



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2019 30 stp
Handelshøyskolen

Intern mellomlederkommunikasjon i en endringsprosess

Emilie Slåtto Gomnes & Juliane Nilsen
Økonomi og administrasjon

Forord

Denne oppgaven ble skrevet våren 2019, og er vår avsluttende masteroppgave i økonomi og administrasjon ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet.

Arbeidet med denne oppgaven har vært en tidkrevende prosess, men samtidig veldig lærerik. Vi har blitt introdusert for mange spennende fagområder i løpet av de to årene på NMBU. På bakgrunn av at vi begge har strategisk ledelse som hovedprofil ble det naturlig med et tema innenfor denne retningen. I denne oppgaven ønsker vi å få en dypere forståelse i organisasjonsendringer, i tillegg til å utforske hvilken rolle intern mellomlederkommunikasjon har i en slik prosess. Det har vært svært interessant å kunne tilegne seg mer kunnskap om temaet, ettersom det er et svært dagsaktuelt tema i alle organisasjoner. Vi håper å kunne dra nytte av den nye kunnskapen vi har tilegnet oss, nå som arbeidslivet står for tur.

Underveis i prosessen er det mange som har bidratt, og vi vil derfor benytte anledningen til å takke for all hjelp og bistand vi har fått i forbindelse med vår masteroppgave. Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til vår hovedveileder Gro Ladegård og biveileder Ulrik Meisner, som har veiledet oss gjennom våren 2019. Vi har fått mange gode ideer, innspill og forslag på litteratur og temaer som har vært relevant for vår oppgave. I tillegg vil vi takke våre informanter som har satt av tid i en travel jobbhverdag, slik at vi fikk gjennomført intervjuene. Vi setter pris på deres imøtekommenhet, og intervjuene med dere har vært helt avgjørende for at studien vår har fått verdi.

Ås, mai 2019

Emilie Slåtto Gomnes & Juliane Nilsen

Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven er å oppnå innsikt i hvilken rolle intern mellomlederkommunikasjon har i en endringsprosess. For å skaffe mer kunnskap om dette tema har vi valgt å studere hvordan mellomledere formidler informasjon, benytter seg av makt, og håndterer motstand hos de ansatte. Vårt utvalg av informanter ga oss mulighet til å se hvordan ulike mellomledere håndterer sin rolle ved en endringsprosess. For lettere å kunne sammenlikne data, og dermed trekke konklusjoner, består våre informanter av mellomledere som er ansatt i samme bedrift.

Problemstillingen er: Hvilken rolle har intern mellomlederkommunikasjon i bedriften, og hvordan kan det bidra til å håndtere motstand ved organisasjonsendringer?

Masteroppgaven bygger på teoretiske tilnærminger om mellomlederkommunikasjon, og stegene i organisatorisk endring. Det presenteres annen relevant litteratur innenfor mellomlederroller, makt og motstand.

Den metodiske tilnærmingen har vært et teoretisk informert casestudie, der vi benytter oss av kvalitative intervjuanalyser. Intervjuene er transkribert, analysert og tolket i lys av problemstilling, forskningsspørsmål og relevant teori.

Vi har valgt å presentere dataene våre gjennom 10 funn, og funnene benyttes for å drøfte forskningsspørsmålene. Et av de mest sentrale funnene er at mellomleder tilpasser informasjonen forskjellig når det kommuniseres oppover, nedover og lateralt i organisasjonen. Mellomleder kommuniserer mer direkte oppover og lateralt, men “pakker inn” informasjonen nedover. I motsetning til forventning fra teorien oppfatter mellomledere endringsprosesser som kontinuerlig, og dette kan være forskjellig fra et topplederperspektiv. Det var særlig interessant å se at motstand kan være nyttig, fordi det kan gi føringer for hvordan endringsprosessen bør justeres.

Konklusjonen er at intern mellomlederkommunikasjon innehar en viktig rolle for å bidra til vellykkede endringsprosesser, og at optimal kommunikasjon og involvering av de ansatte bidrar til å håndtere motstand ved organisasjonsendringer.

Avslutningsvis har vi valgt å presentere hvilken teoretisk og praktisk implikasjon vår masteroppgave kan ha.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| 1. Innledning | 6 |
| 1.1 Bakgrunn for valg av tema..... | 6 |
| 1.2 Formulering av problemstilling..... | 7 |
| 1.3 Avgrensninger..... | 9 |
| 1.4 Oppgavens struktur og oppbygning | 9 |
| 2. Teori | 10 |
| 2.1 Lederrolle | 10 |
| 2.1.1 Mellomlederrolle | 12 |
| 2.2 Perspektiver på endring..... | 14 |
| 2.2.1 Kurt Lewin..... | 14 |
| 2.2.2 John P. Kotter..... | 15 |
| 2.2.3 Sammenheng mellom perspektivene til Lewin og Kotter..... | 16 |
| 2.3 Kommunikasjon i organisasjoner | 18 |
| 2.3.1 Kommunikasjonskanaler..... | 21 |
| 2.4 Mellomlederkommunikasjon | 22 |
| 2.4.1 Mellomlederkommunikasjon i en organisasjonsendring..... | 24 |
| 2.5 Makt..... | 28 |
| 2.6 Motstand mot organisasjonsendring..... | 31 |
| 2.6.1 Ulike typer motstand | 32 |
| 2.6.2 Håndtering av motstand..... | 35 |
| 3. Metode | 37 |
| 3.1 Valg av metode..... | 37 |
| 3.2 Induktiv eller deduktiv tilnærming..... | 37 |
| 3.3 Forskningsdesign..... | 38 |
| 3.4 Metode for datainnsamling..... | 38 |
| 3.5 Utvalgsstørrelse og utvalgsstrategi..... | 39 |
| 3.6 Informantene | 40 |
| 3.7 Intervjuguide | 40 |
| 3.8 Gjennomføring av intervjuene..... | 41 |
| 3.9 Databehandling og analyse..... | 41 |
| 3.10 Kvalitet i undersøkelsen - validitet og reliabilitet | 42 |
| 3.11 Etiske vurderinger | 43 |
| 4. Datapresentasjon | 44 |
| 4.1 Funn 1 | 44 |
| 4.2 Funn 2..... | 47 |

| | |
|--|-----------|
| 4.3 Funn 3..... | 48 |
| 4.4 Funn 4..... | 49 |
| 4.5 Funn 5..... | 51 |
| 4.6 Funn 6..... | 54 |
| 4.7 Funn 7..... | 57 |
| 4.8 Funn 8..... | 59 |
| 4.9 Funn 9..... | 60 |
| 4.10 Funn 10..... | 63 |
| 5. Drøfting og analyse | 65 |
| 5.1 Forskningsspørsmål 1..... | 65 |
| 5.2 Forskningsspørsmål 2..... | 70 |
| 6. Avslutning | 76 |
| 6.1 Konklusjon | 76 |
| 6.2 Teoretiske og praktiske implikasjoner..... | 77 |
| Litteraturliste: | 81 |
| Vedlegg 1: Intervjuguide..... | 86 |

Figuroversikt

| | |
|--|----|
| Figur 1: Selvlaget illustrasjon av lederens formelle autoritet og ulike rolle..... | 11 |
| Figur 2: Selvlaget illustrasjon av sammenhengen mellom Lewin og Kotter..... | 17 |
| Figur 3: Selvlaget illustrasjon av kommunikasjonsprosessen..... | 20 |
| Figur 4: Selvlaget illustrasjon av kommunikasjonsretninger..... | 23 |
| Figur 5: Selvlaget illustrasjon av kommunikasjonsstrategi ved organisasjonsendring..... | 26 |
| Figur 6: Selvlaget illustrasjon av de ulike stegene ved forståelse og følelser til endring | 34 |

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Endring er ikke noe nytt fenomen. Det skjer kontinuerlig, og med kortere tidsrom enn tidligere. Endringer er ofte parallelle, sammenfallende og med økt kraft (Rydland, 2015). Dette kan skyldes det komplekse samfunnet vi lever i, gjennom globalisering, og et press om effektivisering (Kongsvik, 2006). Det kan for mange oppleves som en krevende utfordring. Bedrifter kan ha problemer med å tilpasse seg de kravene som er knyttet til endring, det vil si at kravene overstiger tilpasningsevnen (Meyer, Goes & Brooks, referert i Kongsvik, 2006). Endringer starter ofte som følge av at organisasjonen ikke har klart å tilpasse seg omgivelsene, og de implementeres som følge av gapet mellom nåværende resultater og organisasjonens mål (Avey, Wernsing & Luthans, 2008, s. 49). Endringer kan ha svært ulik karakter, men kan kategoriseres i hovedsak som proaktiv eller reaktiv. Proaktiv endring er når bedriften evner å handle før de blir presset til å endre seg, og kan ses på som planlagte endringer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 390). Ved slike endringer forsøker bedriften å kartlegge hvilke fremtidige endringer som vil skje, slik at bedriften kan takle eventuelle endringer som vil oppstå i fremtiden. En reaktiv endring derimot, går ut på at bedriften undervurderer eller ikke oppfatter at en hendelse har funnet sted, slik at bedriften på mange måter kommer på etterskudd. Det kan være forhold utenfor organisasjonen eller internt i organisasjonen som utløser en reaktiv endring (Nadler & Tushman, 1990, s. 77-79). De fleste organisasjoner er reaktive, men proaktivitet kan føre til konkurransefordeler for bedrifter (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 390). At kommunikasjon spiller en viktig rolle i endringsprosesser er ikke en ny idé (Ford & Ford, 1995, s. 541). Kommunikasjon blir ansett som et verktøy for å hjelpe ansatte å forstå de positive og negative virkningene av endringen (Ford & Ford, 1995, s. 542). Forskning har vist at opptil 70 prosent av alle planlagte organisasjonsendringer ikke når de fastsatte målene på grunn av mangelfull kommunikasjon (Beer & Nohria, 2000, s. 133). Endringer møtes ofte med skepsis, uro og frykt (Hope, 2015, s.75). Ledere må bruke forskjellige typer kommunikasjon til å skape, opprettholde, fokusere og gjennomføre en endring (Ford & Ford, 1995, s 541). De ansattes oppfatning av endringen vil påvirke i hvilken grad de motsetter seg eller bidrar med støtte til endringsprosessen. Det er derfor helt avgjørende at ledere tar ansvar for endringsprosesser, men hvilket hierarkisk nivå som tar ansvar avhenger av omfanget av endringen (Burke, 2018, s. 25). Mellomledere består av en mangfoldig gruppe av ledere som er ansvarlig for mennesker og leveranser på ulike

nivå i en organisasjon (Wooldridge, Schmid og Floyd, 2008, s. 1190-1221). Definisjonen på en mellomleder er:

“Enhver leder som befinner seg i to nivåer under toppsjef og ett nivå over førstelinjemedarbeidere som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessene som et hele” (Hope, 2015, s. 22).

Mellomlederen blir påvirket av sine rammebetingelser, som består av eksterne og interne forhold som stiller krav til hvordan en organisasjon eller en aktivitet skal drives (Braut, 2014; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 377). Det vil være relevant å se mellomlederkommunikasjon i sammenheng med mellomlederens rammebetingelser.

I lys av dette har vi valgt temaet organisasjonsendringer, og vil knytte dette opp mot intern mellomlederkommunikasjon. Vi ser disse temaene i sammenheng med mellomlederroller, motstand mot endringer og makt. Organisasjonsendringer er et svært dagsaktuelt tema som er relevant for alle organisasjoner (Kjøde, 2004).

1.2 Formulering av problemstilling

Problemstillingen vi ønsker å undersøke er:

Hvilken rolle har intern mellomlederkommunikasjon i bedriften, og hvordan kan det bidra til å håndtere motstand ved organisasjonsendringer?

Problemstillingen vil synliggjøres og besvares ved hjelp av følgende forskningsspørsmål:

- Hvilke rammebetingelser og muligheter har mellomleder til å påvirke sine ansatte ved en organisasjonsendring?
- Hvordan opplever mellomleder at kommunikasjon kan bidra til motstand, eller støtte, fra de ansatte ved en organisasjonsendring?

Innledningsvis ønsker vi å definere viktige begreper knyttet til vår problemstilling og forskningsspørsmål. Disse begrepene er kommunikasjon, organisasjonsendringer, motstand mot endringer og rammebetingelser.

Ordet kommunikasjon kommer fra det latinske ordet *communicare* og betyr “meddele”, “melde”, “gjøre felles”, “stå i forbindelse med” eller “underrette om” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 395). I denne oppgaven definerer vi kommunikasjon som “overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 395).

I en mellomleders hverdagspråk kan det benyttes ord som forandringer, reorganisering, omorganisering og omstilling sidestilt med organisasjonsendringer. Organisasjonsendringer kan handle om å endre organisasjonens strategi, struktur og operasjonsprosedyrer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 377). Årsaker til at organisasjonsendringer kan være eksterne forhold i omgivelsene, eller interne forhold i organisasjonen (Myers, Hulks & Wiggins, 2012, s. 34). Dette samsvarer med tidligere kategorisering av endringer som reaktive og proaktive.

Begrepet “*resistance to change*” ble først introdusert av Kurt Lewin (1947, s. 13-14). Ved hjelp av fysikken beskriver han motstanden som oppstår ved endring. Han beskriver hvordan systemet søker seg tilbake til en tilstand som allerede er kjent, og som fungerer godt for medlemmene i organisasjonen (Lewin, 1947, s. 13-14). Begrepet motstand betyr bokstavelig talt en fastholdende kraft som forsøker å opprettholde status quo av den nåværende situasjonen (Myers et al., 2012, s. 152). I sammenheng med organisasjonsendring kan motstand defineres som “*intentional acts of commission or omission that defy the wishes of others*” (Ashforth & Mael, 1998, s. 90). Det finnes mange ulike definisjoner på motstand, men til felles har de at den nåværende tilstanden ønskes og opprettholdes (Ashfort & Mael, 1998, s. 90; Lewin, 1947, s. 13-14; Myers et al., 2012, s. 152).

En organisasjons rammebetingelser er forhold som forårsaker både proaktive og reaktive endringer. Vi skiller mellom interne og eksterne rammebetingelser (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 376). De eksterne rammebetingelsene er forhold, aktører og hendelser i organisasjonens omgivelser som den i liten grad kan påvirke. Eksempler på eksterne rammebetingelser er verdenspolitikk, økonomiske sjokk, teknologi, konkurranse og sosiale trender (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 377-378). I motsetning til dette finner vi interne

rammebetingelser. Dette er forhold innenfor organisasjonen som de i høy grad kan påvirke og forandre (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 377). Fra et mellomlederperspektiv kan interne rammebetingelser omhandle tid, økonomi, kompetanse og personalressurser.

1.3 Avgrensninger

Innenfor fagfeltet endringsledelse finnes det mange modeller og teorier som kan gi forståelse til vår problemstilling. Vi har avgrenset vår teori i henhold til vår problemstilling og forskningsspørsmål, men også med hensyn til formelle krav til oppgavens lengde og tidsramme. På bakgrunn av dette har vi valgt å avgrense oppgaven til mellomleders oppfatning av endringsprosesser, og vurderer derfor ikke de ansattes perspektiv. Vi ser det hensiktsmessig å utdype kommunikasjon nærmere, men avgrenser oppgaven ved å kun se på intern kommunikasjon.

1.4 Oppgavens struktur og oppbygning

Oppgavens struktur og oppbygning er som følger: I kapittel 2 redegjør vi for relevant teori innenfor mellomlederroller og endringsledelse, samt temaene kommunikasjon, makt og motstand. I kapittel 3 gjør vi rede for valg av metode, intervjuprosessen og hva vi har gjort for å sikre reliabilitet og validitet. I kapittel 4 er analysekapittelet, hvor vi gjør rede for våre funn basert på intervjuene med informantene. I kapittel 5 legger vi frem resultatene og funnene fra vår undersøkelse, og besvarer våre forskningsspørsmål. I kapittel 6 presenterer vi konklusjoner knyttet til vår problemstilling. Avslutningsvis presenterer vi teoretiske og praktiske implikasjoner, og introduserer forslag til videre forskning.

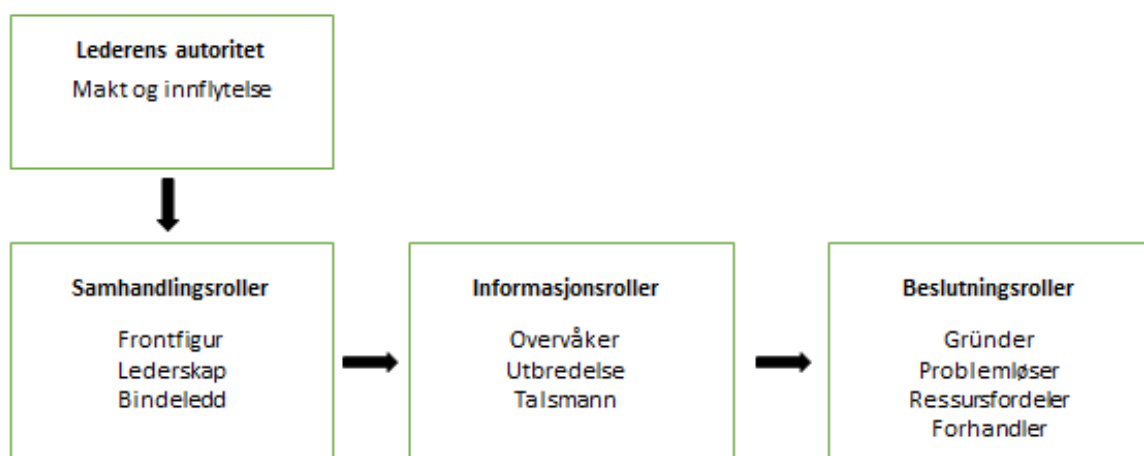
2. Teori

I teoridelen har vi valgt å presentere mellomleders rolle i en endringsprosess, og hvordan disse rollene kan ses i sammenheng med mellomlederkommunikasjon, makt og motstand. Det vil være relevant å definere forskjellige roller en leder kan inneha, og se disse i sammenheng med roller som spesielt er knyttet til en mellomleder. Henry Mintzberg (referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 429) var opptatt av hva ledere faktisk gjør, og hvor mye tid de brukte på ulike oppgaver. Vi beskriver Mintzberg sine lederroller, og ser hvordan disse kan være relevant for en mellomleder (Mintzberg, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 420-423). Deretter introduserer vi Huys (2001, s. 72-79) mellomlederroller, som er utviklet spesielt for mellomleders posisjon i organisasjonen. Vi ønsker å knytte dette opp mot organisasjonsendringer og vurderer to modeller for organisasjonsendringer: Lewins 3-trinnsmodell og Kotters 8-trinnsmodell, og vil forsøke å se disse modellene i sammenheng med hverandre (Kotter, 1996, s. 35-159; Lewin, 1947, s. 34-35). Kommunikasjon er en viktig del av endringsprosesser (Kotter, 1996, s. 85-87), og vi vil derfor redegjøre for teori innenfor kommunikasjon i organisasjoner, kommunikasjonskanaler og intern mellomlederkommunikasjon. Deretter knytter vi disse temaene sammen ved å se på intern mellomlederkommunikasjon ved organisasjonsendringer. Makt er en viktig del av lederrollen, og vi utforsker hvordan ulike kilder til makt kan hjelpe mellomledere å oppnå vellykkede endringsprosesser. Ved en endringsprosess bør man regne med at det oppstår motstand i noen grad (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 382), og vi undersøker ulike teorier knyttet til årsaker til motstand, typer motstand og håndtering av motstand. Motstand mot endring er ikke nødvendigvis alltid negativt, og det er viktig å se verdien av motstanden som oppstår (Jacobsen, 2017, s. 142).

2.1 Lederrolle

John Kotter (2001, s. 1-12) understreker at det som kjennetegner ledelse mer enn noe annet, er det arbeidet som inngår i å forberede organisasjonen på endring og styre organisasjonen gjennom kompliserte endringsprosesser. Ledere må ha evnen til å forstå og videreformidle informasjon i spesifikke situasjoner, også kalt kommunikativ kompetanse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 393). God kommunikasjon kan ofte ses på som en viktig del av en vellykket endringsprosess, og dermed blir dette et viktig fokusområde for en leder (Mintzberg, 1973). Henry Mintzberg (referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 420) har kategorisert lederens ulike roller på en systematisk måte. En av de tre hovedtypene av roller

er samhandlingsrollen. Dette innebærer at lederen har en viktig rolle som en symbolfigur, en person som representerer organisasjonen innad og utad. En viktig funksjon i denne rollen er å være et bindeledd, forbindelsesledd utad og personalleder. En annen viktig funksjon er lederskap. Dette innebærer å skape visjoner som virker motiverende og styrer de ansatte mot felles mål. Blant de resterende rollene er også informasjonsrollen, som innebærer overvåkning, utbredelse og talsmann. Overvåkning innebærer å erverve og formidle informasjon fra omgivelsene som er viktig for gruppens og organisasjonens arbeid. Utbredelse dreier seg om å formidle nøkkelinformasjon til nøkkelpersoner. Nøkkelpersoner er viktige roller som befinner seg i ledende, bestemmende posisjoner. Talsmann er den siste funksjonen, og går andre veien. Denne rollen består av å gi informasjon om gruppen til andre aktuelle aktører utenfor organisasjonen. Til slutt har vi beslutningsrollen som dreier seg om entreprenørskapsfunksjoner. Denne rollen består av å ta initiativ til forandring, være en problemløser og ha evne til å løse konflikter. Lederen må også kunne fordele ressurser på en fornuftig måte. Modellen under viser de ulike rollene lederen har, og sammenhengen med lederens autoritet.



Figur 1: Selvlaget illustrasjon av lederens formelle autoritet og ulike rolle. Hentet fra Mintzberg, (1975, s. 49-61)

Det er viktig å bemerke seg at lederrollene til Mintzberg ikke skiller mellom toppledere og mellomledere (Mintzberg, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 420-423). Rollene tolkes og utøves forskjellig på ulike hierarkiske nivåer i organisasjonen. Toppledere kan delegere flere av rollene til mellomledere. Ledere på ulike nivå representerer virksomheten i ulike sammenhenger, og det er avgjørende for omdømmet at toppleder og mellomleder har et gjennomtenkt forhold til rollen som frontfigur (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2015, s. 49).

For en mellomleder er rollen som bindeledd viktig, fordi de fungerer som en kobling mellom det strategiske nivået og det operasjonelle nivået (Balogun, 2003, s. 69-83). Med andre ord fungerer de som et bindeledd mellom toppledelsen og de ansatte. Strategisk ledelse handler om å innfri strategiske intensjoner, og det er viktig for ledere på alle nivåer i organisasjonen og særlig mellomleder. Mellomlederens oppgave er å påse at alle oppgaver og aktiviteter innenfor deres ansvarsområde blir gjennomført for å realisere virksomhetens felles mål (Hope, 2015, s. 52-53). På bakgrunn av dette kan det sies at mellomleder har en informasjonsrolle, der formidling av informasjon er en viktig oppgave. Beslutningsrollen kan tradisjonelt ses som en topplederrolle, men det viser seg at mellomlederen kan utøve mange av disse funksjonene (Mintzberg, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 422).

Et sentralt poeng er at mellomleder kan utøve de tre rollene beskrevet av Mintzberg, men de utøves i en annen grad enn hos toppledelsen (Mintzberg, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 422). Videre defineres begrepet mellomleder, og det utforskes hvilke roller mellomlederen kan ha. Tradisjonelt syn på mellomleder og toppleder vurderes i lys av nyere forskning.

2.1.1 Mellomlederrolle

Som nevnt tidligere henviser begrepet mellomleder til en person som har en lederfunksjon, og befinner seg midt i organisasjonen (Hope, 2015, s. 13). Julia Balogun (2003, s. 69-83) trekker frem at rollen til en mellomleder innebærer å være en mekler, forhandler og fortolker av strategiske intensjoner mellom organisasjonens strategiske og operasjonelle nivå. Det er viktig å bemerke seg at mellomledere spiller en sentral rolle i endringsprosesser og vil alltid være agenter for selve endringen (Hope, 2015, s. 19). Toppledelsen har sjeldent tid eller kapasitet til å følge alle initiativer tett opp bilateralt, dialog én til én, eller én til få. Derfor vil forståelsen av endringen utvikle seg lateralt mellom mottakerne av endringen (Hope, 2015, s. 86). Lateral kommunikasjon viser til kommunikasjon som foregår på samme nivå i organisasjonen, og foregår gjerne mellom individer som har felles erfaringer og interesser (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 410). Tradisjonelt sett er det topplederen som er avgjørende for at strategier blir effektivt iverksatt. Det er interessant å se at toppledelsen ikke lenger er i en posisjon til å fatte strategiske beslutninger alene. Mellomleder analyserer endringsbudskapet, og kan bidra til et annet utfall enn det toppledelsen hadde tenkt (Balogun & Johnson, 2004, s. 523-549). Huy (2001, s. 72-79) beskriver at mellomledere formidler

budskapet til endringen ut i organisasjonen i en språkdrakt, slik at mottakerne kjenner seg igjen. Balogun og Johnson (2004, s. 523-549) konkluderer med at mellomledere er endringsaktører som reelt sett påvirker, og endrer retning på endringene. Toppledelsen kan komme med detaljerte beskrivelser av hvordan endringer skal gjennomføres, men mellomledernivået tilpasser endringene basert på sine egne og gjerne felles fortolkninger. Balogun og Johnson (2004, s. 523-549) observerte at andre endringsutfall oppstod enn det toppledelsen tilsiktet. Det er viktig å bemerke seg at mellomleder kan påvirke strategiprosesser på ulike måter (Wooldridge, Schmid & Floyd, referert i Hope, 2015, s. 26). En mellomleder har derfor en sentral rolle ved en organisasjonsendring, og Huy (2001, s. 72-79) legger frem et sett av ulike mellomlederroller ved en endring. Disse fire rollene er entreprenøren, kommunikatoren, terapeuten og balansekunstneren.

