserer vi noe ulikt, men alle befinner seg i området rundt forståelse og

akseptering. Det må presiseres at graderingen i figuren gjøres kun ut i fra empirien vår, og en svakhet er at vi ikke har informasjon om hvordan de ansatte opplevelse var.

5.2.6 Oppsummering

Oppsummerende kan vi si at samtlige mellomledere i casebedriftene våre drev et bevisst arbeid med kommunikasjon i endringsprosessene. De beskrev viktigheten av å beholde en åpen, ærlig og tydelig kommunikasjon hele veien (Barrett, 2002), og at rom for dialog og meningsdeling (Kongsvik, 2006), var viktige verktøy som de benyttet. Deres erfaring med kommunikasjonsarbeidet var at hvis de oppnådde de overnevnte faktorer så kunne kommunikasjon ha en motstandsreducerende effekt (Barrett, 2002). Samtidig påpekte de fleste at kommunikasjon er en evig utfordring og at det alltid er rom for forbedring. Om enn ønskelig er det også ressurskrevende og benytte den direkte muntlige kommunikasjonen (Kongsvik, 2006), da mellomlederen dras ut av sine operative arbeidsoppgaver. Informantene synes å vektlegge dette aspektet som så viktig at de prioriterer det å være tilstede og kunne ha den direkte dialogen, og heller utsette sine respektive arbeidsoppgaver til et senere tidspunkt. Dette kan ses dithen at han anså kostnaden av å ikke være tilstede og holde en åpen dialog som større, da i form av brannslukkingsarbeid og derved forsinkning av prosessen og reduksjon i produktiviteten (Barrett, 2002).

5.3 Lederstil og involvering

I denne delen av vår analyse tar vi for oss forskningsspørsmål 3;

«Hvilken betydning kan mellomlederens lederstil ha for implementering av endring?»

Samtlige av informantene beskrev at de opplevde involvering av de ansatte som en effektiv strategi i endringsprosessen. Effektiv i den forstand at den lettet implementeringsfasen.

Klev og Levin (2009) mener at omfattende implementeringsprosesser blir unødvendige hvis de som blir direkte påvirket av endringen får delta aktivt i å forme løsningene. Ikke bare vil man oppnå at de ansatte kjenner løsningen godt, men de vil også føle et eierskap til den i og med at de selv har vært med å skape den (Klev og Levin, 2009). Det fremheves av samtlige av informantene at de anser det som svært nyttig å involvere de ansatte ved å la de ha påvirkningskraft på hvordan endringer skal gjennomføres. Ved at den enkelte er delaktig i prosessen mener mellomlederne at de opplever at de ansatte føler et større eierskap til

resultatet, og dermed oppnår en større motivasjon til å bidra positivt (Klev og Levin, 2009). De ansatte får utnyttet sitt praktiske og intellektuelle potensiale i større grad enn tilfellet ville ha vært hvis ledelsen skulle pålegge endringene uten å ta hensyn til innspill fra de ansatte (Bass, 2009; Johannessen og Olsen, 2008). En slik tilnærming fra ledelsen spiller på motivasjon som ikke kommer til uttrykk i kroner og øre, men som kommer innefra (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Dette er en tilnærming til ledelse som kjennetegner transformasjonsledelse, hvor mellomlederen spiller på følelsene til de ansatte på en positiv måte (Bass, 2009). Bass (2009) fremhever at delegering av ansvar står sterkt innenfor denne lederstilen, hvilket kan være med på å bidra til å redusere motstand til endringer. Flere av våre informanter trekker frem at de opplever det som viktig å dra nytte av de ansattes erfaringer i forbindelse med implementering av endringer (Klev og Levin, 2009). Stormdalshei, som før hun begynte i EVRY, jobbet som mellomleder i industrien, forteller at hun hadde stor nytte av å rådføre seg med «gammelkaran», noe hun mente var positivt både for begge parter. Hun fikk gode innspill til løsninger, og de fikk anerkjennelse for sin opparbeidede kompetanse. Solheim ved MoMek trekker også frem å skape engasjement og involvere de ansatte ved diskusjon som et viktig hjelpemiddel for å la de ansatte få en følelse av påvirkningskraft (Bass, 2009; Johannessen og Olsen, 2008). Han forteller likevel dette ikke alltid lar seg gjøre å komme til enighet om beste løsning, og at han noen ganger må skjære i gjennom og ta en avgjørelse. Dette kan minne om en lederstil hvor økonomisk belønning er eneste motivasjonsfaktor. I henhold til Jacobsen og Thorsvik (2007) kjennetegnes transaksjonsledelse kjennetegnes av nettopp dette, og ledelsen tar i denne tilnærmingen ofte beslutninger uten å involvere de ansatte, og kommuniserer gjennom ordre (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

