



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Hvilken rolle har mellomleder ved implementering?

En litteraturstudie av mellomlederens ivaretagelse av sine roller i implementeringsprosesser

Katrine Erlandsen og Elisabeth Hagen

STV-3910 Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi (MBA)

Desember 2022

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	7
1 Innledning	1
1.1 Oppgavens oppbygging	3
2 Teoretisk perspektiv	4
2.1 Hvem er mellomlederen	4
2.2 Mellomlederrolle som endringsleder	5
2.3 Mellomleders rolle som oversetter, fortolker, forhandler og mekler	7
2.3.1 Oversetter	7
2.3.2 Fortolker	8
2.3.3 Forhandler	9
2.3.4 Mekler	9
2.3.5 Oppsummering	10
2.4 Mellomlederens fem grunnleggende funksjoner ved endring og mellomlederens fire hovedroller ved endring	11
2.5 Oppsummering	15
3 Metodisk tilnærming	17
3.1 Litteraturstudie.....	17
3.2 Søkeprosessen.....	18
3.3 Feature map	21
3.4 Dataenes validitet og reliabilitet	22
4 Presentasjon av datamaterialet	24
4.1 Sentrale trekk ved litteraturutvalget	25
4.2 Sammendrag av to artikler.....	28
4.2.1 Middle Managers and the Translation of New Ideas in Organizations: A Review of Micro-practices and Contingencies.....	28
4.2.2 Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence	30

4.3	Oppsummering	32
5	Analyse og diskusjon	33
5.1	Ivaretagelse av oversetterrollen	33
5.2	Ivaretagelse av fortolkerrollen.....	35
5.3	Ivaretagelse av forhandlerrollen	39
5.4	Ivaretagelse av meklerrollen.....	42
5.5	Hvordan rollene henger sammen med hverandre	45
5.6	Oppsummering	45
6	oppsummering.....	48
	Referanseliste	50
	Vedlegg 1. Feature Map til litteraturstudie	52

Tabelliste

Tabell 1	Antakelser om funn.....	15
Tabell 2	Litteraturutvalg.....	24
Tabell 3	Publikasjonens bidrag til problemstillingen.....	25

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på vårt studie i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi. Det har vært en lærerik, spennende og ikke minst tidkrevende prosess.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Hanne Cathrin Gabrielsen som har gitt oss raske og konstruktive tilbakemeldinger på vårt arbeid. Vi setter stor pris på alle tilbakemeldingene fra deg.

Vi vil også rette en stor takk til våre familier, som har vært veldig god støtte og for all oppmuntring, gode ord og hjelp. Vi takker dem for all deres tålmodighet med oss disse studieårene.

Katrine Erlandsen og Elisabeth Hagen

Sammendrag

I denne masteroppgaven ønsker vi å se på hvordan mellomlederen jobber med implementering, og hvordan rollene ivaretas når mellomlederen jobber som endringsleder.

Endringsbehovet i moderne organisasjoner handler om at omgivelsene organisasjoner befinner seg i, stadig er i endring, både teknologisk, politisk og økonomisk. En organisatorisk endring kan defineres som en bevisst planlagt endring i en organisasjons formelle strukturer, prosesser eller produktmarkedsområder, for å forbedre realiseringen av ett eller flere av organisasjonen mål. Mellomlederen spiller en viktig rolle når det gjelder implementeringen av endringer, og kan forsøke å omforme det eksisterende tankesett og handlinger hos sine medarbeidere og andre ledere.

Avhandlingens problemstilling er som følger: Hva sier forskningslitteraturen om hvordan mellomlederen ivaretar sin rolle som oversetter, fortolker, forhandler og mekler? Dette har vi forsøkt å svare på gjennom fire forskningsspørsmål. Det er benyttet litteraturstudie som metode for å besvare disse spørsmålene. Datautvalget for avhandlingen er 8 artikler som er hentet fra internasjonale tidsskrifter.

Avhandlingens funn viser at mellomlederen bruker de ulike rollene aktivt, avhengig av hvilken situasjon mellomlederen befinner seg i. Det benyttes ulike strategier og virkemidler for å få de ansatte og andre ledere med på implementering av endringen.

1 Innledning

I denne oppgaven er vi opptatt av mellomlederens rolle som endringsleder under implementering av endring. Når vi snakker om endring, snakker vi om en bevisst planlagt endring i en organisasjons formelle strukturer, prosesser eller produktmarkedsområder, for å forbedre måloppnåelsen av ett eller flere av organisasjonens mål (Hope, 2015:75). Det antas at mellomlederen i endringsprosesser fungerer som et bindeledd mellom ledelsen og de ansatte i organisasjonen (Wooldrige, Schmit, Floyd 2008, Hope 2015). Mellomlederrollen går ut på at vedkommende representerer medarbeidere og ansattes interesser i en implementeringsprosess. Samtidig representerer mellomlederne også ledelsens endringsintensjoner i implementeringsprosessen mot ansatte og medarbeidere. Mellomlederen har på denne måten en delt rolle. De må ta hensyn både til ledelsens forventninger og medarbeidernes meninger om endringen. Det å håndtere disse motstridende rollene er en krevende 'balansekunst' for en mellomleder (Balogun, 2003:77).

Hope (2015) bruker begrepet oversetter eller translatør om mellomlederens rolle som bindeledd mellom topp og bunn i en organisasjon. Han legger til grunn at kommunikasjonen er svært forskjellig i organisasjonens ulike nivåer (Hope 2015:19). Den effektive mellomlederen bør kunne håndtere og forstå de språket på alle nivåer, for å kunne kommunisere og oversette mellom nivåene i organisasjonen. Sånn tar mellomlederen på seg en oversetterrolle under implementeringsprosessen. Julia Balogun (2003) viser på sin side til at rollen som bindeledd ikke bare handler om språk, men også om koordinering. Den handler om at mellomlederen inntar en koordinerende rolle som fortolker, mekler og forhandler (Balogun 2003, referert i Hope, 2015:19). Disse rollene blir av Balogun sett på som nøkkelroller. For å få til en god implementeringsprosess må det være informasjonsflyt i organisasjonene. Mellomlederens rolle er å ta informasjon om endringen fra ledelsen og ned til sine ansatte og andre medarbeidere. For ledelsen er det også viktig å få informasjon om hvordan fremdriften i prosessen, og mellomlederne bistår ledelsen ved å viderefremme status. Som fortolker jobber mellomlederen som kommunikator. Implementering av endring kan ikke skje uten at det settes av ressurser som penger og tid. Implementeringen vil heller ikke lykkes hvis det ikke finnes støtte for endringen. Forhandlerrollen dreier seg om at det må skaffes ressurser og støtte til implementeringsprosessen. Motstand mot endringer er også et velkjent fenomen i endringsprosesser (Hennestad og Revang, 2020:182). For å løse konflikter, fordrer det at mellomlederen i rollen som mekler fremstår nøytral, og legger til rette for en dialog mellom de ulike hierarkiske nivå. Motstand er en naturlig del av en

endringsprosess, og kan handle om frykt for det ukjente, tap av makt i organisasjonen og tidligere mislykkede endringsprosesser (Hennestad og Revang, 2020). Rollen som mekler innebærer å kunne håndtere den motstand som kan oppstå i en implementeringsprosess (Hope, 2015:19).

Vår interesse for mellomlederens roller som oversetter, fortolker, forhandler og mekler er bunnet i at en dypere forståelse av disse rollene vil gi en bedre forståelse av mellomlederne som implementerer av endring. Vi ønsker derfor å undersøke disse rollene og se på hvordan de ivaretas. På bakgrunn av våre litteratursøk har vi funnet ut at mange studier ser på mellomlederens rolle under implementering av endring gir gode beskrivelser av rollen. Det er imidlertid gjort lite arbeid for å sette disse studiene i sammenheng, for å få et større bilde av mellomlederens rolle ved implementering av endring. Som vår problemstilling har vi derfor valgt følgende spørsmål.

Hva sier forskningslitteraturen om hvordan mellomlederen ivaretar sin rolle som oversetter, fortolker, forhandler og mekler?

For å kunne besvare problemstillingen og gi oppgaven en struktur har vi valgt å stille følgende forsknings spørsmål:

1. *Hva sier litteraturen om mellomleder når mellomlederen jobber som oversetter?*
2. *Hva sier litteraturen om mellomleder når mellomlederen jobber som fortolker?*
3. *Hva sier litteraturen om mellomleder når mellomlederen jobber som forhandler?*
4. *Hva sier litteraturen om mellomleder når mellomlederen jobber som mekler?*

Vi ønsker å belyse disse rollene og vil se på ulike teorier som beskriver rollene som oversetter, fortolker, forhandler og mekler. I vår oppgave ønsker vi å hente inspirasjon fra Ole Hopes (2015) rammeverk for mellomledere i endringsprosesser og Woolridge og Floyd (1992) sine arbeider om mellomlederrollen i endringsprosesser. Vi valgte Hopes rammeverk fordi det gir oss et godt bilde på hvordan mellomlederen jobber i implementeringsprosesser og hvordan disse arbeidsoppgavene henger sammen i implementeringsprosessen. Woolridge og Floyd (1992) viser oss hvordan mellomlederne jobber mot ledelsesnivået og mot medarbeiderne under seg. Sammen vil disse to teoretiske perspektivene hjelpe oss med å utvikle antakelser og konkrete forventinger til funn.

Vi har valgt å benytte litteraturstudie som metode i denne oppgaven. Metoden er egnet for å kunne svare på problemstillingen med både bredde og dybde (Hart 1998). Den bidrar til å kunne gi en oppsummering av relevant forskning, analysere funnene, samt finne hovedpoengene i forskningen (Hart 1998). Hensikten med en litteraturstudie er å få et mer helhetlig bilde av studier som tidligere er gjort på interesseområdet. Ved en kritisk gjennomgang av litteraturen kan vi få et større bilde av mellomlederrollene, samtidig som vi gjennom sammenfatning av disse studiene kan se sammenhengene i de siste ti års studier.

1.1 Oppgavens oppbygging

I kapittel 2 presenterer vi definisjon av mellomlederen og endringsledelse. Siden vil vi se på å klarlegge rollene oversetter, fortolker, forhandler og mekler. Til sist presenterer vi de teoretiske perspektivene som benyttes for å belyse problemstillingen.

Kapittel 3 er viet til litteraturstudie som metode og hvordan den kan hjelpe oss med å besvare problemstillingen.

I kapittel 4 presenteres litteraturen vi har valgt ut til vår studie.

I kapittel 5 analyserer vi litteraturen ut ifra de antakelsene og forventningene vi har til funn.

Kapittel 6 vil bestå av en konklusjon og anbefaling til videre forskning.

2 Teoretisk perspektiv

I dette kapitlet vil vi først se på rollene en mellomleder har som oversetter, fortolker, forhandler og mekler. Deretter vil vi gjøre rede for teorien som skal brukes, for å danne et teoretisk rammeverk til vår analyse. Teorien skal hjelpe oss i å danne antakelser og forventninger til funn i litteraturen. Funnene vil vi vise i slutten av dette kapitlet.

Vi ønsker å bruke teorien som vårt verktøy i analysen. Den skal gi oss retning i arbeidet med analysen av litteraturen. Videre hjelper den oss med å skape gode antakelser til analysen. Teorien rundt mellomlederens rolle gir oss det språket vi trenger for å kategorisere og analysere mer nøyaktig. Forventningene som utledes av dette, brukes til vår fortolkning av litteraturen, og hva den sier om mellomlederens ivaretagelse rollene sine i endringsprosessen. Disse forventningene vil danne grunnlag for vårt empirikapittel og analysekapittel, Vi antar at disse rollene som oversetter, fortolker forhandler og mekler kommer mer tydelig fram i litteraturen gjennom mellomlederens oppgaver i endringsprosessen, altså de aktivitetene mellomleder gjør for å gjennomføre endringen.

For å kunne besvare vår problemstilling, må vi ha en klar formening om hvem mellomlederen er, og hva endringsledelse innebærer for mellomlederen. I dette kapitlet vil vi derfor se nærmere på begrepet mellomleder. I tillegg vil vi se på hvordan mellomleders rolle som endringsleder forstås innenfor ledelseslitteraturen.

Vi vil begrunne hvorfor den teorien vi har valgt ut, er den teori som vi mener vil hjelpe til med å svare på problemstillingen. Vi vil først se på rollene oversetter, fortolker, forhandler og mekler, slik at vi kan få en forståelse av rollene som kan hjelpe til med besvarelsen. Siden vil vi redegjøre for den teorien som skal brukes til å danne et teoretisk rammeverk for vår analyse. Teorien skal hjelpe oss i å danne antakelser og forventninger til de funn vi finner i litteraturen. Dette vil vi vise i slutten av dette kapitlet.

2.1 Hvem er mellomlederen

Det finnes flere definisjoner på begrepet mellomleder. Enkelte definisjoner vektlegger mellomlederens posisjon i organisasjonen, mens andre vektlegger den rollen mellomlederen har i en organisasjon. En definisjon som fanger opp begge disse aspektene ved mellomlederrollen, er fremsatt av Harding et al. (2014:1214):

“A position in organizational hierarchies between the operating core and the apex whose occupants are responsible for a particular business unit at this intermediate level of the corporate hierarchy that comprises all those below the top-level strategic management and above first-level supervision.

Definisjonen fra Harding viser til plasseringen mellomledere har i det organisatoriske hierarkiet, mellom medarbeiderne og ledelsen. Det omfatter alle som befinner seg under nivået til ledelsen, og over det nederste operative nivået i det organisatoriske hierarkiet (Harding 2014). Denne definisjonen viser at mellomledere er en mangfoldig gruppe - vi snakker her både om mannlige og kvinnelige ledere med ulik alder og kompetanse, som befinner seg i ulike kontekster og på ulike hierarkiske nivå med ulik grad av formell makt og beslutningsmyndighet. Det antas at mellomlederens plassering i hierarkiet vil skape et handlingsrom, som vil gjøre vedkommende i stand til å påvirke beslutninger. Det antas videre at en mellomleder tolker og sender informasjon både nedover og oppover i en organisasjon. Mellomlederens posisjon i organisasjonen, gjør dem også i stand til å fange opp informasjon, og ofte er det mellomlederne som vil oppdage nye vekstmuligheter (Rydland 2020).

Mellomledere har også et særskilt ansvar for det operative nivået i en organisasjon, og dette gjenspeiles også i Hardings definisjon: *“whose occupants are responsible for a particular business unit”*. Denne delen av definisjonen viser til mellomlederens grunnleggende rolle i organisasjonen, som leder over en operativ del av organisasjonen. Det å ivareta daglig drift, kan være i konflikt med rollen som endringsleder, da det å gjennomføre endringer krever både tid og ressurser (Hope, 2015:104). Vi vil videre i denne oppgaven se nærmere på rollen mellomlederen har som endringsleder.

2.2 Mellomlederrolle som endringsleder

Endringsbehovet i moderne organisasjoner handler om at omgivelsene organisasjoner befinner seg i, stadig er i endring, både teknologisk, politisk og økonomisk (Jacobsen 2018). En organisatorisk endring kan defineres som «en bevisst planlagt endring i en organisasjons formelle strukturer, prosesser eller produktmarkedsområder, for å forbedre realiseringen av ett eller flere av organisasjonen mål» (Definisjon av Rune Line, referert i Hope 2015:75). Denne endringstypen kan deles opp i planlagte sekvensielle faser som er ment å bygge opp under en endringsprosess. Fasene i endringsprosessen er behov for endring, mål, plan og utvikling av tiltak, implementering og evaluering (Jacobsen, 2018:32).

Rouleau og Balogun (2011) viser til den viktige rollen mellomlederen spiller når det gjelder implementeringen av endringer. Mellomlederen kan forsøke å omforme det eksisterende

tankesettet og handlinger hos sine medarbeidere og andre ledere. For å etablere en forståelse av den nye måten å jobbe på og endringsbehovet, antas det at mellomledere benytter seg av sensemaking og sensegiving. I en artikkel av Rouleau og Balogun fra 2011, defineres sensemaking på følgende måte:

“a social process of meaning construction and reconstruction through which managers understand, interpret, and create sense for themselves and others of their changing organizational context and surroundings” (Rouleau og Balogun 2011:955).

Og videre beskrives sensemaking som:

“a dual, cyclical, and ongoing process of sense reading and sense wrighting to better portray the aspect of skilled practice concealed within sensemaking and sensegiving” (Rouleau og Balogun, 2011:955).