Den første rollen, entreprenøren, er knyttet til mellomleders unike posisjon. De kan identifisere nye muligheter gjennom problemløsning, og vil fremme forslag til endringstiltak oppover til toppledelsen. Den neste rollen som er kommunikatoren, legger vekt på at en mellomleder må oversette endringen til et språk som er forståelig for de underordnede og sideordnede. Mellomlederen håndterer ulike reaksjoner fra sine medarbeidere, og forventes å støtte sine medarbeidere gjennom endringen (Balogun, 2003, s. 69-83). Huys (2001, s. 72-79) tredje mellomlederrolle er terapeuten. Mellomlederen kan sammenlignes med en terapeut, fordi de må håndtere usikkerhet og frykt som oppstår. Den siste rollen som trekkes frem er balansekunstneren, som går ut på at mellomlederen må klare å balansere mellom ulike utfordringer som oppstår. De skal sørge for at den daglige driften ivaretas, samtidig som endringer implementeres (Huy, 2001, s. 72-79). I en endringsprosess kan mellomleders handlingsrom innskrenkes av rammebetingelser slik som strategiske beslutninger, begrensninger i budsjettoversikt, midlertidig ansettelsesstopp og sentralisering av planer (Pentz, 2017). Toppledelsen tar beslutningene angående strategien, men mellomlederen forventes å bidra gjennom iverksetting av strategiene (Floyd & Wooldridge, 1992, s. 153-167). Mellomledere spiller en viktig rolle ved iverksettelse av strategiene, og de må derfor løpende påse at nye praksiser utvikles og implementeres, og at gamle praksiser avvikles. Denne rollen er det bare mellomlederen som er i posisjon til å håndtere (Hope, 2015, s. 53-54).

Det er verdt å merke seg at toppledelsen ikke lenger er i en posisjon til å fatte strategiske beslutninger alene. Et sentralt poeng er at mellomledere er viktige aktører i en endringsprosess, fordi deres tolkning av endringsbudskapet kan påvirke utfallet av endringen (Balogun & Johnson, 2004, s. 523-549). Vi har introdusert Huys (2001, s. 72-79) fire mellomlederroller, som er entreprenøren, kommunikatoren, terapeuten og balansekunstneren. Mellomlederen har en utfordrende posisjon der de på den ene siden skal fastholde fokus på daglig drift, og på den andre siden implementere endringer (Balogun, 2003, s. 69-83). For å få en bedre forståelse av mellomleders rolle i en endringsprosess introduserer vi to perspektiver på endring.

2.2 Perspektiver på endring

2.2.1 Kurt Lewin

Kurt Lewin (1947, s. 34-35) var blant de første som lanserte en teori om endring i organisasjoner. Lewin (1947, s. 34-35) sammenlikner organisasjoner med en isbit, og forklarer de tre stegene man må gjøre for å endre formen på denne isbiten. Lewin (1947, s. 34-35) fremhever særlig at endringer er en distinkt prosess med flere stadier hvor man kan forberede seg på hva som kommer, og planlegge hvordan man skal håndtere endringen. Modellen har som intensjon å beskrive i sin enkelhet det de fleste opplever som de grunnleggende fasene i en endringsprosess. I følge modellen består endring av tre faser: unfreeze, change og refreeze. I første fase, unfreeze, erkjenner man at endring er nødvendig, og gjør seg klar for å forlate trygghetssonen sin. I tillegg er det viktig å styrke teamet, informasjonsstrømmen og motivasjonen for endring hos de ansatte. Ledelsen sørger for at det skapes et felles klima for endring, og samtidig synliggjøre behovet for endringen (Myers et al., 2012, s. 51). Vi kan tenke oss at reaktive endringer inngår i unfreeze som følge av eksterne eller interne rammebetingelser i bedriften (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 377; Lewin, 1947, s. 34-35). Det samme kan tenkes å skje ved proaktive endringer, der ledelsen for eksempel kan erkjenne endringsbehov på bakgrunn av innovasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 377). I andre fase endrer man på strukturer, oppgaver, teknologi og prosesser. Her er det sentralt å få de ansatte i bedriften til å endre sin atferd, samtidig som ledelsen må opprettholde god kommunikasjon. Når organisasjonen er i en ustabil tilstand som følge av unfreeze, så prøver en å utvikle eller etablere en ny kultur eller arbeidsmåte. Det problematiske med en slik strategi er ikke nødvendigvis å generere endring, men å etablere

den ønskede nye tilstanden etter endring (Kjøde, 2004). Lewin (1947, s. 34-35) fremhever særlig at endringer ikke er en handling, men en prosess. Refreeze er den siste fasen og innebærer at endringen aksepteres gradvis. De ansatte begynner å føle seg komfortable med sine nye oppgaver og rutiner, fordi man stabiliserer organisasjonen i den nye strukturen. Det er viktig at fokuset er å opprettholde endringen som har blitt gjennomført og ikke falle tilbake. "A change towards a higher level of group performance is frequently short-lived, after a "shot in the arm", group life soon returns to the previous level." (Lewin, 1947, s. 34). Lewin (1947, s. 34-35) fremhever særlig hvor viktig det er å sikre at endringen blir akseptert og opprettholdt i fremtiden. Det følger av definisjonen på motstand at folk ønsker å opprettholde nåværende situasjon, og dermed kan endringsprosessen mislykkes. Ulike tiltak for å unngå dette, kan være belønningssystemer for de ansatte, slik at den ønskede atferden opprettholdes. En forutsetning ved denne modellen er at man går gjennom de tre fasene i riktig rekkefølge (Myers et al., 2012, s. 51). Denne prosessen har blitt tilpasset flere ganger og blir fortsatt mye brukt (Myers et al., 2012, s. 51), men har blitt kritisert for å være for enkel (Cummings, Bridgman & Brown, 2016, s. 33). Lewin sin modell anses å ha lagt grunnlaget for nyere teorier innen endringsledelse, og det argumenteres for at alle teorier kan ses i sammenheng med Lewins modell (Cummings, Bridgman & Brown, 2016, s. 34).

2.2.2 John P. Kotter

En nyere teori for endringsledelse som bygger videre på Lewins modell er Kotters 8-trinnsmodell (Cummings, Bridgman & Brown, 2016, s. 34; Kotter, 1996, s. 35-158; Lewin, 1947, s. 34-35). Kotter har utviklet et 8-trinnsmodell for å hjelpe ledere og organisasjoner til å oppnå suksessfulle endringer (Kotter, 1996, s. 35-158). Trinnene er som følger:

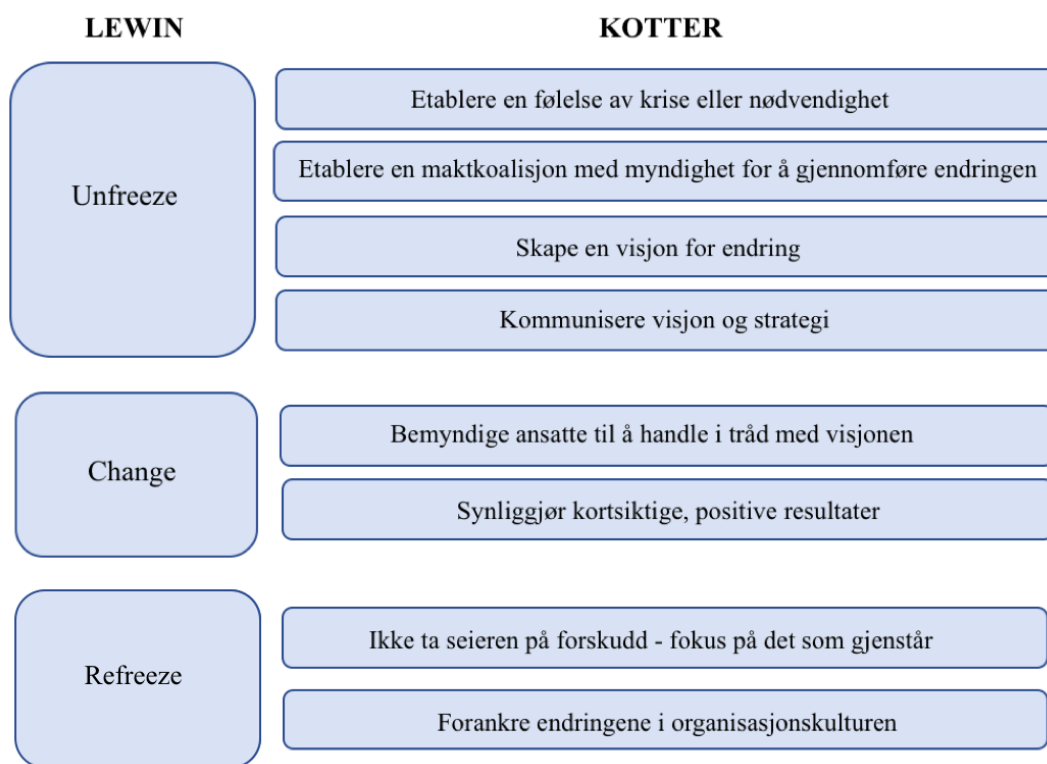
- 1) Etablere en følelse av krise eller nødvendighet
- 2) Etablere en maktkoalisjon med myndighet for å gjennomføre endringen
- 3) Skape en visjon for endring
- 4) Kommunisere visjon og strategi
- 5) Bemyndige ansatte til å handle i tråd med visjonen
- 6) Synliggjør kortsiktige, positive resultater
- 7) Ikke ta seieren på forskudd - fokus på det som gjenstår
- 8) Forankre endringene i organisasjonskulturen

For å oppnå en suksessfull endring fremhever Kotter (1996, s. 36) særlig hvor viktig det er å etablere en følelse av at endringen er nødvendig. Dersom de ansatte er fornøyde med dagens situasjon er det en stor sannsynlighet for at de vil motarbeide endringen (Kotter, 1996, s. 36). Allerede i første trinn av modellen er kommunikasjon en viktig faktor for at endringen skal bli vellykket. Et sentralt poeng er at ledere må hjelpe de ansatte å forstå nødvendigheten for endringen, gjerne gjennom en inspirerende uttalelse som kommuniserer viktigheten av å handle umiddelbart (Kotter, 1996, s. 38-43). Trinn to blir å etablere en prosjektgruppe som har nødvendige makt og støtte til å gjennomføre prosessen, og kommunisere dens aktiviteter. For å overbevise de ansatte er det viktig med gode ledere og støtte fra sentrale personer i organisasjonen, slik at de kan håndtere eventuell motstand som oppstår (Kotter, 1996, s. 51-66). I trinn tre etableres det en tydelig visjon for endring som effektivt kommuniseres ut til de ansatte, for å motivere dem til endring og sette en kurs (Kotter, 1996, s. 68-67). Det er spesielt viktig å tydeliggjøre hvorfor fremtiden vil være annerledes enn fortiden. For at endringen skal kunne gjennomføres fremhever Kotter, gjennom trinn fire (1996, s. 85-100), viktigheten av at visjonen blir kommunisert tydelig og forstått. Visjonen må markedsføres og gjøres kjent, og ledere kan gå foran som rollemodeller. Et sentralt poeng er at suksessfulle endringsprosesser kjennetegnes ved å involvere et bredt spekter av ansatte, og de ansatte må myndiggjøres (Kotter, 1996, s. 101-115). I trinn fem kan det være nødvendig å fjerne barrierer som ineffektive prosesser, systemer og rutiner (Kotter, 1996, s. 103-106). Det følger av trinn seks at seire må anerkjennes og kommuniseres underveis i prosessen, slik at motivasjonen holdes oppe (Kotter, 1996, s. 117-130). Ledere må være nådeløse med å fortsette endring etter endring til visjonen er en virkelighet. Trinn syv handler om å ikke ta seieren på forskudd, og jobbe videre med det som gjenstår (Kotter, 1996, s. 131-144). En endring er forankret i organisasjonen når den er forankret i organisasjonskulturen. I trinn åtte må ledere benytte enhver anledning til å kommunisere suksesshistorier og fremdrift fra endringsprosessen (Kotter, 1996, s. 145-158).

2.2.3 Sammenheng mellom perspektivene til Lewin og Kotter

Som nevnt over bygger Kotters modell videre på Lewins modell, og det vil derfor være interessant å dra paralleller mellom disse modellene (Cummings, Bridgman & Brown, 2016, s. 34; Kotter, 1996, s. 35-158; Lewin, 1947, s. 34-35). De fire første trinnene i Kotters 8-trinnsmodell kan knyttes opp mot det første steget i Lewins modell, unfreeze (Kotter, 1996, s. 35-100; Lewin, 1947, s. 34-35). Disse fasene kan ses i sammenheng med hverandre, fordi de handler om å forstå nødvendigheten av endringen og viktigheten av å kommunisere

informasjon til ansatte. Trinn fem og seks i Kotters modell kan ses i sammenheng med det andre steget i Lewins modell, change (Kotter, 1996, s. 101-130; Lewin, 1947, s. 34-35). Fellestrekkene for disse fasene er at de ansatte i organisasjonen blir involvert i endringsprosessen, og motivasjonen opprettholdes ved å synliggjøre endringens resultater. De to siste trinnene i Kotters modell kan sammenlignes med siste fase i Lewins modell, refreeze (Kotter, 1996, s. 131-158; Lewin, 1947, s. 34-35). Disse fasene har til felles at endringen aksepteres av de ansatte gradvis, men det er fokus på det som gjenstår av endringen. Etterhvert blir endringen en del av organisasjonens kultur og struktur. Sammenhengen mellom disse to teoriene har vi illustrert i modellen under.



Figur 2: Selvlaget illustrasjon av sammenhengen mellom Lewin og Kotter (Kotter, 1996, s. 35-158; Lewin, 1947, s. 34-35)

Lewin gir en forenklet forståelse av hvordan man kan planlegge endringsprosesser, og Kotter identifiserer flere steg som antas å hjelpe ledere for å lykkes med en endring (Kotter, 1996, s. 35-158; Lewin, 1947, s. 34-35). Det er viktig å bemerke seg at begge modellene redegjør for fasene en organisasjon går gjennom ved en endringsprosess, og beskriver hvor vanskelig det kan være å motivere ansatte til endring. Kotter (1996, s. 35-158) fremhever en mer detaljert plan på hvordan man kan oppnå suksessfulle endringer, men kan være mer relevant for toppledernivå enn mellomledernivå. For å oppnå suksessfulle endringer, i følge Kotters

modell, må man kunne ta beslutninger angående visjon og lage strategier for å oppnå visjonen (Kotter, 1996, s. 26). Dette kan knyttes opp mot leders beslutningsrolle som tradisjonelt kan ses som en topplederrolle (Mintzberg, referert Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 422). Det viser seg at mellomleder kan utøve mange av funksjonene i beslutningsrollen, og derfor vil Kotters modell være relevant for et mellomledernivå (Kotter, 1996, s. 35-158; Mintzberg, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 422). I følge Kotters modell kan mellomledere spesielt bidra til endring ved å kommunisere endringsbudskapet og motivere de ansatte (Kotter, 1996, s. 26). Mellomledere spiller en viktig rolle i endringsprosesser, fordi endringer gjerne påvirker avdelinger lengre ned i hierarkiet. Kotter anerkjenner at mellomledere kan bidra til å skape følelse av nødvendighet, og hjelpe med å styre de ansatte i riktig retning (Kotter, 1996, s. 46-48). Lewins modell er en mer generell modell knyttet til endringer, og kan i motsetning til Kotter være enklere å tilpasse mellomleders rolle i en endringsprosess (Lewin, 1947, s. 34-35; Kotter, 1996, s. 35-158)

Det er interessant å se at ledere kan benytte kommunikasjon som et virkemiddel for å sikre at de ansatte forstår og støtter endringsprosessen (Myers et al., s. 267). Gjennomgang av Kotter og Lewins modeller viser at kommunikasjon spiller en sentral rolle i endringsprosesser (Kotter, 1996, s. 35-158; Lewin, 1947, s. 34-35). For å få en bedre forståelse av kommunikasjon i en endringsprosess, må vi først kartlegge hva som ligger i å kommunisere.

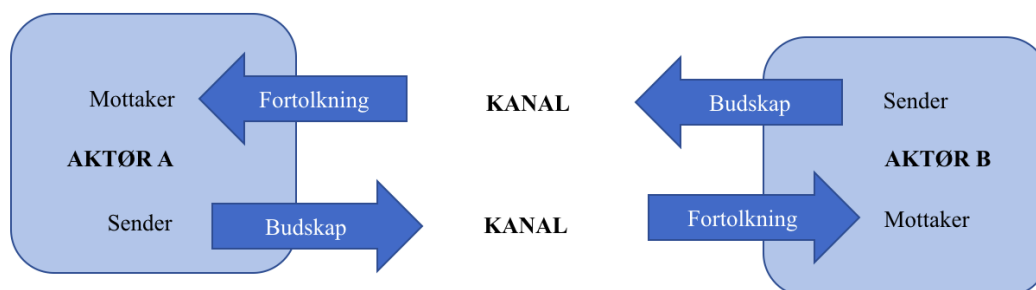
2.3 Kommunikasjon i organisasjoner

Som tidligere redegjort i vår oppgave, forstår vi kommunikasjon som “overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 416). Knyttet til begrepet kommunikasjon finner vi begrepet informasjon. Informasjon kan defineres som “A difference that makes a difference” (Bateson, 1972, s. 462). Med denne formuleringen fremhever Bateson (1972, s. 462) særlig at informasjon kobler hendelser i omverdenen til vår mentale forståelse. Informasjon kan ses på som det vi ser og forstår, og påvirkes av språket vårt, erfaringer, kunnskapene og interessene våre. Det er interessant å se at noe som blir oppfattet for å være betydningsfull informasjon for én person, kan være helt uinteressant informasjon for én annen (Falkheimer & Heide, 2014, s. 30). Det er vanlig å snakke om to grunnleggende kommunikasjonsperspektiver, kommunikasjon som overføring av et budskap og kommunikasjon som deling av et budskap (Falkheimer & Heide, 2014, s. 32-34). Overføringsperspektivet anser kommunikasjon som en enveisprosess, og tar derfor

ikke hensyn til tolkningsaspektet. Ifølge dette perspektivet er en vellykket kommunikasjon oppnådd når budskapet har nådd frem til mottakeren (Falkheimer & Heide, 2014, s. 33). I sentrum står effektiv formidling av budskap. Det legges mye energi i å formulere tydelige budskap som er tilpasset mottakeren, samt å velge egnede medier (Falkheimer & Heide, 2014, s. 32-33). Vi ser slik kommunikasjon daglig i form av reklameplakater, reklameannonser o.l. I organisasjoner er det vanlig å bruke enveiskommunikasjon i krisesituasjoner og i forbindelse med endringsprosesser (Falkheimer & Heide, 2014, s. 33). Overføringsperspektivet på kommunikasjon begrenser ledere i deres utøvelse av lederrollen (Varey, 2000, s. 328-340). Kommunikasjon blir redusert til et middel for å nå et bestemt mål, at avsender kontrollerer mottakeren. I det andre perspektivet ser vi på kommunikasjon som deling av et budskap, og dette står i kontrast med overføringsperspektivet. Her settes tolkning og forståelse i sentrum, der målet er at kommunikasjonsdeltakerne skal nå en noenlunde felles forståelse. Kommunikasjon som deling av et budskap ser på kommunikasjon som en toveisprosess, der kommunikasjon er mer enn spredning eller overføring av budskap (Falkheimer & Heide, 2014, s. 34). For å få et mer detaljert innblikk mellomleders kommunikasjonsprosess introduseres en modell for kommunikasjon av Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 281). Denne kommunikasjonsprosessen synliggjør hvordan mellomledere kan benytte seg av toveiskommunikasjonen ved formidling av informasjon.

Kommunikasjonsprosessen innebærer fire ulike steg (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281). Det første steget i prosessen omhandler at senderen må kode informasjonen. Formidling av et budskap fra sender til mottaker innebærer at sender må kode budskapet til en forståelig beskjed. Å kode vil si å velge hvilke tegn og uttrykksmåter – som ord, bilder, illustrasjoner, logoer, musikk osv. - som skal formidle budskapet. Det andre steget går ut på at senderen må velge hvilken kanal som skal benyttes for overføringen av informasjonen. Det må tas et valg om det skal benyttes en formell eller uformell kanal, i tillegg må det tas hensyn til valget mellom skriftlig eller muntlig overføring av informasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281). Steg en og to beskriver enveiskommunikasjon, dette ble tidligere definert som kommunikasjon som overføring av budskap (Falkheimer & Heide, 2014, s. 33). Tredje steg i prosessen omhandler at mottaker må dekode informasjonen fra senderen. Her vil mottaker danne seg en mening om hva det er senderen ønsker å formidle. Steg fire går ut på tilbakemelding, hvor senderen vil få svar fra mottakeren på informasjonen som er mottatt. Når mottakeren gir tilbakemelding til senderen vil mottakeren være senderen, og de skifter derfor roller. De nevnte stegene beskrevet ovenfor vil derfor settes i gang på nytt (Jacobsen &

Thorsvik, 2013, s. 282). Steg tre og fire i denne prosessen muliggjør tilbakemelding og toveiskommunikasjon, og kan derfor anses som kommunikasjon som deling av budskap (Falkheimer & Heide, 2014, s. 33). Figur 3 illustrerer denne prosessen.



Figur 3: Selvlaget illustrasjon av kommunikasjonsprosessen. Hentet fra Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 281)

En slik kommunikasjonsprosess kan virke nokså enkel, men det oppstår ofte feil, brudd eller svikt på veien (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 416). Dette fører til at formidlingen av informasjonen blir vanskeligere og utfallet ofte noe annet enn det som var utgangspunktet. Ved negative forhold som ofte forstyrrer kommunikasjonen, benyttes ordet *støy* som fører til lite effektiv kommunikasjon mellom mennesker. Eksempler på slike barrierer som forstyrrer kommunikasjonen er tidspress, informasjonsmengde, følelser, tekniske feil, valg av kommunikasjonskanal osv (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 417). Sammenbrudd i kommunikasjon fører gjerne til feil i endringsprogrammer (Kitchen & Daly, 2002, s. 46-53). Kitchen & Daly (2002, s. 46-53) beskriver flere årsaker som kan resultere i kommunikasjonsproblemer, for eksempel at man holder tilbake informasjon, enveiskommunikasjon, at det gis feilaktig informasjon, rykter som sirkulerer og intensjonell forvrengning av informasjon. Andre årsaker kan også være at informasjonen ikke eksisterer på dette tidspunktet, eller at mellomledere ikke har tillatelse til å dele informasjonen enda. Mellomleder har en rolle som balansekunstner (Huy, 2001, s. 72-91), og skal balansere daglig drift og endringsinitiativer. Mellomleder har en tids- og oppmerksomhetsklemme, hvor ressurser og tid skal prioriteres der effekten er størst (Hope, 2015, s. 105). I tillegg til mangelfull kommunikasjon påvirkes forståelsen og aksepten av hvem som kommuniserer budskapet. Det er forskjeller på hva de ansatte forventer å høre fra toppledelsen, og hva de forventer fra sin nærmeste leder. Toppledelsen er den foretrukne avsender av mer overordnet forretningsbudskap, og mellomledere er foretrukne avsendere av personlige budskap (Munkejord, 2014, s. 345). Mellomledere har en utfordrende posisjon der de gjerne får de

vanskelige spørsmålene fra de underordnede, men ikke alltid sitter på informasjonen til å besvare spørsmålene (Munkejord, 2014, s. 346).

Barrierer og utfordringer ved kommunikasjon innebærer blant annet valg av kommunikasjonskanaler (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 417). Mellomleder formidler endringsbudskapet i en språkdrakt som de ansatte kan forstå (Huy, 2001, s. 72-79). Dette budskapet må derfor formidles gjennom en kanal der budskapet kommer frem slik det ble intendert. I neste avsnitt ser vi nærmere på ulike typer kommunikasjonskanaler.

2.3.1 Kommunikasjonskanaler

Valg av kommunikasjonskanaler er viktig for organisasjoner, fordi det påvirker hvordan informasjonen kommer frem til mottaker. Målet for kommunikasjon, uansett kanal, er å sende budskapet så nøyaktig som mulig til mottaker (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281).

Organisasjoner har et sett med interne kanaler og arenaer som kan brukes for å kommunisere med de ansatte, slik som intranett, e-post, allmøter, avdelingsmøter, en-til-en møter med nærmeste leder, interne blogger og diskusjonsfora for å nevne noen. Valg av kommunikasjonskanal skal passe budskapet som skal formidles (Palvia, Pinjani, Cannoy & Jacks, 2011, s. 657-670). De ulike kanalene har forskjellige styrker og svakheter, der noen egner seg til presis faktainformasjon og andre for mer emosjonelle budskap (Munkejord, 2014, s. 346). Det er et forhold som er helt sentralt ved kommunikasjonskanaler, og det er kanalens evne til å formidle rik informasjon. En kanal kan sies å gi mulighet til å formidle rik informasjon når den kan overføre mange ulike signaler samtidig, gir mulighet for rask tilbakemelding, gir mulighet for å benytte muntlig språk og gjør at sender og mottaker kan være personlige og tilpasse meldingen til hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 284). Det er viktig å bemerke seg at inkonsistente budskap om endring skaper mistro, usikkerhet og motstand (Munkejord, 2014, s. 347). Jo mer usikkerhet ved budskapet, desto rikere kommunikasjonskanal bør man benytte (Dennis, Fuller & Valacich, 2008, s. 575-600). For å unngå motstand og usikkerhet er det viktig at mellomleder er bevisst på valg av kommunikasjonskanal, og formidler konsistente budskap om endringen. Et sentralt poeng er at man gjerne vil kombinere bruken av kanaler for å kommunisere effektivt med ansatte gjennom en endringsprosess (Munkejord, 2014, s. 346). Ikke all kommunikasjon i en organisasjon kan foregå toveis, og mye formidles ofte enveis gjennom e-mail, brev, rapporter osv. Den største ulempen ved skriftlig kommunikasjon er at det settes en begrensning på hvor mye informasjon som kan overføres i en skriftlig melding. I tillegg kan det ta lang tid før man

får tilbakemelding fra mottaker når man kommuniserer skriftlig (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 285). Muntlig kommunikasjon gir derimot rom for formidling av mye informasjon og rask tilbakemelding fra mottaker. Ved muntlig kommunikasjon får man mulighet til å observere kroppsspråk og følelser, som er avgjørende faktor for hvordan mottaker tolker budskapet fra sender (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 285). I tillegg til formelle kommunikasjonskanaler har en organisasjon uformelle kommunikasjonskanaler - slik som samtaler i kantinen, ved kaffemaskinen og gjerne når lederen ikke er til stede. De uformelle kanalene kan være sterkere enn de formelle kanalene, fordi samtalen foregår mellom ansatte som gjerne har en gjensidig tillit i bunnen (Munkejord, 2014, s. 347). En mellomleder må være bevisst på de uformelle kommunikasjonskanalene, og effekten disse har på de ansatte.