I forhold til håndtering av motstand kunne vi i vår undersøkelse identifisere en løsningsorientert holdning hos informantene. De oppga at de gjennom samtaler med de ansatte søkte å finne årsaken til at motstand oppstod (Yukl, 2013), for så ut ifra dette utvikle strategier for å jobbe med å minimere motstanden. Den strategien samtlige av informantene beskrev som effektiv var å involvere de ansatte i utførelsen av endringen i den grad det var mulig. Informantene i vår undersøkelse ga ikke uttrykk for negative holdninger i forhold til at det oppstod motstand mot endring. I henhold til Jacobsen (1998) kan en leder velge ulike perspektiver på motstand mot endring. Det kan ses på som entydig negativt, men motstanden kan også ses på som positivt. Det kan implisere at de ansatte identifiserer seg med, og bryr

seg om hvordan ting blir gjort i organisasjonen. Vi fikk en formening om at våre informanter så på motstand mot endring som en selvfølgelighet og ikke vektla det i verken negativ eller positiv retning. De så det som en naturlig konsekvens av at endringer skulle finne sted. Jacobsen (1998) mener at det i bedrifter hvor det foregår endringsprosesser alltid vil eksistere motstand mot endring (Jacobsen, 1998).

Ifølge Kongsvik (2006) vil størrelsen på endringsprosessen være avgjørende for hvor stort behovet for involvering av de ansatte vil være (Kongsvik, 2006). I den omfattende omstillingsprosessen som Johnsen ved Celsa var gjennom, ble de ansatte også mye involvert. Han fortalte at de ulike skiftlagene ble satt til å løse de praktiske utfordringene i kjølvannet den nye arbeidssituasjonen (Marthinsen, 2009). Dette kunne være vedrørende alt fra avløsning i matpauser, ferieavvikling og ekstra fridager. Her ble de ansatte oppfordret til løse dette på beste måte for seg selv. De fikk dermed frihet til å påvirke sin nye arbeidshverdag. Dette løste de ifølge Johnsen på en god måte, og selv om hvert skiftlag valgte å løse utfordringene ulikt, gjorde alle det slik det passet best for dem. Dette er en form for ledelse som har elementer av selvledelse, hvilket spiller på den ansattes evne til selvregulering og kompetanse om arbeidsoppgavene sine. Innenfor en slik tilnærming anses ikke de ansatte bare som brikker i en søken etter resultatmaksimering, men også som bidragsytere i forhold til planlegging, beslutningstaking og evaluering (Marthinsen, 2009). I lys av dette blir mellomlederens oppgave ikke bare å instruere og delegere arbeidsoppgaver (Floyd og Wooldridge, 1997), men heller å la de ansatte få større ansvar, og dermed fungere som en koordinator og støttespiller (Balogun, 2003; Marthinsen, 2009). Når det er sagt gikk ikke nedbemanningsprosessen helt smertefritt. Spesielt i forkant var det mye støy, og de ansatte var veldig skeptiske til hvordan ting skulle bli. Frykt for å mislykkes med nye arbeidsoppgaver og tap av status førte til usikkerhet, og endringer som truer organisasjonens verdier og idealer vil, som Marthinsen (2009) sier, kunne føre til sterk motstand. Celsa var opprinnelig en del av AS Norske Jernverk, og fremdeles henger mye av den gamle måten å gjøre ting på igjen. Den nye måten å organisere skiftene på kan i så måte ses på som et brudd med denne måten å gjøre ting på, noe som trolig forklarer den til dels sterke motstanden innledningsvis (Yukl, 2013).