Forskningen til Rouleau og Balogun (2011) fremmer viktigheten av at mellomlederen innehar en kommunikativ kompetanse for å kunne bidra til iverksettingen. Mellomlederen må altså selv tolke, sette seg inn i, og så skape en forståelse for endringene som de skal iverksette (sensemaking), før de starter jobben med å kommunisere ut de planlagte endringene som skal finne sted (sensegiving). På den andre siden av sensemaking står altså sensegiving, som betyr å “gi mening”. Sensegiving handler om at mellomlederen bidrar til at meningen medarbeiderne danner seg, er i tråd med mellomlederens foretrukne bilde av en organisasjons virkelighet (Hope, 2015:97). Sensegiverens rolle, som i vår oppgave er mellomlederen, er å bidra til sensemaking hos endringsmottakeren. På den måten bidrar sensegiveren til at de etablerer det samme virkelighetsbildet (Hope, 2015).

I rollen som endringsleder står en mellomleder ovenfor mange oppgaver for å skape forståelse for å foreta endringene i organisasjonen. For å øke sannsynligheten for at en endring skal implementeres og føre til varige endringer i praksis, må en mellomleder sette av tid til å få ut informasjon, og han eller hun må deretter sørge for at eventuell opplæring blir gitt (Rouleau og Balogun 2011). En mellomleder står ovenfor en rekke oppgaver i en endringsprosess.. Disse oppgavene er internalisering, personhåndtering, daglig drift, endring av arbeidssett og kommunikasjon. Disse oppgavene skal vi komme nærmere inn på i delkapittel 2.4 (Hope, 2015:110).

2.3 Mellomleders rolle som oversetter, fortolker, forhandler og mekler

For å lykkes i rollen som endringsleder, antas det at en mellomleder vil innta flere ulike roller. Balogun skriver at mellomlederen i implementeringsprosess har rolle som mekler, forhandler og fortolker av strategiske intensjoner, mellom organisasjonens strategiske og operasjonelle nivå. Det innebærer at mellomlederen spiller en viktig rolle i prosessen (Hope, 2015:19). For å kunne analysere mellomlederens ivaretagelse av disse rollene, ser vi i dette kapitlet nærmere på hva rollene innebærer, og klargjør dem slik at vi kan bruke dem i analysen.

2.3.1 Oversetter

Mellomledere som skal lede en implementeringsprosess må vurdere og avklare hva en endring betyr for en selv og egne medarbeidere. I modellen til Hope befinner rollen som oversetter seg øverst, og er selve kjernen i enhver endring (Hope 2015:96). Oversettingen som gjøres, danner ifølge Hope grunnlaget for hvordan mellomleder jobber i de andre rollene. Ifølge Hope har det sin bakgrunn i at forståelsen av hva som skal skje for en selv og medarbeideren, er selve kjernen i endringsarbeidet, og gir endringen retning (Hope 2015:96).

Mellomledere er selv endringsmottakere, og oversetter endringen ut ifra egen virkelighetsforståelse og den posisjon de har i organisasjonen (Hope, 2015:85). Det er antydning at mellomlederen her kan skape en forståelse for endringen ved å oversette toppledelsens endringsmål, med den hensikt å kunne kommunisere denne videre på en forståelig måte. Slik får mellomlederen en oversikt over hvilke konsekvenser endringen innebærer (Hope, 2015:92). Mellomlederne vil på bakgrunn av denne prosessen finne ut hvordan endringen kan implementeres i egen del av det organisatoriske hierarkiet (Hope, 2015:118-119). Ved å «sile» og oversette informasjonen for seg selv, kan mellomlederen sørge for at det som videreformidles, er den informasjon som er nødvendig. Det bidrar til at medarbeiderne kan gjennomføre et godt faglig implementeringsarbeid (Hope, 2015). I sin rolle som oversetter vil mellomlederen trolig søke å på best måte tilpasse implementeringsprosessen i forhold til den kunnskap vedkommende har om organisasjonen. Det kan skje ved at mellomlederen oversetter signaler både fra sine medarbeidere og andre ledere, og sender informasjonen oppover til sin ledelse. Enkelte studier indikerer at mellomlederens måte å oversette informasjonen på, kan påvirke ledelsens avgjørelser i implementeringsprosessen (Floyd og Wooldrige 1992, Chen, Berman og Wang 2017). Det blir pekt på at mellomlederen ofte kan ha kunnskap og erfaring i å tolke signaler både fra omgivelsene og fra nivåene under seg. Signalene kan gi ledelsen og organisasjonen konkurransemessige fordeler (Floyd og Wooldrige 1992, Huy 2001, Hope

2015, Rydland 2020). Ledelsen kan derfor på bakgrunn av denne informasjonen ta bedre og mer informerte beslutninger (Rydland 2020). Mellomlederens oversettelse av endringen konstrueres av sine individuelle og subjektive referanserammer (Hope 2015, s 97). Det vil kunne påvirke den oversettelse som blir gjort ovenfor både ledelsen og sine medarbeidere. Vi forventer at mellomlederen ivaretar rollen som oversetter ved å gjennomføre arbeid som innebærer å tilpasse slik at den forstås både av mellomlederne, men også forhåpentligvis av mellomlederens underordnede. Vi antar at mellomlederen i rollen som oversetter ivaretar den ved å tilpasse endringene basert på ledelsens endringsbudskap og på sin egen forståelse av organisasjonen (Hope, 2015:82).

2.3.2 Fortolker

Roller en mellomleder har som fortolker, handler om å skape forståelse for endringsprosessen. Forståelsen skapes gjennom hvordan mellomlederen kommuniserer ut implementeringen av endringen. Det handler om å ha en klar formening om hvor man skal, og hva man ønsker å oppnå. (Jacobsen og Thorsvik, 2019:320). Mellomlederen er i en spesiell posisjon for å kommunisere innholdet i en endring, fordi vedkommende kjenner organisasjonen og hvordan den fungerer (Hope 2015:109). Mellomlederen tar så med seg den endringen nedover i organisasjonen, med et språk som medarbeiderne kjenner til og forstår. På den måten handler fortolkerrollen om å kommunisere endringen og gi den retning blant medarbeiderne. Hope (2015: 108-109) uttrykker at mellomlederen som kommunikator er en kritisk ressurs når det kommer til spørsmålet om å implementere endringer. Mellomledere tar tak i implementeringsprosessen og melder tilbake til ledelsen om hvordan endringen forstås ute i organisasjonen, og hvordan dette vil påvirke organisasjonen (Hope, 2015:86). Noen studier indikerer at mellomleder siler og bestemmer hvilken informasjon som er relevant å sende oppover i organisasjonen, og kan derfor få stor påvirkningskraft på toppledelsens avgjørelser (Kieran, MacMahon og MacCurtian 2020, Rydland 2020). Vi antar derfor at mellomlederens rolle som fortolker kommer til uttrykk i de kommuniserende aktiviteter i en implementeringsprosess. Vi antar at mellomlederen forsøker å sørge for at informasjonen om implementeringsprosessen havner på rett sted i organisasjonen. Det gjøres gjennom å skape kontakt mellom ulike interessegrupper og individer i organisasjonen. Videre antar vi mellomlederen som fortolker hjelper sine underordnede å få den informasjon de trenger om endringen for å være i stand til å gjennomføre den.

2.3.3 Forhandler

Forhandlinger defineres av Thompson, Wang & Guina (2010:491) som *“Negotiation occurs when people cannot achieve their own goals without cooperation of others”*. I en implementeringsprosess har de ulike hierarkiske nivåene forskjellige interesser og mål (Jacobsen og Thorsvik, 2019:320). Mellomlederen vil gjennom sin rolle som oversetter ha gjort seg opp en mening om hva som er innholdet og målene i implementeringsprosessen. Hvis enkelte grupperinger i organisasjonen har gjort seg opp en annen mening om innholdet, vil mellomlederne kunne ta på seg forhandlerrollen mellom grupperingene når dette er nødvendig. Ved å fungere som et bindeledd i organisasjonen, kan mellomlederen måtte forholde seg til målene som kommer ovenfra, men også mål og interesser både fra medarbeiderne og andre ledere i organisasjonen (Rydland 2020). Som implementerer av ledelsens endringsmål, vil mellomledere mest sannsynlig måtte forhandle med både medarbeidere og andre ledere der det er nødvendig. Slik skaffer mellomlederen seg støtte i hele organisasjonen, og som forhandler får mellomlederen med seg sine ansatte i implementeringen av endringene. På den andre siden er også mellomlederen en representant for sine medarbeidere, og må forhandle med sine ledere for å få til en hensiktsmessig implementeringsprosess. Vi antar at mellomlederen bruker rollen som forhandler for å skaffe støtte og ressurser til implementeringsprosessen.

2.3.4 Mekler

Rollen som mekler handler om å kunne håndtere motstand og misforståelser i en endringsprosess. Endringer forbindes gjerne med uro, frykt og usikkerhet for mange (Hope 2015:100). Det kan skape motstand mot endringer i en organisasjon, enten på systemnivå eller individnivå (Hope, 2015:100-102). Meyer og Stensaker (2011) har beskrevet ulike reaksjonsmønstre knyttet til ansattes atferd. Reaksjonsmønstrene er basert på studier de har gjort i forhold til endring i to store norske bedrifter. De kartla hvordan ansatte reagerte når de sto ovenfor endringer, og disse varierer med hensyn til aktive eller passive reaksjoner, og i hvilken grad de bedrar til at endringer faktisk blir gjennomført. Reaksjonsmønstrene er beskrevet som motstand, proaktiv og lojalitet. “Motstand” beskriver aktive handlinger som ikke er særlig konstruktive om man ønsker å få endringene på plass, men viser også til en mer passiv atferd, som vil gjøre det vanskelig å få gjennomført endringene. “Proaktiv” og “lojalitet” er konstruktive reaksjonsmønstre som bidrar til å fremme endringene. Mellomleder må forholde seg til og hjelpe disse individene eller gruppene igjennom implementeringsprosessen. Endringsmotstand kan også skape konflikt mellom grupper og individer i en organisasjon. Håndteringen av denne formen for motstand handler for mellomlederen om å mekle mellom

enkeltindivider eller grupper. Når mellomlederen tar rollen som mekler i slike situasjoner, antas det at mellomlederen operer som en nøytral tredjepart. Via sin mellomliggende posisjon i hierarkiet opptrer mellomlederen som mekler når de møter motstand blant medarbeidere. Rollen handler ikke bare om å mekle mellom toppledelsen og medarbeiderne, men også å mekle mellom eventuelle ulike interessegruppene i personalet. Mellomleders rolle som mekler handler ikke om å selv fremme løsninger, men å legge til rette for at partene selv kan finne frem til felles løsninger på konflikter og misforståelser i implementeringsprosessen.

Vi antar at mellomlederen ivaretar sin rolle som mekler gjennom å skape arenaer for å finne løsninger på konflikter og uenigheter i en implementeringsprosess.

2.3.5 Oppsummering

Forventingene til beskrivelsen og oppfatningene av mellomleders ulike roller vil variere i litteraturen. Vi antar at vi kan finne beskrivelser av disse rollene og hvordan de blir ivarett gjennom arbeidsoppgavene mellomledere gjør i implementeringsprosessene. Vi har også fått en liten formening om hvilke aktiviteter eller arbeidsoppgaver som kan gi oss en indikasjon om denne ivaretagelsen, i de ulike artiklene. Vi har etter dette en oppfatning om at mellomlederen i rollen som oversetter vil jobbe med å gjøre tilpasninger av endringsbudskapet og informasjonen, for seg selv og de som er mottakere. Det vil etter vår mening også danne grunnlag for hvordan mellomlederen inntar de andre rollene i implementeringsprosessen. Som fortolker antar vi at mellomlederen fungerer som en “kommunikasjonskanal” for budskapet i implementeringsprosessen. Vi antar at det kommer til synet i litteraturen som aktiviteter, som har forbindelse med dette. Samtidig vil mellomleder også kunne bruke fortolkerrollen for å kommunisere informasjon om endringen oppover i organisasjonen. For å bli hørt, skape ressurser fra toppledelsen og få med seg de ansatte, mener vi at mellomlederen inntar forhandlerrollen. Vi antar at mellomlederen ivaretar sin rolle som mekler gjennom å skape arenaer for å finne løsninger på konflikter og uenigheter i implementeringsprosessen.

2.4 Mellomlederens fem grunnleggende funksjoner ved endring og mellomlederens fire hovedroller ved endring

I dette kapittelet skal vi bruke Ole Hopes (2015) rammeverk om mellomlederens fem grunnleggende funksjoner ved endring, og hente inspirasjon fra Floyd og Wooldridge's (1992) mellomlederens fire hovedroller ved endring, til å skape antakelser for å se på hvordan mellomlederen jobber mot ulike nivå i organisasjonen. Disse antakelsens skal hjelpe oss med og skape et rammeverk for analysen. Vi har valgt å diskutere elementene fra begge teoriene innenfor Hopes rammeverk.

Flere forskere har gjennom årene forsøkt å blant annet identifisere hvilke funksjoner mellomlederen må fylle ved endringer. Ole Hope (2015) har i sin bok *Mellomlederen* presentert et rammeverk for mellomleders funksjoner ved endring. Rammeverket har sitt grunnlag fra blant annet Floyd og Wooldrige, Huy og Balogun sine arbeider. Beskrivelsen av hvordan mellomlederen utfører i disse funksjonene vil hjelpe oss å identifisere flere arbeidsoppgaver som viser hvordan mellomlederen kan ivareta sine roller i implementeringsprosessen. Arbeidsoppgavene vil vi bruke til å identifisere rollene til mellomlederen i implementeringsprosessen. Teorien vil også kunne bidra til et mer nyansert syn på disse rollene, slik at vi kan bruke dette i vår analyse av vårt litteraturutvalg. Rammeverket består av fem grunnleggende funksjoner som mellomlederen bør fylle for å lykkes i en endringsprosess. De grunnleggende funksjonene består av internalisering, personalhåndtering, daglig drift, endring av arbeidssett og kommunikasjon (Hope, 2015:118-123).

Internalisering handler om at mellomlederen selv må forstå og erkjenne konsekvensene av endringen (Hope 2015:118). Ved å «sile» og oversette informasjon, sørger mellomlederen for at det som viderefremmes er nødvendig informasjon. Det bidrar til at et godt faglig arbeid kan gjennomføres av de ansatte (Hope, 2015). Endringsideen kommer ikke ferdig analysert fra topplederen til mellomlederen, så mellomlederen må selv tolke informasjonen. Å internalisere innebærer at mellomlederen har kartlagt implementeringsprosessen for seg selv, sine medarbeidere og ledere, og gitt denne mening og innhold. Prosessen gjør at mellomlederen kan kartlegge endringen og se på den objektivt, samt skape seg et bilde av konsekvensene. Konsekvensene kan for eksempel være større ansvarsområder eller endring i organisasjonsstrukturer, noe som kan føre til motstand. En mellomleder som bruker tid på denne prosessen, vil muligens være bedre rustet til å møte disse endringene. Vi antar at mellomlederen ved å internalisere endringene, jobber som en oversetter Ifølge Floyd og Wooldrige(1992) har

mellomlederen også en meningsskapende rolle i endringsprosessen overfor ledelsen. Mellomlederen har ofte kunnskap og erfaring i å tolke signaler, både fra omgivelsene og de signaler medarbeiderne sender om implementeringsprosessen. Hvordan mellomlederen velger å oversette denne informasjonen til ledelsen, vil kunne påvirke deres oppfatning av implementeringsprosessen og i andre rekke de avgjørelser ledelsen tar.. Som oversetter skaper mellomlederen mening både for seg og sin organisasjon, vi antar derfor at oversetterrollen kommer fram i dette meningsskapende arbeidet (Hope, 2015).