Det er viktig å bemerke seg at god kommunikasjon er avgjørende for en vellykket endringsprosess (Kotter, 1996, s. 35-158; Lewin, 1947, s. 34-35). Valg av kommunikasjonskanaler påvirker muligheten for toveiskommunikasjon, og i tillegg bidrar det til at budskapet blir tolket av mottaker så nøyaktig som mulig (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281-284). Videre skal det utforskes hvordan mellomleder bruker kommunikasjon som et verktøy til å oppnå vellykkede endringsprosesser, og hvordan de håndterer kommunikasjon på tvers i organisasjonen.

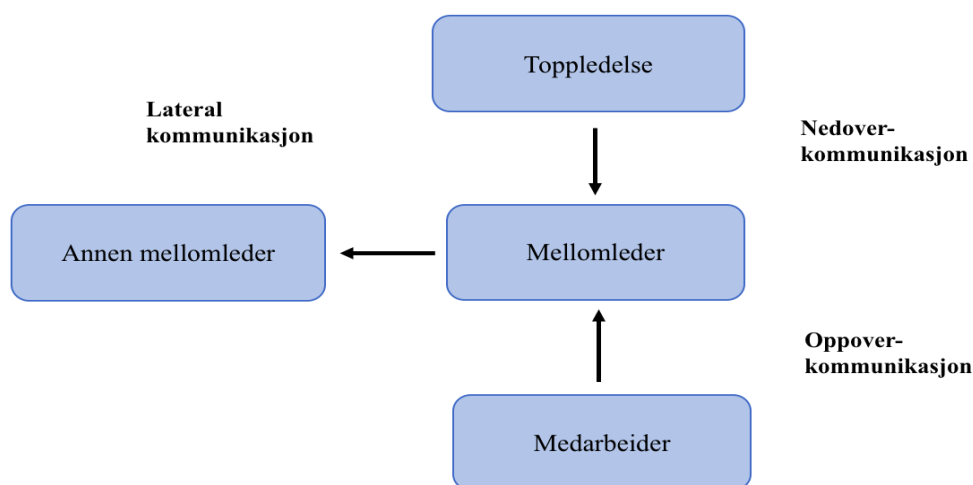
2.4 Mellomlederkommunikasjon

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 408) beskriver flere ulike retninger som kommunikasjonen kan ta i en organisasjon. De skiller mellom nedover-, oppover- og lateral kommunikasjon. Ved en nedover-kommunikasjon formidles ofte instruksjoner, tilbakemeldinger på ytelse og mål, prosedyrer osv. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 408). Det er ofte slik at nedover-kommunikasjon kan begynne konkret hos toppledelsen, men at det fordreies nedover i hierarkiet ved at mottakeren kan tolke meldingen annerledes enn senderen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 408). Det er særlig viktig å bemerke seg at når mellomleder mottar informasjon fra sine overordnede, så vil mellomlederen som oftest tolke meningen ut fra sin egen arbeidssituasjon. Mellomleder vurderer deretter hvordan denne meningen påvirker arbeidsoppgaver, utfordringer, muligheter og problemer i fremtiden (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 290). Mellomleders situasjonsoppfatning, verdier og sosiale identifikasjoner, som ofte er betinget av deres formelle plassering i bedriften, kan føre til at de velger å holde tilbake informasjon i forholdet til underordnede (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 290).

Ved oppover-kommunikasjon dreier dette seg om flyt av informasjon fra lavere til høyere nivå i organisasjonen, som ofte omhandler statusrapporter, forbedringer osv. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 409). Etterhvert som vi beveger oss oppover i hierarkiet, vil kapasiteten til å behandle og nyttiggjøre seg informasjon bli mindre, fordi det blir færre personer lengre opp i hierarkiet (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 290). Informasjonen må derfor filtreres, noe som kan føre til at viktig informasjon kan gå tapt. Ved et hierarki som fungerer godt, er dette med på å sortere ut irrelevant informasjon, slik at lederne på et høyere nivå kan fokusere på den viktige informasjonen.

Mellomlederrollen innebærer ikke bare kommunikasjon mellom operasjonelt og strategisk nivå (oppover- og nedover-kommunikasjon), men inneholder minst like mye kommunikasjon sideveis (Hope, 2015, s. 21). Foregår kommunikasjonen på samme nivå i organisasjonen, snakker vi om lateral kommunikasjon. Det er interessant å merke seg at tidligere forskning har vist at kollegaer på samme nivå kommuniserer bedre og raskere med hverandre, og at barrierer som oppstår er færre ved lateral kommunikasjon enn ved nedover- og oppover-kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 410). En av årsakene til dette er fordi personer som er samlet i samme enhet eller jobber med samme type oppgaver, har felles interesser og erfaringer som gjør det lett å snakke sammen og forstå hverandre. En annen grunn kan være at personer i samme enhet ofte er samlet på et sted, og har dermed en del kontakt ansikt-til-ansikt i det daglige arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 410).

Figuren nedenfor illustrerer de ulike kommunikasjonsretningene.



Figur 4: Selvlaget illustrasjon av kommunikasjonsretninger. Hentet fra Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 408)

2.4.1 Mellomlederkommunikasjon i en organisasjonsendring

Ledelse handler om kommunikasjon (Sønderholm & Sønderholm, 2018, s. 29). En mellomleder må være i stand til å kommunisere nødvendigheten og årsaken til en endring (Hope, 2015, s. 108). Et sentralt poeng for at en mellomleder skal kunne ha evnen til å kommunisere på en troverdig og overbevisende måte til sine underordnede, er at mellomleder kjenner og forstår innholdet og begrunnelsene i endringene (Hope, 2015, s. 108).

Mellomlederen informerer gjerne om hva, hvordan, når, hvorfor og med hvilke konsekvenser, slik at de ansatte skal få en bedre forståelse av hva som foregår (Munkejord, 2014, s. 344).

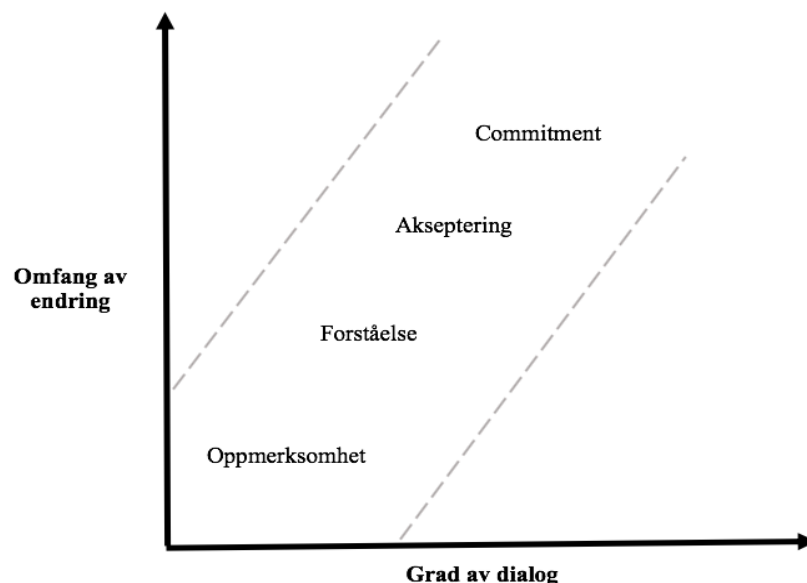
Det er viktig at de underordnede faktisk tror på endringene og begrunnelsen for at endringene kommer til å skje (Huy, 2001, s. 72-79). Mellomledere sitter tett på sine sideordnede og kan gjennom kommunikasjon sørge for at samhandling på tvers av enhetene får best mulig vilkår (Hope, 2015, s. 110). Mellomlederen kjenner bedre til forretningen og hvordan den utøves i andre enheter, enn det toppledelsen gjør (Hope, 2015, s. 109). Det er viktig å bemerke seg at mellomleder har en helt sentral posisjon knyttet til det å kommunisere en endring.

Mellomlederen har en daglig kontakt med forretningen, i tillegg har de et stort uformelt nettverk som gjør at de har mulighet til å dele erfaringer og drøfte tanker og innspill knyttet til endringen (Hope, 2015, s. 109). I lys av dette trekker Hope (2015, s. 109) frem at toppledere ofte har mindre eksplisitt kunnskap om hvordan ting skal gjøres i førstelinjen, og må i de fleste tilfeller inngå samarbeid med mellomledere som har høy organisatorisk kredibilitet for å få endringer gjennom og iverksatt. Det er viktig å bemerke seg at mellomledere fortolker endringsinitiativ ut fra sin egen forståelse og kontekst, og effektive mellomledere melder tilbake hva som påvirker, hvordan det påvirkes, og hva mellomlederen selv mener bør gjøres. Dermed blir det en dialog mellom iverksetteren, som er mellomlederen, og toppledelsen (Hope, 2015, s. 86). Mellomleder har en rolle som entreprenør og kommunikator i en endringsprosess (Huy, 2001, s. 72-79). De kan identifisere nye muligheter gjennom problemløsning, og fremme forslag til toppledelsen. Mellomleders rolle som kommunikator er tidligere beskrevet som en oversetter av toppledelsens budskap til de ansatte, men kommunikasjonen oppover må også tilpasses. Mellomleder må gjøre egen og sine medarbeideres virkelighet forenlig med toppledelsens språk og billedbruk, slik at toppledelsen får en forståelse av virkeligheten slik den oppleves lenger nede i organisasjonen (Hope, 2015, s. 87). Et sentralt poeng er at mellomleder bør aktivt inkluderes i utvikling og iverksetting av strategier, slik at mellomledernivået handler i tråd med toppledelsens mål (Hope, 2015, s. 88-89).

I lys av modellene til Kotter og Lewin ser vi viktigheten av kommunikasjon når det kommer til planlegging av endringsprosess, og hvordan lykkes med endring (Kotter, 1996, s. 85-100; Lewin, 1947, s. 34-35). Første trinn av Kotters modell (1996, s. 36) handler om å etablere en følelse av krise, og dette må kommuniseres ut til organisasjonen. I fjerde trinn synliggjøres det at visjon og strategi må kommuniseres ut i organisasjonen. En mellomleders rolle ved Kotters (1996, s. 35-100) første og fjerde trinn vil blant annet være som kommunikator (Huy, 2001, s. 72-79). I sammenheng med modell for kommunikasjonsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281) ser vi at sender må kode budskapet slik at mottakers tolkning av budskapet samsvarer med senders opprinnelige budskap. Mellomleder må kode budskapet på en slik måte at de ansatte forstår nødvendigheten av endringen, og får et inntrykk av at det er krisesituasjon. Huy introduserer rollen som terapeut for å håndtere følelsene som kan oppstå hos de ansatte i første trinn (Huy, 2001, s. 72-79; Kotter, 1996, s. 35-49). En utfordring i dette steget er valg av kommunikasjonskanal, og dette bør vurderes ut fra om man ønsker tilbakemeldinger fra de ansatte eller ikke. Det følger av Kotters femte trinn at mellomleder bør bemyndiggjøre de ansatte til å handle i tråd med visjonen (Kotter, 1996, s. 101-115). Dette kan knyttes opp mot Huys (2001, s. 72-79) rolle som balansekunstner. Mellomleder skal opprettholde daglig drift, og implementere endringen. Dette kan være utfordrende, og derfor vil det være viktig å delegere ansvarsområder til de ansatte i endringsprosessen. I dette trinnet vil det være viktig med toveiskommunikasjon, og mellomleder bør bevisst velge kommunikasjonskanaler som gir muligheten for tilbakemeldinger og oppdateringer på endringsprosessen fra de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281; Kotter, 1996). Sjetten til åttende trinn i Kotters modell legger vekt på at seire må kommuniseres underveis i prosessen for å opprettholde motivasjonen for endring, og forankre endringen i organisasjonskulturen (Kotter, 1996, s. 117-158). Her er vi tilbake til Huys (2001, s. 72-79) rolle som kommunikator. Her vil det være en fordel å legge til rette for toveiskommunikasjon, slik at endringsprosessen kan forbedres om nødvendig. En utfordring vil være å velge kommunikasjonskanaler som bidrar til at budskapet forstås slik det ble intendert, og legge til rette for tilbakemeldinger (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281). Vi kan også dra paralleller mellom modellen for kommunikasjonsprosessen og Lewins modell (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281; Lewin, 1947, s. 34-35). I likhet med Kotters modell er kommunikasjon gjennomgående viktig i Lewins modell (Kotter, 1996, s. 35-158; Lewin, 1947, s. 34-35). Det kan derfor ses sammenhenger med mellomleders rolle som kommunikator og balansekunstner (Huy, 2001, s. 72-79). Rollen som kommunikator kan knyttes opp mot alle

tre fasene, og balansekunstner er spesielt viktig i change fasen. I likhet med Kotter velges kommunikasjonskanaler basert på ønske om tilbakemeldinger (Kotter, 1996, s. 35-158; Lewin, 1947, s. 34-35). På bakgrunn av Kotter og Lewins modeller har mellomleder og operasjonelt nivå vanskeligheter med å gi tilbakemeldinger toppledelsen, fordi kommunikasjonsflyten foregår for det meste nedover (Kotter, 1996, s. 35-158; Lewin, 1947, s. 34-35). På bakgrunn av dette kan mellomleder ha vanskeligheter for å utøve sin entreprenørrolle (Huy, 2001, s. 72-79).

Det finnes ingen fasitsvar på hva som er god mellomlederkommunikasjon ved en organisasjonsendring, fordi det vil være situasjonsavhengig etter hvilken type endring det er snakk om. Alt avhenger av om endringen er stor eller liten, og om den påvirker organisasjonens kultur (Kongsvik, 2006). Ansatte er forskjellige, og har ulike kommunikasjonsbehov ved en organisasjonsendring. Jo større omfang endringen har, desto større vil behovet for dialog og involvering av de ansatte være (Kongsvik, 2006). Figuren nedenfor er med på å illustrere dette. Små endringer som bytting av adresse eller nye leverandører, krever at de ansatte i bedriften kun blir gjort oppmerksomme på dette via melding på intranett, e-post osv. En stor endring vil kreve aksept og “commitment” fra de ansatte, og ledelsen må ha stor grad av dialog og involvering for å lykkes med endringen.



Figur 5: Selvlaget illustrasjon av kommunikasjonsstrategi ved organisasjonsendring. Hentet fra Kongsvik (2006)

Basert på figuren kan det forstås at involvering av de ansatte i endringsprosessen er viktig ved endringer av stort omfang. Ved å involvere de ansatte kan mellomleder benytte seg av “participatory change communication” (Lewis, 2006, s. 23-46). “The purpose of such communication is to gain employee input to shape the change programme, rather than to passively receive it” (Lewis, 2006, s. 23-46). Målet er å ha en toveis-kommunikasjon slik at det er mulig med dialog mellom ansatte og ledere. Dette samsvarer med tidligere introduserte teorier, som kommunikasjon som deling av budskap (Falkheimer & Heide, 2014, s. 34) og kommunikasjonsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281). Endringer ses her på som en pågående prosess uten slutt punkt, og derfor er slik kommunikasjon viktig for videreutvikling av endringsprosessene. Det er viktig å bemerke seg at “participatory change communication” kan redusere motstand og gi økt motivasjon blant de ansatte ved en organisasjonsendring. En slik tilnærming fører gjerne til mindre usikkerhet og følelse av kontroll hos de ansatte (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, & Callan, 2004, s. 507-532). De involverte får en bedre forståelse av endringen og en generell tilfredshet med endringsinitiativet (Sagie & Kolowsky, 1994, s. 37-47). Et sentralt poeng er å opprettholde det opprinnelige fokuset for endringen. Jo flere involverte, desto fler virkelighetsoppfatninger spiller inn på forståelsen av endringsbudskapet (Myers et al., 2012, s. 269)

Det er viktig å bemerke seg at mellomleder har en helt sentral posisjon knyttet til det å kommunisere nødvendigheten og årsakene til en endring (Hope, 2015, s. 108-109). Det er sentralt å trekke frem at det er forskjeller i hvordan mellomleder kommuniser oppover, nedover og lateralt i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 408). Det kan være enkelt å sette mål, men vanskeligere å få folk til å ønske å oppnå målene. Involvering av de ansatte kan påvirke hvor engasjerte de ansatte blir for endringen (Kongsvik, 2006). Kotter og Lewins modeller synliggjør viktigheten av kommunikasjon for å oppnå vellykkede endringer (Lewin, 197, s. 34-35; Kotter, 1996, s. 35-158). Det vil være interessant å se på hvordan makt kan påvirke utfallet av en endringsprosess. Makt og autoritet kan føre til at folk går egne veier, men ledelse handler om oppslutning (Arnulf, 2014, s. 125-127).

2.5 Makt

For å kunne forstå hvordan organisasjoner fungerer, vil det være sentralt å se på fenomenet makt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 164). Den tyske sosiologen Max Weber er en av de mest betydningsfulle og innflytelsesrike samfunnsteoretikerne gjennom historien (Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012, s. 60). Weber sin definisjon av makt er “et eller flere menneskers sjanse til å sette gjennom sin vilje i det sosiale samkvem, og selv om andre deltakere i det kollektive liv skulle gjøre motstand” (Weber, 2000, s. 51). Makt er nødvendig for alle som har et ønske om å gjøre noe som ikke alle er enig i, og det er ikke uvanlig med slike situasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 173). Makt er en viktig del av lederrollen, og er en nødvendighet for at ledere skal kunne utøve sin rolle (Erichsen et al., 2015, s. 42). Alle ledere har fått tildelt makt gjennom sin formelle stilling i organisasjonen (Myers et al., 2012, s. 138). Effektiv ledelse går ut på at ledelsens bruk av makt oppfattes som riktig av dem som blir utsatt for den (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 177). Det er makthaverne som ønsker å få de underordnede til å godta deres lederskap og rett til å styre. Autoritet handler om at maktbruk oppfattes som riktig (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 177). Autoritet handler om at det ikke blir stilt spørsmålsteget til alle beslutninger, og at ikke alle beslutninger som det er uenighet om blir møtt med motstand (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 178). I følge Weber finnes det fire typer av autoritet: tradisjonell autoritet, legal autoritet, profesjonell autoritet og karismatisk autoritet (Clegg, Courpasson & Phillips, 2006, s. 101). Tradisjonell autoritet er handlinger som har blitt overført mellom generasjoner, det vil si handlinger som er innarbeidet og som man gjennomfører uten å tenke så mye over det (Zetterquist et al., 2012, s. 61). Maktbruken aksepteres fordi man har en tro på at det som eksisterer fra det gammelt av, er sånn det skal være (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 179). Den neste autoritetstypen er legal autoritet. Hensikten med denne typen autoritet er at man aksepterer maktbruken fordi den har sitt utspring i aksepterte lover og regler. Det vil si at man adlyder ikke personer, men regler (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 178). Når en aktør aksepterer maktbruk fordi den som utøver makten regnes for å ha den riktige kunnskapen, kalles for profesjonell autoritet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 179). Sammen med de tre typene av autoritet, diskuterer Weber det han kaller for karismatisk autoritet, som er en egenskap noen individer har (Zetterquist et al., 2012, s. 61). Disse individene har en evne til å påvirke mennesker gjennom sterk personlig utstråling på en overbevisende måte (Zetterquist et al., 2012, s. 61).

Jacobsen & Thorsvik (2013) skiller mellom to typer maktbruk, åpen og skjult maktbruk. I flere tilfeller kan man i en organisasjon observere maktbruken i synlig atferd. De synlige formene for maktutøvelse er basert på et sett forskjellige ressurser som en aktør har kontroll over (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 168). En form for synlig makt er bruk av psykisk eller fysisk makt for å tvinge noen til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort. I motsetning til tvang kan man benytte seg av overtalelse, hvor en aktør aksepterer en annens argumentasjon som sann eller rimelig, og derfor velger å slutte seg til konklusjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 170). Ledere kan benytte seg av ressurser for å utøve synlig makt, og for mellomledere kan dette blant annet innebære å bevisst endre budskapet som blir kommunisert til sine ansatte ved en endringsprosess (Kaufmann & Kaufmann, 2014, s. 408). Som nevnt tidligere kan mellomleders situasjonsoppfatning, verdier og sosiale identifikasjoner føre til at de velger å holde tilbake informasjon i forholdet til underordnede (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 290). Kontroll over informasjon følger av mellomleders rolle som kommunikator, og kan i tillegg knyttes opp mot Mintzberg sin informasjonsrolle (Huy, 2001, s. 72-79; Mintzberg, referert i Jacobsen & thorsvik, 2013, s. 420). Kjennetegn ved skjult maktbruk i en organisasjon er at mennesker blir utsatt for maktutøvelse uten at de selv er klar over det, eller at makten utøves uten at det er mulig å identifisere klart hvilke personer som utøver den (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 171). Manipulering er et eksempel på skjult maktbruk, og kjennetegnes ved at den som blir manipulert ikke er bevisst på andres forsøk på påvirkning. Organisasjoner har formelt lederskap, men det eksisterer også uformelle ledere - de enkeltpersoner som andre ansatte lytter til, gjerne på grunn av kompetanse og erfaringer som personen besitter (Hope, 2015, s. 54). En uformell leder kan ses i sammenheng med en av Webers fire former for autoritet, karismatisk autoritet, som betyr at personen har en egenskap til å overbevise andre (Zetterquist et al., 2012, s. 61). Ledelse kan være knyttet til posisjon, rolle eller funksjon, men kan utøves av individer som ikke er gitt rollen som leder. Det kan være problematisk når ledelse ikke utøves av dem som er gitt makt og myndighet til det (Hope, 2015, s.40), og mellomleder bør være bevisst på hvem disse personene er.

Hope (2010b, s. 195-215) gjennomførte en studie som avslørte at mellomledere aktivt brukte ulike kilder til makt for å påvirke andres, under-, side- og overordnede, virkelighetsoppfatninger i en endringsprosess. Makt er en ressurs det kan være kamp om i en organisasjon, og kan studeres med utgangspunkt i maktbaser. Makt befinner seg ikke bare i det øverste hierarkiet i en organisasjon. Mellomledere kan tilegne seg makt gjennom legitime og illegitime maktbaser (Hope, 2015, s. 57). Legitim makt er knyttet til organisasjonens

formelle struktur, og er en maktbase som følger det organisatoriske hierarkiet. Illegitim makt er en maktbase som kan gi makt på bakgrunn av relasjoner, kunnskap og profesjon som mellomlederen har. En annen tilnærming til makt ble introdusert av Cynthia Hardy (1996, s. 3-16), og hun legger vekt på at ledere må ha kjennskap til makt og hva det innebærer, slik at de kan bruke denne makten effektivt. Hun introduserer tre ulike typer: ressursmakt, prosessmakt og meningsmakt. Ressursmakt handler om makt man har fordi man kontrollerer begrensede ressurser, og mellomlederen kan besitte denne type makt gjennom for eksempel ekspertise og personalressurser. Mellomlederen kan bruke disse ressursene på en slik måte at man får innflytelse, og kan velge å benytte ressursene for å støtte eller motsette seg en endring (Hope, 2010b, s. 195-215). Prosessmakt handler om å påvirke beslutningsutfall ved at man kontrollerer hvem som deltar i beslutningsprosesser og ikke (Hardy, 1996, s. 3-16). Mellomledere som aktivt deltar i ulike deler av endringsprosessen har større innflytelse enn dem som står utenfor. Mellomledere som engasjerer seg i prosessene har gjerne en godt forankret ressursbase gjennom sin ekspertise (Hope, 2015, s. 60). Siste maktbase introdusert av Hardy (1996, s. 3-16) er meningsmakt, og handler om å styre "sensemaking" - meningsdannelsen og persepsjonene av virkeligheten. Meningsmakt kan utøves gjennom å påvirke hvilken informasjon som gis, hvordan den gis, og til hvem (Hope, 2015, s. 61). Det handler om å få kontroll over hva som til slutt blir den foretrukne løsningen ved endringer. Mellomledere som ønsker å få meningsmakt vil aktivt jobbe for å påvirke endringers innhold og utfall (Hope, 2015, s. 64). De tre maktbasene henger sammen, i den forstand at ressursmakt og prosessmakt er viktige variabler for å sikre mellomledere meningsmakt. Klare ressursmaktbaser som bidrar til prosessmakt, er ekspertise, nettverk, finansiering, personellressurser og ikke minst autoritet. Har mellomleder ressursmakt og prosessmakt er man i en posisjon hvor man kan påvirke persepsjoner og meningsdannelse, og dermed kan dette være en kilde til meningsmakt (Hope, 2010b, s. 195-215). Her kan man se paralleller mellom Hardy (1996, s. 3-16) og Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 168-172), der ressursmakt kan anses for å være en åpen maktbruk. Dette følger av beskrivelsen på åpen maktbruk som er basert på et sett forskjellige ressurser som en aktør har kontroll over (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 168). Prosessmakt handler om å påvirke beslutningsutfallet, og kan anses for å være både åpen og skjult maktbruk. Det er synlig at mellomleder sitter i en maktposisjon i forhold til en endringsprosess, men mellomleder kan benytte seg av skjulte maktformer for å påvirke beslutningsutfallet. Meningsmakt kan anses å være en form for skjult maktbruk, fordi denne maktbasen kan uttrykkes ved å forme folks oppfatninger og preferanser. Slik at de aksepterer

sin rolle i organisasjonen, fordi de ser det på som naturlig og umulig å endre, eller fordi de verdsetter organisasjonen og den jobben de er gitt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 172).

For å oppsummere kan det sies at makt er nødvendig for å oppnå noe som ikke alle er enige i. Effektiv ledelse går ut på at makten som utøves oppfattes som riktig av dem som blir utsatt for den, slik at uro og misnøye hos de ansatte kan unngås (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 177; Hope, 2015, s. 75). Når maktbruk oppfattes som riktig, snakker vi om autoritet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 177). Mellomledere anvender aktivt ulike kilder til makt for å påvirke andres virkelighetsoppfatning i en endringsprosess (Hope, 2010b, s. 195-215). Knyttet til mellomleders rolle i en endringsprosess anses ressursmakt, prosessmakt og meningsmakt som viktige maktbaser (Hardy, 1996, s. 3-16). Vi introduserte begrepet uformelle ledere, og det er interessant å merke seg at det kan være utfordrende når disse personene utøver ledelse (Hope, 2015, s. 40-54). Videre skal vi se hvorfor endringer ofte blir møtt med motstand, hva som kan være de bakenforliggende årsakene til at motstand oppstår, og hvordan man kan håndtere motstanden.