Ved Caverion hadde de ansatte en annen oppfatning av hvordan de ville at endringsprosessen skulle gjennomføres, og Langseth fortalte at operatørene ga uttrykk for at de ikke ville involveres. De ga henne beskjed om at dette skulle bare de i ledelsen ordne opp i, for så å gi

dem beskjed når det var over. Dette står dermed i sterk kontrast til teori om involvering (Marthinsen, 2009) og de andre funnene vi gjorde, hvor de ansatte ønsket og ble motiverte av å bli involvert. Vår antagelse er at denne reaksjonen fra de ansatte er et uttrykk for at de ikke ser nødvendigheten av endringen, eller føler likegyldighet i forhold til den da de ikke føler at de vil påvirke deres hverdag i nevneverdig grad. Operatørene har etter Langseths utsagn en hektisk hverdag, og det kan tenkes at de dermed ikke mener de har kapasitet til å engasjere seg. En annen mulig grunn til de ansattes holdning til endringsprosessen, kan tenkes å være at de føler seg faglig sterke. Motstand til endring kan oppstå som følge av usikkerhet vedrørende egen evne til å mestre den nye arbeidshverdagen (Yukl, 2013). Et høyt faglig nivå og tro på egne evner kan være på å dempe motstanden og føre til at de ansatte ikke anser endringene som spesielt problematisk. Det faktum at endringene ikke ble tatt i umiddelbart, kan også ha vært med på svekke engasjementet. Langseth på sin side var bestemt på å oppnå å engasjere dem ved å involvere dem, hun mente at det var en nødvendighet for å dra prosessen i land. Til tross for deres tilsynelatende uinteresserte holdninger i forbindelse med endringene, forteller Langseth de uttrykker usikkerhet og at hun i den forbindelse må jobbe med å motivere, redusere usikkerhet og drive frem endringsprosessen (Floyd og Wooldridge, 1997, Balogun, 2003).

5.3.1 Endringens natur og lederstil og grad av involvering

I forhold til grad av involvering ser vi i de funnene vi har gjort at endringenes karakter spiller en tilsynelatende liten rolle. Endringsmotstanden synes å håndteres på tilnærmet lik måte av de ulike mellomlederne vi har sett på i undersøkelsen. Samtlige av informantene benyttet involvering av de ansatte i endringsprosessen, i noen tilfeller hadde de ansatte reell påvirkningskraft, mens i andre sammenhenger syntes involveringen symbolsk. Utfallet informantene oppnådde med involveringen uavhengig av reell eller symbolsk påvirkning syntes utelukkende positivt på de ansattes motivasjon samt en lettelse av trykket på mellomlederen i form av reduksjon av motstand og motivasjons arbeid. Dette er konsistent med Klev og Levin (2009) som mener at medvirkningsbaserte endringsprosesser kan være en nøkkel til å redusere motstand mot endring (Klev og Levin, 2009).

5.3.2 Oppsummering

Våre informanters lederstil inneholder i hovedsak elementer fra transformasjonsledelse og selvledelse. Dette er ledelsestilnærminger som verdsetter de ansattes kunnskaper, deres faglige kompetanse, og legger vekt på å delegerer ansvar, og å gi de ansatte muligheten til å påvirke prosessen (Jacobsen og Thorsvik, 2007; Marthinsen, 2009). Mellomlederne vi har vært i kontakt med fremhever at de anser involvering av de ansatte som en nøkkel til å skape entusiasme og eierskap til prosessene. Dette er selvsagt ikke ensbetydende med at de har hatt en reell mulighet til å stoppe, eller endre prosessene i stor grad, men at de har hatt mulighet til å komme med innspill og være med på å forme den praktiske utførelsen av endringen (Hennestad et al., 2006). Det er likevel interessant når operatørene ved Caverion gir uttrykk for at de helst så at ledelsen ikke involverte dem, men som vi har påpekt kan dette være et uttrykk for at de ikke anså endringene som avgjørende for deres arbeidshverdag utover det ekstra fokuset på prosessen i perioden det pågikk.