Personalhåndtering handler om at mellomlederen må håndtere de ansattes reaksjoner og utfordringer i implementeringsprosessen. Hope (2015) skriver: “*Mellomlederens oppgave er å kommunisere begrunnelsen og innholdet i endringene på en så overvisende måte at underordnede faktisk tror på endringene og begrunnelsene for at endringene kommer*” (Hope 2015:108). Kommunikasjon handler om evnen til å formidle innholdet, slik at det blir forstått og akseptert. Mellomlederen er i en spesiell posisjon for å kommunisere innholdet i en implementeringsprosess, fordi vedkommende kjenner organisasjonen og hvordan den fungerer, bedre enn ledelsen (Hope 2015:109). Hope uttrykker en overbevisning basert på sine studier og erfaringer, om at mellomlederen er en kritisk ressurs når det kommer til spørsmålet om å iverksette endringer. Derfor kan det være viktig å være klar over hvilke forhold som bør ligge til rette for at mellomlederen kan lykkes i denne prosessen. Rollen som fortolker handler om å videreformidle endringsideen ved å sette ord på den, slik at endringen blir forstått og akseptert (Hope, 2015). Vi legger derfor til grunn at mellomlederen ivaretar rollen som fortolker i kommunikasjonsfunksjonen.

Endring av arbeidssett vil si at mellomlederen er ansvarlig for at arbeidsprosessene blir utviklet og endret i tråd med endringens intensjoner. Rydland (2018) skriver at mellomlederens kapasitet for å tilrettelegge endringer er viktig, for å effektivt kunne håndtere det økende tempoet av organisatoriske endringer i samfunnet. Det er ikke lenger bare slik at alle endringer i en organisasjon utføres av ledelsen alene, men i stadig større grad inkluderer mellomledere fra ulike nivåer. Ut fra dette antas det at mellomlederen spiller en viktig rolle i implementeringsprosesser. Det å endre arbeidssettet, er strengt tatt selve endringen (Hope 2015:106). Denne funksjonen hos mellomlederen knytter seg eksplisitt til alle aktiviteter som må gjennomføres, for praktisk og fysisk å implementere endring i avdelingene (Hope 2015: 106). Det å endre arbeidssett betyr at mellomlederen er ansvarlig for at arbeidsprosessene og støtteprosessene blir utviklet og endret i henhold til intensjonene i endringen (Hope 2015:110). Mellomlederen er ikke alene om endring av arbeidssettet i organisasjonen. Et spørsmål som

avklares, er hvordan organisasjonen skal se ut etter at endringen er gjennomført, og hvordan organisasjonen skal jobbe. For å ivareta en slik funksjon må mellomlederen kunne ha kontakt med resten av organisasjonen. Kontakten er for å kunne samarbeide og finne en god arbeidsfordeling innen organisasjonen. Mellomlederen kan også bruke dette kontaktnettverket for å kunne møte motstanden mot endring. Her tar mellomlederen etter vår mening på seg både fortolker, forhandler og mekler rollen. Mellomlederen er også en part i implementeringsprosessen, og har også egne interesser i hvordan arbeidssettet i organisasjonen blir. Samtidig er mellomlederen et mellomledd mellom ledelsen og medarbeiderne, og trer da inn som en nøytral mekler i utarbeidelsen av nytt arbeidssett. Vi antar at mellomlederen skaper kontakt for å få støtte til de nødvendige endringene i arbeidssettet til hele organisasjonen.

Daglig drift innebærer at virksomheten må gå sin gang selv om endringer pågår. Å opprettholde daglig drift er en sentral oppgave for en mellomleder (Meyer og Stensaker, 2011). En generell beskrivelse av kompetansen som kreves for å håndtere den daglige driften i en virksomhet, er gitt av Yukl (2006), referert i Hope (2015): *Kunnskap om metoder, prosesser, prosedyrer og teknikker for å gjennomføre en spesifisert aktivitet, evnen til å bruke nødvendige verktøy og utstyr relevant for den aktiviteten, og kunnskap om organisasjonens produkter og tjenester* (Hope 2015). Mellomlederen må kjenne virksomhetens grunnleggende prosesser for å kunne håndtere sin lederoppgave i det daglige (Hope 2015: 121). Samtidig som mellomlederen er ansvarlig for å implementere de strategiske endringene som ledelsen initierer, sørger de også for at medarbeiderne oppfyller sine forpliktelser. Denne funksjonen handler på den ene siden om å gjennomføre de daglige funksjonene i organisasjonen, og på den andre siden om å balansere dette opp mot implementeringsprosessen.

Ole Hopes (2015) rammeverk viser at de to funksjonene internalisering og kommunikasjon kan knyttes til fortolkerrollen og meklerrollen. Hvordan mellomlederen tolker endringsideen og kommuniserer den ut, gir grunnlaget for hvordan vedkommende jobber i de andre funksjonene. Disse påvirker også forståelsen og kommunikasjonen til mellomlederen. Da funksjonene er linket sammen, kan man gå ut ifra at mellomlederen hele tiden må ivareta alle tre rollene på ulikt nivå, men at fortolkerrollen bestemmer hvordan mellomlederen ivaretar de andre rollene i sitt endringsarbeid. Hvilke mål mellomlederen har med implementeringsprosessen, kommer ut av internaliseringsprosessen og bestemmer hvordan vedkommende ivaretar mekler- og fortolkerrollen sin mot de ansatte og ledelsen og hvordan det jobbes med endringen av arbeidssettet.

I tillegg til rammeverket til Hope har vi valgt å bruke mellomleders fire hovedroller ved endring, av Floyd og Woolridge (1992). Denne teorien hjelper oss å belyse hvordan mellomlederens arbeid mot ulike nivåer i organisasjonen påvirker arbeidet med implementering av endring. Floyd og Woolridge (1992) har kommet frem til fire hovedroller mellomlederen inntar i en endringsprosess. De fire hovedrollene er basert på om mellomlederen jobber med endring opp mot ledelsen eller ned mot de ansatte. Videre brukes hvordan mellomlederen jobber om mellomlederen jobber for å hjelpe ledelsen med implementering av ledelsens endring eller om mellomlederen jobber for å implementere egen endring. De fire roller er; Champion (idefremmeren), Facilitating (tilretteleggeren), Synthesizing (oversetteren), Implementing (iverksetteren).

Idefremmerrollen er en rolle der mellomlederen jobber mot ledelsen med endringsideer som enten mellomlederne selv har utviklet, eller medarbeidere under mellomlederen. Mellomlederen fremmer endringsideen for ledelsen og forøker å skaffe støtte og ressurser fra ledelsen (Rydland 2020). Som tilrettelegger jobber mellomlederen med sine medarbeidere under seg. I denne rollen jobber mellomlederen med å få kommunisert ledelsens endring ned til sine medarbeidere under seg (Rensburg og Venter 2014: 170). Oppgaven til mellomlederen er å sørge for at medarbeiderne jobber med implementeringsprosessen som ledelsen har satt i gang. Det gjør de gjennom å videreformidle endringsbudskapet og skape arenaer for arbeid med endringen (Rydland 2020). Oversetterrollen hos Floyd og Woolridge handler om hvordan mellomlederen jobber som oversetter for ledelsen. Mellomlederne kan gjennom sitt språk bruke denne rollen til å påvirke ledelsens syn på endringen (Floyd og Woolridge, 1992). Ifølge Floyd og Woolridge (1992) er det rollen som iverksetter den rollen mellomleder inntar, når vedkommende skal implementere endringer (Rensburg og Venter 2014: 167). Rollen som iverksetter fremhever at mellomlederen har et spesielt ansvar for å iverksette endringer, samtidig som de har ansvar for å sørge for at underordnede forholder seg til disse endringene. Hvordan mellomlederen jobber i disse rollene er veldig likt det Hope peker på i sitt rammeverk. Det fire rollene viser der imot oss at det nivået i organisasjonen som mellomlederen jobber mot, påvirker mellomlederens arbeid med å implementere endring. Vi antar derfor at mellomlederens målgruppe for implementeringsarbeidet påvirker hvordan mellomlederen ivaretar rollen sin i implementeringsprosessen.

2.5 Oppsummering

Fra den teorien vi har presentert i kapittel 2, har vi forsøkt å systematisere våre forventinger til funn når det kommer til mellomleders ivaretagelse av rollene som fortolker forhandler og mekler. Vi har systematisert dem etter rollene og funksjonene i Hopes rammeverk. Tabell 1 vil vi bruke for å utvikle vårt feature map med spørsmål til litteraturen.

Tabell 1 Antakelser om funn

ROLLER→ AKTIVITETER↓	Oversetter	Fortolker	Forhandler	Mekler
Antakelse fra Floyd og Wooldrige	Vi antar at mellomlederens målgruppe for implementeringsarbeidet påvirker hvordan mellomlederen ivaretar rollen sin i implementeringsprosessen.			
Antakelser om roller	Vi antar at mellomlederen i rollen som oversetter ivaretar rollen ved å tilpasse endringene basert ledelsens endringsbudskap. Dette gjør mellomlederen ved sin egen forståelse av organisasjonen	Vi antar at mellomlederen forsøker å sørge for at informasjonen om implementeringsprosessen havner på rett sted i organisasjonen ved å etablere ulike arenaer der ulike interessegrupper og individer i en organisasjon kan møtes. Videre antar vi mellomlederen gir medarbeidere og andre ledere tilstrekkelig informasjon i implementeringsprosessen.	Vi antar at mellomlederen bruker rollen som forhandler for å skaffe de ressurser og den støtte som er nødvendig for å kunne implementere endringen.	Vi antar at mellomlederen ivaretar sin rolle som mekler gjennom å skape arenaer for å finne løsninger på konflikter og uenigheter i implementeringsprosessen.
Internalisering	-Oversetter endringsbudskapet fra toppledelsen og spør hva dette betyr for meg og min organisasjon -Prøver å oversette og skape mening av endringen for sine medarbeidere -Menigskapende arbeid for å videresende informasjon -Bruker erfaring og kunnskap for å skape mening i implementeringsprosessen			
Personal håndtering			-Får ansatte til å forholde seg til endringene -Inngår i allianser i organisasjonen for å få støtte til den -Skaffer arenaer for endringssamtaler -Jobber med å skape samarbeid mellom de ulike nivåene ved endring	-går inn for å løse motstanden mot endring -Legger til rette for mekling og skaper arenaer der den kan foregå -legger til rette for at det operative nivå kan løse konflikter

ROLLER→ AKTIVITETER↓	Oversetter	Fortolker	Forhandler	Mekler
Kommunikasjon		-Kommuniserer endringen videre -Kommuniserer endrings iden videre både nedover og horisontalt i organisasjonen slik at den blir forstått og akseptert		
Endring av arbeidssett			-Skaffer ressurser til endringen -bruker eget nettverk for å få støtte til endringsideen blant de ansatte, ledere over seg og sidelengs for å få endret arbeids settet	bruker eget nettverk for å få støtte til endringsideen blant de ansatte og dermed håndtere motstand.
Andre aktiviteter?		Mellomlederen skaper arenaer for kommunikasjon om endringen -jobber mot toppledelsen ved å bestemme hvilken informasjon som deles videre		

3 Metodisk tilnærming

For å besvare vår problemstilling «*Hva sier forskningslitteraturen om hvordan mellomlederen ivaretar sin rolle som oversetter, fortolker, forhandler og mekler?*» har vi valgt å gjennomføre en litteraturstudie. Vi har vurdert det slik at mellomleders rolle i implementeringsprosesser krever et bredt fokus. Det er behov for data fra flere kilder for å besvare vår problemstilling. Gjennom en litteraturstudie får vi sett på mellomlederens rolle ved implementering fra flere sider. Vi ønsker å få en oversikt over den mest relevante kunnskapen om mellomlederrollen og vi ønsker å se rollen i en videre kontekst. En kvalitativ studie vil gi oss et avgrenset bilde i en liten kontekst. Vi har vurdert det slik at en litteraturstudie vil by på et mer mangfoldig syn på mellomlederen i en implementeringsprosess. Litteraturstudie vil også kunne gi oss et større spekter ved å se på internasjonal forskning.

I dette kapitlet vil fokuset rettes mot den metodiske tilnærmingen som benyttes i denne oppgaven. Hart (1998) argumenterer med at en litteraturgjennomgang er viktig, da det gir den som forsker muligheten til å studere hva tidligere forskning har bidratt med innenfor et bestemt felt. Litteraturgjennomgang er en metode som gjerne benyttes for å fordype seg i en mengde relevant litteratur av både teoretisk og empirisk art. Vi vil nedenfor presentere fremgangsmåten for innsamling av data og hvilke kriterier vi har lagt til grunn for litteratursøk og hvilke begrensninger vi har satt for datautvalget.

3.1 Litteraturstudie

Litteraturstudie er en metode hvor vi benytter empiri fra skriftlige kilder. Chris Hart (1998) definerer litteraturstudie som:

“The selection of available documents (both published and unpublished) on the topic, which contain information, ideas, data and evidence written from a particular standpoint to fulfil certain aims or express certain views on the nature of the topic and how it is to be investigated, and the effective evaluation of these documents in relation to the research being proposed” (Hart, 1998:13).

Denne definisjonen viser til at en litteraturstudie er et utvalg av eksisterende litteratur rundt et bestemt tema. Definisjonen peker på at det er viktig å finne litteraturens hovedpoeng og at litteraturen brukes til å belyse bestemte sider av forskningen på et tema. Hensikten med forskning er å frambringe informasjon som er interessant og troverdig (Jacobsen, 2015:16). I

vårt tilfelle ønsker vi å se på mellomlederens roller som oversetter, fortolker, forhandler og mekler i lys av den relevante forskningen som finnes. I litteraturstudier «intervjuer» man litteraturen. Man gjør ikke forskningen selv, resultatene i analysen baseres på forskningsresultater i den gjeldende litteraturen. Ifølge Hart (2018: 67) kan litteraturstudier ha som formål å kartlegge, undersøke, beskrive eller kritisere de temaer som blir forsket på, eller en kombinasjon av formålene. Vi ønsker å kartlegge hvordan litteraturen ser på mellomledernes roller og hvordan mellomlederen jobber i en implementeringsprosess. Vi vil også rette et blikk mot hvordan mellomledernes arbeidsoppgaver blir beskrevet i litteraturutvalget vårt, da disse arbeidsoppgavene er et uttrykk for mellomleders ivaretagelse av rollene sine.

Hart (1998) presenterer noen krav til litteraturstudier:

“Quality means appropriate breadth and depth, rigour and consistency, clarity and brevity, and effective analysis and synthesis; in other words, the use of the ideas in the literature to justify the particular approach to the topic, the selection of methods, and demonstration that this research contributes something new” (Hart 1998:1-2).

Litteraturstudien må med andre ord kunne vise til både bredde og dybde i utvalget av datamateriale, den skal være klar og konsis og ha en god analyse. Altså et bredt søk i litteraturen og dybde i kvaliteten på faglitteraturen vi velger å ha med. For å tilfredsstille kravet til bredde har vi gjennomført en systematisk og omfattende søkeprosess. I kravet til dybde ligger det kvalitetskrav til den litteraturen vi velger og ta med oss i studien. For å oppfylle dette kravet har vi benyttet fagfellevurdert litteratur. For at studien vår skal være klar, konsis og ha en god analyse har vi brukt teoretiske antakelser utviklet fra Hopes (2015) rammeverk og Floyd og Wooldrige (1992) teori om mellomlederrollen i endringsprosesser, spørreskjema til litteraturen (feature map). I de neste kapitlene vil vi beskrive søkeprosessen og utviklingen av Feature map til vår studie.

3.2 Søkeprosessen

I en litteraturstudie er søkeprosessen sentral. I Hart (2018: 3) sin definisjon av litteratursøk fremstår nettopp søkeprosessen som sentralt:

“It is a systematic search of accredited sources and resources. It involves identifying paper and electronic sources relevant to your research problem, thesis, or the issue you are aiming to say something about”.

Vi skal altså søke systematisk etter de kildene som er relevante for vår problemstilling. Hart (2018) sier videre at uten å søke systematisk, velge ut og lese gjennom litteraturen med et kritisk blikk, vil det være vanskelig å se hvordan den akademiske undersøkelsen kan bidra til kunnskap innen et område/problem. Vår søkeprosess har vært systematisk og strukturert, med målrettede søk. Vi har søkt å oppnå dette ved å velge ut søkeord som dekker hele vår problemstilling. Utfordringen var å finne en balanse mellom det å holde søket tilstrekkelig bredt til å fange opp så mange relevante artikler som mulig, samtidig som vi måtte sørge for at søket var presist nok til at det er håndterlig å gå igjennom alle treffene. Rollen til mellomlederen har vært i stor endring i løpet av de siste tiårene, med en mer aktiv rolle i organisasjonen. Det er gjort mange studier av mellomleder rollen i denne perioden. Vi ønsket å treffe de studiene som ga oss god kjennskap til synet på mellomleder rollen de siste årene og som gir oss et godt bilde på hvordan mellomlederne ivaretar disse rollene. For å opp nå dette falt vårt valg på Universitetsbiblioteket og søkemotoren Oria som er en felles portal til det samlede materialet som finnes ved de fleste norske fag- og forskningsbibliotek. Her er det også supplert med en mengde elektroniske materialer fra åpne kilder, noe som gir Oria en enhetlig tilgang til blant annet materialer som elektroniske tidsskrifter (www.unit.no). Vi har valgt å benytte elektroniske tidsskrifter og artikler i denne oppgaven, da disse er lett tilgjengelig for nedlastning og studering.