2.6 Motstand mot organisasjonsendring

Ved en organisasjonsendring oppstår det gjerne motstand blant de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 382). Denne reaksjonen er nokså vanlig, fordi man beveger seg fra det kjente mot det ukjente og det oppstår en usikkerhet hos de involverte (Myers et al., 2012, s. 151). Man bør ikke uten videre anta at endringer skaper entusiasme hos ledere på alle nivåer. Motstand fremtrer hos både ledere og ansatte, derfor må ledere være rollemodeller for endringen, og dette må gjenspeiles i ord og handling. Dette innebærer at ledere må støtte de ansatte og skape en tillit til at endringen er riktig (Munkejord, 2014, s. 344).

Endringer oppnås gjennom enkeltindividers evne til å håndtere den emosjonelle, kognitive og atferdsmessige overgangen endringer krever. «Change therefore is reliant on an individual's ability to reorient themselves during a transition, and transition, in turn is brought about by a change» (Heathcote & Taylor, 2007, s. 2). Kreftene som oppstår, omtaler Jacobsen (2004, s. 46) for motkrefter. Det er derfor helt sentralt at drivkreftene for organisasjonsendringen er sterkere enn motkreftene, skal endringen bli vellykket. Endringer har forskjellige omfang, og det er ofte de større endringene som er krevende og slitsomme for organisasjonen å gjennomføre. Et sentralt poeng er at motstand kan ses på som en kontraproduktiv atferd, en

atferd som går på tvers av organisasjonens mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 45). Conner (referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 383) har funnet flere årsaker til at det oppstår motstand under organisasjonsendringer: ansatte mangler tillit til lederne, tror forandringen er unødvendig, tror ikke at endringen lar seg gjennomføre, frykter økonomisk tap, tror kostnadene blir for store, frykter personlig nederlag, redd for å miste status, avviser innblanding og opplever endring som en trussel mot verdier og idealer.

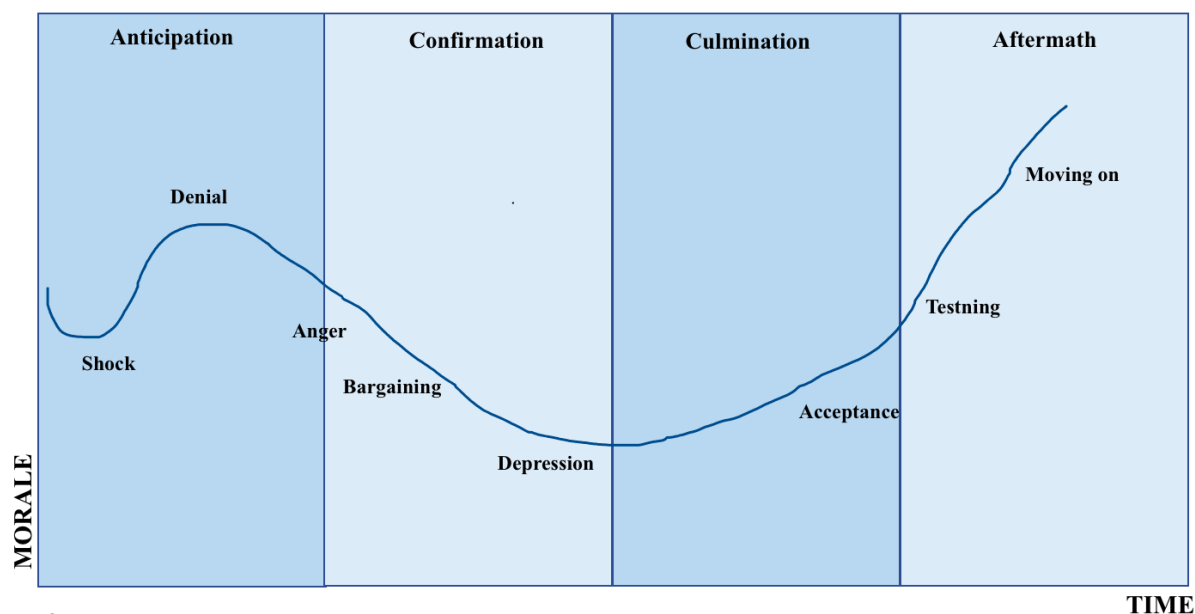
Det er viktig å bemerke seg at motstand mot endring ikke nødvendigvis alltid er negativt, og det er viktig å se verdien av motstanden som oppstår (Jacobsen, 2017, s. 142). Motstand kan være viktig for bedrifter, slik at de foretar valg som bidrar til å nå målene som har blitt satt. Det er ikke alle organisasjonsendringer som er nøye planlagt, og derfor vil motstanden bidra til en åpen debatt som gir viktig informasjon og innspill om forhold som endringsagentene ikke har tenkt på (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 395). Et sentralt poeng er at motstanden har en positiv effekt, ved at den kan vise mellomleder hvordan strategien for endringen bør tilpasses (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 395). Motstanden kan belyse ulike innfallsvinkler og kan derfor ha en positivt effekt på valg av endringsstrategi og bidra til økt rasjonalitet (Jacobsen, 2017, s. 142)

2.6.1 Ulike typer motstand

De aller fleste som har arbeidet med endring, vet at man bør regne med at alle endringer vil utløse motstand i noen grad (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 391; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 382). I følge Lewins perspektiv på motstand, så kan det være at organisasjonens medlemmer faller tilbake i "gamle" kommunikasjonsmønstre som er kjente og funksjonelle (Lewin, 1947, s. 13-14). Dette er ikke nødvendigvis uttrykk for motvilje eller manglende ønske om endring, og kan ses på som en tilbakeslagsmekanisme som drar organisasjonen tilbake til en kjent og fungerende tilstand (Hope, 2015, s. 101). Individuer kan motsette seg endring fordi endringen ikke er i overensstemmelse med organisasjonens mål, eller fordi endringen utfordrer vedkommendes selvilde, posisjon og innflytelse (Eilam & Shamir, 2005, s. 399-421). Motstand kan komme til uttrykk som passiv og aktiv motstand. Passiv motstand innebærer skjulte handlinger for å hindre at endringen blir en suksess og aktiv motstand er åpenlyste handlinger som hindrer endringen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 383). Åpenlyste handlinger som hindrer motstand vil ofte være knyttet til maktperspektivet, fordi det vil kreve en form for autoritet og maktbase for å kunne motsette seg endringer på denne måten. Uansett hva slags motstand som oppstår, vil det være mellomleders oppgave å

håndtere personalet ved endringer. Dette følger av mellomleders rolle som terapeut (Huy, 2001, s. 72-91), der mellomleder håndterer ulike reaksjoner fra sine medarbeidere.

Det er viktig at ledere på alle nivåer har kjennskap til ulike typer motstand som kan oppstå, og at de kan identifisere den (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 382). Signaler som en leder bør se etter hos de ansatte er forvirring, umiddelbar kritikk, benektning, slø medvirkning, sabotasje, lettvindt enighet, omgåelse, taushet og åpent opprør (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, referert i Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 382-383). Lederen må klare å diagnostisere tilstanden, samtidig som endringen blir gjennomført. Viktigheten blir derfor å forstå at motstand mot endring er en helt naturlig reaksjon, og i tillegg klare å tilegne seg en dypere forståelse av hvorfor det skjer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 382). Dette kan være krevende for en leder å ta hensyn til, fordi medarbeidere kan befinne seg i ulike stadier i håndtering av følelser i forbindelse med organisasjonsendring. Kübler-Ross (referert i Myers et al., 2012, s. 70) har utviklet en modell som synliggjør de ulike stadiene av følelser, men i senere tid har nyere tankemodeller tatt over. Isabella (1990, s. 7-41) følger noenlunde de samme fasene til Kübler-Ross (referert i Myers et al., 2012, s. 70), men legger heller vekt på forståelsen av endring. Myers et al. (2012, s. 86) har kombinert de to tilnærmingene hvilket gir mulighet for å fremme sammenhengen mellom følelser og forståelse ved en endring. Følelser som sjokk og fornektelse kommer til uttrykk i forventningsfasen. I bekreftelsesfasen har man kommet til det punktet hvor man skjønner hva som foregår og hva man kommer til å miste, og de ansatte kan respondere med sinne eller depresjon. I kulminasjonsfasen begynner man å forstå hva som har skjedd og følelser som håp og nysgjerrighet utløses, som er kjennetegn ved testing og aksept. I siste fase som omhandler tiden i etterkant av endringen, har de ansatte tid til å evaluere endringen og deres styrker og svakheter (Myers et al., 2012, s. 86). Modellen nedenfor illustrerer de ulike fasene.



Figur 6: Selvlaget illustrasjon av de ulike stegene ved forståelse og følelser til endring. Hentet fra Myers et al. (2012, s. 86)

Mellomleder har en sentral rolle knyttet til å håndtere og redusere disse reaksjonene. Det er mellomleder som har dag-til-dag-kontakt med sine ansatte, og kjenner gjerne sine underordnede godt. De kan tilpasse sin atferd slik at den enkelte får en personlshåndtering som er tilpasset den enkeltes behov (Hope, 2015, s. 103). Huy (2001, s. 72-91) beskriver denne oppgaven som mellomleders terapeutrolle.

Modellen for forståelse og følelser til endring (Myers et al., 2012, s. 86) kan ses i sammenheng med Kotter og Lewins modeller (Kotter, 1996, s. 35-158; Lewin, 1947, s. 34-35). Første fase, som er forventningsfasen, kan knyttes opp mot Lewins første fase unfreeze. Her erkjennes at endringen er nødvendig, og man forlater trygghetssonen sin. I unfreeze fasen er det ikke overraskende at man ser følelser og reaksjoner som sjokk, benektelse og sinne (Lewin, 1947, s. 34-35; Myers et al., 2012, s. 86). I den andre fasen change foregår selve endringen, og dette kan ses i sammenheng med bekreftelsesfasene og kulminasjonsfasen. Her er det sentralt å få med seg de ansatte i bedriften til å endre sin atferd, fordi de ansatte gjerne reagerer med sinne, forhandling, depresjon og tilslutt aksept. (Lewin, 1947, s. 34-35; Myers et al., 2012, s. 86). Den siste fasen unfreeze kan knyttes opp mot "aftermath", der endringen aksepteres gradvis. De ansatte begynner å føle seg komfortable med den nye situasjonen, tester gjerne nye rutiner og går videre (Lewin, 1947, s. 34-35; Myers et al., 2012, s. 86). I sammenheng med Kotters modell kan forventningsfasen knyttes opp mot de tre første

fasene, der det overordnede målet er å gi de ansatte en forståelse for hvorfor endringen er nødvendig (Kotter, 1996, s. 35-83; Myers et al., 2012, s. 86). Kotters fjerde og femte trinn kan knyttes opp mot bekreftelsesfasen, som handler om å gi de ansatte en forståelse av hva som foregår (Kotter, 1996, s. 85-115; Myers et al., 2012, s. 86). I neste trinn begynner de ansatte å forstå hva som har skjedd, og aksepterer endringen. Kulminasjonsfasen kan derfor knyttes opp mot sjette trinn i Kotters modell, der kortsiktige positive resultater synliggjøres (Kotter, 1996, s. 117-130; Myers et al., 2012, s. 86). Til slutt knyttes Kotters syvende og åttende trinn opp mot “aftermath”, der de ansatte evaluerer endringen og går videre (Kotter, 1996, s. 131-158). På bakgrunn av dette er det viktig at mellomleder er forberedt på å håndtere eventuelle følelser og motstand som kan oppstå ved en endring.

2.6.2 Håndtering av motstand

Det er lederen sin oppgave å håndtere motstanden som oppstår. For å redusere motstanden er det viktig med optimal kommunikasjon, dersom motstanden baserer seg på utilstrekkelig eller unøyaktig informasjon knyttet til endringen (Myers et al., 2012, s. 157). Dette tiltaket kan kobles opp mot meningsmakt, hvor man har mulighet til å påvirke hvilken informasjon som skal gis, hvordan den gis og til hvem (Hardy, 1996, s. 3-16). En mellomleder sitter ikke nødvendigvis alltid på riktig informasjon til riktig tid, men kan gjennom meningsmakt håndtere motstand knyttet til formidling av informasjon. Et annet tiltak for å redusere motstand er deltagelse og engasjement (Myers et al., 2012, s. 157). Det følger av teori om “participatory change management” (Lewis, 2006, s. 23-46) at involvering av ansatte i utformingen og gjennomføringen av endringen, vil være med på å minske motstanden. Dette kan ses i sammenheng med prosessmakt, hvor man har mulighet til å kontrollere hvem som deltar i beslutningsprosesser og ikke (Hardy, 1996, s. 3-16). Et tredje tiltak er støtte fra lederen, som innebærer at lederen må lytte aktivt til sine ansatte og gi følelsesmessig støtte (Myers et al., 2012, s. 158). Dette følger av mellomleders rolle som terapeut, der håndtering av følelser og reaksjoner er viktig ved en endringsprosess (Huy, 2001, s. 72-79). Effektiv endringskommunikasjon handler om å håndtere ansattes emosjoner, i forkant av, underveis i og i etterkant av en endring. Dette kan være positive eller negative emosjoner ansatte opplever i forbindelse med endringen. Det er også viktig at denne støtten tar hensyn til fortiden og selve endringen (Munkejord, 2014, s. 338-47). Forhandlinger og avtaler er et fjerde tiltak mot håndtering av motstand, som innebærer å tilby incentiver til faktiske eller potensielle motstandere (Myers et al., 2012, s. 158). Dette kan oppnås gjennom skjult maktbruk i form av manipulering (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 171), eller ved å benytte seg

av ressursmakten en mellomleder kan ha (Hardy, 1996, s. 3-16). Denne metoden er effektiv dersom det er klart på forhånd hvem som blir påvirket eller hvilken gruppe som blir berørt. I dette tilfelle vil forhandlinger kompensere for tapet. Ulempen ved et slikt tiltak er at det kan være nokså kostbart å gjennomføre (Myers et al., 2012, s. 158). Et femte tiltak er eksplisitt og implisitt tvang som går ut på at ledere tvinger de ansatte til å akseptere endringen gjennom eksplisitt eller implisitt tvang med tap av jobber, bonuser eller overføring til en annen enhet i bedriften (Myers et al., 2012, s. 158). Dette er en form for åpen maktbruk, som går ut på å tvinge de ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 168). Et annet tiltak kan være å identifisere og synliggjøre problemene. Hensikten er ikke å finne løsninger eller foreta handlinger for problemene, men heller oppfordre de ansatte til å høre på og utforske andre sine ideer og perspektiver. Dette kan være veldig nyttig i starten av en endringsprosess, for å kunne tilegne seg den forståelsen og se behovet rundt en endring (Myers et al., 2012, s.158). Dette tiltaket kan ses i sammenheng med meningsmakt, hvor mellomleder kan bruke makt på en slik måte at man påvirker de ansattes oppfattelse av endringen (Hardy, 1996, s. 3-16). Viktigheten av rollemodellering er basert på ideen om at mennesker tror mer på hva man ser, ikke det man hører (Myers et al., 2012, s. 158). Dette er et annet tiltak som en leder kan benytte seg av ved å redusere motstanden, og kan i likhet med forrige tiltak knyttes opp mot meningsmakt. Ansatte er opptatt av rollemodellering fra sin leder og fra de andre ansatte som har vært i bedriften lenge. Rollemodellering kan bidra til å overbevise og konvertere tvilere og motstandere ved en organisasjonsendring (Myers et al., s. 158).

Det finnes flere ulike årsaker til hvorfor motstand oppstår ved en organisasjonsendring, og kan komme til uttrykk gjennom passiv og aktiv motstand (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 383). Vi har sett på ulike følelser som oppstår gjennom en endringsprosess, og det er interessant å se disse i sammenheng med de ulike fasene av forståelsen ved en organisasjonsendring (Myers, et al., 2012, s. 86). Det er viktig å trekke frem den sentrale rollen en mellomleder har til å håndtere motstanden og følelser som oppstår ved en endringsprosess, samtidig som endringen skal gjennomføres (Huy, 2001, s. 72-79). Vi har derfor valgt å dra paralleller mellom modellen for følelser, Kotters modell, Lewins modell og Huys mellomlederroller (Huy, 2001, s. 72-79; Kotter, 1996, s. 35-158; Lewin, 1947, s. 34-35; Myers, et al., 2012, s. 86). Det er viktig å bemerke seg at motstand mot endring er ikke nødvendigvis alltid negativt og det er viktig å se verdien av motstanden som oppstår (Jacobsen, 2017, s. 142).

3. Metode

I dette kapittelet skal vi beskrive nærmere hvilken forskningsmetode vi har benyttet oss av i masteroppgaven. Dette innebærer en grundigere forklaring av valg av metode, deduktiv og induktiv tilnærming, forskningsdesignmetode for datainnsamling, utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse, informantene, intervjuguiden og gjennomføring av intervjuene. Helt til slutt vil vi nevne kort om validitet, reliabilitet og etiske vurderinger.

3.1 Valg av metode

Vi skiller mellom to ulike hovedformer for den samfunnsvitenskapelige metoden: kvalitativ og kvantitativ metode (Ryen, 2002, s. 18). Hvilke av disse to forskningsmetodene som velges er helt avhengig av problemstillingen og formålet med studiet (Ringdal, 2013, s. 25). Det er hensiktsmessig å benytte seg av en kvantitativ metode når man ønsker å kartlegge utbredelse og dermed summere fenomener. Ved bruk av kvalitativ metode ønsker vi å undersøke fenomener vi ikke kjenner så godt fra før, samt at det ikke foreligger tilstrekkelig med tidligere forskningsfunn. Med dette ønsker vi å få en dypere forståelse av tema (Ryen, 2002, s. 20). Datamaterialet som samles inn ved kvalitativ metode blir som oftest samlet inn ved hjelp av observasjoner eller intervjuer (Johannessen et al., s. 104). Kvalitativ metode fungerer godt når et tema skal belyses ut fra intervjupersonens egne perspektiver. På bakgrunn av dette har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode i vår oppgave. Videre vil denne metoden bidra til å tilegne oss en bredere forståelse og innsikt i hvordan mellomledere bruker intern lederkommunikasjon til sine ansatte ved en organisasjonsendring, og hvordan dette bidrar til å håndtere motstand som oppstår. Vi har valgt å benytte denne metoden slik at vi får frem mellomledernes kunnskaper og meninger, noe som er typisk for kvalitative tilnærminger (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 104).

3.2 Induktiv eller deduktiv tilnærming

Induktiv metode går fra empiri til teori (Ryen, 2002, s.20). Ved valg av induktiv tilnærming er det ønskelig å observere problemstillingen for å komme frem til en teori med empirisk innhold (Ringdal, 2013, s. 38-39). Forskere samler først inn data, for så å sette det opp mot teori. Ved deduktiv metode går man motsatt vei, fra teori til empiri (Ringdal, 2013, s. 46). Det betyr at man tar utgangspunkt i en teori når man skal se på data om et fenomen som er hentet inn fra virkeligheten. Induktiv metode er mer eksplorerende, mens deduktiv metode er hypotesetestende (Ryen, 2002, s. 29) Vi har i denne oppgaven valgt induktiv tilnærming

ettersom studien bygger videre på eksisterende teori, og problemstillingen fungerer som en rød tråd ved datainnsamling. Funnene blir knyttet opp til relevant teori i ettertid.

3.3 Forskningsdesign

For å besvare problemstillingen vår er det hensiktsmessig å bruke et forskningsdesign for lettere å skissere hvordan oppgaven kan løses. Forskningsdesign er en grov skisse på hvordan en konkret undersøkelse skal utformes (Ringdal, 2013, s. 25). Casestudier benyttes i dag på en rekke forskningsfelt, eksempelvis i skoler, evalueringsforskning, markedsforskning og organisasjonsforskning (Johannessen et al., , 2011, s.90; Ringdal, 2013, s. 169). Casestudier gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative tilnæringer, som observasjon eller åpne intervjuer (Johannessen et al., 2011, s. 90). Vi har benyttet oss av et casestudie ettersom vår forskning baserer seg på et nokså avgrenset fenomen, hvor vi er nødt til å samle inn en mengde data fra noen få enheter (Johannessen et al., 2011, s. 91). Som nevnt tidligere i oppgaven ønsker vi å se nærmere på fenomenet om intern mellomlederkommunikasjon og hvordan dette kan bidra til å håndtere motstand ved en organisasjonsendring. På bakgrunn av dette har vi valgt å ta for oss mellomledere som analyseenheter for selve datainnsamlingen. Det er to kjennetegn ved et casestudie som er verdt å trekke frem. *Oppmerksomheten* avgrenses til det spesielle caset, og det gis en mest mulig *inngående* beskrivelse av caset (Johannessen et al., 2011, s. 90). I følge Yin (referert i Johannessen et al., 2011, s. 90-91) finnes det fem komponenter som er viktige ved gjennomføring av caseundersøkelser. Den første komponenten er problemstillingen, som ofte er et problem hentet fra praksis. Den andre komponenten er teoretiske antagelser, hvor forskeren gjør enkelte antagelser etter å ha stilt noen grunnleggende spørsmål. Analyseenheter er den tredje komponenten og går ut på å avgrense den enheten som skal studeres. Den logiske sammenhengen mellom data og antagelser beskriver Yin (referert i Johannessen et al., 2011, s. 91) som den fjerde komponenten. Den siste komponenten er kriterier for å tolke funnene, hvor funnene tolkes opp mot eksisterende teori (Yin, referert i Johannessen et al., 2011, s. 90-91).

3.4 Metode for datainnsamling

Vi har samlet inn mye data gjennom primærdata, men har også benyttet oss av sekundærdata for å kunne tilegne oss større innsikt om temaet. Sekundærdata omfatter alt fra grafitti, blader, bøker, nettsider, regnskap, registre, statistikk fra Statistisk sentralbyrå og forskningsdata (Ringdal, 2013, s. 112). Sekundærdata som artikler, fagbøker og nettsider har

vært et godt hjelpemiddel til å underbygge det som kom frem av primærdataene vi samlet inn. Primærdata kan enten samles inn av forskeren selv, eller planlegges for prosjektets formål. Normalt skilles det mellom spørreundersøkelser, samtaleintervjuer og observasjon (Ringdal, 2013, s. 117). Vi benyttet oss av besøksintervjuer for å samle inn data, fordi det har høy grad av nærhet til fenomenet som skal studeres (Ringdal, 2013, s. 117). Vi valgte å intervju 4 mellomledere som er ansatt i samme bedrift, og fant det mest hensiktsmessig å benytte oss av semistrukturerte intervjuer. Fordelen med å benytte seg av slike intervjuer er at man har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet, og bruke intervjuguiden som en “rød tråd” gjennom intervjuprosessen (Ryen, 2002, s. 99).

3.5 Utvalgsstørrelse og utvalgsstrategi

Et av kjennetegnene ved kvalitativ metode er at man forsøker å tilegne seg en betydelig mengde data fra et begrenset antall informanter. Det er vanskelig å bestemme hvor mange intervjuer som skal gjennomføres i forkant av prosessen, men vi nådde en grenseverdi etter fire intervjuer. Grenseverdien er en form for metningspunkt der det ikke lenger er noen hensikt å intervju flere informanter, fordi man har tilegnet seg tilstrekkelig med informasjon for å kunne besvare problemstillingen (Ryen, 2002, s. 92-93). Måten utvalget trekkes på er avhengig av type design. I situasjoner med et eller få caser er det naturlig med teoretisk eller strategisk utvelgelse (Ringdal, 2013, s. 178). På bakgrunn av vårt forskningsdesign har vi valgt å gjennomføre en strategisk utvelgelse av informanter. Dette innebærer at man først tenker ut hvilken målgruppe som er relevant for å kunne samle inn nødvendig data, og deretter foretar en utvelgelse av hvilke personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannessen et al., 2011, s. 110). Det finnes ulike måter å sette sammen strategisk utvalg på. Vi har valgt kriteriebasert utvelgelse (Dalland, 2007, s. 142). Kriteriene for selve utvelgelsen var at alle de fire informantene måtte være mellomleder i samme bedrift, og ha tilstrekkelig kunnskap innen å kommunisere endringer ut til sine medarbeidere. Et annet kriterie vi ønsket å oppfylle var at informantene hadde en form for samarbeid med minst en annen informant.

Vi fant det mest hensiktsmessig å intervju fire mellomledere med ulikt ansvar i en bedrift, for å kunne besvare vår problemstilling på en best mulig måte.

3.6 Informantene

Vi ønsket å intervjuere mellomledere i samme bedrift for å kunne få et klarere bilde av situasjonen, og ikke et “pyntet bilde” av situasjonen fra toppledelsen. Vi kom i kontakt med de fire informantene via en bekjent som jobber i bedriften. Denne personen fikk oss i kontakt med fire ulike mellomledere, hvor vi etterhvert fikk avtalt tid og sted for gjennomføring av intervjuene. Vi informerte informantene på forhånd at de ville være anonyme i masteroppgaven, samt at bedriften de jobber for ville bli fremstilt anonymt. Viktigheten for oss var å se på fire mellomledere ansatt i samme bedrift, og derfor vil ikke navn på informantene eller bedriften nevnes i oppgaven. Vi har derfor valgt å bruke pseudonymer i stedet for faktiske navn på informantene for å sikre anonymitet (Johannessen et al., 2011, s.101). Vi har tildelt følgende navn på de fire informantene: Informant 1, informant 2, informant 3 og informant 4.

3.7 Intervjuguide

I forkant av intervjuprosessen lagde vi en intervjuguide med spørsmål som tok utgangspunkt i problemstillingen, forskningsspørsmålene og teorien vi har tatt for oss. Intervjuguiden vi har laget består av åpne spørsmål, som er inndelt i syv temaer vi ønsket å belyse og undersøke nærmere. Det var viktig for oss å bli litt bedre kjent med informantene, og derfor begynte intervjuguiden med innlednings- og introduksjonsspørsmål (Ryen, 2002, s. 101). Deretter tok vi for oss de ulike nøkkelspørsmålene som er selve kjernen i intervjuguiden vår (Johannessen et al., 2011, s. 149). Til slutt rundet vi av intervjuet med noen avslutningsspørsmål, hvor informantene fikk mulighet til å komme med innspill dersom vedkommende hadde kommentarer som ikke kom frem i løpet av intervjuet (Dalland, 2007, s. 148). Intervjuguiden var et viktig verktøy for oss gjennom intervjuene og fungerte som en mal, men vi fikk også muligheten til å tilpasse spørsmålene underveis og komme med ulike oppfølgingsspørsmål. Spørsmålene vi hadde til informantene var åpne, slik at de hele tiden kunne utdype mer om sin kunnskap og dele sine erfaringer med oss.