6 Konklusjon og forslag til videre forskning

Vi har problemstillingen

«Hvordan imøtekommer mellomlederen motstand i forbindelse med implementering av strategiske endringer?»

For å besvare den overordnede problemstillingen, er tre forskningsspørsmål belyst gjennom vår analyse, og disse danner grunnlaget for vår konklusjon. Vi vil nå besvare forskningsspørsmålene før vi besvarer hovedproblemstillingen og konkluderer.

«Hvilke ulike roller opplever mellomlederen å ha i forbindelse med implementering av strategiske endringer?»

Vi identifiserte at mellomlederne i vår undersøkelse opplevde å inneha en tilretteleggende og en implementerende rolle. I hvilken grad informantene utøvde de ulike rollene var noe ulik. Dette antar vi har sammenheng med at deres operative funksjoner som mellomledere var noe ulike, samt ulik størrelsen på endringsprosessene (Kongsvik, 2006). De var også samstemte i deres opplevelse av å sjonglere mellom flere roller gjennom hele endringsprosessen. De mente at det var viktig for deres egen funksjon, og prosessen som helhet, at de gjorde gode vurderinger i forhold til å prioritere oppgavene som fulgte de ulike rollene. Vi erfarte godt samsvar mellom vår empiri og den foreliggende teorien da mellomlederens opplevelser av sine roller var sammenfallende med Floyd og Wooldridge (1997) og Baloguns (2003) rollekarakteristikker.

«Hvordan kommuniserer mellomlederen i endringsprosesser?»

Informantene vektla viktigheten av å gi tydelige og ærlige budskap. Disse kommuniserte de så fremt det var ved mulig direkte muntlig kommunikasjon. For å involvere de ansatte i prosessen benyttet de seg aspekter fra kretsløpsmodellen i kommunikasjon, hvor ønsket om å skape dialog med sine ansatte var i fokus. Deres opplevelse var at gjennom dialog ble rik informasjon delt mellom partene, og at de gjennom dette fikk tilgang til de ansattes opplevelser i prosessen. Dette opplevde mellomlederne som viktig da de på bakgrunn av dette kunne utvikle bedre og mer fokuserte strategier for det videre arbeidet i endringsprosessen. Det var høy grad av samsvar mellom vår empiri og foreliggende teori om kommunikasjonens betydning i endringsprosesser.

«Hvilken betydning kan mellomlederens lederstil ha for implementering av endring?»

Vi identifiserte lederstilen til samtlige av våre informanter som transformasjonsledelse. De vektla høyt kommunikasjon og dialog med sine ansatte. De ga de ansatte muligheten til å medvirke i endringsprosessen, erfarte at gjennom medvirkning kunne motstand minimeres og eierskap til prosessen etableres.

Så til hovedproblemstillingen: *«Hvordan imøtekommer mellomlederen motstand i forbindelse med implementering av strategiske endringer?»*

Mellomlederne imøtekom utfordringene gjennom å involvere de ansatte og la dem medvirke på beslutninger og vurderinger som omhandlet endringens form. De førte en åpen, ærlig og tydelig kommunikasjon, hvor fokuset var å skape en forståelse hos de ansatte for hvorfor endringene skulle gjennomføres, også identifisert som sensemaking. Informantene opplevde at gjennom forståelse kunne motstand reduseres og i noen tilfeller transformeres til engasjement for endringen. De vektla viktigheten av å argumentere for endringen, men sterkt var også deres fokus på å imøtekomme utfordringer ved å skape dialog med de ansatte. Vi opplevde at informantene hadde et genuint ønske om å forstå de ansattes ståsted, da denne kunnskapen kunne hjelpe dem til å jobbe mer målrettet med implementeringen. De mente selv at de hadde en rolle for å skape engasjement, og vektla viktigheten av å motivere de ansatte gjennom hele prosessen.