Søkeordene som vi har benyttet har blant annet vært:

- “Middle manager” OR “middle management” AND “translation OR implementation OR strategy OR change”.

Disse søkeordene er hentet ut fra, og inspirert av noen av søkeordene som er benyttet i artikkelen “Middle Managers and the Translation of New Ideas in Organizations: A Review of Micro-practices and Contingencies” av Radaelli og Sitton-Kent fra 2016. Artikkelen ble publisert i International Journal of Management Reviews. Vi fikk kjennskap til denne tidlig i prosessen med oppgaven, og det er også en av artiklene som blir med i vår litteraturoversikt.

Vi har også benyttet følgende søkeord:

- “middle managers + role”.

Og kun:

- “middle manager”

Vi valgte å gå bredt ut, og til sammen har disse søkeordene resultert i en enormt mange treff. Det finnes med andre ord mye relevant forskning på temaet. Vårt første søkeord, som er gjengitt ovenfor, var omfattende, og resulterte i treff på rett i overkant av 58.000 artikler. Søkeordet “middle managers + role” resulterte i 133 treff. Søkeordet “middle manager” resulterte i 7503 treff. Vi gjorde de første søkene allerede i 2021, og tok da med tidsskrifter kun frem til 2020. I 2022 foretok vi da et nytt søk, der vi kun konsentrerte oss om artikler som var publisert i 2021. Vi valgte ut to av disse artiklene til nærmere studering og gå dypere inn i disse bidragene i kapittel 4.

Vi foretok derfor noen avgrensninger for å få ned det store antallet med søketreff. Vi valgte ut kun artikler som er fagfelleverderte og som er publisert i vitenskapelige tidsskrifter. En avgrensning som også vil bidra med å sikre avhandlingens validitet og reliabilitet.

Avgrensningen bidro til å redusere antall treff til ca. 21.000 artikler. I tillegg ønsket vi å holde oss til et avgrenset tidsintervall, da dette vil gi oss de mest oppdaterte artiklene. Vi valgte å avgrense søket til å inkludere artikler som er publisert mellom år 2010 til og med utgangen av 2021. Den siste avgrensning bestemte vi bestemte oss for å gjøre, var at utvalget av artikler måtte være skrevet på engelsk. Ved å foreta disse avgrensningene, samt avgrensning innen emnet “social sciences”, “management” og “middle managers” endte vi så opp med en størrelse på utvalget som var på 160 artikler, fra vår strukturerte søkeprosess. Vi utelukket også noen emner konsekvent, slik som “psychology” og “social sciences”, samt 11 andre kategorier under fanen “emner” i biblioteket, for å få ned antall treff.

Vi så igjennom alle artiklene, der vi vurderte de ut fra beskrivelsen om hva artiklene omhandlet. Dette gjorde vi ved å lese igjennom introduksjonen til artikkelen og ta en felles avgjørelse på hva som virket relevant for vår oppgave. Etter gjennomgangen satt vi i første omgang igjen med 41 artikler som ble gjennomlest og vurdert. Disse 41 artiklene ble valgt ut ifra en gjennomgang av sammendraget og konklusjonen til artikkelen. Til slutt endte vi opp med 16 artikler som ble valgt ut til nærmere studering. Vi leste gjennom disse og valgte ut de artiklene som ga oss en dypere forståelse av problemstillingen. Det viste seg at kvantitative studiene ikke ga oss en dypere forståelse av de rollene vi ønsket og se på. Etter en ny gjennomgang ble 8 av disse artiklene valgt ut til ytterligere studering og som nå utgjør vårt

utvalg. Det ble valgt to litteratur studier og seks kvalitative studier, som ga oss dybde forståelse av problemstillingen vår. Disse artiklene ble vurdert som faglig sterke og relevante for vår studie. Artiklene vi har valgt ut, er presentert i tabell 2 og 3 i kapittel 4.

3.3 Feature map

Prosessen med å utvikle et feature map begynte med vår problemstilling som vi videreutviklet 4 forskningsspørsmål fra. For å klargjøre rollene i problemstillingen og gjøre den forskbar, arbeidet vi i teorikapittelet med hva de ulike rollene innebærer, hvordan mellomlederen jobber med dem, og hva teorien sier om dem. Ut ifra dette utviklet vi antakelser og forventninger til våre funn. Dette dannet grunnlaget for vår utvikling av et feature map til vår analyse av litteraturen. Et litteraturkart eller «Feature map» er et verktøy som skjematisk systematiserer store mengder informasjon og som er relevant for å besvare en studies forskningsspørsmål. Vårt litteraturkart er inspirert av Hart (1998), som definerer Feature map på følgende måte:

“Feature maps are a method by which the content of many articles can be systematically analyzed and recorded in a standardized format”.

I dette kartet skal vi sette inn funnene fra alle artiklene i sammenheng, og analysere de. Vårt litteraturkart vil være et kart over det innholdet som er relevant for vår studie. Den første delen vil hjelpe oss og se studien i kontekst: hvor kommer den fra? Når? Hva er den ment å svare på?. De siste 4 delene vil bli brukt til å besvare vår problemstilling. Vi bruker forskningsspørsmålene som delkapitler i featur mapen og bruker våre antakelser og forventninger til å utvikle spørsmål til litteraturen som skal belyse forskningsspørsmålene. Slik vil feature mapen bidra til å systematisere analysen av datamaterialet. Spørsmålene finnes som vedlegg 1.

Del 1 har til hensikt å belyse publikasjonens bakgrunnsinformasjon. Informasjonen som er etterspurt i vår oppgave, er navn på publikasjonen og navn på forfatterne. Utgivelsesdato og hvilket medium artikkelen er publisert i, hvor dataene hentes fra og studiens metode.

Del 2 belyser selve studien. Informasjonen der viser oss hva studien handler om og litt om studiens konklusjon. Den gir oss informasjon om hva studien er ment å besvare og gir oss informasjon om studiens kontekst og gir perspektiv på datamaterialet. Slik at vi under vår tolkning av dataene er egentlig er met å brukes til.

Delene 3-6 retter oppmerksomheten mot oppgavens problemstilling. Vi ser på om det fremkommer beskrivelser av mellomlederens rolle i en implementeringsprosess. Hva sier disse artiklene om hvordan mellomlederne jobber i disse rollene? er det forskjell på hvordan mellomlederen jobber i rollen ut ifra hvilket nivå i organisasjonen mellomlederen jobber mot? Hva er viktige hjelpemidler for mellomlederen i den rollen de jobber i? Vi har basert oppbygningen av denne delen av feature mapen på forskningsspørsmålene

Del 3 Hva sier litteraturen om mellomleder når mellomlederen jobber som oversetter?

Del 4 Hva sier litteraturen om mellomleder når mellomlederen jobber som fortolker?

Del 5 Hva sier litteraturen om mellomleder når mellomlederen jobber som forhandler?

Del 6 Hva sier litteraturen om mellomleder når mellomlederen jobber som mekler?

For å belyse hver rolle baserer vi spørsmålene i disse delene på tabell 1 forventinger til funn. Vi omarbeidet disse forventingene til spørsmål vi kunne stille litteraturen slik at det ble enklere å finne svar til problemstillingen. Selve feature map`en utarbeidet vi i Excel for å forenkle vårt arbeid med analysen av våre data. Vi skriver inn relevant informasjon fra artiklene og skriver side tallet vi finner denne informasjonen på slik at vi lett finner tilbake til dette i artiklene. Hvis dataene omhandler flere av de rollene vi studere vil de bli kategorisert på begge steder.

3.4 Dataenes validitet og reliabilitet

Forskningsdesignet som velges har konsekvenser for undersøkelsens validitet (Jacobsen 2016:89). For å sikre validiteten sier Jacobsen at man må spørre seg er undersøkelsesopplegget vi har valgt egnet til å belyse vår problemstilling? (Jacobsen 2016:89). En av litteraturstudienes svakheter er at den empiri vi analyserer, er basert på forskning som andre foretatt. Dette gjør at vi ikke har førstehånds kunnskap om dataene, og i to av artiklene baserer det seg på annenhånds kunnskap, da de også er litteratur studier. Vi risikerer derfor at de artiklene vi har valgt ut ikke i stor nok grad belyser vår problemstilling. I tilfellet med våre to artikler fra litteraturstudier, har vi likevel vurdert det slik at de gir oss en større innsikt i mellomlederrollen, og derfor bør være med i studien. Videre kan utvalgsriteriene som artiklene vi har valgt ut bygger på være uklare. Dette kan gjøre det vanskelig å trekke generelle konklusjoner om mellomlederens rolle i implementeringsprosesser. Det kan gjøre

det vanskelig å trekke gode konklusjoner om mellomlederens arbeid i sine roller ved en implementeringsprosess. Men litteraturstudiens sterke sider, som tilgang på et stort datamateriale som er mye større enn det vi kunne ha fått ved en kvalitativ eller kvantitativ studie, veier opp for dette. Vi har gjennom våre søk og gjennomgang av artiklene valgt de artiklene som dekker vår problemstilling på best mulig måte.

Relabilitet handler om at vi faktisk måler det vi ønsker å måle, altså pålitelighet (Jacobsen 2016:173). Det er gjort en rekke studier av mellomlederens rolle under implementering av endring, vi mener at det ikke er gjort nok for å se hvordan mellomlederen jobber i disse rollene for å ivareta dem. Vi har valgt å benytte oss av veletablerte teorier om mellomlederens rolle og funksjoner ved endring av organisasjoner for å utvikle vårt feature map. Foyd og Wooldrighes teori om de fire rollene mellomlederne inntar, danner grunnlag for flere studier rundt mellomlederrollen, som for eksempel Rydland (2020). Hopes rammeverk er basert på flere teorier om mellomlederens arbeid ved endring og gir etter vår vurdering en god beskrivelse av hvordan mellomlederne jobber ved implementeringsprosesser. Ut ifra våre antakelser basert på denne teorien, har vi utarbeidet forskningsspørsmål til vår studie, se vedlegg 1. Vi har systematisert våre funn etter feature mapen. Dette gjør at andre i ettertid har mulighet til å gå gjennom samme litteratur. Det er en mulighet for at vi har mistolket denne litteraturen i vår analyse. Det er også en mulighet for at vårt valg av søkeord kan ha utelat relevant litteratur som burde være med i denne studien.

4 Presentasjon av datamaterialet

I dette kapitlet vil vi gi en oversikt over artiklene vi har funnet. Artiklene vil presenteres i tabell 2, sortert etter årstall artikkelen er gitt ut, for å gi en god oversikt over utvalget. I tabellen presenteres trekk ved forfatterne, kilder og metode som er benyttet. Her kommer det også frem hvilke forskningsspørsmål som er besvart, samt de viktigste funnene. Vi vil også se nærmere på to av artiklene, og gi et sammendrag av disse. Først i kapitlet kommer tabellen med en presentasjon av litteraturutvalget.

Tabell 2 Litteraturutvalg

Forfatter	År	Kilde	Tittel	Metode
Rouleau, Linda Balgon, Julia	2011	Journal of Management Studies	Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence	Kvalitativ
Conway, Edel, Monks, Kathy	2011	Human resource Management Journal	Change from Below: the role of middle managers in mediating paradoxical change	Kvalitativ
Rensburg, Mari Jansen van, Davis Annemarie, Venter, Peer	2014	Journal of management & organization	Making strategy work: The role of the middle manager	Kvalitativ
Radaelli, Giovanni Sitton-Kent, Lucy	2016	International Journal of Management Reviews	Middle Managers and the Translation of New Ideas in Organizations: A Review of Micro-practices and Contingencies	Litteratur studie
Olsen, Trude Høgvold, Solstad, Elsa	2017	Journal of Management & Organisation	Changes in power balance of institutional logics: Middle managers responses	Kvalitativ
Buick, Fiona, Blackman, Deborah, Johnson, Samantha	2018	Australian journal of public administration	Enabling Middle Managers as Change Agents: Why Organizational Support Needs to Change	Kvalitativ
Rydland, Monica	2020	Beta	Middle Managers` role during strategic change: one size does not fit all	Litteratur studie
Obembe, Demola Al Mansour, Jarrah Kolade, Oluwaseun.	2021	Emerald Publishing Limited	Strategy communication and transition dynamics amongst managers: a public sector organization perspective	Kvalitativ

4.1 Sentrale trekk ved litteraturutvalget

I dette kapittelet skal vi presentere vårt datamateriale og gi et lite sammendrag av de 6 artiklene som vi ikke går nærmere inn på i kap. 4.2. Sammendragene skal gi en liten presentasjon av hva artikkelen handler om og en kort presentasjon av hvordan artikkelen bidrar til vår studie.

Tabell 3 Publikasjonens bidrag til problemstillingen

År	Tittel	Land for studie	Oversetter	Fortolker	forhandler	mekler
2011	Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence	Storbritannia/ Canada	X	X		X
2011	Change from Below: the role of middle managers in mediating paradoxical change	Irland	X	X	X	X
2014	Making strategy work: The role of the middle manager	Sør-Afrika	X	X	X	X
2016	Middle Managers and the Translation of New Ideas in Organizations: A Review of Micro-practices and Contingencies	-	X	X	X	X
2017	Changes in power balance of institutional logics: Middle managers responses	Norge	X	X		
2018	Enabling Middle Managers as Change Agents: Why Organizational Support Needs to Change	Australia	X	X	X	X
2020	Middle Managers' role during strategic change: one size does not fit all	-	X	X	X	X
2021	Strategy communication and transition dynamics amongst managers: a public sector organization perspective	Kuwait	X	X	X	X
			8	8	6	7

“Change from Below: The Role of Middle Managers in Mediating Paradoxical Change” av Edel Conway og Kathy Monks. I denne artikkelen ønsker Conway og Monks å undersøke hvilken rolle mellomlederen har ved implementering av endring, ved å undersøke endring i den irske helsesektoren. I vår studie gir denne artikkelen oss et innblikk i hvordan mellomlederne jobber som oversetter, fortolker og mekler. Den viser oss hvordan en mellomleder samler relevant informasjon for å tilpasse en endring til organisasjonen. Den bidrar til vår forståelse av fortolkerrollen ved å peke på at mellomlederen tilpasser hvordan de kommuniserer i forhold til situasjonen og hvem de ønsker å treffe. Forhandlerrollen belyser

det ved å peke på at man må finne støtte i de riktige gruppene, og hvordan profesjonelle nettverk hjelper mellomlederen med å finne støtte på tvers av organisasjonen. Meklerrollen blir belyst ved at mellomlederen kan skape rom for samtaler om endring, slik at det kan snakkes om frustrasjoner.

Making strategy work: The role of the middle manager av Mari Jansen van Rensburg, Annemarie Davis og Peet Venter. Artikkelen undersøker hva sørafrikanske mellomledere mener er deres rolle når organisasjonen jobbet med strategi. Konklusjonen var at de fleste mellomledere så seg selv i den tradisjonelle rollen som implementerer av strategi. Denne artikkelen gir oss innsikt i alle fire rollene vi ønsker å studere. Den gir oss innsikt i hvordan mellomlederen som oversetter jobber med å tilpasse endringsbudskapet til ulike grupper. Artikkelen peker blant annet på at mellomlederrollen er en sensegiverrolle som fortolker, og hva som skal til for at mellomlederen blir troverdige i sin kommunikasjon. For forhandlerrollen pekes det på hvordan mellomlederens nettverke og god kjennskap til dette, er viktig for å sikre både ressurser og støtte til implementeringen. Artikkelen ser også på hvordan mellomlederne skapte støtte hos medarbeideren ved å jobbe aktivt med dem og gi dem støtte, være mentor og gi konstruktive tilbakemeldinger. For meklerrollen viser artikkelen to måter og møte motstand på. En basert på konsekvenser og irettesettelser, og den andre beskriver veiledning som et hjelpemiddel for å møte motstand.