3.8 Gjennomføring av intervjuene

For å gjennomføre et vellykket intervju er det helt avgjørende at informanten er motivert. En annen forutsetning for et vellykket intervju er at intervjueren klarer å skape tillit hos informanten (Ringdal, 2013, s. 243). Gjennomføringen av de individuelle intervjuene fungerte på en slik måte at vi møtte informantene på deres egen arbeidsplass. Vi valgte individuelle intervjuer fremfor gruppeintervjuer, fordi vi ønsket å sikre anonymiteten. Intervjuene til de fire informantene ble gjennomført på fire ulike dager, fordelt på fire uker. Dette førte til at vi fikk muligheten til å bearbeide en mengde data og fokusere på en informant av gangen. Hver informant hadde booket et møterom, slik at vi ikke ble forstyrret av omgivelsene rundt. Fordelen med et fysisk møte var at vi fikk observert kroppsspråket til informanten, samt sett på reaksjoner og følelser som ble formidlet. På forhånd av intervjuene hadde vi avtalt med informantene at det ble satt av to timer til hvert intervju. Vi ser på det som en fordel at intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til informantene, hvor de er godt kjent med omgivelsene. Dette bidrar til at informantene kan føle seg mer åpne, ta seg bedre tid og føle seg mer komfortable (Johannessen et al., s.2011, s. 159). Lagring av dataene skjedde via lydopptak med forhåndsgodkjennelse fra informantene, i tillegg til notering underveis, og etterfulgt av transkribering. Ved å høre på intervjuene en gang til ble vi oppmerksomme på meninger og sammenhenger vi ikke la merke til under intervjuet. I etterkant av intervjuene sendte vi de transkriberte intervjuene til hver informant. Dette for å kunne sikre validiteten. Bruk av lydopptak er den mest vanlige måten å registrere svarene fra intervjuet (Ringdal, 2013, s. 244). Fordelen med å bruke lydopptak er at intervjueren ikke blir for opptatt med å skrive ned alle svarene, og med dette risikere å gå glipp av relevant informasjon. Vi passet på å teste opptakeren på forhånd, og sørget for at begge intervjuerne tok opptak i tilfelle en av lydopptakerne skulle svikte underveis eller i ettertid av intervjuene (Dalland, 2007, s. 171). De transkriberte intervjuene brukte vi til analysen vår, og til drøfting rundt de belyste temaene. Lydopptakene vil bli slettet etter at oppgaven har blitt levert.

3.9 Databehandling og analyse

Dataene som har blitt samlet inn ved hjelp av intervjuene presenteres i kapittel 4. I kapittelet om presentasjon av dataene har vi tatt utgangspunkt i temaene som fremkommer i intervjuguiden (se vedlegg 1) og vi vil presentere dataene deretter. I kapittel 5 vil vi analysere data som har blitt samlet inn og drøfte det opp mot teorien som har blitt presentert tidligere i oppgaven.

3.10 Kvalitet i undersøkelsen - validitet og reliabilitet

Både validitet og reliabilitet er kontroversielle fenomener innen kvalitativ forskning (Ryen, 2002, s. 176). Analyser av kvalitative data er vanskelig fordi det ikke finnes standardiserte teknikker slik som i analyser av talldata, der valget gjerne står mellom statistiske teknikker hvor oppskriftene finnes i lærebøker (Ringdal, 2013, s. 249).

Med vurdering av validitet menes det om resultatene fra studien er gyldige (Johannessen et al., s.2011, s. 247). Validitet står for relevans og gyldighet, derfor må det som måles ha relevans og være gyldig for det problemet som skal undersøkes (Dalland, 2007, s. 48). Vi skiller mellom to typer validitet, ekstern og intern. Med intern validitet menes hvilken grad forslag til årsakssammenhenger støttes i en studie i en bestemt setting (Seale, 1999, s. 38), der forskerens oppgave blir å prøve og avvise alle potensielle trusler (Ryen, 2013, s. 178). Vi mener at våre resultater i denne oppgaven er gyldige for det utvalget og fenomenet som er undersøkt. Ekstern validitet sikter til hvorvidt årsakssammenhenger holder også i andre settinger, det vil si mulighetene for å kunne generaliseres. En utfordring som kan oppstå er dersom den bedriften vi har tatt for oss har nokså særegne aktiviteter. Dette vil være med på å minske forskningsarbeidets eksterne validitet. Vi har intervjuet fire mellomledere som jobber i samme bedrift, men det kan likevel være en viss usikkerhet på hvor godt forklaringene deres kan representere hele virksomheten. Det kan være noe som spesifikt gjelder informantene vi har tatt for oss, og derfor vil det stilles spørsmålstegn til hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner. I intervjuprosessen har vi vært bevisste på å ta vare på validiteten gjennom å ha fokus på kvalitet i arbeidet med intervjuguiden og gjennomføring av intervjuene. Vi har forsøkt å se på problemstillingen og tematisert spørsmål til intervjuguide etter dette. I tillegg har vi hatt et stort fokus på å virke troverdige i måten vi har opptrådt på, samtidig som vi har forsikret oss om at vi har forstått informantenes meninger, gjennom å stille kontrollspørsmål og oppfølgingsspørsmål. På bakgrunn av de få informantene vi har intervjuet og den begrensede tiden, kan det være grunn til å stille spørsmålstegn ved validiteten. Likevel mener vi at de informantene vi har snakket med er sentrale personer i bedriften, i tillegg har de hatt meninger og kunnskap om temaet knyttet til vår problemstilling. Avslutningsvis har vi forsøkt å sikre validitet ved å sende ut de transkriberte intervjuene til informantene, slik at de kan kontrollere at uttalelsene deres stemmer.

Reliabilitet er helt sentralt for at selve forskningen vår skal være pålitelig (Ryen, 2002, s. 181). Reliabilitet betyr pålitelighet, og går ut på at målingene må utføres korrekt og at feilmarginer som eventuelt oppstår må angis (Dalland, 2007, s. 49). Det er viktig å se på nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som benyttes og hvordan dataene samles inn (Johannessen et al., 2011, s. 44). Yin (2014) forklarer reliabilitet slik:

The objective is to be sure that, if a later researcher follows the same procedures as described by an earlier researcher and conducts the same case study over again, the later investigator should arrive at the same findings and conclusions. (s. 48)

Reliabilitet går derfor ut på at dersom en forsker skulle gjennomføre samme undersøkelse ved en senere anledning, så skal de ende opp med tilnærmet like resultater. Baktanken ved god reliabilitet er å redusere feil og partiskhet. Vi kan ikke garantere at en annen forsker vil få samme resultater som oss. Som nevnt tidligere i oppgaven har vi benyttet oss av semistrukturerte intervjuer og brukt intervjuguiden som en rød tråd ved gjennomføringen av intervjuene. Vi har lagt til rette for ulike tilpasninger underveis i prosessen, slik at vi hele tiden kan tilegne oss en bredere forståelse av bedriftens mellomlederkommunikasjon og hvordan dette bidrar til å håndtere motstand. Ved hjelp av lydopptak på alle intervjuene med informantene, notater og transkribering, har dette bidratt til å styrke analysedelen i oppgaven. På bakgrunn av dette kan vi påstå at dataene vi har samlet inn vil ha en moderat grad av reliabilitet, ettersom vi har en beskrivende casepresentasjon og fremgangsmåten i arbeidet er nøye beskrevet.

3.11 Etske vurderinger

Det er flere etiske utfordringer man kan møte på, når man holder på med forskning gjennom ulike intervjuer. Underveis i en intervjuopprosess av informanter er det helt sentralt å informere om at intervjuet blir tatt opp. Hvis dette skal deles med andre, er det viktig at man får en bekreftelse fra informantene om at dette er greit (Johannessen et al., 2011, s.137). I forkant av intervjuene, sendte vi ut informasjon om prosessen og en oversikt over intervjuguiden. Vi ønsket også å få bekreftelse fra informantene at det var i orden at vi gjennomførte intervjuene med lydopptak. Det var viktig for oss å understreke i forkant av intervjuet med informantene, at navnene deres og bedriftens navn vil være anonymt og at lydopptakene vil bli slettet med en gang oppgaven er levert. Vi har vært oppmerksomme på at vi kan la oss påvirke, og at det

er vanskelig å være fullstendig objektiv. Forskeren kan stå i fare for å tillegge informantens meninger som den ikke har, slik at dette passer inn i ens egen forståelse av materialet. Vi har forsøkt å forstå informantenes meninger direkte ut fra deres uttalelser.

4. Datapresentasjon

I dette kapitlet ønsker vi å presentere den dataen vi har innhentet, for så å benytte oss av den ved drøftingen. Vi ønsker å presentere dataene gjennom 10 funn. Hensikten med dette kapitlet er å få en oversikt over mengden data vi har samlet inn, slik at det blir enklere å sammenligne og se forskjeller hos de fire ulike informantene.

4.1 Funn 1

Mellomledere planlegger endringsprosesser på ulike måter og det er forskjeller på hva de opplever som utfordrende

I teoridelen introduserte vi Lewin og Kotters modeller for perspektiver på endringsprosesser (Kotter, 1996, s. 35-158; Lewin, 1947, s. 34-35). Lewins modell gir en forenklet forståelse av hvordan man kan planlegge endringsprosesser, og Kotters modell identifiserer flere steg som antas å hjelpe ledere for å lykkes med endringer (Kotter, 1996, s. 35-158; Lewin, 1947, s. 34-35). Informantene har en plan for gjennomføring av endringsprosessen, men vi ser individuelle forskjeller. Informant 1 beskriver fasene til endringsprosessen i tråd med Lewins 3-trinnsmodell (1947, s. 34-35). Vi ser flere av Kotters faser i informantens tankegang; skape følelse av nødvendighet, kommuniserer strategi for endringen, synliggjøre kortsiktige positive resultater og fokus på det som gjenstår (Kotter, 1996, s. 35-158).

Informant 1: Så disse frøene, forberede de i forkant og underveis ... Til disse som er mest motstandsdyktige i avdelingen. Hvis det er enkelte som blir berørt, for da er de forberedt på at det kommer en endring, før endringen faktisk skjer og er besluttet ... Så det vi gjorde var å informere om fremdriften og tidsperspektivet på når oppgaven skulle overtas. Dette fremkom også i den mailen jeg sendte ut ... Det som er viktig deretter er å synliggjøre resultatene, hva har dette å si. I dette tilfellet var de redde for å miste arbeidsplassen sin, så det var viktig for meg å synliggjøre at det har ikke forsvunnet noen oppgaver ... og ikke minst at de kommer med forslag til endringen selv. Da blir de mer endringsvillig. Det har mye med tankesettet deres å gjøre, slik at de er rustet hvis det kommer noe større, hvis det skjer.

Informant 2 var ikke like bevisst på stegene i en endringsprosess, sånn som de andre informantene, men vi ser sammenheng med Lewins forenklete forståelse av endringsprosesser (Lewin, 1947, s. 34-35). Informanten uttrykker tidlig nødvendigheten av endringen, og dette samsvarer med Kotters (1996, s. 36) første steg. Informanten tydeliggjør ingen strategi eller visjon for endringen, men kommuniserer endringen tidlig til sine ansatte. Vi ser ingen andre tiltak informanten har gjort rundt endringsprosessen som kan samsvare med Kotters modell (1996, s. 35-158).

Informant 2: Ta et fysisk møte ... For det er ikke noe man kan reversere, det er ikke noe man kan påvirke for å gjøre en endring ut av det igjen ... Dette skjedde, og vi må forholde oss til det ... Skape samhold, vi er en avdeling og må dra i samme retning ... Skape litt tilhørighet, slik at folk blir trygge på hverandre.

Informant 3 involverer de ansatte i prosessen, og legger en tydelig plan for håndtering av endringsprosessen. Planen og strategien kommuniseres ut til de ansatte. Ved å gi hvert enkelt team frihet får de ansatte mulighet til å handle i tråd med visjonen. Underveis i prosessen tar informant statussjekk, slik at man får oversikt over hva som gjenstår og hvor langt man har kommet i prosessen.

Informant 3: Første steget vil jeg si er å planlegge, det vil si at jeg og spesialistene planlegger. Da hadde vi mange forskjellige varianter som vi dvelte litt på. Dette for å finne det beste utfallet. Så det var første periode ... Så begynte vel det å kommunisere det ut og når det var kommunisert ut til avdelingen, så var det å sette plan for selve avdelingen for gjennomføringen av endringen ... Å motivere de for endringen så er det første jeg gjør å forklare de hvorfor vi gjør denne endringen. Så er jeg veldig på involvering generelt ... Det vi gjorde da, var at vi ga veldig mye frihet til hvert enkelt team, slik at de fikk være med selv å forme ... med tanke på endringen på avdelingen, så tok vi ofte status underveis.

Informant 4 har en mer gjennomtenkt plan for gjennomføring av endringsprosesser. Informantens planlegging kan ses i samsvar med Lewins modell (1947, s. 34-35), men er noe avansert for denne modellen. Kotters modell (1996, s. 35-158) gir en bedre forståelse av tankegangen til informanten. Endringen er initiert av informanten selv, og toppledelsen har gitt informanten frihet til å styre endringsprosessen. Første steg er å kommunisere visjon og strategi for endringsprosessen. Informant 4 legger til rette for at de ansatte kan komme med

innspill, men informanten kontrollerer når innspillene kan komme. Informanten har ikke tydeliggjort at kortsiktige resultater synliggjøres, men fordi informanten har en klar struktur som deles med de ansatte underveis, antar vi at dette blir gjort til en viss grad. Planen tilpasses underveis, og informanten har fokus på det som gjenstår. Endringsprosessen er ikke avsluttet, men arbeidet med å forankre nye rutiner er satt i gang.

Informant 4: Det jeg ville gjort først er å dele visjonen. Dele visjonen, og i det så må man også konkretisere planen, tanken og veien fram. Men du må aldri være absolutt. For det kommer garantert til å endres ... Starte da med å dele, ha en struktur. Også blir det å sette opp hvordan du planlegger å gjøre den strukturen, og så må du begynne å følge den strukturen. Men du må hele veien tilpasse den underveis ... Så blir det jo å strukturere når skal man ha innspill, når skal man få feedback, og hva skal man ha feedback på ... Og så handler det om å optimalisere selve utviklingsfasen, også er det implementeringsfasen ... Nå er vi jo der i forhold til å optimalisere rutinen til den nye endringen ... Nå jobber vi med hvordan vi på mest mulig optimal måte kan bruke [endringen] sånn at vi får mest mulig ut av den. Fasiten der er ikke gitt, på ingen måte. Hele veien her, så må du sørge for at du får med alle disse kloke hodene som kan komme med innspill.

Informantene ble spurt om hvilke faser de ser på som mest utfordrende i en endringsprosess. Her ser vi variasjon hos informantene. Informant 4 opplever “change” fasen som mest utfordrende, som er fasen der endringen implementeres. Informant 2 og 3 opplever “unfreeze” fasen som mest utfordrende, på grunn av støy og usikkerhet. Informant 1 sin beskrivelse av hvilke faser som er utfordrende samsvarer med både “unfreeze” og “change” fasen, og informanten trekker frem at det er spesielt støy som gjør disse fasene utfordrende.

Informant 1: Startfasen tror jeg ikke er den mest utfordrende. Det er den perioden fra informasjonen kommer ut til det skal gjennomføres ... hvis små endringer skal gjennomføres og det hele tiden skal være et støynivå, så blir det veldig slitsom

Informant 2: «Hva skjer nå», nå har det endelig kommet noe nytt. Det er ikke så utfordrende, men det er slitsomt. Skaper så mye støy.

Informant 3: Vanskeligste må nok være den første fasen, planleggingen. Man blir veldig usikker, med tanke på at man skal gjennomføre det nå. Redd for at man legger ned mye arbeid i noe som ikke blir vellykket.

Informant 4: *I en sånn prosess så må du ha informasjon fra a til å. Det var en aha opplevelse for meg, i forhold til hvor mye kunnskap du faktisk må ha, for å [gjennomføre denne endringsprosessen]*

Vi ser det er variasjon blant informantene når det kommer til stegene i en endringsprosess, og hva de opplever som utfordrende. Alle informantene planlegger endringer på en slik måte at det kan vurderes i lys av Lewins modell (1947, s. 34-35). Lewin og Kotters modeller kan ses i sammenheng med hverandre, og som forventet ser vi også noen av Kotters steg hos informantene (Kotter, 1996, s. 35-158; Lewin, 1947, s. 34-35). Hvilke steg som ble benyttet av Kotters modell varierte hos informantene, der informant 4 var nærmest modellen som en helhet.

4.2 Funn 2

Mellomleder mener at bevisstgjøring av organisasjonens overordnede strategier og mål er viktig for å gjennomføre suksessfulle endringer

Mellomlederens oppgave er å påse at alle oppgaver og aktiviteter innenfor deres ansvarsområdet blir gjennomført for å realisere virksomhetens felles mål (Hope, 2015, s.52-53). Tre av informantene legger frem viktigheten av å synliggjøre visjonen til organisasjonen og at dette er en avgjørende faktor for å kunne lykkes med en endring.

Informant 1: *At de skal se at den måten vi jobber på i dag, er ikke den riktige måten å jobbe på fremover. Det krever å endre både tankesett og opparbeide en ny kompetanse.*

Informant 2: *Dette er målbildet, for eksempel. Dette er vår visjon, det er dit vi skal, og sånn vi skal gjøre det.*

Informant 4: *Alltid ha fremtidsrettet fokus, visjon. Det hjelper. Er du med på visjonen, kjøper du visjonen. Er du enig i veien vi går, så er du mye mer motivert.*

Dette kan ses i sammenheng med tredje og fjerde steg i Kotters modell (1996, s. 61-100), hvor man først må skape visjon for endring og deretter kommunisere visjon og strategi. I uttalelsen til informant 1 trekkes det frem tidligere erfaringer fra bedriften når det kommer til synliggjøring av visjon og strategi.

Informant 1: *Noe jeg har savnet den tiden jeg har jobbet i denne bedriften er at mine tidligere avdelingsledere ikke har vært tydelige nok på strategien og hvilken vei man skal. Med en gang du kjenner til den veldig godt, så får du også en mer forståelse av endringene som gjøres. Dette må nåes helt ned til laveste nivå i bedriften.*

Tre av mellomlederne legger vekt på at bevisstgjøring av bedriftens overordnede strategi og mål er viktig for å oppnå endringer som er suksessfulle. Vi ser det er variasjon blant informantene, ettersom informant 3 ikke påpeker viktigheten av dette.

4.3 Funn 3

Mellomleders rammebetingelser påvirker handlingsfrihet ved en endringsprosess

Mellomlederen blir påvirket av sine rammebetingelser, som er ytre forhold som stiller krav til hvordan virksomheten eller en aktivitet skal drives (Braut, 2014). I denne oppgaven ser vi rammebetingelser som eksterne forhold som stiller krav til avdelingen, og dette kan være toppledelse, markedsforhold, andre avdelinger osv. Informantene kom med disse uttalelsene knyttet til sin handlingsfrihet ved en endringsprosess.

Informant 1: *Nå har ikke jeg vært med fra starten av, men det har vært oppe til diskusjon og en beslutning som min ledergruppe har hatt i forhold til krav som ble stilt ... Derfor er jeg litt overrasket over at ikke medarbeiderne hadde forståelse eller ble involvert i den prosessen. Det er veldig stor forskjell på den gangen og i dag, for i dag sitter medarbeiderne selv og melder ifra [i forhold til endringen]*

Informant 2: *Som gjorde at vi måtte gjøre endringer ... Det er sånn som skjer kjempefort. Det er et salg og en infodag deretter. Det kommer ingen forvarsel ... Ting er jo egentlig ganske satt.*

Informant 3: *Presset seg litt frem selv, at vi måtte gjøre endringer ... Men jeg føler ikke at jeg kan gi informasjon om en endring før datoen er og det er veldig strengt om hvordan det skal informeres ... Akkurat når det kommer til denne endringen, så var det litt mer opp til oss selv ... Der var de jo det at teamet fikk delta selv og fikk muligheten til å si ifra, slik at det ble tatt avgjørelser underveis ... At det er litt fleksibilitet i det, men det er fordi vi kan og fordi vi styrer det selv. Det er ikke alltid man kan i alle endringer.*

Informantene opplever at eksterne forhold presser frem nødvendigheten av endringer, men at de har en del handlingsfrihet når det kommer til implementering av endringen. Informant 4 er en viktig endringsaktør i endringsprosessen gjennomført i sin avdeling, fordi initiativet om endring kom ikke fra toppledelsen, men fra informanten selv.

Informant 4: Nei, denne utviklet jeg selv. Kan ikke sitte å vente. Visjonen var klar; Tenk nytt, jobb smart kun der innsatsen fra mennesker skaper en positiv verdi skal vi investere arbeidstid.

Informant 4 legger vekt på at å endre endringsprosessen underveis er viktig, og har erfaringer der dette ikke var tilfelle.

Informant 4: Jeg har vært i noen prosesser der det har vært bestemt at endringen skal skje på denne måten, og gjør ingen endringer ... Men du må aldri være absolutt. For det kommer garantert til å endres, hvis du ikke endrer en endring i løpet av prosessen [så mislykkes den]

Informantene har en forståelse for at eksterne krav settes for endringsprosessen, og at disse kravene må følges. Hvor mye handlingsfrihet informantene har avhenger av flere forhold, blant annet hvem som har initiert endringen.

4.4 Funn 4

Mellomlederrollen innebærer lojalitet til toppledelsen, men forventes også at de jobber for sine ansatte ved gjennomføring av en organisasjonsendring

Toppledelsen tar beslutningene angående strategien, men mellomlederen forventes å bidra gjennom iverksetting av strategiene (Floyd & Wooldridge, 1992, s. 153-167). Mellomlederen skal på den ene siden fastholde fokus på daglig drift og på den andre siden implementere endringer (Balogun, 2003, s. 69-83). Mellomledere sitter derfor i en posisjon hvor det forventes at de er lojale til beslutninger gjort av toppledelsen, men de ansatte forventer at mellomlederen jobber for deres beste. Informantene hadde ulike tanker rundt det å håndtere endringer de ikke er enige i. Dette fremkommer i uttalelsene til informantene:

Informant 1: *Jeg er lojal til ledelse. Selv om jeg ikke er enig, så formidler jeg det på objektiv måte. Ledelsen skal ikke føle at jeg ikke er lojal og avdeling skal heller ikke føle at jeg jobber for [toppledelsen]. Må finne en balanse her. Jeg hadde ikke kommet til å uttrykt mitt misnøye til de ansatte ... Det blir ofte oss, mot dem, istedenfor at man prøver å finne en felles plattform - hva er man enige om.*

Informant 2: *Positivt til det eventuelt ikke fungerer ... Det er vel noen som har forstått noe, eller ser noe som jeg ikke ser. Så da får man prøve og gjøre det beste ut av det, men eventuelt gi tilbakemelding på hvordan det egentlig fungerte ... Jeg har ikke opplevd å få tredd noe ned over hodet som jeg ikke har trua på. Stort sett er det fornuftige ting ... Da må man jo gjøre det beste ut av det.*

Informant 3: *Det er viktig å være ærlig på at alt ikke er helt optimalt, men at man også har holdning på at vi må jobbe for det og være med på det ... Så kan jeg være ærlig med at enkelte ting er jeg ikke enig i. Her må vi bare gjøre det beste ut av det.*

Informant 4: *Der er det mange tøffe kameler du noen ganger må svelge ... Jeg legger frem at jeg støtter endringen og at det er min vurdering. Det er jeg som eier vurderingen ... Du skal være lojal, men da gir jeg klar tilbakemelding ... Du må alltid støtte. Men du kan alltid utfordre ... Jeg er den personen som ikke er redd for å være upopulær. For da sier jeg ifra at dette kommer til å feile.*

Informant 3 støtter toppledelsen beslutning, men skiller mellom hvordan avgjørelsen blir kommunisert og hvem som har tatt avgjørelsen.

Informant 3: *Det kommer litt an på hvordan den formidles. Får jeg en mail, så kan jeg være den som reagerer med "hva i alle dager er dette for noe?". Jeg vil jo selvfølgelig etterhvert si at vi ikke har noe annet valg, det her må vi forholde oss til ... Hadde ledergruppen jobbet med i forkant, så kunne jeg vært uenig i endringen. Men hvis vi hadde blitt enige om å gå ut og være positiv til denne, så hadde jeg vært lojal til det. Det kommer litt an på hvor mye jeg forarbeidet det selv og presentert til avdelingen.*

Informantene er lojale til toppledelsen, men er ikke redd for å utfordre avgjørelsene som blir tatt. Det er variasjoner i uttalelsene til informantene, hvor tre av informantene nevner at de ikke ville gitt uttrykk for at de var uenige i endringen. Informant 3 derimot foretrekker å være

ærlig om sine tanker rundt endringen, og reaksjonene på endringen påvirkes derfor av forarbeid og inkludering i endringsprosessen.

4.5 Funn 5

Mellomleder er positive til endringer, og benytter sine maktbaser til å fremme eller justere endringsprosesser

Man bør ikke uten videre anta at endringer skaper entusiasme hos ledere på alle nivåer (Munkejord, 2014, s. 344). Det er viktig å bemerke seg at 3 av informantene var positive til endringer, og beskriver sine egne holdninger til endringer slik:

Informant 2: Positiv til endringer, hvis det er gode endringer. Jeg forventer jo av hver eneste en, at man skal prøve frem til det motsatte er bevist. I det ligger det at man skal være endringsvillig, så jeg anser meg selv som positiv til endringer.

Informant 3: Jeg er litt der at jeg synes det er gøy. Jeg liker at det er litt unntakstilstand noen ganger. Kan jo av til tenke at det litt dritt, for å bruke et norsk ord. Jeg har liksom ikke opplevd at jeg har noe sinne rundt det. For jeg er nysgjerrig. Gitt at du får en innkalling til møte, og alle skjønner at nå skjer det noe. Noen blir litt redde, mens jeg blir dødsgrå på hva er det som kommer nå. Selv om det kan komme noe farlig for min del også, men jeg vet ikke, jeg tror ikke jeg tenker det er noe farlig før det faktisk er det.