6.1.1 Forslag til videre forskning

Resultatene fra vår studie kan ikke generaliseres, men funnene kan være relevante og med overførbarehet til andre kontekster. Det kan være mellomledere i bedrifter som gjennomgår tilsvarende eller andre endringer, samt i bedrifter som opererer i tilsvarende eller andre markeder og bransjer. For å kunne bekrefte eller avkrefte at funnene er relevante og overførbare til andre kontekster enn det vi har sett på, må dette forskes videre på.

Vi har gjennom oppgaven belyst mellomlederens opplevelse av hvordan utfordringer i endringsprosesser kan imøtekommes. Vår undersøkelse ser bare på endringsprosessene fra mellomlederens perspektiv. Det hadde vært spesielt interessant å gjøre en studie hvor både mellomledere og de ansatte i en bedrift i endring inngikk, og undersøkt en tilsvarende problematikk som i vår undersøkelse. Det hadde da vært interessant og gjort en komparativ

analyse med mellomlederens og de ansattes erfaringer for å se om opplevelsene er sammenfallende.

Et annet perspektiv som kunne vært utforsket, er å se på hvordan mellomledere i det offentlige opplever utfordringene vi undersøker i vår studie, eventuelt med både privat- og offentlig ansatte informanter. Her hadde det vært interessant å se på hvordan involvering og kommunikasjon benyttes som virkemiddel i forbindelse med endringsprosessene i det offentlige kontra det private.

Vi valgte å ha en bestemt størrelse på bedriftene vi rekrutterte informanter fra. Dette valget ble tatt på bakgrunn av en antagelse om at mellomlederens rolle i endringsprosesser i større bedrifter er mer sammensatte enn hva vi tror tilfellet vil være mindre bedrifter. Tilsvarende undersøkelse av endringsprosesser som vi utført, kunne vært gjort i mindre bedrifter med for eksempel inntil 10 ansatte. Det hadde vært interessant å undersøke dette for å se om mellomledernes opplevelser av de utfordringer de møter i strategiske endringsprosesser er sammenfallende.

6.1.2 Implikasjoner

Vi mener vår problemstilling er av høy relevans i et samfunn preget av hyppige endringer. Vi tror bedrifter kan øke sin endringskapasitet ved å tilegne seg mer kunnskap om hvordan mellomlederen kan imøtekomme motstand i endringsprosesser. Ved at motstanden er lav kan implementeringen foregå mer effektivt, og ressursene blir derved brukt på en mer hensiktsmessig måte. Samtidig vil mellomlederen kunne oppleve at trykket på ham reduseres ved økt innsikt om hvordan motstand kan imøtekommes. De grep mellomlederen tar og måten de ansatte reagerer på er nært knyttet til hverandre. Vår undersøkelse viste viktige grep mellomlederen foretar for å redusere motstand, disse er:

- Å føre medvirkningsbaserte endringsprosesser, hvor de ansatte får være med på å medvirke beslutninger som omhandler endringens form, noe som kan skape et eierskap for prosessen hos de ansatte.
- Å skape dialog med de ansatte hvor mellomlederen søker å forstå sine ansattes reaksjoner.
- Å føre en ærlig, tydelig og konsekvent kommunikasjon.
- Å kommunisere så langt det er mulig ved direkte muntlig kommunikasjon.

- Å fokusere på å skape forståelse om hvorfor endringene gjennomføres i de tilfeller hvor enighet ikke kan oppnås.
- Skape engasjement ved involvering.

Vi tror ved at motstand reduseres kan prosesser effektiviseres. Slik som mange små steg kan skape store endringer, mener vi at det som kan ses på som små grep fra mellomlederen kan utgjøre store forskjeller i endringsprosesser.