Changes in power balance of institutional logics: Middle managers responses av Trude Høgvold Olsen og Elsa Solstad. I denne artikkelen ønsker Olsen og Solstad å undersøke hvordan mellomlederne i tre offentlige organisasjoner forholder seg til en endring. Endringen handlet om å gå fra å være styrt mer profesjonsbasert, til å få en mer administrativ styring. De tre norske organisasjonene som ble studert var et sykehus, sammenslåing av flere videregående skoler og sammenslåing av kommunale avdelinger. Artikkelen gir data om to roller; oversetteren og fortolkeren, Denne artikkelen hjelper oss med å forstå oversetterrollen ved at den gir oss innblikk i hvordan mellomlederens syn på implementeringen, påvirker hvordan de oversetter implementeringsprosessen. Artikkelen gir et lite innblikk i fortolkerrollen ved at den viser hvordan mellomlederen gjør seg tilgjengelig for samtaler med sine underordnede medarbeidere.

Enabling Middle Managers as Change Agents: Why Organizational Support Needs to Change av Fiona Buick, Deborah Blackman og Samantha Johnson. Artikkelen ser på at endringsprosesser kan forbedres ved at mellomlederen får en større rolle som oversetter for de

ansatte. Det argumenteres for at mellomlederen må få mer støtte fra ledelsen for å lykkes. Artikkelen gir oss innsikt i alle rollene. For oversetteren viser artikkelen til at mellomlederen må ha en forståelse for endringen. For å oppnå dette bør ledelsen støtte mellomlederen i oversettelsesarbeidet. Mellomlederen må forså hvorfor endringen skjer og hvorfor den skjer nå. Dette for å kunne oversette til de ansatte, slik at mellomlederen kan hjelpe dem i implementeringsprosessen. Om fortolkerrollen peker artikkelen på hvordan mellomlederen hjelper sine medarbeidere med sensemaking i implementeringsprosessen. Dette tas videre i forhandlerrollen. Artikkelen peker på at så lenge den ansatte forstår endringen og logikken bak, så vil de støtte implementeringsprosessen. Som mekler peker artikkelen på at mellomlederens hjelp til sensemaking hjelper med å dempe motstanden fra de ansatte. Artikkelen viser også en annen måte å møte motstand på, der mellomlederen tar en samtale med de som ikke vil være med i implementeringsprosessen og rett ut ber dem om å finne en ny jobb.

“Middle Managers` role during strategic change: one size does not fit all”, en litteraturstudie av Monica Rydland. Rydland ønsker å se på mellomlederens rolle ved strategisk endring. Studien viser hvilke hjelpemidler som benyttes under endringsprosessen. Vi har valgt å ta litteraturstudien med, da den bidrar til å gi oss et bredere blikk på mellomlederrollene. Selv om den her er å regne som en sekundærkilde da dataene baserer seg på andre artikler. Rydland peker på at mellomlederens kjennskap til språk og metaforer som brukes av de ansatte, hjelper til med oversettingen av endringen som skal implementeres. Fortolkerrollen belyses ved at det pekes på hvor viktig nettverket til mellomlederen er, for å få ut budskapet om implementeringsprosessen. Mellomlederne jobber med å skape kontakt mellom ulike nivåer i organisasjonen. Forhandler rollen blir belyst gjennom at dataene peker på hvordan dialogen fra mellomlederen kan skape støtte hos de ansatte. Mellomlederne skaper allianser på tvers av organisasjonen, og skaper støtte til implementeringsprosessen i andre deler av organisasjonen ved behov. Til meklerrollen bidrar studien med å belyse hvordan mellomleders støtte til de ansatte kan hjelpe til å møte motstand.

Strategy communication and transition dynamics amongst managers: a public sector organization perspective av Demola Obembe, Jarrah Al Mansour og Oluwaseun. Kolade. Denne artikkelen studerer hvordan samarbeid mellom ledelsen og mellomledelsen fremmer effektiv implementering av endring. Alle fire rollene ble på en eller annen måte belyst i denne artikkelen. For oversetteren viste studien til at kommunikasjonen fra ledelsen må være klar og forståelig, for at mellomlederen skal kunne forstå dette selv. Den viste også at det ikke alltid

blir gjort en oversettelse når mellomlederen skal videreformidle endringen. Dette ble gjort fordi mellomlederne følte at det som ble kommunisert fra ledelsen ikke ga rom for en oversettelse av strategien. For fortolkeren peker denne artikkelen på nettverket til mellomlederen, og hvordan mellomlederen bruker sin kjennskap til denne når de skal videreformidle budskapet. Dette gjelder i alle retninger i organisasjonen. For å skape støtte til implementeringsprosessen, peker artikkelen på mellomlederens bruk av de uformelle informasjonslinjene i organisasjonen for å spre informasjon. I møte med motstand mot endring, viser artikkelen til hvordan mellomlederens sosiale relasjoner til de ansatte kan hjelpe til med å dempe motstanden.

4.2 Sammendrag av to artikler

Vi har valgt ut to artikler som vi vil se nærmere på for å gi et dybdeinntrykk av artikkelutvalget. Artikkelen er valgt ut fordi disse er de to som i størst grad adresserer forskningsspørsmålene. Den ene artikkelen er “Middle Managers and the Translation of New Ideas in Organizations: A Review of Micro-practices and Contingencies” av Giovanni Radaelli og Lucy Sitton-Kent. Artikkelen ble publisert i 2016, i *International Journal of Management Reviews*. Artikkelen er valgt ut både fordi den ble brukt som inspirasjon for vår oppgave, samt at den besvarer flere av våre forskningsspørsmål. Den andre artikkelen som er valgt ut for en mer nøye gjennomgang er “Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence” av Linda Rouleau og Julia Balogun. Denne artikkelen ble publisert i *Journal of Management Studies* i 2011. Denne artikkelen besvarer også flere forskningsspørsmål, og kan beskrive noen av rollene til en mellomleder.

4.2.1 Middle Managers and the Translation of New Ideas in Organizations: A Review of Micro-practices and Contingencies

Artikkelen “Middle Managers and the Translation of New Ideas in Organizations: A Review of Micro-practices and Contingencies” ble publisert i *International Journal of Management Reviews* i 2016. Giovanni Radaelli er Associate Professor of Operations Management ved Warwick Business School. Han har gitt ut en rekke artikler, og mange av hans undersøkelser ser blant annet på mellomlederrollen. Lucy Sitton-Kent jobber ved universitetet i Nottingham.

Radaelli og Sitton-Kent har i denne artikkelen gjort en litteraturstudie som ser på eksisterende litteratur som omhandler mellomlederens engasjement ved translasjon av nye idéer i organisasjoner. Det å investere tid og ressurser for å implementere nye idéer som kan bidra til å skaffe et konkurransefortrinn. I artikkelen defineres translasjon på følgende måte: *“The effort to embed in a given work context (e.g., in an organization, team or unit) ideas that have been originated elsewhere”*. Translasjon kan oppfattes som en reise av ideer, fra en kontekst til en annen. Og som tilsier at idéer er ervervet og transformert for å passe inn i en ny kontekst, samt at konteksten også blir transformert for å tilpasses de nye idéene.

Ved å utnytte sin mellomliggende posisjon, har mellomledere lett tilgang til ideer fra ulike nivåer i og utenfor organisasjonen. Mellomlederen kan arbeide for å sortere og innlemme ulike typer kunnskap: operasjonell kunnskap samlet inn fra ansatte; strategiske og taktiske innspill fra toppledelsen; markedsinnspill fra kunder. De vil også ha tilgang til `beste praksis` fra andre organisasjoner. Forfatterne identifiserer mikropraksiser som mellomledere følger for å påvirke reisen av den nye ideen inn i organisasjonen, og ferdighetene som forklarer når og hvordan mellomledere engasjerer seg i ulike stadier av translasjonen.

I rollen som oversetter forsøker mellomlederen å skape en forståelse av den nye ideen og hvilken innvirkning den vil ha på organisasjonen. Mellomledere bruker også sin posisjon for å tilpasse ideen, slik at den passer med personlige interesser og verdier, og sørge for å skape mening for sine medarbeidere. De vil benytte sin posisjon for å tolke signaler fra hele organisasjonen. Mellomledere vil tolke signaler fra toppledelsen for å bestemme hvordan de skal engasjere seg i oversettelsen, samt for å fremme sin egen versjon av hvordan nye ideer bør oversettes i organisasjonen. I rollen som oversetter vil mellomlederen videreformidle informasjon om endringen ved blant annet ukentlige og månedlige strategimøter med de ansatte. De sørger for å skape engasjementet, og bruker møte- og kontaktpunkter for å posisjonere seg, slik at de skaper rom for endringen. Den mellomliggende posisjonen er også en viktig ressurs som mellomledere bruker for å påvirke utviklingen av oversettelsesprosessen. I artikkelen henvises det til at mellomledere er nær nok toppledelsen til å omfavne deres endringsinitiativ; og nær nok frontlinjen til å ta pulsen på aksepten for endring.

I rollen som fortolker vil mellomlederen sørge for å få bruke sin posisjon til å velge de mest varige koalisjoner, og forsøker å håndplukke likesinnede allierte. Ved å ha allierte i ethvert nivå av organisasjonen, kan mellomlederen oppnå hierarkisk legitimering og ressurser fra

topplederen; ekspert/driftskunnskap fra ansatte og konsulenter; kunnskap og støtte fra sideordnede og underordnede. I forhold til rollen som mekler, innehar mellomlederen en unik posisjon for å håndtere de ansattes følelser, forventninger og motstand rundt endringen som skal skje. De må opptre som en moderator i forhold til ledelsens endringsstrategi, og samtidig sørge for at den daglige driften går som normalt.

Studien konkluderer med at mellomledere kan gripe inn i alle stadier av endringsprosessen med mikropraksiser som kan påvirke medarbeidere og andre ledere. Deres begrensning innen hierarkisk makt eller ekspertkunnskap, tas igjen via deres mellomliggende posisjon som sørger for at det er lett å nå alle nivåer i organisasjonen. Dette kan de gjøre ved inkrementelle forberedelser, og med strategisk forsiktighet.

4.2.2 Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence

Denne artikkelen “Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence” ble publisert i *Journal of Management Studies* i 2011. Linda Rouleau er professor ved The Department of Management at HEC Montréal, mens Julia Balogun er forsker tilknyttet Management School ved universitetet i Liverpool.

Forskningen til Rouleau og Balogun søker å belyse eksisterende teori om mellomledere ved hente data fra to eksisterende forskningsprosjekter, etablert for å utforske mellomlederpraksis i endringssituasjoner. Disse to prosjektene ser på hvordan mellomledere opptrer i endringssituasjoner, ved at flere mellomledere får fortelle om sin erfaring etter å ha blitt involvert i endringsprosesser ved bedriftene de jobber i. Studien ser nærmere på hvordan mellomledere handler og bidrar ved organisasjonsendringer. Det pekes på at den språklige kompetansen er viktig å inneha for en mellomleder, men den må kombineres med en evne til å tenke ut en “setting” for å utfylle det språklige. Artikkelen handler også om hvordan mellomlederne benytter seg av sin diskursive kompetanse, og kombinerer denne med relevante symbolske og kulturelle kontekster.

Det vises til at mellomlederen mangler den formelle autoriteten, men at vedkommende samtidig må sørge for formidling og påvirkning oppover, sideveis og nedover i organisasjonen. Dyktige mellomledere er i stand til å bruke og benytte sin kunnskap om den organisatoriske konteksten for å få sine “underordnede” til å godta sine synspunkter og

endringsidéer. I denne situasjonen kan mellomlederen benytte sin språklige kompetanse gjennom rollen som oversetter av nødvendig informasjon, og som mekler dersom det skulle oppstå motstand mot endringen som skal finne sted. Mellomlederen må sørge for at medarbeiderne innser realiteten og behovet for endring. Diskursiv kompetanse er en viktig egenskap for en mellomleder, spesielt i en endringssituasjon, og artikkelen til Rouleau og Balogun viser til at to diskursive aktiviteter som de kaller å "utføre samtalen" og "sette scenen", er sentral når mellomledere utformer sin rolle som endringsleder. Disse to aktivitetene underbygges av deres evne til å trekke på symbolske og verbale representasjoner. Aktiviteter som er med på å etablere en forståelse (sensemaking) av virkeligheten slik ledelsen ser den. Mellomlederen må sørge for at også de ansatte erkjenner at det er behov for en å gjennomføre en organisasjonsendring, for å være konkurransedyktige i markedet.

“Sensemaking” handler om å strukturere det ukjente, om å fortolke, forstå og anerkjenne behovet for endring. I denne artikkelen fremheves flere definisjoner, blant annet følgende definisjon av sensemaking som: *“En sosial prosess der ledere forstår, tolker og skaper mening for seg selv og andre av deres skiftende organisatoriske kontekst og omgivelsene rundt”*. Sitatet viser at mellomlederen må skape en forståelse av hvorfor endringen er nødvendig. Det må også skapes en forståelse av hva endringen innebærer, og hvilke konsekvenser endringen kan føre til. Mellomlederens oppgave blir også å påvirke andre i rett retning. Det påpekes også at den diskursive kompetanse innebærer å “gi mening” til endringen som skal finne sted, altså “sensegiving”. Dette ved å påvirke endringsmottaker slik at virkelighetsoppfatningen stemmer overens med ledelsens foretrukne bilde av den organisatoriske virkeligheten. Det er helt i trå med fortolkerrollen som handler om å skape en forståelse av endingen, og forhandlerrollen som handler om å få med seg alle i organisasjonen.

Vi har nevnt tidligere at mellomlederen inntar ulike roller i en endringsprosess. Vi har også vist til de hovedaktivitetene som mellomlederen står ovenfor i en endringsprosess. Vi mener at dette kan relateres til artikkelen til Rouleau og Balogun. Forskningen som studien baserer seg på, viser viktigheten av diskursiv kompetanse for en mellomleder for å kunne yte et tilfredsstillende bidrag i sin rolle som endringsleder. Mellomlederen må være i stand til å benytte seg av den konteksten de befinner seg i, og bruke de aktivitetene som er tilgjengelig og hensiktsmessig for at endringsprosessen og implementeringen skal kunne gjennomføres.

4.3 Oppsummering

I dette kapitlet har vi gjort rede for det datamaterialet vi har samlet inn. Vi har laget en oversikt over det innsamlede materialet, hvor artiklene har blitt listet opp med hensyn på forfatter, årstall, kilde, tittel, metode, teori og formål. Alle artiklene gir svar på vår problemstilling. 4 gir svar på oversetterrollen, 6 gir svar på fortolkerrollen, 6 gir svar på forhandlerrollen og 3 gir svar på meklerrollen. Litteraturutvalget tar utgangspunkt i ulike teoretiske perspektiver: Sensmaking and sensgivning, translasjonsteori og mellomleders fire hovedroller i en endringsprosess.

5 Analyse og diskusjon

I dette kapitlet vil vi diskutere våre funn fra litteraturgjennomgangen, opp mot vår problemstilling og de teoretiske antakelsene presentert i kapittel 2. Dette kapitlet inneholder en analyse ut ifra funn i de åtte artiklene som er benyttet, opp mot teori om mellomlederens rolle i implementeringsprosessen. Kapitlet er delt opp etter hvordan rollene er presentert i problemstillingen vår. Vi prøver også avslutningsvis i hvert kapittel å sette funnene i og se på dem i forhold til vårt teorigrunnlag. Avslutningsvis ser vi på rollene i sammenheng med hverandre.

5.1 Ivaretagelse av oversetterrollen

Når en endring skal implementeres vil de som er med, å forsøke å skape en mening om implementeringsprosessen. Mellomlederen må skape en mening av den informasjonen som er mottatt fra sine ledere. Artiklene¹ viser hvordan mellomlederen jobber med å skape mening i de ulike budskapene som kommer i en implementeringsprosess.