Informant 4: Du er i utvikling eller avvikling. Det er ikke vanskelig å forklare det

Informant 1 hadde ingen uttalelser knyttet til egne holdninger til endring, men det fremkom i uttalelsen at informanten jobber aktivt for å endre avdelingens holdninger til endringer. På bakgrunn av dette antas det at også informant 1 er positiv til endringer, i likhet med de tre andre informantene.

Informant 1: Så det har vært en prosess til å få dem til å endre tankesettet til en endring. (...)Det å endre at de endrer holdningene sine til endringer.

Det er flere av informantene som forsøker å spre sin positive holdning mot endringer ut til sin avdeling. Ledere er ofte en person man tenker kan spre emosjonell smitte, og har derfor en mulighet til å bruke systematiske virkemidler for å skape god emosjonell stemning i

organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 109-111). Informantene er bevisste på at sine emosjoner og holdninger kan smitte over til avdelingen, men det er variasjon i hvordan de benytter seg av dette:

Informant 1: Jeg gir de rom for utløp for følelser og utblåsnings, det tror jeg bare er sunt. Går det over lengre periode og det smitter over på resten og skaper frykt og dårlig arbeidsmiljø, så må jeg inn ... Snur man dem som roper høyest, så får du med deg resten også. De tar stor plass i avdelingen og det smitter.

Informant 2: Stort sett positiv. Har ikke så mange dårlige dager, tror ikke jeg blir sånn at jeg påvirker de ansatte på negativt vis. Hvis jeg gjør det, så håper jeg noen gir beskjed til meg ... Herregud jeg kan ha dårlige dager jeg, men da er det min oppgave å sette meg på kontoret og jobbe i fred og ro.

Informant 3: Jeg skjønner at mine holdninger til en endring vil smitte over til avdelingen ... Så jeg tror at hvis noen er negative, så hadde de fått høre det fra en av de som støtter endringer. Så de er flinke til å ikke la seg dra med.

Informant 4: Ja, det sprer seg fort ... Også ville du spredt den negativiteten, selv om du er en positiv person, så er det bare sånn mennesker fungerer ... Hele avdelingen har vært med på reisen og vært positive til endringen ... Jeg bruker ikke emosjoner på den måten, jeg fokuserer heller på det langsiktige. Fokuserer heller på den overordnede kulturen.

I tillegg til å være bevisste på at sine positive holdninger til endring kan smitte over på avdelingen, så kan mellomledere benytte seg av maktbaser for å påvirke avdelingens reaksjon på endringsprosessen. Hope (2010, s. 195-215) gjennomførte et studie som avslørte at mellomledere aktivt brukte ulike kilder til makt for å påvirke andres (under-, side- og overordnede) virkelighetsoppfatninger i en endringsprosess. Informantene anser videreformidling av informasjon som en av sine viktigste roller. Meningsmakt kan utøves gjennom å påvirke hvilken informasjon som gis, hvordan den gis og til hvem (Hope, 2015, s. 61). Det kan derfor sies at informantene har muligheten til å utøve meningsmakt, fordi de kan bestemme hvem som får informasjonen og når de får den. Informantene har ikke gitt direkte uttrykk for om de benytter seg av denne makten eller ikke. I uttalelsene til informant 4 og 1 kan det likevel tyde på at meningsmakt er det bakenforliggende for deling av informasjon, uavhengig av hvor bevisste de er på bruken og ikke.

Informant 4: *Som en leder er du jo en trakt, det er kommer vanvittig mye informasjon inn ... Så hadde jeg bare sendt alt videre og ikke filtrert så hadde ikke mine ansatte kunne jobbet effektivt ... Man må sørge for at den informasjonen man sender videre er så presis, at du er sikker på at de leser den og at man bruker gode kanaler*

Informant 1: *Kommunikasjon er det viktigste jeg kan ha som avdelingsleder ... å informere om fremdriften og tidsperspektivet på når [endringen skal gjennomføres]. Dette fremkom også i den mailen jeg sendte ut, så de fikk mye informasjon om fremdriften.*

Informant 4 ønsker å delegerer oppgaver, men velger å holde på ansvaret for prosjektet så lenge som mulig. Dette gjøres for å motivere og opprettholde engasjementet for prosjektet. Ved å aktivt delta i endringsprosessen oppnår informantene prosessmakt, fordi man påvirker beslutningsutfall ved å kontrollerer hvem som deltar i beslutningsprosesser og ikke (Hardy, 1996, s. 3-16).

Informant 4: *Målet mitt er å kunne delegerer mer, gi flere muligheter til de ansatte, så ved en stor endring vil ikke dette gå. Per i dag, så ville jeg gjort mye på samme måte, altså gjort mye selv ... her var det viktig selv da, å ta kontroll over hele prosessen. Også heller ta dem med, og få dem inn i totalen når de rent faktisk kunne sitte og jobbe ... Det er da de lærer. Og da kjøpte de fleste det ... Tanken var at jeg skulle dele alt, og alle skulle få være med på mye mer. Men jeg så jo det at, hadde jeg gjort det, så hadde det blitt motstand. [Nå er det] tre stykker som kan være med på å gjøre den morsomme delen av [endringen]. Hvor jeg skal jobbe mer i bakgrunnen og hindre disruptions.*

Informant 2 støtter toppledelsen dersom informantene er enig i endringen, men velger å benytte seg av ressursmakt dersom man er uenig. Mellomlederen kan bruke disse ressursene (personalressurser) på slik måte at man får innflytelse, og kan velge å benytte ressursene for å støtte eller motsette seg en endring (Hope, 2010b, s. 195-215).

Informant 2: *Positivt til det eventuelt ikke fungerer. Men da er det min jobb å få endret det til noe nytt. Enten at man legger det til side eller endrer det til det funker.*

Et sentralt poeng som er verdt å trekke frem er at informantene gir inntrykk av å være positive til endringer, og ønsker at denne holdningen skal spres til avdelingen sin. De har

forskjellige tilnærminger til hvordan dette kan oppnås. Informant 4 benytter seg av flest maktbaser for å sikre at endringen blir vellykket. Informanten velger å delegere ansvar når de utfordrende fasene er over, og videreformidler den informasjonen informanten anser som viktig. Informant 2 benytter seg av maktbaser der man kan la være å iverksette endringer man ikke er helt enige i. Informant 1 og 3 innehar en informasjonsrolle som kan gi meningsmakt, men gir ingen indikasjon på om de benytter seg av denne eller andre maktbaser.

4.6 Funn 6

Mellomleder anser tidsbegrensninger som den største utfordringen ved kommunikasjon, og dette påvirker valg av kommunikasjonskanaler

I denne oppgaven definerer vi kommunikasjon som “overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 416). Dette er i samsvar med informantenes forståelse av kommunikasjon, der informant 3 definerer kommunikasjon som:

Informant 3: Å kommunisere er flere ting for meg, det er å gi informasjon. Det å ha dialog og lytte. For å klare å holde en god kommunikasjon så må man være tilstede, eller være en del av hverdagen til de jeg skal kommunisere med.

I følge Henry Mintzberg (referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 422) er en av rollene til ledere å erverve og formidle informasjon til gruppen. Informasjonsrollen er en viktig rolle mellomlederen kan ha, og dette kommer frem i uttalelsen til informant 4 der kommunikasjon defineres som:

Informant 4: Dele. Del mest mulig og på mest mulige optimale kanaler. Som en leder er du jo en trakt, det kommer vanvittig mye informasjon inn. Er jeg borte en dag så er det fort 100, 200, 300 mail. Det er helt ekstremt. Så hadde jeg bare sendt alt videre og ikke filtrert så hadde ikke mine ansatte kunne jobbet effektivt.

Som nevnt tidligere er eksempler på barrierer som forstyrrer kommunikasjonen tidspress, informasjonsmengde, valg av kommunikasjonskanal osv (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 417). Det kommer frem i uttalelsene at informantene benytter seg av forskjellige kommunikasjonskanaler for å formidle informasjon, og valg av kanaler vurderes avhengig av

type informasjon. Kanaler som blir brukt av informantene er blant annet møter, mail, Workplace, TV-skjerm med informasjon, samtaler og Onenote. Informantenes valg av type kanal avhenger av omfanget på informasjonen. Uttalelsen nedenfor er eksempel på hvordan informant 4 benytter seg av de forskjellige kanalene:

Informant 4: Hvis det er positive ting eller lage stemning, så er det Workplace. En gang i uken så legger jeg ut hva som skjer, noe som var et ønske fra de ansatte. Jeg løper jo mye frem og tilbake i møter, så jeg sier ifra hvor jeg er, slik at de andre kan komme med innspill ... På mail er det mer filtrering, så den aller mest nyttigste informasjonen sender jeg på mail. Hvis noen er syke, så sender jeg det på mail, men det ønskes også på tv-skjermen ... På Onenote har jo jeg fordelene med at jeg kan dele mer enn nødvendig og da kan de som er nysgjerrig gå inn og se.

Det observeres forskjeller i hvilke kanaler informantene ønsker å benytte i ulike situasjoner, og dette er basert på personlige preferanser. Informantene tar hensyn til ansattes preferanser, og tilpasser valg av kanal deretter. Informant 4 har gått et skritt videre og hatt en workshop for å kartlegge ansatte sine preferanser når det kommer til valg av kommunikasjonskanal.

Informant 4: Vi hadde faktisk en veldig kul, men kort workshop på forrige avdelingsmøte med kommunikasjonskanaler. Hvor vil vi ha ulike type informasjon, så da avsluttet vi med å ta runden rundt bordet "hvordan foretrekker du å bli kontaktet?". Noen foretrakk Skype, mail osv. Flere har kommet tilbake til meg i ettertid og sagt at dette var en aha-opplevelse.

Det er interessant å se at informantene foretrekker kommunikasjonskanaler som gir mulighet for toveiskommunikasjon, slik at informantene kan få tilbakemeldinger og innspill fra sine ansatte. Dette synliggjøres i tre av informantenes uttalelser:

Informant 2: Det å skape tillit gjennom kommunikasjon. Gi og ta litt gjennom kommunikasjon, ikke skape en enveis- men ha en toveis-kommunikasjon.

Informant 1: For min del så har det vært utelukkende å få de tilbakemeldingene og responsene som har vært, fordi det er det man tar litt læring av selv. Hvis jeg ikke hadde fått disse tilbakemeldingene og responsen, så hadde jeg fort havnet i samme felle neste gang og det hadde vært veldig uheldig.

Informant 4: *Så det å optimalisere kommunikasjonskanaler, sånn at man får innspill, er alfa omega.*

Informantene benytter seg av skriftlige og muntlige kommunikasjonskanaler, og er bevisste på fordelene og ulempene ved begge. De opplever at skriftlig kommunikasjon kan føre til misforståelser, og dette fremkommer i uttalelsen til informant 2:

Informant 2: *Jeg foretrekker ansikt- til ansikt uansett. I stedet for å sende det på mail, unngå misforståelser. Litt avhengig av hva det er selvfølgelig. Jeg foretrekker egentlig ansikt-til-ansikt.*

I tillegg til valg av kanaler så er tidspress og informasjonsmengde barrierer for kommunikasjon. Informantene har foretrukne kommunikasjonskanaler, men vi ser at utfordringer og barrierer legger begrensninger på valg av kanal. Utfordringer ved kommunikasjon i organisasjonen kommer frem i uttalelsen til informant 3:

Informant 3: *Det eneste jeg kan tenke på, er at vi er en avdeling som hele tiden har tidspress. Det er mange oppgaver som skal løses og alt skulle helst ha vært løst i går. Så jeg føler at det kunne vært hensiktsmessig og samles mer av og til og prate. Vi har avdelingsmøter annen hver måned. Man kunne kanskje hatt dette oftere eller hatt et møte når endringer egentlig er presset frem nå, men jeg tar det på neste avdelingsmøte. Eller at jeg hadde tatt et møte nå, men da bruker vi tiden vi egentlig ikke har. Det er kanskje det eneste som ikke ligger til rette, men utover det så føler jeg at jeg kan styre mye selv.*

Det fremkommer i uttalelsen til informant 1 at tidspress har resultert i mindre møtevirksomhet i avdelingene:

Informant 1: *I forhold til møtevirksomhet, så har vi kortet det ned. Før var det avdelingsmøte 1 gang pr. mnd. Det har jeg nå 1 gang per kvartal. Det er fordi vi ønsker heller å bruke mindre tid på møtevirksomhet, fordi det tar en del tid ... Det er også fordi jeg er veldig tilstede i avdelingen og spør og tar de til side likevel. Så det tar jeg heller underveis - tar pulsen. Men det har vært nødvendig for å bli kjent med avdelingen.*

Informantene legger vekt på viktigheten av toveiskommunikasjon og tilbakemeldinger.

Informant 1 og 3 anser tidsbegrensninger som en utfordring knyttet til kommunikasjon, men

de andre informantene nevner ingenting om dette. Informant 4 påpeker at informasjonsmengde er en utfordring, og at det ikke er tid til å videreformidle alt dette til sine ansatte. Det kan derfor antas at for mye informasjon fører til tidspress som utfordring ved kommunikasjon.

4.7 Funn 7

Mellomleder kommuniserer mer direkte oppover og lateral i organisasjonen, men “pakker inn” informasjonen når det kommuniseres nedover

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 408) beskriver flere ulike retninger som kommunikasjonen kan ta i en organisasjon. De skiller mellom nedover-, oppover- og lateral kommunikasjon. Informant 1 opplever at informasjonen som kommer ovenfra eller lateral er mer direkte, og at det deretter må tilpasses til de ansatte.

Informant 1: Jeg kan ikke gå til mine ansatte og si at vi skal automatisere 50% av oppgavene, men det kan min leder ... Så det er mye mer direkte fra min leder, enn hvordan jeg kommuniserer det videre til mine ansatte igjen ... Trenger ikke å pakke det inn.

Vi ser at informantene tilpasser informasjonen som kommer ovenfra eller lateral, før de videreformidler til sine ansatte. Det er interessant at informantene tar hensyn til individuelle forskjeller blant de ansatte, og tilpasser deretter informasjonen og valg av kanaler. I uttalelsene til tre av informantene fremkommer det at de tilpasser kommunikasjon til sine ansatte ved en organisasjonsendring:

Informant 3: Noen er ikke så glad i endringer, noen liker ikke å få det sjokket og trenger å bearbeide det litt mer. Det kan godt være at andre ville hatt det før og bearbeidet det, men det er andre jeg vet om som virkelig trenger det ... I begynnelsen kommuniserer man helt likt til alle og tenker mer på innhold enn måte. Etterhvert blir det kanskje litt mer innhold og måte.

Informant 1: Jeg har brukt 1 år på å bli kjent med dem. De har jobbet her i mange år, og de er vant med hvordan ting har vært. Så det å komme inn å gjøre noen endringer, det tar litt lenger tid. Derfor må jeg bruke tid på å bli kjent med hver enkelt ... Enkelte har behov for at vi snakker ansikt til ansikt, andre synes det blir mer forstyrrende og foretrekker en mail.

Informant 4: Vi må hele tiden tilpasse. Hver og en er også forskjellige, de foretrekker forskjellige ting og det kan også forandre seg.

I tillegg til individuelle forskjeller blant de ansatte, observerer informantene forskjeller knyttet til de ulike generasjonene. Generasjon Y, millennials eller også kjent som milleniumsgenerasjonen er de som ble født mellom starten av 1980-tallet og til midt på 1990-tallet. Denne generasjonen har vokst opp med internett, globalisering og har en høyere utdanning enn sine tidligere generasjoner (Wallestad, 2018). Dette fører til at milleniumsgenerasjonen har andre forventninger og perspektiver, enn generasjonene før dem som generasjon X, babyboomere osv. Informantene er klar over disse forskjellene, og tilpasser kommunikasjonen til en viss grad i henhold til dette.

Informant 2: Dropper Workplace, fordi noen av de eldre som er inne der hele tiden, også er det noen som ikke bruker det i det hele tatt. Noen av dem er ikke på Facebook en gang. Jeg liker ikke å tvinge ting på folk ... Prøver heller å tilrettelegge og jobbe rundt det. Legger ut noe der, noe på tv-en, tar noe på mail som kommer hver mandag, så den får alle med seg. Er det noe farlig så tar vi et møte på det, eller tar det i avdelingsmøte. Er det noe annet så tar jeg det en-til-en, så jeg prøver å være litt på alle områder og tilrettelegge. For da treffer man alle.

Informant 3: Det er bare hva jeg tok på gefilen egentlig. De som er litt mer satt og har vært her lenge er ikke nødvendigvis så raske til å hive seg rundt på det nye.

Vi ser at mellomleder kommuniserer mer direkte oppover og lateralt i organisasjonen, men at det kun er informant 1 som nevner dette i en av sine uttalelser. Dette fremkommer ikke i uttalelsene fra de andre informantene, men på bakgrunn av at de alle tilpasser kommunikasjonen nedover, oppover og lateralt kan vi anta at det er forskjeller på måten man kommuniserer til de ulike nivåene i organisasjonen.

4.8 Funn 8

Mellomleder planlegger grad av dialog i forhold til omfanget av endringen

Omfanget på endringen er avgjørende for grad av dialog og involvering av de ansatte i organisasjonen (Kongsvik, 2006). Informant 3 sin uttalelse fremhever dialog som en viktig del ved endringer som skal gjennomføres. Informanten sørget for å få oppmerksomheten hos de ansatte gjennom samtaler, slik at det kunne skapes en forståelse av endringen som skulle gjennomføres.

Informant 3: For denne endringen kunne vi snakke litt mer på tomannshånd og varme opp litt. Hvis det er en endring vi ikke får forberedt og snakket om, så må man ha en helt annen strategi, må ha mye mer dialoger i ettertid med hver enkelt etter at informasjonen har blitt gitt ut. Hvis det er en av de mindre endringene, så hadde jeg kjørt mye av det samme ... Misforstå meg rett, det er nok en stor endring for de ansatte, men samtidig så er det ikke en så stor endring.

En av informantene trekker frem at en stor endring som, i mellomlederens syn, påvirker de ansatte er vanskeligere å gjennomføre, fordi informanten ikke har den erfaringen fra tidligere arbeidsliv. En slik endring vil kreve stor grad av dialog, dette fremkommer i uttalelsen til informant 1:

Informant 1: I det tilfellet her, så er det ikke snakk om noe nedbemanning. Da er det mye enklere å foreta en endring ... Det har mye med erfaringer å gjøre og hvilke type endring som eventuelt skal gjennomføres. Hvis det går på nedbemanning, så er er jeg såpass ung i arbeidslivet at jeg har ikke forståelse av hva det faktisk vil bety for den som blir berørt. Det har ikke nødvendigvis noe med at jeg er uenig, men heller i forhold til den type endring som skal gjennomføres og hva konsekvensen faktisk blir. Så der må jeg sette meg godt inn og bruke tid, før man skal ut med en sånn beskjed ... Så blir det en større endring i organisasjonen, så kan ikke jeg gjøre det på samme måte. I det tilfellet her, så er det ikke snakk om noe nedbemanning. Da er det mye enklere å foreta en endring.

Suksessfulle endringsprosesser kjennetegnes ved å involvere et bredt spekter av ansatte, og de ansatte må myndiggjøres (Kotter, 1996, s. 101-115). Formålet med “Participatory change communication” er å få med seg medarbeiderne til å forme endringsprogrammet, i stedet for

å passivt motta det (Lewis, 2006, s. 23-46). Felles hos alle informantene er at de har fokus på å involvere de ansatte, dette fremkommer i deres uttalelser:

Informant 1: Ansatte må ha en forståelsen i grunn. Det får de hvis de blir involvert og får et innblikk i hvordan arbeidsdagen blir fremover ... Jeg tror det er noe av det vi har lykkes meste med - involvering, det å bli sett og tilpasse oppgaver. Det har gitt økt motivasjon.

Informant 4: Og hele veien her, så må du sørge for at du får med alle disse kloke hodene som kan komme med innspill

Informant 3: Hvis det hadde vært en intern endring på avdelingen, så hadde jeg gjort mye av det samme jeg ha gjort tidligere. Involvering og åpen dialog ... Jeg tror mye av suksessen var at de fikk være med å bestemme ... Støtten fra de ansatte kommer fordi man blir involvert og fordi man synes det er gøy, vil lære noe nytt og er sulten på mer. Da er det lett for at man synes det her er veldig gøy. Teamet fikk delta selv og fikk muligheten til å si ifra, slik at det ble tatt avgjørelser underveis

Informant 2: Ja, være åpen for at folk ofte har noe lurt å komme med. Høre etter. Det er ikke sånn at sånn er det, sånn gjør vi det, alltid.

Det er likheter hos alle informantene ved involvering av ansatte i en endringsprosess. Alle fire nevner at involvering bidrar til suksess, men kun to av informantene trekker frem at grad av dialog avhenger av endringens omfang. På bakgrunn av uttalelsene til informantene kan vi si at mellomlederne planlegger grad av dialog i forhold til omfanget på endringen, men at det legges stor vekt på involvering uavhengig av omfanget på endringen.

4.9 Funn 9

Mellomledere har forskjellig oppfatning på hva som er årsaker til at motstand oppstår

Som nevnt i teorikapittelet oppstår det gjerne motstand hos de ansatte ved en organisasjonsendring (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 382). Denne reaksjonen er nokså vanlig fordi man beveger seg fra det kjente mot det ukjente, og det oppstår en usikkerhet hos de involverte (Myers et al., 2012, s.151). Det er interessant å se at alle informantene trekker frem forskjellige årsaker til hvorfor det oppstår motstand ved en organisasjonsendring.

Informant 3 nevnte at det ikke alltid oppstår motstand ved endringer.

Informant 3: Motstanden oppstår fordi de blir personlig berørt, tenker jeg, i form av at de blir påført mer overtid. At det går ut over seg selv. Det er ikke alle som synes at overtid er negativt

... Det er mer enkeltpersoner som er skeptiske av natur ... Det er jo forskjellige størrelser og grad av endringer, men jeg tror ikke det alltid oppstår motstand.

Informant 4: Motstand det kan fort skje hvis du ikke har gjennomtenkte ideer, og hvis du ikke har en fiks ferdig plan ... Du må ha ting klart. Da unngår du motstand. Du må dele visjonen, være tydelig på hva det vil innebære. Hvis du ikke får frem visjonen og hva det vil innebære, så får du heller ikke noe engasjement rundt ideen ... Det eneste jeg merket i den forstand, det var jo det jeg nevnte, at det ble for mye informasjon ut til de ansatte ... Tanken var at jeg skulle dele alt, og alle skulle få være med på mye mer. Men jeg så jo det at, hadde jeg gjort det, så hadde det blitt motstand ... Jeg vet jo ikke om det ville blitt sånn. Men jeg konkluderte med at det ble opplevd som et negativt stress.

Informant 1: De var redde for at dette bare var starten og at arbeidsplasser ville forsvinne ... De ble mer skeptisk til meg som leder. Det er jo en form for motstand.

Informant 2: «Hva skjer nå», nå har det endelig kommet noe nytt ... Skaper så mye støy.

En annen årsak til motstand er brudd på den psykologiske kontrakten. En psykologisk kontrakt er en mental modell som utvikles hos den ansatte over tid, og er en subjektiv og implisitt avtale mellom ansatt og leder (Rousseau, referert i Myers, Hulks & Wiggins, 2012, s. 88). Dersom det ikke er overensstemmelse mellom hva som sies og hva som foregår i praksis, kan dette bryte den psykologiske kontrakten mellom ansatte og ledere. Brudd på psykologisk kontrakt kan føre til forringelse av forholdet mellom leder og ansatt (Turnley & Feldman, 1999, s. 895-922). En slik forringelse kan være skadelig for ansatt, leder og organisasjonen, fordi det er mindre sannsynlig at ansatte vil opprettholde sin forpliktelse og identifisere seg med organisasjonen (Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007, s.647-680). Informant 4 legger frem et eksempel på tidligere brudd av psykologisk kontrakt, hvor de ansatte satt igjen med en følelse av at ting som meldtes inn, ikke ble tatt hensyn til. Det var ikke overensstemmelse mellom hva som ble sagt og hva som foregikk i praksis, og kan kobles opp mot årsak til hvorfor motstand oppstår.

Informant 4: Jeg er en nokså innovativ person og når jeg begynte å jobbe her, så spurte jeg ofte om; hvorfor gjør vi sånn her? Da fikk jeg tilbakemelding på at vi må jobbe med det systemet vi har, det er ikke noe vits å melde inn innspill, fordi ingenting blir gjort. Det var den tilbakemelding jeg fikk når jeg begynte, så ting har forandret seg kan du si

I Informant 1 sin uttalelse om årsaker til motstand, kommer det frem viktigheten av å bli kjent med ansatte sine tidligere erfaringer. Lære seg å kjenne de ansatte og forstå hvilke brudd på psykologiske kontrakter de kan ha erfart tidligere.

Informant 1: Jeg tror det er veldig viktig å ha en forståelse for at det er mange som har vært gjennom endringer i selskapet og det har vært større og mindre omfang. Det å lære og bli kjent med hvordan de takler endringer og deres tidligere erfaringer rundt dette, tror jeg vil være behjelpelig på mange måter.

Informant 4 trekker frem at tilstedeværelse er viktig i rollen til en mellomleder for å kunne lykkes med god kommunikasjonen der de ansatte kan gi tilbakemeldinger.

Informant 4: Jeg mener ledelse er tilstedeværelse og skal du da ha nok optimal kommunikasjon så må du sørge for at dine ansatte har muligheten til å ta deg til siden. Og det er vanskelig ... En leder som tror at hjemmekontor er til for å brukes, er ingen god leder. Da bør du ha en annen stilling etter min mening.

I følge (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 391; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 382) er ikke motstand til å unngå. To av informantene nevner at motstand ikke alltid er like lett å få med seg. Det er interessant at informant 3 nevner viktigheten ved bruk av nøkkelpersoner til videreformidling av informasjon som informantene bør vite om.

Informant 1: De turte ikke å komme til meg å snakket. De begynte å diskutere det når de gikk til lunsj samme dag og så fikk jeg høre det av en medarbeider.

Informant 3: Jeg tror ikke jeg får med meg alt som blir snakket om, rett og slett fordi det er skånet for det eller at det blir en snakkis når jeg ikke er der. Likevel får jeg med meg noe via spesialist, som er litt mellomledet.