7 Referanser

- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83.
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219-231.
- Bass, B. M. (2009). Lederskap. In Ø. L. Martinsen (Ed.), *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Allyn and Bacon.
- Burgelman, R. A. (1983). A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *The Academy of Management Review*, 8(1), 61-70
- Caverion (2014). Om Caverion. *Caverion.no*. [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.caverion.no/nor/om-caverion>> [Nedlastet 09.04.14]
- Celsa (2014). Om Celsa Armeringsstål AS. *Celsaarmeringsstaal.no*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.celsaarmeringsstaal.com/Celsa.mvc/Presentacion>> [Nedlastet 06.04.14]
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120): MIT press.
- Clampitt, P. G. (2010). *Communicating for managerial effectiveness: Problems, strategies, solutions*: Sage.
- Coetsee, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, 23(2).
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5), 554-571.
- Dopson, S., & Neuman, J. E. (1998). Uncertainty, Contrariness and the Double-bind: Middle Managers' Reactions to Changing Contracts. *British Journal of Management*, 9: 53–70. doi: 10.1111/1467-8551.9.s1.6
- Erlie, B. (2006). *Intern kommunikasjon: planlegging og tilrettelegging*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Evry (2014). Om EVRY. *Evry.no* [Internett]. Tilgjengelig fra:
 <<https://www.evry.no/bedrift/om-evry/>>[Nedlastet 08.04.14]
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2014). Prinsipper for kommunikasjon. In P. S. Brønn, Arnulf, J.K. (Ed.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (pp. 27-48). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fangen, K. (2004). *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *The Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
 doi: 10.2307/259268
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Goodman, J., & Truss, C. (2004). The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4(3), 217-228.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). Fourth generation evaluation. Newbury Park: Sage
- Hennestad, B. W., Revang, Ø., & Strønen, F. H. (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring: endringslæring for praktisk orienterte teoretikere og reflekterte praktikere*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior:utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.Hodgetts, R. M.,
- Hope, O. (2010). *Essays on middle management responses to change initiatives*. (Ph.D. thesis NHH), http://idtjeneste.nb.no/URN:NBN:no-bibsys_brage_23736
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative science quarterly*, 47(1), 31-69.
- Hærem, T., Valaker, S., & Dysvik, A. (2014). Kommunikasjon i organisasjonsteoretisk perspektiv. In P. S. Brønn, Arnulf, J.K. (Ed.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (pp. 71- 91). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma*, 1(1), 9-25.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag
- Johannessen, J. A., & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap: jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kongsvik, T. (2006). Lederkommunikasjon i endringsprosesser. *Magma.no*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>> [Nedlastet 22.02.14]
- Kuratko, D. F. (2007). Corporate Entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 3(2), 151-203.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level Managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(9), 699-716.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Marthinsen, Ø., L. (2009). Selvledelse. In Ø. L. Marthinsen (Ed.), *Perspektiver på ledelse* (pp. 325-373). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Meyer, C.B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Thousand Oaks: Sage
- Mintzberg, H. (2009). Å jobbe som leder: myter og fakta. In Ø. L. Martinsen (Ed.), *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- MoMek (2014). Pressemelding fra MoMek Group og HiTec Vision. *Momek.no*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://MoMek.no/fileadmin/filer/pressemeldinger/Pressemelding_fra_MoMek_Group_og_HitecVision.pdf> [Nedlastet 06.04.14]
- Munkejord, K. (2014). Effektiv endringskommunikasjon i organisasjoner. In P. S. Brønn, Arnulf, J.K. (Ed.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (pp. 333-351). Bergen: Fagbokforlaget.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *The training and development sourcebook*, 278-292.

- Purehelp (2014a). Regnskap Celsa Armeringsstål AS. *Purehelp.no* [Internett]. Tilgjengelig fra:< <http://www.purehelp.no/company/account/celsaarmeringsstaalas/953591421>> [Nedlastet 14.04.14]
- Purehelp (2014b). Regnskap MoMek Group AS. *Purehelp.no* [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.purehelp.no/company/account/MoMekgroupas/992706570>> [Nedlastet 06.04.14]
- Purehelp (2014c). Regnskap MoMek Services AS. *Purehelp.no*. [Internett] Tilgjengelig fra <<http://www.purehelp.no/company/account/MoMekservicesas/992198923>>[Nedlastet 06.04.14]
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin: Homewood Ill.
- Quirke, B. (1995). *Communicating change*. McGraw-Hill: New York.
- Quirke, B. (1996). *Communicating corporate change*. McGraw-Hill: New York.
- Roos, G., Krogh, G. v., Roos, J., & Boldt-Christmas, L. (2010). *Strategi: en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Spradly, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. New York: Holt, Rinehart and Winston
- Store norske leksikon. (2014). Prosess. [Internett]. *Snl.no*. Tilgjengelig fra:<<http://www.snl.no/prosess>>[Nedlastet 24.05.14]
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Van de Ven, A. H., Polley, D. (1992). Learning while innovating. *Organization Science*. Vol.3: 32- 57.
- Wennes, G. (2006). *Kunstledelse. Om ledelse av og i kunstneriske virksomheter*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Womack, J. P., Jones, D. T. og Roos, D. (2007). *The machine that changed the world*. London: Simon & Schuster.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Boston, Mass.: Pearson.

Appendiks

Appendiks 1: Informasjonsskriv informanter

Til informantene.

Hei.

Vi er to økonomistudenter ved Handelshøgskolen i Bodø, avd. Helgeland som skal skrive en bacheloroppgave med utgangspunkt i hvilke utfordringer en mellomleder opplever i forbindelse med sin posisjon i en organisasjon, spesielt med tanke på endrings- og utviklingsprosesser.

Vi ønsker å få litt mer innsikt i hvordan mellomledere i etablerte bedrifter arbeider i interne utviklingsprosesser i selskapet, med spesielt fokus på implementering. Utviklingen kan relatere til utvikling av nye produkter, markedsområder, nye prosesser og rutiner, evt. andre omstillingsprosesser. Det er mellomlederens opplevelse av sin rolle, eventuelt roller i slike prosesser vi er spesifikt ute etter å få informasjon om. Vi ønsker også å undersøke hvordan ledelse utøves mellom de forskjellige nivåene i organisasjonen. Til intervjuet kan informanten gjerne reflektere rundt en spesifikk utviklingsprosess bedriften har vært i gjennom som informanten har medvirket i. Vi ønsker å belyse disse tingene fra flere synsvinkler, derfor ser vi på ditt bidrag som en viktig del i hvordan å forstå fenomenet.

Vi ønsker at intervjuet blir tatt opp på diktafon, og vi kommer til å ta notater underveis i intervjuet. Etter hvert intervju vil vi transkribere samtalene, og disse vil bli tilsendt informantene for godkjenning og eventuell oppklaring. Informantenes svar vil danne grunnlaget for vår analyse i oppgaven. Etter bacheloroppgaven er ferdigstilt vil opptakene og notatene bli slettet og makulert. Bacheloroppgaven vil bli publisert, men dersom noen av informantene ikke ønsker dette, kan oppgaven anonymiseres eller gjøres utilgjengelig for offentligheten. Denne avgjørelsen står informanten fritt til å gjøre helt til vår innlevering av oppgaven 28.5.2014.

Intervjuet er berammet til rundt en time.

Med vennlig hilsen Therese Einmo Jürgensen og Morten Andreas Pedersen

Appendiks 2: Intervjuguide

Oppvarmingsspørsmål

1. Kan du fortelle litt om bedriften?
2. Kan du beskrive dine arbeidsoppgaver og ansvarsområder i organisasjonen?
3. Hvor lenge har du arbeidet i bedriften, evt. nåværende stilling?
4. Hva gjorde du før du begynte å arbeide her? Hvilken utdanning og bakgrunn har du?
5. Hvem er dine nærmeste overordnede?
6. Hvilken avdeling er din nærmeste underordnede? Hvilken type utdanning har dine underordnede? Har du personalansvar, evt. for hvor mange?
7. Opptrer endringsprosesser hyppig i deres organisasjon?

Refleksjonsspørsmål

Utviklingsprosessen

-Kan du beskrive en utviklingsprosess/fase bedriften/din avdeling har vært igjennom? Det kan relatere til produktutvikling, utbedring av prosedyre, nye markedsområder osv.

- *Hvilke tiltak/endringer skulle gjøres?*
- *På hvilket tidspunkt ble du involvert i denne prosessen?*
- *Ble denne endringen initiert fra ledelsen eller fra de ansatte?*
- *Over hvor langt tidsstrekke foregikk denne endringsprosessen?*

Mellomlederens rolle i endringsprosesser

-Hvordan vil du beskrive/karakterisere dine roller i endringsprosessen?

- *Hvordan opplever du at forventningen til deg er i disse rollene?*
- *Hvordan prioriterer du og balanserer du mellom disse rollene? Tid, lederstil?*
- *Opplever du at disse rollene kommer i konflikt med hverandre?*

Organisatoriske forutsetninger som fremmer/hemmer mellomlederens arbeid

-Var det elementer internt i bedriften som vanskeliggjorde/gjorde det utfordrende å få gjennomført oppgavene dine i prosessen?

- *Føler du at du har det handlingsrommet du trenger i en slik prosess, tilgjengelig tid?*
- *Hadde du tilgang til/nok ressurser i forhold til å få utført nødvendige tiltak? Myndighet til å delegere disse etter behov?*
- *Opplvde du støtte fra ledelsen?*
- *Hvordan er informasjonsflyten i bedriften, opplever du det som enkelt eller utfordrende å dele informasjon mellom avdelinger/de ansatte? På hvordan måte er det utfordrende?*
- *Hvordan opplever du din rolle som mellomleder i prosesser hvor utvikling og implementering er i fokus*

-Var det elementer internt i bedriften som du opplever som forenkende i forhold til å få utført dine arbeidsoppgaver?

- *Føler du at du har handlingsrommet du trenger i en slik prosess, tilgjengelig tid?*
- *Hadde du tilgang til/nok ressurser i forhold til å få utført nødvendige tiltak og myndighet til å delegere disse etter behov?*
- *Opplvde du støtte fra ledelsen?*
- *Hvordan er informasjonsflyten i bedriften, opplever du det som enkelt eller utfordrende å dele informasjon mellom avdelinger/de ansatte?*
- *Opplever du at du har nødvendig beslutningsmyndighet i forhold til de oppgaver du skal utføre?*

Generelt om utviklingsprosesser i bedriften

- *De fasene og de rollene du nå har fortalt om, vil du karakterisere de som typisk for din opplevelse av en utviklingsprosess i denne bedriften?*
- *Når ledelsen initierer en endring som du skal utføre, hva er da dine konkrete oppgaver?*
- *Hvordan opplever du din rolle som mellomleder i prosesser hvor utvikling og implementering er i fokus? Hvilke utfordringer møter du?*
- *Hva er det viktigste du som mellomleder ar lært i slike utviklingsprosesser?*

- *Deltar du i utviklingen av bedriftens strategier?*
- *Opplever du at det oppmuntres til innovasjon og utvikling i bedriften?*
- *Når endringer blir initiert fra ledelsen, hvordan arbeider du i forhold til overbevisning og implementering av endring i forhold til de ansatte?*
- *Opplever du at i din rolle er du nødt til å gjennomføre tiltak du personlig er imot... forklar gjerne?*
- *Hvis du fikk være med å bestemme hva slags person som skulle ta over jobben din, hvilke egenskaper ville du lagt mest vekt på?*

Avslutningsspørsmål

Har du avslutningsvis andre kommentarer eller innspill til temaene vi har berørt?

Tips

- *Kan du utdype det?*
- *Kan du knytte det du nå sa til et konkret eksempel?*
- *Vil du karakterisere det som typisk for hvordan du opplever din rolle?*
- *Dra informanten tilbake inn i den konteksten vi snakker om, for eksempel «den prosessen du nå har fortalt om, hvordan opplevde du...»*