Artikkelutvalget viser at mellomlederen i rollen som oversetter tilpasser endringer basert på den relevante informasjon som er tilgjengelig. For å skape mening av endringen bruker blant annet virkemidler som strategidokumenter, forståelse av språket i organisasjonen og hvem som blir rammet av implementeringen. Det brukes til å utarbeide en strategi for implementeringsprosessen, basert på deres kjennskap til språket, kulturen og mottakerne av endringen. I artikkelen til Obembe, Al Mansour og Oluwaseun (2021), fremkommer det at mellomlederne følte at de ikke hadde rom til å oversette implementeringsprosessen. De rapporterte at den strategiske informasjonen de fikk, og måten de fikk den på ikke ga rom for å oversette den. De følte at rollen deres var å implementere strategien `as is`. Dette står i kontrast til funnene fra datainnsamlingen til Olsen og Solstad (2017), der det tyder på at mellomledere selv velger hvordan de skal forholde seg til tilgjengelig kunnskap og informasjon. Disse funnene stemmer delvis overens med vår antakelse om at mellomlederne tilpasser endringen for seg og sin organisasjon for å finne ut hvilken strategi de bør bruke i

¹ Rouleau og Balogun (2011), Conway og Monks (2011), Rensburg, Davis og Venter (2020), Radelli og Sittton-Kent (2016) Olsen og Solstad (2017) Buick, Blackman, and Johnson (2018), Rydland (2020), Obembe, Al Mansour og Oluwaseun (2021)

implementeringsprosessen. Unntaket ser ut til at de gjør dette når de føler de har rom til å oversette endringen.

Artiklene til Rydland (2020), Rouleau og Balogun (2011) og Radelli og Sittton-Kent (2016) viser alle til at for å sikre en god implementering, oversetter mellomlederne endringen og idéen til et språk som gir mening for medarbeiderne. De benytter også metaforer for en billedliggjøring av betydningen. Mellomlederne må evne å gjøre nytte av symbolske og verbale virkemidler, samt ivareta sosiokulturelle verdier slik som normer og vaner. Rouleau og Balogun (2011) viser til at det å utføre samtalen og `sette scenen`, er to diskursive aktiviteter som er sentrale i måten mellomledere iverksetter `sensemaking` rundt endringen. I flere av artiklene pekes det på at mellomlederen tolker de signalene de får av ledelsen, til å skape seg en formening om endringen og implementeringsprosessen. Det pekes også på viktigheten av at ledelsen er klar og tydelig overfor mellomlederen. På denne måten kan de skape en god forståelse for seg selv i forhold til endringen som skal iverksettes.

I artikkelen til Buick, Blackman og Johnson (2018) fremheves det at mellomledere kontinuerlig søker støtte fra sine ledere for å være i stand til å motivere medarbeidere til å utføre sine dagligdagse oppgaver. De må forstå hva som skjer i organisasjonen, samt hvorfor endringer skjer akkurat i dette øyeblikket og på denne bestemte måten. Mens artiklene til Rydland (2020), Van Rensburg m.fl. (2014) og Radaelli og Sitton-Kent (2016) viser til at for å selv oppnå personlig endring, kan mellomledere bruke sine medarbeidere som sparringspartnere. Gjennom dialog med sparringspartnere, kan de få innspill og hjelp til å tolke endringsinitiativene fra toppledelsen. Mellomledere må ta eierskap til endringen og ta til orde for fordelene ved strategiene. Hvis ikke er implementeringen dømt til å mislykkes. De søker å forstå den nye ideen og innvirkning den vil ha både for dem og organisasjonen. Mellomledere tilpasser sin posisjon i henhold til sin holdning til ideen, og gjør vurderinger i forhold til dens kontrollerbarhet. Mellomlederne sørger for å tilpasse endringen til sine personlige verdier og interesser.

I forhold til sine medarbeidere, hjelper mellomlederen disse med å forstå endringen ved å tilpasse språket til noe de ansatte forstår. De jobber for å få med seg de ansatte ved å ordlegge budskapet på en slik måte at de blir med på endingen. Mellomledere skaper meningsfulle muligheter gjennom språket, for å trekke de ansatte med inn i endringen. De bruke ord som gir mening i forhold til deres eventuelle problemer og interesser i saken. En av artiklene viste til annet funn enn de fleste andre. Der hvor mellomlederne ikke følte at det var rom for å tilpasse

endringen, videreformidlet de de strategiske målene uten tilpasning, eller de valgte å forholde seg passivt. Mellomlederne bruker også sin inngående kunnskap om organisasjonen slik at de får fremhevet sitt syn på endringen i sin rolle som oversetter. De sørger for å selge sin versjon og gjør en innsats for å fremme sin egen versjon av hvordan nye ideer bør oversettes i organisasjonen, spesielt ved å bygge "nøytral" teknisk kunnskap i overbevisende fortellinger som fremhever deres synspunkt.

Funnene viser at mellomlederne forsøker å skape en mening for sine medarbeidere, av mottatte informasjon fra ledelsen. Disse funnene stemmer overens med Hopes beskrivelse av oversetterrollen i sitt rammeverk og funnene er i tråd med våre antakelser om oversetter rollen. De benytter ulike virkemidler for å få dette til, og med et språk tilpasset det de ansatte under seg. Mellomlederne må klare å inspirere sine medarbeidere, samtidig som de er tydelig på hva som skal leveres i det daglige. Eneste unntaket er hvis mellomlederne føler ledelsen ikke gir rom for oversettelse i måten ledelsen kommuniserer informasjonen om implementeringsprosessen.

5.2 Ivaretagelse av fortolkerrollen

I sin rolle som fortolker jobber mellomlederne med kommunisering av endringsbudskapet til medarbeidere og andre ledere. Mellomlederne hjelper ledelsen med å få de nødvendige tilbakemeldinger de trenger for å justere kursen i implementeringsprosessen. Mellomlederen innehar dermed den funksjonen som sørger for at informasjonen havner på riktig sted og at den fremstår som begripelig for den som mottar denne. I vårt utvalg registrerte vi 8 artikler² som på ulike måter viser hvordan mellomlederen jobber med å videreformidle informasjonen, og hvilke kanaler som brukes til dette. Det var særlig to ting artiklene belyste; hvordan mellomledere identifiserer hvor informasjonen skal sendes og hvordan de får budskapet ut i organisasjonen. Kort oppsummert handlet dette om å identifisere hvem som skal motta informasjon om implementering og hvem som kan jobbe med den. Gjennom sin fortolkerrolle hjelper mellomlederen til med å lage en forståelse av endringen.

² Rouleau og Balogun (2011), Conway og Monks (2011), Rensburg, Davis og Venter (2020), Radelli og Sittton-Kent (2016) Olsen og Solstad (2017) Buick, Blackman, and Johnson (2018), Rydland (2020), Obembe, Al Mansour og Oluwaseun (2021)

Mellomlederen bruker fortolkerrollen til å skape forståelse for endringen i organisasjonen. I artiklene til Rydland (2020) og Rensburg, Davis og Venter (2020) får vi et innblikk i hvorfor mellomlederen tar på deg denne rollen. Det pekes på at mellomlederen gjennom sin plassering i hierarkiet har mulighet til å spre informasjon om hva endringen innebærer. Gjennom sin plassering kan mellomlederen få kontakt både oppover, mot andre avdelinger og nedover i organisasjonene, og fører til at mellomlederen kan være en god spredder av informasjon i en implementeringsprosess. Som et eksempel på dette, viser Rensburg, Davis og Venter (2020, s.182) til at mellomledere i offentlige organisasjoner tar på seg ansvaret for å kommunisere ut nye offentlige retningslinjer til de gruppene og individene som skal ha denne. Mellomlederen tar her på seg rollen som fortolker ved å spre retningslinjene til de rette mottakerne. Rydland (2020, s. 16) viser til at mellomlederen ikke bare i offentlige organisasjoner brukes til å spre informasjon, men at dette også gjelder mer generelt i organisasjonene. Disse funnene kan indikere at mellomlederen som fortolker sørger for å skape kontakter mellom ulike interessegrupper på flere nivå i organisasjonen, og på den måten sprer kunnskap om implementeringsprosessen.

Når en endring skal implementeres, får mellomlederen informasjon om endringen fra flere kilder. I mange tilfeller blir det mellomlederens jobb å finne ut hvor denne informasjonen skal. Det er 3 artikler som adresserer dette og de viser alle til det samme. Mellomledernes kjennskap til sitt nettverk er et viktig arbeidsverktøy når informasjon om endringen skal kommuniseres ut (Obembe, Al Mansour og Oluwaseum, 2021, s. 1965) Rydland (2020:16) og Rouleau og Balogun (2011:973). Rydland (2020) samt Rouleau og Balogun (2011) viser videre til at mellomlederen for å kunne bruke nettverket sitt effektivt, må kunne identifisere hvem eller hvilke grupper de skal kontakte for å fremsette implementeringsbudskapet. Kunnskapen hjelper mellomlederen med å finne ut hvem som kan være med på å spre ut budskapet om endringen. Til å finne ut hvem man trenger å få med seg på endringen og som kan jobbe effektivt med den. Dette kan tyde på at en mellomleders nettverk er viktig når de skal ivareta fortolkerrollen som tilrettelegger.

Funnene viser også hvordan mellomlederne bruker ulike kommunikasjonskanaler for å nå disse personene og gruppene. Artiklene tar på ulike måter for seg dette temaet. Ingen av artiklene har den samme kombinasjonen av kommunikasjonskanaler, her nevnes blant annet ulike former for møter, samtaler på ulike nivåer og informasjonsskriv. I sin artikkel oppsummerer Conway

og Monks (2011:197) dette med at de ikke kunne se noe mønster i forhold til hvilke former for kommunikasjon mellomlederen brukte for å informere sine ansatte om endringen. Det kan tyde på at når mellomlederen bestemmer seg for hvordan implementeringen skal kommuniseres, velges den måten som er mest hensiktsmessig for å få budskapet ut til de aktuelle mottakerne.

I rollen som fortolker, hjelper mellomlederen sine medarbeidere og andre ledere å få den informasjon de trenger om endringen for å kunne gjennomføre den. Ifølge teori om sensmaking og sensgivning vil mellomlederen lykkes med implementering når de hjelper de som omfattes av endringen til å skape mening med endringen (Rouleau og Balogun 2011). Det er med på å sørge for at endringen fester seg i organisasjonen. Det er fem artikler³ som omhandler mellomlederens arbeid med å gi mening til implementeringsprosesser. Disse publikasjonene peker på flere faktorer som hjelper mellomlederen i dette arbeidet. Buick, Blackman, and Johnson (2018:229) viser til at mellomlederen kan hjelpe ledelsen med å legge til rette for at medarbeiderne kan skape seg en forståelse for implementeringen av endring. Mellomlederen har på grunn av sin posisjon, en større forståelse for sine medarbeidere og hvilket språk de snakker, og kan hjelpe ledelsen med å utdype endringsprosessen på et forståelig språk. Slik hjelper mellomleder de ansatte å skape mening i et endringsbudskap som kan virke hult og uforståelig når det kommer fra ledelsen. Det ser ut til at mellomlederne også bidrar horisontalt i organisasjonen med sensegiving. Rydland (2020:15) viser til det bidraget mellomledere gjør i å legge til rette for å skape felles mening horisontalt i organisasjonen. Gjennom sitt arbeid i nettverket horisontalt bidrar mellomlederen til at det utvikles en felles forståelse for implementeringsprosessen. Mellomlederen ser her ut til å være viktige tilretteleggere under en implementering.

Artiklene er litt mer spredd i sin forklaring av hvilke hjelpemidler mellomlederen bruker i denne meningsgivende prosessen. For å kunne videreformidle strategien, må det som kommuniseres videre være klart og forståelig for mottakeren (Obembe, Al Mansour og Oluwaseum (2021, s. 1961). Et forståelig budskap hjelper mottakeren med å forstå hva som er forventet av dem og hvordan implementeringsprosessen kommer til å påvirke dem. Rydland (2020, s.16) peker på noe lignende. Mellomlederen kan gjennom sin kjennskap til organisasjonen bruke de riktige ordene, metaforene og symbolene for å hjelpe andre med å skape mening i

³ Rouleau og Balogun (2011), Conway og Monks (2011), Rensburg, Davis og Venter (2020), Radelli og Sittton-Kent (2016), Rydland (2020)

implementeringsprosessen. Ut fra det overstående ser vi at mellomlederens forståelse av kommunikasjonen i organisasjonen, kan være en av de grunnleggende komponentene ved implementering av endring. Disse funnene viser oss at mellomlederen i sitt arbeid som fortolker i organisasjonen hjelper medarbeidere og andre ledere med å skape mening. De peker også på at mellomlederens forståelse og bruk av språklige hjelpemidler er en viktig faktor i dette arbeidet.

Våre utvalgte artikler dekker mye av mellomlederens arbeid som fortolker ved å sende informasjon om implementeringsprosessen rundt om i organisasjonen. Det de ikke dekker, er hvordan mellomlederen jobber med denne aktiviteten opp mot ledelsen. En forklaring på dette kan være at våre artikler i all hovedsak omhandler implementering av endring og dette er en aktivitet der mellomlederen implementerer på endringsinitiativ fra ledelsen. I de fleste tilfeller er det ofte ledelsen som har satt i gang prosessen, og derfor vil kommunikasjonen nedover være viktigere enn hva som kommuniseres oppover i organisasjonen. En annen forklaring på dette, kan være at ledelseslitteraturen i hovedsak ser på endring som en prosess som foregår ovenfra og nedover, og derfor ikke ser så mye på kommunikasjonen oppover i organisasjonen.. I sin studie av sørafrikanske offentlige organisasjoner, fant Rensburg, Davis og Venter (2020:183) at bare 3% av mellomlederne jobbet med å argumentere for endringsprosesser oppover i organisasjonen. Dette er bare en studie, men hvis det er tilfelle i andre land og organisasjoner, kan det også forklare mangelen på data på dette punktet.

Oppsummert viser artikkelutvalget oss at mellomlederens fortolkerrolle kan ses på som en kontaktskapende rolle mellom ulike nivåer i organisasjonen, mellom ledelsen og de ansatte, samt horisontalt i organisasjonen. Mellomlederen hjelper til med å skape forståelse for implementeringsprosessen gjennom å viderefordre endringen. En av de tydelig mest betydningsfulle hjelpemidlene mellomlederen hadde i dette arbeidet, var nettverket sitt. Vi ser at mellomlederen først bestemmer seg for hvem budskapet skal til. Etter dette bruker de sin kjennskap til mottakeren og organisasjonen for å bestemme hvilken kommunikasjonsmåte som er mest hensiktsmessig. Disse funnene er i tråd med våre antakelser om mellomlederne som fortolker.

5.3 Ivaretagelse av forhandlerrollen

I dette avsnittet skal vi se nærmere på den rollen mellomlederen har som forhandler i implementeringsprosesser. Av artiklene vi har analysert er det seks⁴ stykker som viser oss hvordan mellomlederne ivaretar denne rollen. Mellomledere bruker rollen som forhandler til å skaffe ressurser og støtte. En stor del av artiklene vi har analysert, handlet om hvordan mellomlederen jobber for å få med seg de ansatte i implementeringsprosessen. Hvordan mellomlederen jobber med å få med seg de ansatte, er det flere forskjellige svar på i fem⁵ av disse artiklene. Tre⁶ av artiklene peker på at det å øke de ansattes forståelse av endringen er viktig for å få den støtten som trengs blant de ansatte for å gjennomføre endringer. Ved å hjelpe ansatte til å forstå hvorfor endringen er nødvendig, og hvilken påvirkning det har, kan mellomlederen bidra til å etablere et mer positivt syn på endring. Et positivt syn på endringen kan føre til at de ansatte blir mer engasjert og støttende. Disse dataene antyder at når mellomlederen jobber med å få de ansatte til å forstå endringen, kan det hjelpe mellomlederen til å få den støtten som trengs til å implementere endringen.

Dataene våre fremhever flere måter mellomlederne kan oppnå støtte blant de ansatte. Rydland (2020:15) peker her på at det å skape støtte kan sees på som en syklisk prosess gjennom dialog med den ansatte. Ved å ha samtaler med de ansatte, får mellomlederne tilbakemeldinger som hjelper dem å se de ansattes perspektiv. Denne informasjonen kan brukes til å forstå de ansatte bedre, og på en slik måte at de får mer støtte til endringen. Vi ser her at mellomlederen gjennom sin kontakt og kommunikasjon med de ansatte skaffer støtte til endringen, og samtidig få et bedre innblikk fra de ansattes standpunkt. Denne typen støttebringende arbeid fremkommer også i artikkelen til Rensburg, Davis og Venter (2020:179). De peker på at mellomlederen gjennom å gi de ansatte støtte, samtidig som de bruker veiledning og sine sosiale kunnskaper, er med på å skape motiverte ansatte som møter målsetningene i implementeringsprosessen.

⁴ Conway og Monks (2011), Rensburg, Davis og Venter (2020), Radelli og Sittton-Kent (2016) Buick, Blackman, and Johnson (2018), Rydland (2020), Obembe, Al Mansour og Oluwaseun (2021)

⁵ Conway og Monks (2011), Rensburg, Davis og Venter (2020), Radelli og Sittton-Kent (2016), Rydland (2020), Obembe, Al Mansour og Oluwaseun (2021)

⁶ Obembe, Al Mansour og Oluwaseun (2021:1966), Rydland (2020:15), Buick, Blackman, and Johnson (2018:229-230)

Nettverk ser ut til å være et av de andre hjelpemidlene. Dette nevnes både i forbindelse med mellomleders arbeid nedover i organisasjonen, horisontalt og oppover til ledelsen. Det pekes på at mellomlederen kan bruke uoffisielle informasjonslinjer for å få de ansatte med seg (Obembe, Al Mansour og Oluwaseun, 2021:1966). Uoffisielle nettverk kan benyttes for å få ut informasjon til grupper av ansatte som kanskje ikke ville vært med på implementeringsprosessen dersom informasjonen hadde kommet gjennom en av de offisielle kanalene. En annen bruk av nettverket er å identifisere ansatte som mellomlederen kan jobbe med og som kan ta endringen videre i gruppen av ansatte. Ved å konsentrere seg om nøkkelgrupper av ansatte som har innflytelse eller kunnskap til å ta dette videre, vil antakeligvis implementeringen av endring gå lettere for mellomlederen. Disse dataene kan antyde at mellomlederens nettverk og kjennskap til nettverket kan være et nyttig arbeidsverktøy ved implementering av endring. Fire⁷ av artiklene sier noe om hvordan mellomledere bruker nettverk i implementeringsprosesser, og blir et kontaktpunkt som brukes til å fremme samarbeid internt i organisasjonen (Rydland 2020:13). Det ser ut som mellomlederne her ivaretar forhandlerrollen ved å sørge for at det som krever endring i flere deler av organisasjonen, har kontaktpunkt med hverandre. Mellomlederen ser ut til å benytte disse nettverkene til å samle ny kunnskap, integrere nye løsninger i organisasjonen, samt utvikle nye produkter og tjenester. Det å inngå i profesjonelle nettverk på tvers av organisasjoner, kan gjøre mellomlederen i stand til å fange opp endringsideer og vurdere om de kan implementeres i deres organisasjon (Obembe, Al Mansour og Oluwaseun 2021). I tillegg til å hente nye ideer, ser det ut til at mellomlederne benytter disse nettverkene til å skaffe støtte i organisasjonen til implementeringsprosessen. Mellomlederens bruk av nettverket sitt horisontalt i organisasjonen ser etter våre data ut til å henge sammen med behovet for samarbeid internt i ved endring. Mellomlederne jobber som forhandler ved å være kontaktpunkt for organisasjonen ved endring.

I vårt datautvalg er mellomlederens arbeid oppover mot ledelsen lite representert, og kun en artikkel ser på den prosessen. Rensburg, Davis og Venter (2020:176) viser til at mellomlederen inngår i en runddans når det kommer til implementering av endring. I denne studien fikk mellomlederen retningslinjer fra ledelsen, som var operasjonaliser og tilpasset slik at den ansatte støttet prosessen. I dette tilfelle måtte mellomlederen skaffe støtte fra

⁷ Conway og Monks (2011), Rensburg, Davis og Venter (2020), Rydland (2020), Obembe, Al Mansour og Oluwaseun (2021)

ledelsen. Artikkelen viser hvordan mellomlederen jobber med endringsinitiativ som kommer fra ledelsen, og sier mindre om hva som gjøres for å skaffe støtten fra ledelsen når endringen er revidert. Begrepet som brukes er å `selge` den reviderte endringen. Dette kan etter vår formening gjennomføres på flere ulike måter. Det som ikke kommer fram i disse artiklene, er hvordan mellomlederen jobber med å skaffe støtte og ressurser til sine egne endringsideer. Det kan være flere grunner til at utvalget vårt ikke dekker denne prosessen. Mye av forskningen på ledelse har et "ovenfra-og-ned-perspektiv" når det er snakk om endring, med lite fokus på endring som kommer nedenfra. Det er ledelsen som har den formelle kompetanse til å gjøre endringer i organisasjonen, og det kan være årsaken til at det ikke er like mye fokus på de endringsinitiativene som kommer nedenfra.

Dataene antyder at mellomlederne inntar forhandlerrollen ovenfor de ansatte for å få dem til å forstå endringen, noe som fører til større sannsynlighet for støtte. Dette er i tråd med vår antakelse om at mellomlederen inntar forhandlerrollen for å skaffe støtte til implementeringsprosessen. Måten mellomlederen jobber på med dette på er ikke like klar, men dataene antyder bruk av forskjellige hjelpemidler for å oppnå støtten. Det som ble trukket frem var dialog, veiledning og sosiale kunnskaper, samt mellomlederens nettverk blant de ansatte. Mellomlederens kjennskap til hvilke individer og grupper som er viktige å få med seg i implementeringsprosessen kan gjøre det enklere å lykkes med å få frem budskapet på en måte som øker sannsynligheten til å få de ansatte med seg. Endringer i en mellomleders del av organisasjonen kan kreve at også andre deler endrer seg, og da er nettverket viktig. Dette funnet fokuserer imidlertid mer på hva mellomlederne kan lære av organisasjoner, og nevner støtten som en del av pakken. Alle funnene rundt dette temaet fokuserte i mer eller mindre grad på hva mellomlederen kunne lære gjennom nettverket. Denne kunnskapen kan ses på som en viktig ressurs for mellomlederen. Dataene våre dekket ikke mellomlederens jobb opp mot ledelsen som forhandler i særlig grad. Det som omtales her er at mellomlederne som forhandler søker støtte til revideringer av den endringen ledelsen har satt i gang. Dataene våre dekker ikke i stor grad hvordan mellomlederen jobber for å få ressurser til endringen. Dette kan være fordi mellomleders arbeid oppover i organisasjonen ikke er forsket mye på.

5.4 Ivaretagelse av meklerrollen

En mellomleder bruker rollen som mekler til å handtere motstand mot en endring. Utvalget vårt viser to retninger i forhold til hvordan mellomlederen jobber med motstand. Den ene er basert på sosiale relasjoner/sensegiving. Den andre handler om å møte motstanden med konsekvenser, eller ved bruk av det organisatoriske regelverket for å presse frem en endring. Mellomlederne har en viktig rolle i å legge til rette for meningssskaping, og møte medarbeidernes reaksjoner på endringen (jf. Buick, Blackman og Johnson 2018:299). Syv⁸ av artiklene i vårt utvalg handler om å handtere motstand gjennom sosiale relasjoner og sensegiving. Tre⁹ av artiklene til viser hvordan mellomledere legger til rette for meningssskaping i arbeidet for å møte motstand. De hjelper sine medarbeidere og andre ledere som befinner seg på samme hierarkiske nivå med å forstå hva en endring innebærer, og hvordan den vil påvirke arbeidshverdagen. Det gjøres for å dempe motstand og øke støtten til medarbeidere og andre ledere.

Litteraturen er ikke like klar på hvordan mellomlederen jobber med å møte motstand gjennom å sette søkelys på sosiale relasjoner/sensegiving. I vårt utvalg finner vi imidlertid at de sosiale relasjonene er et viktig hjelpemiddel i sitt arbeid som mekler, og at mellomlederen bruker ulike løsninger for å få dette til. I sin artikkel viser Balogun og Rouleau (2011, s.973) til at det er større sannsynlighet for å lykkes i å møte motstand, hvis mellomleder bruker språket i organisasjonen og kulturen til sin fordel. Klarer de også å få grupper av organisasjonen til å spre budskapet deres, vil det øke sannsynligheten for at de klarer å møte motstanden. Det å kjenne organisasjonen ser her ut til å være en fordel i arbeidet som mekler. Ved å kunne `språket` er det enklere å presentere prosessen i organisasjonen. Og ved å ha en sosial kompetanse og kunnskap om organisasjonen, treffer mellomlederen bedre ved konflikter. Mellomlederens kjennskap til hvilke grupper og individer som bør mobiliseres når motstand oppstår, kan også være en fordel. Disse gruppene er de som har innflytelse i organisasjonen og får med seg resten av organisasjonen på implementeringsprosessen. Det kan også tolkes slik at mellomlederne gjør lurt i å involvere seg med grupper eller individer som har lignende mål og mening. Et slikt resonnement er i tråd med Radaelli og Sitton-Kent (2016:325) sin studie, som

⁸ Rouleau og Balogun (2011), Conway og Monks (2011), Rensburg, Davis og Venter (2020), Radelli og Sitton-Kent (2016) Buick, Blackman, and Johnson (2018), Rydland (2020), Obembe, Al Mansour og Oluwaseun (2021)

⁹ Buick, Blackman og Johnson (2018), Balogun og Rouleau (2011), Radaelli og Sitton-Kent (2016)

peker på at mellomlederens daglige direkte tilgang til ansatte og grupper er en del av det som gjør dem i stand til å ivareta rollen som mekler. Mellomledere møter medarbeidere jevnlig og vet gjerne hva som foregår blant dem. Samtidig peker de på at mellomlederne også kjenner til ledelsen forventninger. Kunsten er å bruke denne kunnskapen, og kombinere den med en strategi for å møte og dempe motstand. Det stemmer også i forhold til artikkelen til Obembe, Al Mansour og Oluwaseun (2021, s. 1966). De skriver at en faktor for å møte motstand er at partene har en sosial relasjon til hverandre. Våre funn tyder på at mellomlederen også tar i bruk ulike arenaer for å redusere motstand mot endring. En av uttalelsene fra en mellomleder i Conway og Monks (2011, s.197) artikkel;

“In some cases managers used meetings as opportunities for `venting sessions` so that staff could meet and air their grievances, and talk things over”

sitatet oss hvordan mellomlederne brukte møter som muligheter til å få luftet frustrasjonene og snakke om disse. Disse funnene kan tolkes slik at når mellomlederen som mekler skal møte motstand, er kjennskapen til ansatte og grupper av ansatte viktige for å kunne lykkes i rollen som mekler. Videre ser språk og sosial kunnskap ut til å være hjelpemidler for mellomlederen i meklerrollen.

Den andre løsningen som kom fram i utvalget, var det vi har valgt å kalle disiplinærmodellen for å møte motstanden mot endring. Her bruker mellomlederen sanksjoner og belønninger for å få sine medarbeidere til å akseptere endringen. To av artiklene nevner denne type modell for å møte motstand, men ingen av dem går særlig dypt i hvordan dette påvirker implementeringsprosessen. Dette utdraget fra Rensburg, Davis og Venter (2020 s. 181) oppsummerer godt innholdet i denne modellen:

“Most notable were several quotes indicating that middle managers conducted performance appraisals used disciplinary actions and rewards to modify behaviours”.

Sitatet viser at mellomlederne tok i bruk disiplinære handlinger og belønninger for å endre atferd hos medarbeiderne. Det som framheves, er en påstand om at mellomlederen bruker de sanksjonsmuligheter som finnes i organisasjonen til å få endringen gjennomført. Strategiene mellomlederne tar ovenfor ansatte som ikke vil være med på endringen, vises litt ulikt i de to artiklene. Buick, Blackman og Johnson (2018 :229) gir bare et lite glimt av mellomlederens strategi der de tar en samtale med ansatte som ikke vil endre holdning, og ber dem finne noe annet å gjøre hvis ikke de blir med på endringen. Dette er en strategi som luker ut ansatte. Det

som vises av mellomlederens strategi i Rensburg, Davis og Venter (2020) er hvordan mellomlederen avdekker og bruker sanksjoner ovenfor de ansatte som ikke møter forventningene i endringsprosessen. Her nevnes disiplinære handlinger og korreksjoner når ledernes forventninger ikke blir møtt. Denne arbeidsmetoden er ikke en som kan brukes like effektivt alle steder i verden, og kan ha med kulturen i det aktuelle landet å gjøre. Ut ifra disse artiklene kan vi også se at mellomlederne bruker disiplin til å møte motstand i organisasjonene. De mellomledergruppene som studeres her er fra Australia og Sør-Afrika. Det kan hende at arbeidstakere ikke er like godt beskyttet som her i Norge. Derfor står muligens mellomlederne friere i disse landene til å disiplinere sine ansatte. Dette er en modell som ikke kom fram i vår teori. Dette kan være fordi den teorien vi har valgt ut, er skrevet av blant annet Ole Hope som er en norsk forfatter, og som ser på mellomlederne med til dels norske øyne. De andre forfatterne vi har benyttet i teoridelen, fokuserer også på mer positive aspekter av mellomlederrollen ved endring.

Våre funn viser oss at meklerrollen kan ses på som en mer sosial rolle enn det vi antok. Mekleren står ikke på siden av konfliktene for å skape løsninger, men er med inne i konfliktene og hjelper til med å skape mening i endringsprosessen for å dempe konflikter. Det er mellomlederens nettverk og kjennskap til disse, som gjør at mellomlederne kan inneha en rolle som mekler i implementeringsprosesser. Mellomlederne kan gjennom sitt kjennskap til nettverket identifiser hvem de trenger å få med seg, slik at resten av organisasjonen også blir med på prosessen og motstanden ikke blir så stor. Funnene antyder at mellomledernes kunnskap om språk og kultur i organisasjonen er viktige hjelpemidler i meklingsarbeidet. Det å kunne treffe med budskapet er i mange tilfeller nøkkelen til å skape forståelse for endringen og dermed dempe motstanden. Det var ingen funn som handlet om det å skape arenaer for konfliktløsning i vårt litteraturutvalg. Funnene tyder heller på at mellomlederen bruker sine sosiale relasjoner til å løse konflikter. En annen metode mellomlederen brukte, er det vi har valgt å kalle disiplinærmodellen for å møte motstand. Her bruker mellomlederen disiplinære reaksjoner til å korrigere ansatte som ikke er med på endringen. De bruker aktivt de sanksjoner som organisasjonen gir dem for å møte de som yter motstand mot endring eller ikke møter forventningene i endringsprosessen.

5.5 Hvordan rollene henger sammen med hverandre

Hvilke roller mellomlederen tar i endringsprosesser er avhengig av hva målet er i den delen av prosessen mellomlederen befinner seg i. Rollene brukes om hverandre for å oppnå målet ved implementeringen av endringen. I dette kapitlet skal vi se hvordan de ulike rollene henger sammen, ut fra den litteraturen vi har undersøkt.

Oversetterrollen ser ut til å gå igjen i de andre rollene. I våre data var det seks¹⁰ artikler med ti av våre funn som satte oversetterrollen i sammenheng med en av de andre rollene. Det å skape forståelse for endringen gjennom språket, ser ut til å være et viktig hjelpemiddel for fortolkeren, forhandleren og mekleren. Forståelsen for endringen ser ut til å hjelpe ved å kommunisere den videre, skaffe støtte og ressurser, og møte motstand mot endringen.

Oversetterrollen ser ut til å hjelpe mellomlederen i alle de andre rollene. Funnene våre er lik Hopes (2015) mening om oversetterrollen. Han ser på den som en grunnleggende rolle for de andre endringsaktivitetene. Kommunikasjon ser ut til å være et viktig hjelpemiddel både for forhandleren og mekleren. Fire¹¹ av våre artikler peker på denne sammenhengen i 7 av våre funn. Mellomlederen ser ut til å bruke kommunikasjon til å skaffe ressurser og oppnå støtte. Samtidig bruker mellomlederen kommunikasjon som et hjelpemiddel i jobben som mekler. Dette ser vi også i våre funn, at nettverkene og kjennskapet til den er viktige hjelpemidler for forhandleren og mekleren. Dette er også i tråd med Hopes (2015) rammeverk, med at både fortolkerrollen og meklerrollen kan knyttes til kommunikasjon. Både oversetterrollen og fortolkerrollen hjelper mellomlederen med jobben i rollene som fortolker og mekler.

5.6 Oppsummering

Våre funn om mellomlederen som oversetter, stemmer overens med vår antakelse om denne rollen. Mellomleder hjelper medarbeidere med å forstå endringen ved å tilpasse språket til noe de forstår. Ved å bruke språk og metaforer om ledelses budskap, skaper de en mer forståelig endringsprosess. Mellomlederen som fortolker skal etter våre antakelser sørge for at informasjon om endringen blir videreformidlet. Disse funnene viser oss at mellomlederens fortolkerrolle ses på som en kontaktskapende rolle mellom ulike nivåer i organisasjonen.

¹⁰ Rouleau og Balogun (2011), Rensburg, Davis og Venter (2020), Radelli og Sittton-Kent (2016) Buick, Blackman, and Johnson (2018), Rydland (2020), Obembe, Al Mansour og Oluwaseun (2021)

¹¹ Conway og Monks (2011), Rensburg, Davis og Venter (2020), Rydland (2020), Obembe, Al Mansour og Oluwaseun (2021)

Mellomlederen hjelper til med å skape forståelse for implementeringsprosessen gjennom å videreformidle endringen. Nettverket er ifølge våre funn et av de viktige hjelpemidlene for å utføre denne rollen. Funnene våre viser at mellomlederen som fortolker sørger for at ansatte får den informasjonen de trenger for å kunne gjennomføre endringen. Våre data antyder at når mellomlederen jobber som forhandler, jobber de med å få de ansatte til å forstå endringen. Bakgrunnen for dette er tanken om at hvis de ansatte forstår tankegangen bak endringen, er det større sannsynlighet for at de støtter den. Dataene våre dekket ikke mellomlederens jobb opp mot ledelsen som forhandler i større grad. Det som omtales her er at mellomlederne som forhandler søker støtte til revideringer av den endringen ledelsen har satt i gang. Våre funn viser oss at meklerrollen kan ses på som en mer sosial rolle enn det vi antok. Mekleren står ikke på siden av konfliktene for å skape løsninger, men er inne i konfliktene og hjelper til med å skape mening i endringsprosessen for å dempe konflikter. Det var ingen funn som handlet om det å skape arenaer for konfliktløsning i vårt litteraturutvalg. Funnene tyder heller på at mellomlederen bruker sine sosiale relasjoner til å løse konflikter. Den andre metode mellomlederen brukte, er det vi har valgt å kalle disiplinærmodellen for å møte motstand i organisasjonen. Her bruker mellomlederen de disiplinære reaksjoner til å korrigere ansatte som ikke er med på endringen. Funnene i hvordan rollene hang sammen stemte overens med Hopes rammeverk, der oversetting og kommunikasjon kan knyttes til rollen. Hvordan mellomlederen tolker endringsideen og kommuniserer den ut, gir grunnlaget for hvordan vedkommende jobber i de andre funksjonene. Dataene våre viser også i denne retningen da både forståelse for endring og kommunikasjon ser ut til å være viktige hjelpe midler for mellomlederen i sitt arbeid som forhandler og mekler.

Det var mindre treff i våre data om meklerrollen. Dataene viste oss at mellomlederen brukte to måter å møte motstanden på gjennom bruk av sosiale relasjoner og sensgiving eller konsekvenser. I våre data har vi funnet at mellomlederen bruker sine sosiale relasjoner til sine underordnede medarbeidere for å møte motstand. Dette er ikke i tråd med vår antakelse om at mellomlederen som mekler opptrer som en nøytral tredjepart i arbeidet med å møte motstand. Det viser seg heller at mellomlederen bruker sin kontakt og kjennskap til medarbeiderens for å dempe motstanden. Kunsten er å bruke mellomlederens kunnskap om organisasjonen, språket, kulturen og relasjonene til å møte og dempe motstanden. Ved å hjelpe medarbeiderne med å forstå grunnen til implementeringen av endringer, dempes motstanden også. Våre funn viser oss at meklerrollen kan ses på som en mer sosial rolle enn det vi antok. Mekleren står ikke på siden av konfliktene for å skape løsninger, men er med inne i konfliktene og hjelper til

med å skape mening i endringsprosessen for å dempe konflikter. Disiplinær modellen for å møte motstanden er beskrevet i to av artiklene. Her viser funnene våre at mellomlederen bruker sanksjoner og belønninger for å møte motstanden mot endring. Denne måten og møte motstand kom ikke fram i vår teori grunnlag. Etter som vi ikke hadde like mange treff på denne rollen kan det tyde på at den er mindre studert. En studie av hvordan mellomlederne møter og jobber med motstand mot endring implementerings prosesser kinne vørt interessant.

Oversetterrollen ser ut til å gå igjen i de andre rollene. Det å skape forståelse for endringen gjennom språket, ser ut til å være et viktig hjelpemiddel for fortolkeren, forhandleren og meklere. Noe som stemmer overens med Hopes (2015) uttalelse om at oversetteren er grunnleggende for mellomlederens arbeid med å implementere endring. Kommunikasjon ser ut til å være et viktig hjelpemiddel både for forhandleren og meklere. Mellomlederen ser ut til å bruke kommunikasjon til å skaffe ressurser og oppnå støtte. Samtidig bruker mellomlederen kommunikasjon som et hjelpemiddel i jobben som mekler. Dette stemmer også overens med Hopes (2015) rammeverk.

Gjennom vår studie har vi funnet ut at mellomleders roller i implementeringsprosesser henger sammen. Hvordan endringen oversettes påvirker hvordan mellomlederen jobber i alle de andre rollene. Mellomlederens nettverk og kommunikasjon med det hjelper i arbeidet som forhandler og mekler. Rollene mellomlederen tar på seg ved implementering av endring hjelper ledelsen å lykkes i endringsprosessen. Vi har i denne studien sett på hvordan mellomlederen ivaretar disse rollene for å lykkes med implementering av endring. Det som hadde vært en interessant studie etter dette er å stille spørsmålet hva gjør at mellomlederen ikke ivaretar sin rolle som implementør av endring?

6 oppsummering

I denne oppgaven har vi undersøkt mellomlederens rolle ved implementering av endring, og vi har sett på hvilke hjelpemidler som benyttes. Antakelsene våre er basert på teorier om mellomleders rolle ved endring og da hovedsakelig Ole Hopes rammeverk, samt mellomleders fire hovedroller ved endring av Floyd og Wooldrige.

Våre funn indikerer at mellomlederen ivaretar oversetterrollen ved å tilpasse endringsbudskapet, der de føler de har rom for det. Vi har funnet ut at mellomlederen som oversetter tilpasser endringer basert på tilgjengelige informasjon, eksempelvis strategidokumenter, språket i organisasjonen med mer, og bruker dette som strategi for implementeringsprosessen. Det var unntak til dette i en studie, der mellomlederen ikke tilpasset endringen, da de følte at de ikke hadde rom for dette. Det var basert på den informasjonen de fikk om implementeringsprosessen. Våre funn er her i stor grad i tråd med vårt teorigrunnlag. De viser at mellomlederen hjelper de medarbeiderne med å skape forståelse for endringen ved å gjøre den forståelig, og bruker språket for å trekke de ansatte inn i prosessen. Der det ikke var rom for oversettelse, var mellomlederne seg mer passiv ovenfor medarbeiderne. Våre funn viser at mellomlederen oversetter endringen ved å benytte ulike faktorer som språk, symbolske og verbale virkemidler, signalene fra ledelsen og mottakerne av implementeringen. Dette er i tråd med våre antakelser om at mellomlederen bruker erfaring og kunnskap til å tilpasse endringsbudskapet.

Vi har i denne oppgaven også sett på hvordan mellomlederen ivaretar sin rolle som fortolker under implementering av endring. Våre funn peker på at mellomleders nettverk identifiserer hvem og hvordan implementeringsprosessen skal kommuniseres ut. Kjennskap brukes nedover mot sine ansatte for å finne ut hvem som kan spre informasjonen om implementeringsprosessen. Disse funnene viser oss at mellomlederens nettverk er et viktig hjelpemiddel i jobben som fortolker. Funnene tyder på at mellomlederen velger den informasjonskanalen som er mest hensiktsmessig for å treffe de ønskede individene eller gruppene. Funnene våre tyder på at mellomlederen som fortolker legger til rette for de ansattes forståelse gjennom sensgiving. De tyder også på at mellomledere har større forståelse for sine medarbeidere og deres språk. Gjennom sin kommunikasjon om endring hjelper de medarbeiderens med å skape forståelse for implementeringsprosessen. Dette ser ut til å stemme overens med vår antagelse om at mellomlederen jobber nedover i organisasjonen for å få implementeringsprosessen forstått. Vi antok at mellomlederen som fortolker hjelper

ledelsen med å få ut informasjon om endringen. Dette temaet var nesten ikke omtalt i artiklene, ingen av dem dekket hvordan mellomlederen jobbet med dette. Vi ser på dette området som interessant for videre studier.

Våre funn viser at det er flere måter mellomlederen kan oppnå støtte fra de ansatte. Gjennom samtaler kan mellomlederen få innsikt i de ansatte perspektiv og dermed tilpasse prosessen bedre. Dataene våre viser også at økt forståelse øker sannsynligheten for støtte.

Mellomlederen kan også bruke nettverke sitt som hjelpemiddel for å skaffe støtte både blant medarbeidere under seg og i andre deler av organisasjonen. Mellomlederen benytte nettverket til å øke sin kunnskap, og tilpasse endringen. Bruk av nettverket horisontalt ser ut til å henge sammen med behovet for internt samarbeid og informasjonsflyt. Dataene våre dekker ikke hvordan mellomlederen forhandler med ledelsen i særlig grad og det som blir omtalt handler om støtte til eksisterende implementeringsprosesser. Dataene viste ikke mellomlederens jobb mot ledelsen for å skaffe ressurser til implementeringsprosessen, som enten er satt i gang av ledelsen eller av mellomlederen. Dette kan være et interessant område for studier, da mellomlederen med sin plassering i organisasjonen kan ha endringsideer som skaffer konkurransefortrinn for organisasjonen.

Vårt litteraturutvalg består av kvalitative studier og litteraturstudier. De kvalitative studiene har stort sett vært å undersøke endring i offentlige organisasjoner. I en større studie ville det vært interessant å undersøke om det er forskjeller på hvordan mellomlederen jobber med endring i private og i offentlige organisasjoner. En annen interessant studie av mellomlederen er hva som gjør at mellomlederen jobber mot implementeringsprosessen og dermed ikke ivaretar rollene sine. Gjennom vår studie av mellomlederen har vi funnet mange studier som kategoriserer mellomlederen inn i ulike roller. Gjennom dette studie har vi sett at det er mye overlapp i det mellomlederen foretar seg i de ulike rollene. Vi undres på om det ikke kanskje hadde vært bedre å gjøre dypere studier av mellomledernes arbeid ved implementeringsprosesser der en ser på de hjelpemidler og arbeidsoppgaver mellomlederen gjennomfører.

Referanseliste

- Balogun, J. (2003): From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1): 69-83
- Chen, C., Berman, E., Wang, C-Y. (2017): Middle Managers' Upward Roles in the Public Sector. *SAGE Publications*, Vol. 49(5) 700–729
- Conway. E., Monks, K. (2011): Change from Below: the role of middle managers in mediating paradoxical change. *Human Resource Management Journal*, Vol. 21, no 2, 190-203
- Harding, N., Lee, H., Ford, J. (2014): Who is 'the middle manager'? Human relations (New York) London: *SAGE Publications*. Vol. 67(10) 1213–1237
- Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review - Releasing the Social Science Research Imagination*. London: Sage Publications.
- Hart, C. (2018). *Doing a literature review – Releasing the Research Imagination* (2. Utgave 2018). London: SAGE Publications Ltd
- Hennestad, B. og Revang, Ø. (2020) *Endringsledelse og ledelsesendring- fra plan til praksis* (3.utgave, 2.opplag 2020) Oslo: Universitetsforlaget
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen* (1. Utgave, 2. opplag 2017). Oslo: Gyldendal Akademiske
- Huy, Q. (2001) In Praise of Middle Managers. United States: *Harvard Business Review*, 72-79
- Jacobsen, D.I (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. Utgave, 4. opplag 2018). Oslo: Cappelen Damm AS
- Jacobsen, D. I (2018) *Organisasjoner og endringsledelse* (3.Utgave 1.opplag 2018) Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kieran, S., MacMahon, J. og MacCurtian, S. (2020): Strategic change and sensemaking practice: enabling the role of the middle manager. *Baltic Journal of Management*, Vol. 15 No. 4: 493-514
- Meyer, C.B. og I. Stensaker (2011) *Endringskapasitet* (2. Opplag 2018). Bergen: Fagbokforlaget
- Rouleau, L., Balogun, J (2011): Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. Oxford: *Journal of Management studies*, 953-978

Rydland, M (2018): Middle Managers' Role as Change Agents - Variations in Approaches and their Contributions to the Progress of Change. Dissertation for the degree of philosophies doctor (PhD) at the Norwegian School of Economics (NHH) February 2018

Rydland, M (2020): Middle Managers' Role During Strategic Change: One Size Does Not Fit All. Oslo: *Beta, Universitetsforlaget*, Årgang 34, nr. 1-2020, s. 5–22

Teulier, R., Rouleau, L (2013): Middle Managers' Sensemaking and Interorganizational Change Initiation: Translation Spaces and Editing Practices. London: *Journal of Change Management*, 13:3, 308-337

Thompson, L., Wang, J., Guina, B (2010): Negotiation. *Annual review of psychology*, Vol.61 (1), 491-515

Van Rensburg, M., Davis, A., Venter, P (2014) Making strategy work: The role of the middle manager. CAMBRIDGE: *Journal of Management & Organization*. 165-186

Woolridge, B., Floyd, S (1992) Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note, *Strategic management journal*, Vol.13 (S1), p.153-167

Wooldridge, B., Schmit, T., Floyd, S (2008): The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, vol 34, 1191-1221

Yukl, G.A (2006). Leadership in organizations (6. Utgave). Englewood Cliffs, New Jersey: Pearson/Prentice Hall

Vedlegg 1. Feature Map til litteraturstudie

Del 1. Bakgrunnsinformasjon for den utvalgte publikasjonen

- Navn på publikasjonen
- Navn på forfatter(e)
- Utgivelsesår
- Publikasjonsmedium
- datainnsamlingsmetode? metode

Del 2. Om studien og datamaterialet

- Hvor hentes dataene fra?
 - Bransje, privat eller offentlig sektor, geografisk tilhørighet
- Frem kommer det beskrivelser av mellomlederens rolle i en endringsprosess?
- Hva konkluderer studien med?
- Hvilke forslag til videre forskning presenteres i studien?

Del 3 hva sier litteraturen om mellomleder når mellomlederen jobber som oversetter?

- Hvordan lederen tilpasser endingen og gir mening til endringen?
- Hvordan skaper lederen forståelse for endringens mening for seg selv?
- Hvordan oversetter mellomlederen endringen for de ansatte
- Hvordan oversetter mellomlederen endings informasjon for ledelsen
- Bruker mellomlederen egne erfaringer kunnskap til å gjøre oversettelsen?

Del 4 hva sier litteraturen om mellomleder når mellomlederen jobber som fortolker?

- Hvordan videreformidler mellomlederen informasjon til toppledelsen?
- Hvilke kanaler bruker mellomlederen til kommunikasjon?
- Jobber mellomlederen strategisk med kommunikasjon mot ledelsen?
- Hvordan kommuniserer mellomlederen med andre grupper og individer i organisasjonen?
- Hvordan kommuniserer mellomlederen for å få organisasjonen med på endringen?
- Skaper mellomlederen arenaer for kommunikasjon om endringen?
- Bruker mellomlederne kommunikasjon for å veilede organisasjonen under en endringsprosess?

Del 5 hva sier litteraturen om mellomleder når mellomlederen jobber som forhandler?

- Hvordan forhandler mellomlederen med den ansatte medarbeidere for å få dem med seg?
- Skaper mellomlederen arenaer for forhandling i endringsprosesser?
- Inngår mellomlederen allianser for å få støtte til endringen?
- Hvordan forhandler mellomlederen med ledelsen for å skaffe ressurser til endingen?
- Hvordan jobber mellomlederen med nettverket sitt for å få støtte til endringen

Del 6 hva sier litteraturen om mellomleder når mellomlederen jobber som mekler?

- Opptrer mellomlederne som nøytral tredjepart ved konflikter rundt endringsprosessen?
- Hvordan håndterer mellomlederen motstand mot endring i sin organisasjon?
- Hvordan jobber mellomlederen med konfliktløsning i organisasjonen?
- Opptrer mellomlederen som mekler mellom ledelsen og sin organisasjon?