Det er variasjoner i uttalelsene til informantene om hva som er årsakene til at motstand oppstår ved en organisasjonsendring. Informantene oppfatter forskjellige typer motstand, og det antas at det er mye motstand de ikke får med seg ved en endringsprosess.

4.10 Funn 10

Mellomledere har et positivt syn på motstand, og håndterer motstanden ved å involvere de ansatte i endringsprosessene

Motstand kan ses på som en kontraproduktiv atferd, en atferd som går på tvers av organisasjonens mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 45). Informantene ser på motstand som noe positivt. Motstand mot endring er ikke nødvendigvis alltid negativt og det er viktig å se verdien av motstanden som oppstår (Jacobsen, 2017, s. 142).

Informant 1: Det sier veldig mye om en gruppe, det er veldig mye læring ved motstand og kan bruke det videre til en senere endring ... Det å kunne tenke at motstand er positivt, tror jeg man kommer langt med ... Hvis jeg ikke hadde fått disse tilbakemeldingene og responsen, så hadde jeg fort havnet i samme felle neste gang og det hadde vært veldig uheldig.

Informant 2: Ser ikke på det som noe motstand. Synes det er meninger og ønsker, og det er min jobb å legge til rette for at å enten å forklare hvorfor vi ikke skal det, eller årsaker til at det blir som det blir. Man kan ikke alltid bli med på alt. Planlegger ikke for støy eller motstand.

Informant 4: Ja, selvsagt kommer jeg til å møte motstand. Jeg håper jeg møter motstand.

Motstand kan være viktig for bedrifter, og det kan bidra til å nå målene som har blitt satt. Et av tiltakene for å håndtere motstand, er deltagelse og engasjement. Ved å involvere motstanderne i utformingen og gjennomføringen av endringen, vil dette være med på å minske motstanden og øke motivasjonen (Myers et al., s. 157). Tre av informantene trekker frem involvering av ansatte i endringsprosesser som viktig.

Informant 1: Får du motstand så gir det et mer spillerom fremover i forhold til involvering og inkludere dem i reisen. Det tror jeg er det viktigste.

Informant 3: Jeg er veldig på involvering generelt. Det å gi de ansvar. Spille litt på at endringer også gir muligheter. De som reagerer litt tungt på endring er fåtallet, bare så det er sagt. De fleste er unge og synes det er litt kult når det skjer litt. Så de fleste tar muligheten og angriper det som må gjøres. Jeg tror det handler mye om involvering og delegering.

Informant 4: *Du må ta med hver og en som har ide, de eier den, selv om produktet til slutt ser helt annerledes ut ... Hvis de har satt i gang noe, så eier de den prosessen. Jeg jobber også med, hvis jeg får noen innspill, sette folk på kopi og gi dem tilbakemeldinger når noe er løst eller involvere dem rett og slett ... Hvis ikke så dreper du innovasjonskulturen.*

Tre av informantene har fokus på å endre avdelingens holdninger til endringer, som et annet tiltak for å håndtere motstand på.

Informant 1: *Så det har vært en prosess til å få dem til å endre tankesettet til en endring ... Det å endre at de endrer holdningene sine til endringer.*

Informant 2: *Hatt litt fokus på at ting kan skje, og man må være endringsvillig ... Være åpen og være tilgjengelig for spørsmål underveis. Så tror jeg man demper mye av motstanden. Nå prøver vi, og alt vil ikke skli med en gang, her vil vi måtte prøve og feile. Så tror jeg mye er gjort.*

Informant 4: *Det opplever jeg som en utfordring, så er du satt til en oppgave lenge, så skal det mer til å dra de ut av boksen. Det er jo din jobb som en leder.*

Informantene har et positivt syn på motstand til endringer og ser på motstand som læring og mulighet for større spillerom. Motstanden som oppstår brukes som støtte til å gi føringer for valg av endringsstrategi (Jacobsen, 2017, s. 142). Involvering av ansatte i en endringsprosess er en avgjørende faktor for å kunne håndtere motstanden. Tre av informantene legger frem viktigheten av å endre avdelingens holdninger til endringer, og fokus i avdelingen er at endringer er noe som kan skje.

5. Drøfting og analyse

I dette kapitlet drøfter og analyserer vi funnene for å kunne besvare forskningsspørsmålene vi introduserte i starten av oppgaven.

5.1 Forskningsspørsmål 1

Hvilke rammebetingelser og muligheter har mellomleder til å påvirke sine ansatte ved en organisasjonsendring?

Noen organisasjoner har sverget til å hindre at organisasjonen skal “refreeze” ved å skape kontinuerlig pressituasjon som legitimerer omstillingsprosjekter (Kjøde, 2004). En forutsetning for Lewin og Kotters modell, er at man går gjennom stegene i riktig rekkefølge (Kotter, 1996, s. 23; Lewin, 1947, s. 34-35). Det viser seg i praksis at mellomledere ikke følger modellene sekvensielt, men kommer i mål uansett. En endring fører ofte til en annen endring, og er en kontinuerlig prosess (Hennestad, 2009). I følge funn en planlegger mellomledere endringsprosesser på ulike måter, og planleggingsprosessen samsvarer ikke direkte med modellene til Kotter og Lewin (Kotter, 1996, s. 35-158; Lewin, 1947, s. 34-35). Vi ser flere likheter med Lewins modell enn Kotters modell hos mellomlederne, og dette samsvarer med vår oppfattelse om at ikke alle mellomledere planlegger endringsprosessene i detalj (Kotter, 1996, s. 35-158; Lewin, 1947, s. 34-35). Kotters åtte steg (1996, s. 35-158) skal hjelpe ledere å oppnå suksessfulle endringer, men vi setter spørsmålstegn til hvorvidt dette stemmer i virkeligheten. Ut fra datamaterialet ser vi at informantene følger trinnene ulikt, men de opplever likevel at endringsprosessene er vellykkede. Et mulig svar på dette kan være knyttet til mellomleders fortolkning av endringsinitiativ ut fra sin egen forståelse og kontekst, og at de må oversette endringen til et språk som er forståelig for de underordnede og sideordnede. Mellomledere analyserer endringsbudskapet, og deres tolkning av budskapet kan bidra til et annet utfall enn det toppledelsen hadde tenkt. Det kan derfor tenkes at hva mellomlederen oppfatter som en vellykket endring ikke samsvarer med toppledelsens overordnede mål for endringsprosessen. Dersom endringen mellomleder implementerer ikke samsvarer med toppledelsens endringsbudskap, kan dette etter toppledelsens oppfatning være en mislykket endring. I følge funn to mener mellomleder at bevisstgjøring av organisasjonens overordnede strategier og mål er viktig for å gjennomføre suksessfulle endringer. Det er viktig at mellomleder kommuniserer og bevisstgjør sine ansatte på hva som er felles mål og

strategier for organisasjonen, slik at man handler i tråd med toppledelsens mål. Vi ser at dette samsvarer med Kotters (1996, s. 61-100) tredje og fjerde trinn for suksessfulle endringer, og en av informantene fremhever at felles mål og strategier kan gi bedre forståelse for endringen hos mellomleder og ansatte. Hvis mellomleder og ansatte har bedre forståelse for organisasjonens overordnede mål og strategier, kan dette bidra til at de tolker endringsbudskapet i tråd med toppledelsens mål for endringsbudskapet. Mellomleders tolkning av endringsbudskapet påvirker hvordan endringen blir implementert. Det kan argumenteres for at de må aktivt inkluderes i utvikling og iverksetting av strategier, slik at mellomledernivået handler i tråd med toppledelsens mål. Inkludering av mellomleder i strategiprosessen kan derfor bidra til at mellomleder kommuniserer ut et endringsbudskap som samsvarer med toppledelsens mål. Dette kan tyde på at toppledelsen er ikke lenger i en posisjon hvor de kan fatte strategiske beslutninger alene, men må inkludere iverksetter (mellomleder) i prosessen. Funnene indikerer at mellomleder har en viktig rolle i en endringsprosess, og at de kan påvirke og endre retningen på endringer. Det kan argumenteres for at toppleder må legge til rette for toveiskommunikasjon slik at mellomleder kan komme med tilbakemeldinger om hva som påvirker, hvordan det påvirkes, og hva mellomlederen selv mener bør gjøres. Mellomleder har derfor mulighet til å påvirke hvordan endringsbudskapet blir kommunisert til de ansatte, men mellomleder har også rammebetingelser for hvordan de kan utøve sin rolle.

Funn tre beskriver hvilke rammebetingelser mellomlederen opplever at påvirker sin handlingsfrihet ved en endringsprosess. Informantene er ikke redde for å utfordre de avgjørelsene som blir tatt, men støtter avgjørelsene til de eventuelt ikke fungerer. Det følger av funn fire at mellomledere har en vanskelig posisjon der de skal være lojale til toppledelsen, men også forventes å jobbe for de ansatte. Ut fra datamaterialet ser vi at informantene opplever en del handlingsfrihet, men gir uttrykk for at det er mange krav som stilles når endringer skal gjennomføres. Vi ser at det er toppledelsen som tar beslutningene angående strategien, men mellomleder forventes å bidra gjennom iverksetting av strategiene. Vi har tidligere drøftet hvordan mellomleders kontekst og tolkning kan påvirke utfallet av en endringsprosess, men hvorvidt mellomlederen er enig eller uenig i endringsbudskapet kan også påvirke utfallet av en endring. Dersom endringen ikke fungerer vil mellomleder kommunisere dette oppover til toppledelsen slik at det kan revurderes. Ut fra drøfting over har vi påpekt viktigheten av dette, fordi mellomledere har en viktig rolle i strategiutvikling. En endring kan mislykkes som følge av usikkerhet og motstand, og disse oppstår gjerne fordi

lederen ikke har tro på det han sier (Pentz, 2017). Derfor er det viktig at mellomledere har tro på endringsbudskapet, slik at man unngår usikkerhet og motstand. Det kan tenkes at mellomledere som er uenig i en endring ikke har vært involvert i endringsprosessen. Dette kan underbygges av informantenes uttalelser der de støtter endringsprosesser de eller ledergruppen har vært involvert i. Det varierer i hvilken grad de er ærlige til sine ansatte om sine egne holdninger til endringen, men de viser klar lojalitet til toppledelsen uansett. Vi anser dette som en stor utfordring fordi mellomledere har en viktig rolle som iverksettere ved en endringsprosess, og har en stor mulighet til å påvirke endringsutfallet. En av informantene innrømmer at det å kommunisere en endring man er uenig i kan være vanskelig. Derfor bør mellomledere være enige i endringsbudskapet, slik at de kan kommunisere dette på en god måte. Toppledere bør derfor involvere mellomledere og ledergrupper slik at de kan støtte endringsbudskapet og formidle dette budskapet i tråd med toppledelsens overordnede mål for endringsprosessen. Mellomledere har en vanskelig posisjon, som innebærer at man må tilpasse kommunikasjonen oppover, nedover og lateralt i bedriften. Ved lateral kommunikasjon ser vi at kommunikasjonen fungerer bedre og raskere, og det oppstår færre barrierer enn ved nedover- og oppoverkommunikasjon. Vi ser at informantene deler lite erfaringer med hverandre i ledergruppene, og det kan derfor tenkes at de mangler en arena å luften følelser, diskutere, uttrykke tanker og tvil. Å dele erfaringer med sideordnede kan bidra til å håndtere den vanskelige posisjonen en mellomleder har. Dette er verdt å bemerke seg fordi personer som er samlet i samme enhet eller jobber med samme type oppgaver, har ofte felles interesser og erfaringer som gjør det lett å snakke sammen og forstå hverandre. Det er overraskende at organisasjonen eller mellomleder selv ikke legger bedre til rette for å dele erfaringer innad i ledergruppen, ettersom teorien tilsier at deling av erfaringer bidrar til bedre effektivitet og styrker temaet som en helhet. Ut fra datamaterialet har vi sett flere barrierer og utfordringer ved kommunikasjon, og slik vi ser og tolker det kan spesielt tidspress være en årsak til at ledergruppen ikke får delt erfaringer. Mellomledere har en vanskelig posisjon der de sitter i midten mellom flere som stiller krav, men de har også en unik posisjon til å påvirke utfallet, eller videreutvikle strategi.

Vi har tydeliggjort tidligere i oppgaven at makt er en viktig del av lederrollen, og vi ønsker å drøfte hvordan kilder til makt kan hjelpe mellomledere til å oppnå vellykkede endringsprosesser. Makt befinner seg ikke bare i det øverste hierarkiet i en organisasjon, og mellomledere kan tilegne seg makt gjennom forskjellige maktbaser. På bakgrunn av drøftingen over ser vi at mellomledere er lojale til toppledelsen, men de er ikke redde for å

utfordre avgjørelsen. Det følger av funn fem at mellomledere er positive til endringer, og benytter sine maktbaser til å fremme eller justere endringsprosesser. Ut fra datamaterialet ser vi at informantene benytter seg av ressursmakt, prosessmakt og meningsmakt. Ressursmakt handler om makt man har fordi man kontrollerer begrensede ressurser. Mellomlederen kan bruke disse ressursene på slik måte at hun får innflytelse, og kan velge å benytte ressursene for å støtte eller motsette seg en endring. Dette ser vi eksempler på i datamaterialet, der informantene velger å legge til side eller justere endringsprosesser de opplever at ikke fungerer i sin avdeling. Ressursmaktbaser kan bidra til å oppnå prosessmakt, som handler om å påvirke beslutningsutfall ved at man kontrollerer hvem som deltar i beslutningsprosesser og ikke. Ut fra datamaterialet ser vi at informantene benytter seg av denne maktbasen i varierende grad. Mellomledere som aktivt deltar i ulike deler av endringsprosessen har større innflytelse enn dem som står utenfor. I en endringsprosess vil det være ønskelig med innflytelse, derfor er det ikke overraskende at vi finner eksempler på denne typen maktbaser i informantenes hverdag. Har mellomleder ressursmakt og prosessmakt er man i en posisjon hvor man kan påvirke persepsjoner og meningsdannelse, og dermed kan dette være en kilde til meningsmakt. Ut fra datamaterialet ser vi at noen av informantene jobber aktivt for å påvirke endringens innhold og utfall, gjerne gjennom å påvirke hvilken informasjon som gis, hvordan den gis, og til hvem. I teorikapittelet introduserte vi at mellomleder innehar en informasjonsrolle, som i stor grad handler om å dele nøkkelinformasjon til uformelle ledere. Derfor er det ikke usannsynlig at de benytter seg av en slik maktbase for å få kontroll over hva som til slutt blir utfallet ved endringer. Som et helhetsinntrykk kan vi se at de tre maktbasene henger sammen, og det er derfor ikke overraskende at eksempler på alle maktbasene kommer til uttrykk i datamaterialet. Slik vi ser og tolker det er vi usikre på hvor bevisste informantene er på om de benytter seg av maktbaser. Bruken av maktbaser kan føre til at mellomleder styrer endringen slik at utfallet blir noe annet enn det toppledelsens hadde tenkt, og dermed kan toppledelsen anse endringen som mislykket.

Et annet element vi ønsker å trekke frem i denne diskusjonen er hvordan makt og valg av kommunikasjonskanal kan sette føringer for hvilke tilbakemeldinger man ønsker å få. Dette ble ikke nevnt i datapresentasjonen, men vi ønsker likevel å trekke det frem i drøftingen. Vi tolker uttalelsen til informant 4 som at det kontrolleres når, hvordan og hva man får tilbakemeldinger på.

Informant 4: Sånn som med [denne endringen], må man tilpasse det til forskjellige prosesser, så blir det jo å strukturere når skal man ha innspill, når skal man få feedback, og hva skal man ha feedback på. Du kan ikke ta alt hele tiden, eller ha feedback på alt ... Når jeg hadde workshops, så fikk jeg innspill, du kan ikke kontrollere hva du får av innspill, men resultatet ble jo veldig bra ... Så det optimalisere kommunikasjonskanaler, sånn at man får innspill.

Ut fra datamaterialet ser vi at informantene ikke opplever at man har kontroll over innspillene som kommer, men at man kan sette føringer for tema og når disse tilbakemeldingene skal komme. Vi kan derfor argumentere for at mellomleders maktbaser, som tidligere drøftet, kan benyttes for å sette føringer for tilbakemeldinger og innspill. Et annet argument i denne sammenhengen er at mellomleder kan strategisk velge kommunikasjonskanaler som gir mulighet for, eller ikke mulighet for tilbakemeldinger fra de ansatte. Ut fra datamaterialet kan vi tolke at informantene foretrekker toveis-kommunikasjon og at valg av kanal avhenger av hva som skal formidles. Det er ikke usannsynlig at de benytter seg av kommunikasjonskanaler som mail når de ikke ønsker tilbakemeldinger, og velger å kalle inn til møter/workshops dersom de ønsker diskusjon og innspill. Som nevnt tidligere kan mellomleders kilde til makt være knyttet til posisjon, rolle eller funksjon, men ledelse kan utøves av individer som ikke er gitt rollen som leder. Det er interessant å trekke frem bruken av uformelle ledere i organisasjonen. Vi ser at informantene benytter seg av disse enkeltpersonene på grunn av kompetansen de har og erfaringer som de besitter. Ut fra datamaterialet kommer det tydelig frem bruk av uformelle ledere, og vi velger derfor å trekke frem denne uttalelsen i drøftingen:

Informant 2: Man er pokkern nødt til å ha noen nøkkelpersoner, vi er ganske mange. Så jeg klarer ikke gjøre alt selv til enhver tid ... Jeg har de som har litt erfaring. De har litt sånn NK i avdelingen, uten at de har fått en teamleder stilling, som jeg gjerne prater litt med.

På bakgrunn av dette tolker vi at uformelle ledere har en maktposisjon der de kan påvirke endringsutfallet. Vi anser det derfor som viktig at mellomledere er bevisste på hvem disse uformelle lederne er, slik at mellomledere kan håndtere maktspillet i organisasjonen. Makt er en ressurs det er konkurranse om i organisasjoner, og det kan derfor tolkes at støtte fra uformelle ledere kan styrke mellomleders egen maktposisjon. Vår oppfattelse er at mellomledere innehar en unik maktposisjon til å påvirke valg av kommunikasjonskanal og kan kontrollere hvilke tilbakemeldinger man ønsker fra sine ansatte. Det kommer frem i

datamaterialet at informantene benytter kommunikasjonskanaler for å styre toveiskommunikasjon og tilbakemeldinger, men datamaterialet gir ingen direkte kobling til maktperspektivet. Slik vi ser og tolker det så kan mellomleders maktbruk være det bakenforliggende ved valg av kommunikasjonskanal, slik at mellomleder får de tilbakemeldingene man ønsker.

Vi kan oppsummere med at mellomledere har eksterne forhold som setter krav til sin egen og avdelingens håndtering av endringer. Toppledelsen forventer lojalitet fra mellomlederen, og de ansatte forventer at mellomlederen jobber for dem. Vi kan derfor påstå at mellomledere har en vanskelig posisjon, men også en unik posisjon til å påvirke endringer ubevisst og bevisst. Mellomleder tolker endringsbudskapet ut fra sin forståelse og kontekst, og dermed kan endringsutfallet bli noe annet enn det toppledelsen hadde tenkt. Vi anser inkludering av mellomleder i strategiutvikling som en mulig løsning for å unngå denne misforståelsen. Slik vi ser og tolker det kan dette sies å være en mulighet mellomleder har til å påvirke utfallet til en organisasjonsendring, og kan være avgjørende for at endringen lykkes. En annen mulighet mellomleder har til å påvirke sine ansatte ved en organisasjonsendring er gjennom ulike maktbaser. Vi har drøftet sammenhengen mellom makt, kommunikasjonskanaler og tilbakemeldinger, og ser at mellomleder kan kontrollere når, hvordan og hva man får tilbakemeldinger på. Vi kan derfor argumentere for at mellomleder har en viktig rolle ved en endringsprosess. De innehar en posisjon hvor de har muligheter til å påvirke sine ansatte og utfallet av endringen, til tross for sine rammebetingelser.

5.2 Forskningsspørsmål 2

Hvordan opplever mellomleder at kommunikasjon kan bidra til motstand, eller støtte, fra de ansatte ved en organisasjonsendring?

Som vi poengterte i teorikapittelet så innehar mellomleder en informasjonsrolle, som gjør det nødvendig å kommunisere effektivt. Mellomleder har en daglig kontakt med forretningen, i tillegg har de et stort uformelt nettverk som gjør at de har mulighet til å dele erfaringer og drøfte tanker og innspill knyttet til endringen. Slik vi ser og tolker det kan en kommunikasjonsprosess virke nokså enkel, men det oppstår ofte feil, brudd eller svikt på veien. Mellomledere må derfor håndtere disse utfordringene knyttet til kommunikasjon for å

effektivt kommunisere endringsbudskapet til sine ansatte. Det følger av funn seks at mellomleder anser tidsbegrensninger som den største utfordringen ved kommunikasjon, og at dette påvirker valg av kommunikasjonskanal. Ut fra datamaterialet ser vi at informantene velger kanaler avhengig av budskapet som skal formidles, men at tidspress legger føringer for hvilke kanaler som kan benyttes i ulike situasjoner. På bakgrunn av dette kan det antas at bruk av feil kanal kan føre til misforståelser knyttet til endringsbudskapet, og kan føre til at ansatte motsetter seg endringen. I teorikapittelet introduserer vi en modell for kommunikasjonsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281) som synliggjør viktigheten av toveiskommunikasjon for å unngå misforståelser knyttet til kommunikasjonsbudskapet. Det kom tydelig frem i uttalelsene til informantene at toveiskommunikasjon er en av deres måter å redusere motstand blant de ansatte. Brudd i kommunikasjonsprosessen blir derfor håndtert ved at mottaker av budskapet får gitt tilbakemeldinger til avsender av budskapet. Ut fra datamaterialet ser vi at informantene antar at skriftlig kommunikasjon fører til mer misforståelser, enn muntlig kommunikasjon. Dette underbygges av teori som tilsier at ved muntlig kommunikasjon får man mulighet til å observere kroppsspråk og følelser, noe som er en avgjørende faktor for hvordan mottaker tolker budskapet fra avsender. Ut fra dette kan vi tolke at muntlig kommunikasjon medfører færre misforståelser, og vil derfor være en bedre kommunikasjonskanal ved formidling av endringsbudskap. Som nevnt opplever informantene tidspress og mye informasjon som en utfordring, og det kan derfor være vanskelig å avgjøre hva som bør formidles muntlig og skriftlig. Vi kan derfor argumentere for at å involvere de ansatte i valg av kommunikasjonskanaler kan være viktig, for å unngå motstand og heller skape støtte til endringen. Mellomledere og ansatte bør derfor bli enige om hva som skal kommuniseres hvor for at budskapet skal komme tydelig frem. Som nevnt tidligere bør toppledelsen legge til rette for toveiskommunikasjon slik at mellomleder kan komme med tilbakemeldinger angående endringsprosessen. I teorikapittelet har vi poengtert at det er forskjeller på hvordan det kommuniseres oppover, lateral og nedover. Det følger av funn syv at mellomleder kommuniserer mer direkte oppover og lateralt i organisasjonen, men “pakker inn” informasjonen når det kommuniseres nedover. En mulig forklaring på hvorfor mellomledere “pakker inn” informasjonen når det kommuniseres nedover er for å redusere motstand. Ut fra datamaterialet ser vi at informantene tilpasser kommunikasjon i henhold til budskap og mottaker, og at dette kan være krevende. Mellomleder og ansatte har ikke nødvendigvis samme preferanser på valg av kommunikasjonskanaler, og mellomleder har maktbaser som gjør at de kan kontrollere dette valget. På bakgrunn av dette kan det antas at forskjellene i preferanser kan bidra til motstand mot endringen, og valg av riktige kanaler kan

bidra til støtte. Som nevnt tidligere er det viktig å involvere de ansatte i valg av kanaler, slik at informasjonen blir forstått riktig.

Det følger av funn åtte at omfanget på endringen er avgjørende for grad av dialog og involvering av de ansatte i organisasjonen. Vi ser samsvar mellom informantenes uttalelser og modellen til Kongsvik (2006) som tydeliggjør at omfanget av en endring er avgjørende for grad av dialog. Vi ser at det kan være utfordrende å avgjøre graden av omfang på en endring, fordi dette vil variere ut fra hvilket hierarkisk nivå du befinner deg på i organisasjonen. Dette følger av empirien der vi observerer at informantene og deres ansatte kan oppfatte omfanget av en endring ulikt, og det som kan virke som en liten endring for en mellomleder kan være stor for den ansatte. Ut fra datamaterialet er det kun to av informantene som trekker frem at grad av dialog avhenger av endringens omfang, men alle informantene nevner involvering som kilde til suksess. Kotters modell (1996, s. 35-158) beskriver suksessfulle endringsprosesser der involvering av et bredt spekter av ansatte er viktig, og de ansatte må som følger av trinn fem myndiggjøres. Det følger av dette trinnet at involvering av de ansatte er viktig slik at de får muligheten til å handle i tråd med endringsstrategien. Ut fra datamaterialet ser vi at informantene ønsker å involvere de ansatte tidlig i endringsprosessen, slik at de får være med å påvirke endringsutfallet. Dette samsvarer med modellen til Kotter (1996, s. 35-158), men informantene ønsker å involvere de ansatte mer enn det modellen tillater. Sett i forhold til Lewins modell (1947, s. 34-35) ønsker informantene å involvere de ansatte i “unfreeze” fasen, slik at det er mer sannsynlig at “change” fasen blir vellykket. I motsetning til Kotter ser vi at Lewin nevner lite om involvering av ansatte i sin modell (Kotter, 1996, s. 35-158; Lewin, 1947, s. 34-35). På bakgrunn av at Kotters modell (1996, s. 35-158) skal bidra til suksessfulle endringer kan vi anta at å følge trinnene skal hjelpe å redusere motstand. Fra tidligere i oppgaven har vi nevnt at motstand kan defineres som en fastholdende kraft som forsøker å opprettholde status quo av den nåværende situasjonen. Som følge av dette kan ansatte som motsetter seg endringen bidra til å dra organisasjonen tilbake til en kjent og fungerende tilstand. På bakgrunn av dette kan det føre til at endringsinitiativet mislykkes, fordi opprinnelig endringsbudskap ikke blir implementert. Ut fra dette kan vi tolke at involvering av ansatte i endringsprosesser kan bidra til å redusere motstand som oppstår, gjennom deltagelse og engasjement.

Tidligere i drøftingen har vi sett ulike måter å redusere motstand, og det vil derfor være relevant å drøfte videre ulike årsaker til at motstand oppstår. Det følger av funn ni at mellomledere har forskjellige oppfatninger på hva som er årsaker til at motstand oppstår. Ut fra datamaterialet ser vi disse eksemplene på årsaker til motstand; personlig berørt, ikke gjennomtenkte ideer, usikkerhet rundt forandring skaper støy, frykter arbeidsplasser og blir skeptisk til leder. Her kan man se paralleller mellom informantenes eksempler på årsaker til motstand og teorien til Conner (referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 383); ansatte mangler tillit til lederne, tror forandringen er unødvendig, tror ikke at endringen lar seg gjennomføre, frykter økonomisk tap, tror kostnadene blir for store, frykter personlig nederlag, redd for å miste status, avviser innblanding og opplever endring som en trussel mot verdier og idealer. Informantenes eksempler kan knyttes opp mot flere av eksemplene til Conner (referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 383), og det overrasker oss derfor at informantene ikke forventer motstand ved en endringsprosess. I teorikapittelet nevner vi at det alltid oppstår en form for motstand, og ut fra dette kan vi tolke at informantene ikke oppfatter den motstanden som oppstår når de ikke planlegger for dette i endringsprosessen. I uttalelsene til informantene kommer det frem at de benytter seg av uformelle ledere for å få innblikk i de ansattes reaksjoner til endringer. På bakgrunn av tidligere drøfting har uformelle ledere en viktig posisjon i en endringsprosess, og kan være viktige kilder for at mellomledere skal oppdage motstanden som oppstår. I teorikapittelet introduserte vi begrepene passiv og aktiv motstand, der passiv motstand innebærer skjulte handlinger for å hindre at endringen blir en suksess og aktiv motstand er åpenlyste handlinger som hindrer endringen. Ut fra datamaterialet tolker vi det slik at informantene ikke anerkjenner passiv motstand som en form for motstand, og heller reagerer når det oppdages aktiv motstand. Vi tolker derfor dette som en mulig forklaring på hvorfor mellomledere ikke alltid forventer motstand ved en endringsprosess. I sammenheng med dette velger vi å trekke frem en ny uttalelse fra informant 1 om håndtering av motstand hos de ansatte.

Informant 1: Når jeg har gjennomgått det tidligere så klarer jeg som avdelingsleder å luke ut alvorlighet av den type misnøye.

Det er interessant å se at tidligere erfaringer påvirker informantens håndtering og vurdering av hva som er alvorlig motstand, og hva som kan overses. Ut fra dette kan vi tolke at mellomledere avgjør på bakgrunn av egne erfaringer og kjennskap til sin avdeling, hva slags motstand som må håndteres og ikke. Som nevnt tidligere har informantene ulike oppfatning

på hva som er årsaker til at motstand kan oppstå. En mulig forklaring på dette kan være at informantene ikke deler erfaringer i ledergruppen sin, og det kan tolkes at mellomlederes mangel på deling av erfaringer kan knyttes opp mot deres oppfatning om at tidspress er en utfordring ved kommunikasjon.

Det følger av funn ti at mellomledere har et positivt syn på motstand, og håndterer motstanden ved å involvere de ansatte i endringsprosessene. På bakgrunn av drøftingen ovenfor kan det tolkes at involvering av ansatte i endringsprosesser kan bidra til å redusere motstand, gjennom deltagelse og engasjement. Motstand mot endring er ikke utelukkende negativt og det er viktig å se verdien av motstanden som oppstår. Ut fra datamaterialet ser vi at informantene har et positivt syn på motstand, og dette passer godt til tolkning over om at informantene ikke alltid forventer motstand. En av informantene legger frem at motstand fører til læring, og at det gir spillerom for å involvere og inkludere de ansatte i endringsprosessen. Dette samsvarer med teorien om at ikke alle organisasjonsendringer er nøye planlagt og derfor vil motstanden bidra til en åpen debatt som gir viktig informasjon og innspill om forhold som endringsagentene ikke har tenkt på. Det er interessant å se på informantenes uttalelser om viktigheten av å endre avdelingens holdninger til endring, og at det legges fokus på at endringer er noe som kan skje. En mulig forklaring på dette kan være at informantene ønsker å spre sine positive holdninger mot motstand, slik at avdelingen er forberedt på fremtidige endringer. Det kan tenkes at dette fører til redusert motstand, eller at motstanden har en positiv effekt ved å vise mellomlederen hvordan strategien for endringen bør tilpasses, slik at man oppnår suksessfulle endringer. På en annen side ser vi at makt kan bidra til å håndtere motstand blant de ansatte. Som poengtert i teorikapittelet kan de tre maktbasene benyttes for å håndtere motstand. Vi kan derfor argumentere for at hvilken maktbase man benytter seg av er situasjonsavhengig, og må sees i sammenheng med årsaken til motstanden. Vi har tidligere i drøftingen nevnt viktigheten av uformelle ledere i en endringsprosess, og slik vi tolker og ser det kan uformelle ledere og mellomledere gå frem som rollemodeller i en endringsprosess og dermed redusere motstand. Vi anser ressursmakt og prosessmakt som viktige maktbaser for å håndtere endringer, og som nevnt i teorikapittelet kan ressursmakt og prosessmakt bidra til å oppnå meningsmakt. Rollemodellering kan knyttes opp mot meningsmakt, og vi tolker derfor dette som en viktig maktbase for å håndtere motstand.

Som et helhetsinntrykk kan vi oppsummere med at mellomleder har en viktig rolle knyttet til å formidle informasjon, og kommunikasjon blir derfor et viktig verktøy ved en organisasjonsendring. Tidligere i drøftingen har vi sett at kommunikasjon kan bidra til motstand eller støtte blant de ansatte. Det er interessant å se at tilpasning av kommunikasjon kan bidra til støtte ved en organisasjonsendring, og at mangelfull tilpasning kan bidra til motstand. Vi anser mangelfull tilpasning som at mellomleder ikke tilpasser kommunikasjon til hver enkelt ansatt. Vi kan argumentere for at involvering av ansatte og toveiskommunikasjon kan bidra til støtte ved en organisasjonsendring, men å avgjøre graden av involvering og dialog som behøves kan være utfordrende for en mellomleder. Vi ser at informantenes eksempler på årsaker til motstand samsvarer med teorien, men at de kun beskriver åpenlyse handlinger som motstand. Dette kan følge av at mellomleder anser motstand som positivt, og er åpne for tilbakemeldinger slik at endringsprosessen kan tilpasses.

6. Avslutning

I dette avsluttende kapittelet vil vi presentere konklusjonen knyttet til vår problemstilling. Vi ønsker også å presentere teoretiske og praktiske implikasjoner, samt forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

I dette arbeidet har vi sett på hvordan endringsprosesser foregår i en bestemt bedrift. Vi har samlet inn empiri fra fire informanter, som på hver sin måte bringer interessante perspektiver på intern mellomlederkommunikasjon ved en organisasjonsendring. Videre har vi sett på hvordan kommunikasjon kan bidra til å håndtere motstand, og hvordan mellomleders maktposisjon spiller inn på endringsutfallet. Vi vil ta utgangspunkt i drøftingen av våre to forskningsspørsmål for å besvare vår problemstilling:

Hvilken rolle har intern mellomlederkommunikasjon i bedriften, og hvordan kan det bidra til å håndtere motstand ved organisasjonsendringer?

På bakgrunn av det første forskningsspørsmålet vårt drøftet vi rammebetingelser, og muligheter en mellomleder har til å påvirke sine ansatte ved en organisasjonsendring. I vår undersøkelse har vi funnet ut at mellomleder tolker endringsbudskapet ut fra sin forståelse og kontekst, og dermed kan endringsutfallet bli noe annet enn det toppledelsen hadde tenkt. Det går fram av drøftingen at toppledelsen bør involvere mellomledere i utvikling og forbedring av endringsprosessen, slik at endringsutfallet samsvarer med toppledelsens overordnede mål. På en annen side ser vi at mellomleders rammebetingelser legger føringer, men maktbaser kan gi muligheter. Vi har poengtert at mellomledere kan oppnå makt ved å ha kontroll over ressurser, informasjon og prosesser, og vi ser at dette styrker mellomlederrollen ved en endringsprosess. Ut fra drøftingen ser vi at mellomleder kan strategisk velge kommunikasjonskanaler for å tilrettelegge for eller unngå tilbakemeldinger fra de ansatte. Som et helhetsinntrykk kan vi konkludere med at kommunikasjon er et viktig verktøy for mellomledere, og at det er en viktig del av mellomleders rolle i organisasjonen. I vår undersøkelse har vi funnet ut at det må være optimal mellomlederkommunikasjon oppover, nedover og lateralt, slik at endringsbudskapet samsvarer på alle nivåer i organisasjonen. Vi anser optimal mellomlederkommunikasjon som at endringsbudskapet er forstått av mottaker

slik avsender intenderte. Vi kan konkludere med at intern mellomlederkommunikasjon har en viktig rolle for å bidra til vellykkede endringsprosesser.

På bakgrunn av det andre forskningsspørsmålet vårt drøftet vi hvordan mellomledere opplever at kommunikasjon kan bidra til motstand eller støtte, fra de ansatte ved en organisasjonsendring. Det går fram av drøftingen at involvering av de ansatte og bruk av toveiskommunikasjon kan bidra til støtte ved en organisasjonsendring. På en annen side kan vi se at mangelfull tilpasning kan bidra til usikkerhet og motstand blant de ansatte. Vi har i drøftingen sett at mellomleder anser motstand som positivt, og er åpne for tilbakemeldinger slik at endringsprosessen kan tilpasses. Ut fra datamaterialet ser vi at det ikke alltid oppstår motstand, og det er interessant å se at dette ikke samsvarer med teori. Vi kan derfor konkludere med at mellomledere ikke alltid oppfatter den motstanden som oppstår, og det kommer frem av drøftingen at uformelle ledere er viktige kilder til å oppdage skjult motstand. Ut fra funnene ser vi at involvering av ansatte er en velbrukt metode for å håndtere motstand, og det kan bidra til å forbedre endringsprosessen. Det følger av drøftingen at motstand kan håndteres ved bruk av makt, som avhenger av maktposisjonen til en mellomleder. Som et helhetsinntrykk kan det konkluderes med at optimal kommunikasjon og involvering bidrar til å håndtere motstand ved organisasjonsendringer.

Det er vanskelig å finne et konkret svar på vår problemstilling, men vi kan konkludere med at intern mellomlederkommunikasjon har en viktig rolle for å bidra til vellykkede endringsprosesser, og at optimal kommunikasjon og involvering bidrar til å håndtere motstand ved organisasjonsendringer.

6.2 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Underveis i arbeidet med oppgaven har vi satt spørsmålstegn til hvor godt en del lederteori passer til mellomlederrollen. Vi har erfart at det finnes mindre teori direkte knyttet til mellomleder enn topplerer. Ut fra funn en ser vi at den teorien som finnes for topplerere bør tilpasses for å kunne knyttes opp mot mellomlederrolle. Vi ser at mellomleder har andre fokusområder og utfordringer enn toppledelsen, og at de innehar en viktig rolle knyttet til strategiutvikling og strategiimplementering. Derfor mener vi at teori om mellomlederrollen bør utforskes videre. I teorigapittelet har vi presentert modellene til Kotter og Lewin, og vi ser at disse modellene er mer relevant for toppledelse, men at de kan være nyttige verktøy for

en mellomleder (Kotter, 1996, s. 35-158; Lewin, 1947, s. 34-35). Som poengtert i drøftingskapittelet ser vi at modellene krever at man følger trinnene i riktig rekkefølge, og dette passer ikke helt til virkeligheten. Vi ser at mellomledere gjerne benytter seg av stegene i forskjellig rekkefølge og i forskjellig grad, men etter deres mening oppnår vellykkede endringsprosesser. Vi synes det er interessant å se at endringer ikke nødvendigvis kan ses som en prosess med start og slutt, men heller må ses på som en kontinuerlig prosess. På en annen side kan dette være et mellomlederfenomen, fordi de foretar justeringer og tilpasninger underveis i endringsprosessen. Det kan antas at toppledelsen ser endringsprosesser som en lineær prosess, fordi de enklere kan definere start og slutt på endringsprosesser. Dersom modellene skal kunne egne seg til en mellomleders rolle i en endringsprosess bør de tilpasses slik at modellene kan håndtere endringer som en sirkulær og ikke kun lineær prosess. Det er interessant å se at opptil 70% av endringsprosesser mislykkes (Beer & Nohria, 2000, s. 133). Vi stiller spørsmålsteget til hvorvidt dette stemmer fra et mellomlederperspektiv. Toppledelsen kan anse endringsprosessen som mislykket, fordi mellomleder justerer endringen slik at den i deres syn blir vellykket. Ut fra funn en ser vi at informantene benytter seg av modellene i praksis, men at de ikke er bevisste over det selv. I lys av dette kan teori bidra til å sette ord på praksis, og vi ser at vår oppgave kan bidra til å bevisstgjøre mellomledere på forskjellige verktøy slik at de kan benytte seg av dette i sin arbeidshverdag.

I denne oppgaven ønsker vi å utforske hvilke muligheter mellomleder har til å påvirke sine ansatte, til tross for sine rammebetingelser. Det følger av funn tre at mellomleders rammebetingelser påvirker handlingsfriheten ved en organisasjonsendring. Det er interessant å se at teori påpeker at toppledelsen ikke lenger bør fatte strategiske beslutninger alene. Ut fra funn tre og fire ser vi at mellomledere kan inkluderes i organisasjonens strategiutvikling, og at dette blir en utvidelse av deres rammebetingelser. Dersom mellomleder blir inkludert i strategiutviklingen tas de ut av sin posisjon og løftes opp i toppledelsen. Utvidelsen av rammebetingelser er en diskusjon som går utenfor vår oppgave, men vi foreslår videre forskning på dette tema.

Ut fra funn fem ser vi at mellomledere benytter maktbaser for å fremme eller justere endringsprosesser. Vi fant ingen støtte til hvorvidt informantene var bevisste på bruken av maktbaser, men gjennom forskjellige uttalelser fikk vi bekreftet at de utøver makt i en eller annen form. Fra teorikapittelet introduserte vi tre maktbaser fra et mellomlederperspektiv: ressursmakt, prosessmakt og meningsmakt. På bakgrunn av dette bidrar funn fem til å støtte

teorien hvor vi ser at de tre maktbasene er relevante i en mellomlederrolle. Maktperspektivet er et viktig tema knyttet til endringsprosesser, og mellomledere kan benytte seg av makt for å påvirke endringsutfallet. Vi mener derfor at mellomledere vil dra fordel av å være bevisste på hvilke maktbaser de kan tilegne seg, og kan derfor bruke teorien i praksis.

Vi har konkludert med at intern mellomlederkommunikasjon spiller en viktig rolle for å oppnå vellykkede endringsprosesser. Det følger av funn syv at mellomleder kommuniserer mer direkte oppover og lateralt i organisasjon, men “pakker inn” informasjonen når det kommuniseres nedover. Det er interessant å se at funnet støtter teorien vi har presentert ved at mellomledere tilpasser kommunikasjonen til de ansatte. I teorikapittelet introduserte vi en modell for kommunikasjonsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281), og vi ser at denne modellen passer godt med slik kommunikasjon foregår i virkeligheten. I følge modellen bør informasjon kodes slik at mottaker forstår budskapet, og mellomleder bør velge en kanal som på best mulig måte formidler dette budskapet korrekt. Det fremkommer flere eksempler på dette i datamaterialet. Modellen kan bidra til å gi mellomledere en visuell forståelse av de ulike komponentene knyttet til toveiskommunikasjon, og hvordan de henger sammen. Teori om lederkommunikasjon knyttet til en endringsprosess er et godt utforsket tema, men vi anbefaler at teori om mellomlederkommunikasjon bør utvikles videre. I teorikapittelet introduserte vi forskjellige kommunikasjonsretninger, og ser hvordan kommunikasjon kan være forskjellig nedover, oppover og lateralt. Som følge av funn syv ønsket vi å finne eventuelle årsaker til hvorfor mellomleder “pakker inn” informasjon når det kommuniseres nedover, men oppdaget at det finnes lite teori om hvorfor denne kommunikasjonen kan være forskjellig. Vi mener det bør utforskes videre rundt hvorfor og hvordan mellomledere bevisst kommuniserer annerledes oppover, nedover og lateralt. I lys av dette mener vi at teori kan lære mer av praksis.

Det følger av funn ti at mellomleder har et positivt syn på motstand, og håndterer motstand ved å involvere de ansatte i endringsprosessene. Funn ti støtter teorien om at motstand kan håndteres ved å involvere de ansatte. Vi fremhever i teorikapittelet at motstand ikke nødvendigvis er negativt, og finner støtte til dette i datamaterialet. Motstand kan være nyttig, fordi det kan gi viktige føringer til hvordan endringsprosessen bør justeres. I følge Kotters modell (1996, s. 35-158) kjennetegnes en vellykket endringsprosess ved å involvere et bredt spekter av ansatte. Toppledelsens syn på endringen er ikke nødvendigvis korrekt, og disse konstruktive tilbakemeldingene fra operasjonelt nivå kan være viktige for at endringen skal

bli vellykket. Mellomledere har i denne sammenheng en viktig posisjon, fordi de jobber tettere med operasjonelt nivå enn toppledelsen. Vi mener det bør forskes videre på hvordan motstand kan brukes til noe positivt i endringsprosesser, og se hvilken rolle en mellomleder har i denne sammenhengen.

Svaret på vår problemstilling er ikke nødvendigvis noe som er generaliserbart, men kan muligens gi mellomledere en bedre forståelse av sin rolle og hvilke muligheter de har til å påvirke ansatte ved en organisasjonsendring. I denne oppgaven har vi bidratt med å dra paralleller mellom teorier fra forskjellige temaer. Vi har sett modellene til Kotter og Lewin i sammenheng med kommunikasjonsprosessen, mellomlederroller, følelser og reaksjoner ved en endringsprosess.

Litteraturliste:

- Arnulf, J.K. (2014). Prinsipper for kommunikasjon. I P.S. Brønn & J.K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*(s.125-148). Bergen: Fagbokforlaget
- Ashforth, B.E & Mael. F.A. (1998). The power of : Sustaining valued identities. I R.M. Kramer & M.A Neale (Red.) *Power and influence in organizations*(s. 89-120). Thousand Oaks, California: Sage
- Avey, J., Wernsing, T.S. & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
<https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential. Creating change intermediaries. *British Journal of management*, 14(1), 69-83.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan V.J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.
- Braut, G. S. (2014, 28. september). Rammebetingelser. Hentet fra:
<https://sml.snl.no/rammebetingelser>
- Burke, W. W. (2018). *Organization Change* (5. utg.). United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Clegg, S., Courpasson, D. & Phillips, N. (2006). *Power and Organizations*. United States of America: SAGE Publications, Inc..

- Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K.G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33-60. | <http://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (Utg. 4). Oslo: Gyldendal.
- Dennis, A.R., Fuller R.M., & Valacich J.S. (2008). Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity. *MIS Quarterly* 32(3), 575-600
- Eilam, G. & Shamir, B. (2005). Organizational change and self-concept threats. A theoretical perspective and a case study, *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 399-421.
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2014). Prinsipper for kommunikasjon. I P.S. Brønn & J.K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s.27-46). Bergen: Fagbokforlaget
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type. A research note, *Strategic Management Journal* 13 (Summer 92; 13, Special Issue), 153-167.
- Ford, D. F. & Ford, L. W. (1995). The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 541-570.
- Hardy, C. (1996). Understanding power. Bringing about strategic change, *British Journal of Management*, 7(1), 3-16.
- Heathcote, E. & Taylor, P.G. (2007). The potential contribution of change management literature to understand and support student transitions. I: Proceedings HERDSA (2007). *Enhancing Higher Education, Theory and Scholarship*. Adelaide, South Australia.
- Hennestad, B. (2009, januar). Endringsledelse i endringssituasjon. Hentet fra: <https://www.magma.no/endringsledelse-i-endringssituasjonen>
- Hope, O. (2010b). The politics of middle management sensemaking and sensegiving, *Journal of Change Management*, 10(2), 195-215.

- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Gyldendal: Oslo
- Huy, Q.N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8),72-79.
- Isabella, L.A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of management journal*, 33(1), 7-4.
- Jacobsen, D.I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I. (2017) *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tuft, P.A. (2011). *Forskningsmetode: For økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kitchen, P.J. & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications*, 7(1), 46-53.
- Kjøde, A. (2004, April). Ledere og endringsprosesser. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/ledere-og-endringsprosesser>
- Kongsvik, T. (2006, Februar). Lederkommunikasjon i endringsprosesser. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. United States of America: Harvard Business School Press
- Kotter, J.P (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 1-12. Hentet fra: https://www.ndti.org.uk/uploads/files/HBR_What-Leaders-Really-Do.pdf
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. I. Concepts, methods and reality in social sciences; social equilibria and social change, *Human Relations 1*: 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

- Lewis, L.K. (2006). Employee perspectives on implementation communication as predictors of perceptions of success and . *Western Journal of Communication*, 70(1): 23-46.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review* 53(4): 49-61
- Munkejord, K. (2014). Effektiv endringskommunikasjon i endringer. I P.S. Brønn & J.K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s.333-353). Bergen: Fagbokforlaget
- Myers, P., Hulks, S. & Wiggins, L. (2012). *Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Nadler, D. A, & Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 32(2), 77--97.
<https://doi.org/10.2307/41166606>
- Palvia, P., Pinjani P., Cannoy, S.D. & Jacks, T. (2011). Contextual constraints in media choice: Beyond information richness. *Decision Support System*, 51(3), 657-670
- Pentz, B. (2017, 24. Mars). Derfor er det vanskelig å være mellomleder. Hentet fra <https://www.uis.no/om-uis/nyheter-og-presserom/derfor-er-det-vanskelig-a-vare-mellomleder-article113583-8108.html?articleID=113583&categoryID=8108>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Rydland, M. (2017, Juli). Hvilken rolle spiller mellomlederen? *Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid* . Bergen: Fagbokforlaget
- Sagie, A. & Kolowsky, M. (1994). Organizational attitudes and behaviours as a function of participation in strategic and tactical change decisions: An application of path: Goal theory. *Journal of Organizational Behaviour*, 15(1), 37-47.
- Seale, C. (1999). *The Quality of Qualitative research*. London: Sage

- Sønderholm, G. & Sønderholm, A. (2018) Ansattes preferanser for lederkommunikasjon. *Magma*, (4), 29-39.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Varey, R.J. (2000). A critical review of conceptions of communication evident in contemporary business and management literature. *Journal of Communication Management* 4(4), 328-340.
- Wallestad, R. (2018). Hvordan ansette og beholde de beste talentene. Hentet fra: <https://opus-consulting.no/ansatte-fra-millemiumsgenerasjonen/>
- Weber, M. (2000). *Makt og byråkrati* (3. utg.). Oslo: Gyldendal
- Wooldridge, B., T. Schmid og S.W. Floyd (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190–1221.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. utg.). USA: Sage.
- Zhao, H.A.O., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3):647–680.
- Zetterquist, M., Kalling, T. & Styhre, A. (2012). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Introduksjonsspørsmål

- Kan du fortelle litt om deg selv? (Bosted, utdanning, familie, osv.)
- Hva er din stilling i bedriften
- Rammeverk: hvem rapporterer du til? Hvordan ser avdelingen din ut, aldersforskjell? Forskjeller på hvor lenge de har vært i bedriften?

Kommunikasjon

- Hva legger du i kommunikasjon? Hva vil det si å kommunisere?
- Hvilke kommunikasjonskanaler bruker du mest/ foretrekker?
 - Gir du tilbakemeldinger til de ansatte, til hver enkelt/felleskap?
 - Hvordan kommuniserer du rundt deg? Oppover, nedover, linje

En konkret endring

- Hvordan planlegger du kommunikasjon til dine ansatte ved en organisasjonsendring?
 - Hvor starter endringen? Hva er neste steg, hva gjorde du deretter?
 - Barrierer/utfordringer ved kommunikasjon
- Føler du at du har de rammeverkene rundt deg for å yte god kommunikasjon til dine ansatte?
 - Frihet vs krav
 - Får du riktig informasjon til riktig tid?
 - Får du støtte dersom det er mye motstand i gruppen din?
 - Ble det tydelig kommunisert ovenfra hvorfor endringen var nødvendig, og hvordan det skulle gjennomføres?

Motivasjon

- Hvordan motiverer du dine ansatte?
 - Hva gjør du for at de ansatte skal følge deg som leder?
- Føler du at god kommunikasjon fører til at de ansatte presterer bedre?

Motstand og støtte

- Opplevde du motstand/ støtte mot endringen?
 - Hva slags motstand/ støtte? Hvordan ser motstanden/støtten ut?
 - Hvordan håndterte du motstand?
 - Hvordan brukte du støtten til din fordel?
- Årsak til motstand/ støtte?
 - Opplever du motstanden sprer seg
 - Opplever du at ansatte med lang erfaring blir påvirket av tidligere endringsprosesser som har gått dårlig?
- Var det noen faser i endringsprosessen som du vil trekke frem som utfordrende/ vanskelig?
- Hvilken påvirkning tenker du kommunikasjon kan ha på motstand/ støtte?

- Hvordan kan du bruke motstand til noe positivt?
- Hvilke tiltak er gjort for å håndtere motstand i endringsprosesser?

Atferd hos leder

- Hvordan vil du beskrive dine holdninger til endringer på din egen arbeidsplass?
 - Er man ærlig? Støtter man toppledelsen 100%?
 - Hvor bevisst er du på at dine emosjoner kan smitte?
 - Hvor godt kontrollerer du dine egne følelser overfor dine ansatte?
- Dersom du er uenig i en endring som skal gjøres, hindrer dette deg i å kommunisere godt til dine ansatte?

Millennium

- Merker du forskjell mellom generasjonene:
 - Foretrukket kommunikasjonskanal?
 - Sultne på endringer?
 - Grad av motstand
 - Grad av motivasjon
- Hvor godt fungerer samarbeid på tvers av generasjoner i avdelingen?
 - Hvor godt fungerer kommunikasjon oppover, nedover på tvers i forhold til generasjonsforskjeller?

Avslutning

- Er det noen erfaringer du vil ta med deg videre?
- Er det noe mer du ønsker å tilføye?
- Dersom vi har noen videre spørsmål, er det greit vi tar kontakt?



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway