



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Hvordan tilnærmer mellomledere seg rollen som endringsagent?

En kvalitativ studie av mellomledere ved Forsvarets personell- og vernepliktssenter

Lars-Einar Henriksen Kjøren

Masteroppgave i ledelse BED-3906 juni 2023

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Introduksjon til oppgaven.....	1
1.2	Begrepsavklaringer.....	3
1.3	Oppgavens oppbygging.....	3
2	Teori.....	5
2.1	Mellomlederrollen.....	5
2.1.1	Mellomlederen som hinder for strategisk endring.....	5
2.1.2	Mellomlederen som strategisk kapasitet.....	6
2.1.3	Mellomlederen som endringsagent.....	6
2.1.4	Organisatoriske begrensninger for mellomlederen.....	8
2.1.5	Mellomledelsens Bermudatriangel.....	9
2.1.6	Oppsummering av mellomlederrollen.....	10
2.2	Mellomlederens tilnærming til rollen som endringsagent.....	10
2.2.1	Markedsbeskytteren.....	11
2.2.2	Fasilitatoren.....	12
2.2.3	Fornyeren.....	13
2.2.4	Samskaperen.....	13
2.2.5	Oppsummering av tilnærmingen til rollen som endringsagent.....	14
2.3	Sensemaking.....	14
2.4	Sammenstilling av teori.....	16
2.5	Forventninger til funn ut fra teori.....	17
3	Metode.....	18
3.1	Forskningsdesign.....	18
3.2	Valg av metode.....	19
3.3	Innsamling av data.....	19

3.4	Valg av informanter.....	20
3.5	Formell godkjenning.....	22
3.6	Forskningsetiske spørsmål.....	22
3.6.1	Å forske på egen organisasjon	22
3.6.2	Kollegaer som informanter.....	23
3.7	Bearbeiding og analyse av data	24
3.8	Undersøkelsens kvalitet.....	25
3.8.1	Reliabilitet (pålitelighet)	25
3.8.2	Validitet (intern gyldighet).....	25
3.8.3	Overførbarhet (ekstern gyldighet).....	26
4	Resultater.....	28
4.1	Rollevalg som endringsagent.....	28
4.1.1	Påta seg personlig endring.....	28
4.1.2	Hjelpe andre gjennom endring	29
4.1.3	Opprettholde driften	31
4.1.4	Innføre endring i andre avdelinger enn sin egen	33
4.2	Karakteristika knyttet til mellomlederen	35
4.2.1	Tidligere yrkeserfaring	36
4.2.2	Nåværende stilling og kundenærhet	36
4.2.3	Lederutdanning.....	36
4.2.4	Ledererfaring.....	37
4.3	Egenskaper ved endringsprosessen	38
4.3.1	Er hensikt og hensikt og mål tydelig?	38
4.3.2	Er mellomleder enig i hensikt og mål?.....	43
5	Analysen.....	46
5.1	Faktisk rollevalg	46
5.1.1	Delkonklusjon	49

5.2	Egenskaper ved mellomlederen som påvirker rollen	49
5.2.1	Delkonklusjon	50
5.3	Egenskaper ved endringsprosessen som påvirker rollen	51
5.3.1	Delkonklusjon	52
6	Konklusjon	53
6.1	Teoretiske implikasjoner	53
6.2	Praktiske implikasjoner	54
6.3	Anbefalinger for videre forskning	55
	Referanseliste	56
	Vedlegg	58
	Vedlegg 1 - Intervjuguide	58
	Vedlegg 2 – Forespørsel om å delta i forskningsprosjekt	60
	Vedlegg 3- Meldeskjema Sikt	63

Figurliste

Figur 1: Oppbygging av masteroppgaven (Kjøren 2023)	4
Figur 2: Mellomledere som endringsagenter (Balogun 2003)	7
Figur 3: Mellomledelsens Bermudatriangel (Hermkens & Romme, 2020)	9
Figur 4: Rolleforståelse som endringsagent (Rydland 2022)	11
Figur 5: Toppledelsens iverksettelsesdilemma (Hope 2015)	15
Figur 6: Sammenstilling Balogun og Rydland (Kjøren 2023)	16
Figur 7: Sammenstilling av funn – rolletilnærming (Kjøren 2023)	47
Figur 8: Karakteristika ved mellomlederen (Kjøren 2023)	49
Figur 9: Teoretisk modell for mellomleders involvering i strategisk endring (Wooldridge & Floyd, 1990)	54

Forord

Denne masteroppgaven er en avslutning på tre lærerike år på UIT. Tiden har vært preget av en hektisk hverdag med en krevende jobb, tre gutter, kone, lederroller i idrettslag og studier.

Samtidig er det en tid jeg ikke ville vært foruten og jeg tenker selv jeg har lært mye. Det er mange jeg vil takke:

- Alle mine medstudenter for tre flotte år sammen. De faglige sparringene med dyktige medstudenter har vært veldig lærerike og trivelige. Det er mye lærdom å hente fra medstudenter som ofte sitter i en tilsvarende stilling som en selv, men i helt andre bedrifter og med helt andre kulturer og erfaringsbakgrunn enn en selv.
- Min arbeidsgiver Forsvaret ved Forsvarets personell- og vernepliktssenter (FPVS) for at jeg både har fått lov til å forske på organisasjonen, og for at jeg har fått tid til å arbeide med oppgaven min. Det å trekke ut en kontorsjef deler av tiden, midt i en større omorganisering har nok vært delvis krevende.
- Informantene som villig lot seg intervjuet og dermed bidro til datainnsamlingen i denne oppgaven.
- Min veileder; Ole T. Andreassen. Vi har begge travle hverdager, men det har aldri vært noe problem å få veiledning på delprodukter jeg har rukket å ferdigstille. Innspillene har hver gang styrket og spisset oppgaven min. Det er vel faktisk mulig å strekke det så langt at veiledningen og den faglige sparringen i stor grad har bidratt til at oppgaven har nådd sin nåværende form.
- Mine gode venner Wenche Rydning og Gunn Elin Fedreheim, som med sin akademiske bakgrunn og velvilje til å lese korrektur har støttet meg i den siste finpussen på oppgaven.

Sist, men overhodet ikke minst, må jeg takke min kjære ektefelle Helga Charlotte. Du har vist enorm tålmodighet med meg når jeg har barrikadert meg på hjemmekontoret og ikke bidratt i familien på vanlig måte. Familien har overlevd og det er mye takket være deg. Nå er det lov å håpe på bedre tider med mer tid tilgjengelig.

Harstad, 31. mai 2023.

Lars-Einar Henriksen Kjøren

Sammendrag

Denne oppgaven dreier seg om mellomledere i endringsprosesser og hvordan tilnærming mellomledere har til rollen som endringsagent. I tillegg ser jeg nærmere på hva som påvirker hvordan mellomledere tilnærmer seg rollen som endringsagent.

Seks mellomledere ved Forsvarets Personell- og Vernepliktssenter er intervjuet og i analysen ser jeg på hvilken rolle de normalt inntar i endringsprosesser.

I tillegg undersøker jeg om, og i hvilken grad, egenskaper ved mellomlederen og karakteristika ved endringsprosessen påvirker tilnærmingen.

I den teoretiske modellen jeg har valgt er rollevalgene primært knyttet til hvor bred mellomlederen oppfatter sin rolle til å være, samt i hvor stor grad den strategiske endringen gjør at mellomlederen ser behov for å endre sitt tankesett.

Ut fra denne undersøkelsen konkluderer jeg med at egenskaper ved mellomlederen *i noen grad* påvirker rollen som endringsagent.

Derimot ser det ut som om egenskaper ved den enkelte endringsprosess *i stor grad* påvirker rollen som endringsagent. Informantene er relativt entydige i at det er lettere å ta en aktiv rolle som endringsagent i endringsprosesser der de har en forståelse av mål og hensikt. Hvor aktivt involvert mellomlederne er i både utvikling av strategi og iverksetting av strategi synes å være det som i størst grad påvirker om, og hvordan mellomledere tilnærmer seg rollen som endringsagent.

Nøkkelord: mellomleder, endringsagent, endringsprosess, rolle

1 Innledning

1.1 Introduksjon til oppgaven

Jeg har vært tilsatt i Forsvaret i 27 år og har i denne perioden hovedsakelig hatt forskjellige mellomlederroller. Jeg startet som lagfører og har hatt en relativt naturlig utvikling som nestkommanderende tropp, troppssjef, stabsoffiser, seksjonssjef, kompanisjef og kontorsjef.

I min yrkeskarriere har jeg dermed vært mellomleder i store deler av tiden og min erfaring er at de valg en mellomleder gjør ofte har stor innvirkning på hvordan organisasjonen utvikler seg.

Forsvaret har vært preget av endringsprosesser i mesteparten av mitt yrkesaktive liv. Endringsprosesser er ikke unikt for Forsvaret, og store deler av samfunnet er også påvirket av dette. Slike prosesser kan initieres av en rekke årsaker og blir møtt på varierende måte av de som påvirkes av prosessen. Enkelte endringsprosesser møtes med positivitet, mens andre får en mer lunken mottakelse.

I forbindelse med endringsprosesser er min erfaring at måten mellomlederen møter og håndterer endringsprosessen har stor påvirkning på teamet rundt vedkommende. Jeg har erfart at mellomledere ofte reagerer veldig forskjellig på endringsprosesser. Det kan være forskjell både fra mellomleder til mellomleder, men også forskjeller på hvordan samme person reagerer på to ulike endringsprosesser.

Det er disse opplevde variasjonene jeg har brukt som utgangspunkt for min oppgave. Jeg har ønsket å undersøke om jeg finner grunnlag for opplevelsen i teorien og i forskningen.

Når jeg har undersøkt fagfeltet er det vanskelig å unngå å legge merke til Inger Stensaker sitt solide bidrag til det teoretiske grunnlaget rundt endring og mellomlederes rolle i endringsprosesser (Colman, Stensaker & Tharaldsen, 2011; Meyer & Stensaker, 2011; I. Stensaker, Meyer, Falkenberg & Haueng, 2002; I. G. Stensaker & Haueng, 2016; I. G. Stensaker & Langley, 2010). Samtidig regnes Julia Balogun (2003; Julia Balogun, Gleadle, Hailey & Willmott, 2005; J. Balogun, Hailey, Johnson & Scoles, 2008; J. Balogun & Johnson, 2004) som en av pionerene når det kommer til forskning på mellomledere, og hennes solide undersøkelser har dannet grunnlag for mye av det senere arbeidet på feltet. Det kan argumenteres for at Balogun sin forskning er gammel og utdatert, men det synes som om hennes funn, analyser og kilder fortsatt i stor grad nyttes i nyere forskning. Jeg har ikke vært i

stand til å finne forskning som har motbevist Balogun sine funn, men en rekke artikler som har verifisert og nyansert Baloguns bidrag. Monica Rydland (2015, 2018, 2020a, 2020b, 2022; Rydland, Sverdrup & Jones, 2021) har blant annet basert seg på noe av denne forskningen når hun har definert et sett med ulike tilnærminger til rollen som endringsagent. I tillegg har Ole Hope (2010, 2015) bidratt godt på fagfeltet ved både å sammenstille en rekke forskeres bidrag, samt ved å belyse teorien med eksempler fra egen lederkarriere.

Jeg har tatt utgangspunkt i det teoretiske grunnlaget til disse fire forskerne når jeg har utarbeidet min problemstilling:

Hvordan tilnærmer mellomledere seg rollen som endringsagent?

For å besvare denne problemstillingen har jeg delt oppgaven opp i tre tema:

- rollen som endringsagent
- karakteristika ved mellomlederen
- karakteristika ved endringsprosessen

Disse temaene baserer seg på antagelser om at egenskaper ved mellomlederen påvirker hvilke tilnærming en mellomleder har til rollen som endringsagent, og at en mellomleder ikke nødvendigvis vil tilnærme seg ulike endringsprosesser på samme måte.

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan mellomledere tilnærmer seg rollen som endringsagent. Jeg ønsker med dette å bidra til at både toppledelse og mellomledere lettere forstår de mekanismer som trer i kraft i en endringsprosess. Ved å gjennomføre undersøkelsen under en moderniserings- og endringsprosessen som FPVS er midt inne i får avdelingen tilgang til oppdatert og relevante data. Målet er at disse kan bidra til best mulig effekt av både denne, og framtidige endringsprosesser.

I denne oppgaven har fokuset kun vært på mellomledere ved FPVS. Jeg har ikke sett på toppledelsen eller på eksterne samarbeidspartnere.

Denne oppgaven går ikke inn på motivasjonsteori som årsaksforklaring til de tilnærmingene mellomlederne har til rollen som endringsagent. Dette er trolig relevant, men for å begrense oppgavens omfang og bredde er dette valgt bort som tematikk.

Oppgaven går heller ikke inn på hvilke betydning mellomlederens personlighet har i denne sammenhengen. En undersøkelse av mellomledernes personlighet ved hjelp av personlighetstester som ”*Big-Five, Big-Six (Strus & Ciecuch, 2021)*” eller ”*Myers-Briggs type indicator*”(Myers, 1962) vil trolig også gitt verdifull innsikt, men er også valgt bort for å spisse oppgaven.

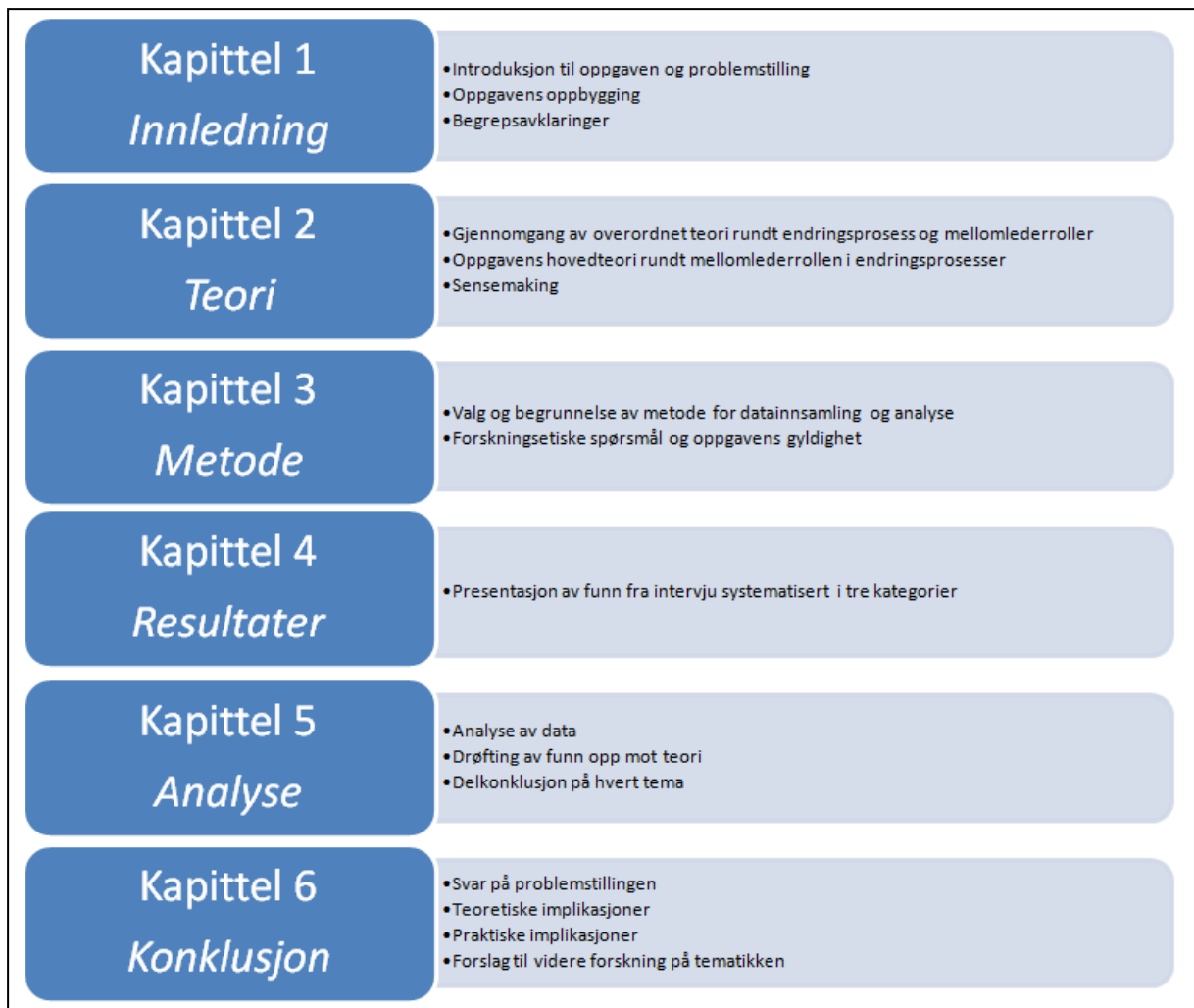
1.2 Begrepsavklaringer

I denne oppgaven nytter jeg en rekke begreper og flere av disse har ulike tolkningsmuligheter. Jeg har derfor valgt å bruke litt tid på å avklare de mest sentrale begrepene i oppgaven for å etablere en omforent begrepsforståelse.

- *Mellomleder*: En mellomleder er enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessene som et hele (Hope, 2015, s. 22).
- *Endringsagent*: En person eller gruppe av personer som aktivt bidrar til endring gjennom å påvirke endringsinnhold og/eller endringsprosess (Hope, 2015, s. 27).
- *Strategi*: Strategi handler om hvordan vi har til hensikt å realisere virksomhetens mål, altså hvilke valg vi gjør for at vi på best mulig vis øker sannsynligheten for at vi når våre mål. Enklere sagt handler strategi om hvilken vei vi velger for å nå våre mål (Hope, 2015, s. 34).
- *Organisasjonsendring*: En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkter (Jacobsen, 2018, s. 17).
- *Strategisk endring*: Strategisk endring involverer et forsøk på å endre etablerte erkjennelser og handlinger, for å gjøre organisasjonen i stand til å dra fordel av viktige muligheter eller til å håndtere følgene av eksterne trusler (Gioia & Chittipeddi, 1991).
- *Sensemaking*: De aktiviteter et individ må utføre for å forstå hva som skjer, gjennom å tolke og skape mening i hendelser og erfaringer (Weick, 1995).

1.3 Oppgavens oppbygging

Oppgaven består av seks kapitler og er bygget opp på følgende måte:



Figur 1: Oppbygging av masteroppgaven (Kjørén 2023)

2 Teori

Jeg vil innledningsvis beskrive det teoretiske grunnlaget for mellomlederen som endringsagent. Deretter vil jeg gå dypere inn på fire prinsipielt forskjellige tilnærminger til rollen som endringsagent. Jeg vil så spisse teorien opp mot problemstillingen gjennom å knytte sammen de to første teoretiske grunnlagene. Avslutningsvis vil jeg gjennomgå teori rundt begrepet sensemaking da jeg vurderer dette som meget relevant for å forstå de tilnærminger mellomledere gjør.

2.1 Mellomlederrollen

Mellomledere som gruppe har tradisjonelt vært omdiskutert i ledelses-, og organisasjonsteorien (J. Balogun, 2003). De har ofte vært et yndet mål under effektivisering og omorganisering. Antallet mellomledere synes derfor gradvis å bli redusert, men mellomlederen eksisterer fortsatt, selv om rollen kan være i endring når ansvar ofte delegeres nedover i organisasjoner som blir gradvis flatere (J. Balogun, 2003).

Det er to motstående synspunkter som tegner hvert sitt bilde av mellomlederen. På den ene siden ses mellomlederen på som en hindring som ikke tilfører merverdi. På den andre siden anses mellomledere som individer som gjør så godt de kan under vanskelige omstendigheter. På samme måte kan mellomledere ses på som en utrydningstruet art, eller som en ny rase med myndiggjorte mellomledere (Currie, 1999).

Spørsmålet er om mellomlederen er et hinder for utvikling, eller om mellomlederen kan bidra på en positiv måte for å nå organisasjonens mål.

2.1.1 Mellomlederen som hinder for strategisk endring

Det ene ytterpunktet beskriver mellomlederen som et kostbart ledd som er motstander av endring og som hindrer kommunikasjon både oppover og nedover. Mellomledere underpresterer og bruker tiden sin på aktivt å motarbeide prosesser framfor å løse problemer (Scarborough & Burrell, 1996, s. 178). Det er også registrert tilfeller hvor mellomledere som er motstander av endringen vil engasjere seg politisk for å skape et resultat som er i tråd med deres egen agenda (Guth & Macmillan, 1986).

Tilhengere av dette synet på mellomlederen har samtidig ofte en forventning om at oppdraget til en mellomleder blindt er å sette topplederens planer ut i live i sin egen underavdeling. En skal derigjennom skape handlinger som er i tråd med topplederens intensjon (Currie, 1999).

En mulig forklaring på den motvillige mellomlederen kan være at organisasjonsendringer og nedbemanninger truer den tradisjonelle psykologiske kontrakten i arbeidslivet hvor tid og lojalitet byttes mot lønn, jobbsikkerhet og karrieremuligheter (Redman, Wilkinson & Snape, 1997).

2.1.2 Mellomlederen som strategisk kapasitet

Det er også forskning som viser på positive sider ved mellomlederen. Dopson & Stewart (1990) peker på at mellomledere stadig har mer utfordrende jobber med større kontrollspenn, mer ansvar, mer frihet og større strategisk påvirkning. De mener at trender innen organisasjonsendringer, hvor organisasjoner blir flatere og antall mellomledere reduseres, har gitt mellomlederen en viktigere jobb. I tillegg har disse trendene gjort at mellomledere ofte opplever større jobbtilfredshet og myndiggjøring, samtidig som arbeidsbelastningen øker (Thomas & Dunkerley, 1999).

Mellomlederen har tradisjonelt vært sett på som et middel for å formidle toppledelsens mål til de ansatte. Dette kan synes kun å vise deler av potensialet. Mellomledere har nemlig også mulighet til å spille en strategisk rolle hvor de (Floyd & Wooldridge, 1994):

- bruker sin posisjon i organisasjonen og sine eksterne kontakter for å samle og sammenstille informasjon til toppledelsen om trusler og muligheter
- fremmer nystartede prosjekter innen egen avdeling for å øke tilpasningsdyktigheten til hele organisasjonen
- bruke ressurser som er tilgjengelig for å fremme innovative ideer og foretningsmuligheter til toppledelsen

Det kan derfor synes som om organisasjoner som kun anser mellomledere som en operasjonell kapasitet går glipp av det strategiske potensialet en mellomleder kan bidra med (J. Balogun, 2003).

Ulempen ved ikke å inkludere mellomledere i det strategiske nivået i organisasjonen, og at toppledelsen ikke er oppmerksomme på mellomledernivået, kan være at mellomledere blir mindre lydhøre og i stedet blir handlingslammet (Westley, 1990).

2.1.3 Mellomlederen som endringsagent

Balogun (2003) gjennomførte en studie en organisasjon på omtrent 3500 ansatte som gjennomgikk en større endringsprosess. Hun fulgte 26 mellomledere gjennom hele prosessen,

hvor de både skrev dagbok jevnlig, samt ble intervjuet i flere omganger. Hun fant fire oppgaver mellomlederne hadde som endringsagenter:

		Nature of activity	
		Sensemaking	Cordination and management
Orientation	Peers/self	Undertaking personal change	Keeping the business going
	Team	Helping others through change	Implementing changes to departments

Figur 2: Mellomledere som endringsagenter (Balogun 2003)

Funnene som er systematisert i tabellen viste at det første mellomlederen ble nødt til å gjøre var å forstå endringen. Her brukes begrepet ”sensemaking”, altså det å forstå hva som skjer, gjennom å tolke og skape mening i hendelser og erfaringer (Weick, 1995). En forståelse for behovet for endring, og hva det medførte for den enkelte mellomleder, skapte grunnlag for *personlig* endring. Denne endringen medførte at mellomlederen oppnådde varig endring av adferd sett opp mot hvordan vedkommende utførte sitt arbeid og hvordan avdelingen ble ledet.

Denne personlige endringen og forståelsen for organisasjonsendringen etablerte da grunnlag for de tre andre oppgavene.

Den andre oppgaven gikk på å hjelpe andre, primært i eget team, å oppnå samme forståelse for endringen. Mellomlederen blir her en rollemodell som er ansvarlig for både formell og uformell kommunikasjon med teamet om endringsprosessen. Studien viste at den uformelle kommunikasjonen var minst like viktig som den formelle (J. Balogun, 2003). En annen viktig

rolle mellomlederen har er å være en støtdemper for- og mottaker av den følelsesmessige responsen en endring skaper hos teamet (J. Balogun et al., 2008)

Den tredje oppgaven en mellomleder har som endringsagent er å sørge for den daglige driften og de daglige operasjonene. Kundene til bedriften eller organisasjonen må ivaretas under endringsprosessen, for uten disse har ikke bedriften noe eksistensgrunnlag. En rekke mellomledere opplevde det som tidvis utfordrende å holde den daglige driften i gang, samtidig som en var midt inne i en endringsprosess. Det ble en øvelse i å sjonglere forskjellige prioriteter samtidig (J. Balogun, 2003).

Den fjerde oppgaven var å implementere endringene i organisasjonen. Endringene varierte fra avdeling til avdeling, men kunne gå ut på å etablere nye arbeidsprosesser, etablere kontakt med nye kundegrupper, endre organiseringen eller en ren kostnadsreduksjon. Mye av denne implementeringen krevde koordinering på tvers av avdelinger og etablering av nye rutinebeskrivelser. Denne koordineringen på tvers i avdelingen var essensiell for å skape en felles forståelse for endringen som helhet, samt hvordan endringer på naboavdelingen påvirket ens egen enhet (J. Balogun, 2003).

2.1.4 Organisatoriske begrensninger for mellomlederen

Mellomledere kan møte en rekke utfordringer i rollen som endringsagent. Dette kan blant annet være samtidighetskonflikter, rollekonflikter, ressursmangler og tidspress (J. Balogun, 2003). I tillegg kan utydelige eller motstridende styringssignaler fra toppledelsen kreve ekstra tid til tokning og koordinering.

Toppledelsen kan potensielt oppfatte en motstand mot endring hos mellomlederen. En slik motstand synes i større grad å være tuftet på den arbeidsbyrde mellomlederen har som endringsagent og utfordringen med å balansere fire parallelle oppgaver, framfor en reell motstand (J. Balogun, 2003).

2.1.5 Mellomledelsens Bermudatriangel

Hermkens & Romme (2020) framstiller de ulike oppgavene en mellomleder skal løse som et mellomledelsens Bermudatriangel.



Figur 3: Mellomledelsens Bermudatriangel (Hermkens & Romme, 2020)

Mellomlederen forventes å lede endring i sine organisasjoner. Dette medfører blant annet å oversette de strategiske initiativene til operative aktiviteter. Samtidig forventes det at mellomlederen er i stand til å implementere endringene organisasjonen står ovenfor. I dette ligger blant annet å være bindeleddet opp til toppledelsen og sørge for at de operative realitetene når ledelsen. For å implementere endring kan det være hensiktsmessig å utøve et tjenende lederskap hvor en fokuserer på at endringen er viktigere enn mellomlederens egen posisjon (Hermkens & Romme, 2020). I tillegg forventes en mellomleder å endre seg selv, samt sine omgivelser. En mellomleder som har som mål å bidra til endring må ofte endre seg selv innledningsvis. Denne endringen, i egen væremåte eller måte arbeidet løses på, kan da være et eksempel de undergitte nytter til etterfølgelse. I slike situasjoner er det ikke nødvendigvis slik at mellomlederen må ha ekstraordinære ferdigheter, men det er nyttig om

mellomlederen har følgende egenskaper: endringskomfortabel, tydelig, grundig, inkluderende lederstil og diplomatiske ferdigheter (Tinline & Cooper, 2016).

Toppledelsens forventning om at mellomledelsen skal være i stand til å utøve alle tre oppgavene samtidig, og med like stort fokus, kan skape spenninger. Det er her fare for at overdrevne krav kan skape motstand (Candido & Santos, 2019; I. G. Stensaker & Langley, 2010).

2.1.6 Oppsummering av mellomlederrollen

Mellomlederen har potensial til å være en strategisk ressurs i endringsprosesser, men dette fordrer at vedkommende gis anledning til å medvirke i prosessen, samt gis tilstrekkelige ressurser for å lykkes. Fra toppledelsen sin side er tydelige signaler og inkludering viktig. For mellomlederen er det avgjørende med tilstrekkelig tid, samt balanse mellom ressurser og oppgaver for å sikre at alle de fire oppgavene som endringsagent lar seg løse.

De ulike oppgavene en mellomleder skal løse kan beskrives som et mellomledelsens Bermudatriangel da det ofte skapes spenninger mellom oppgavene som skal løses.

2.2 Mellomlederens tilnærming til rollen som endringsagent

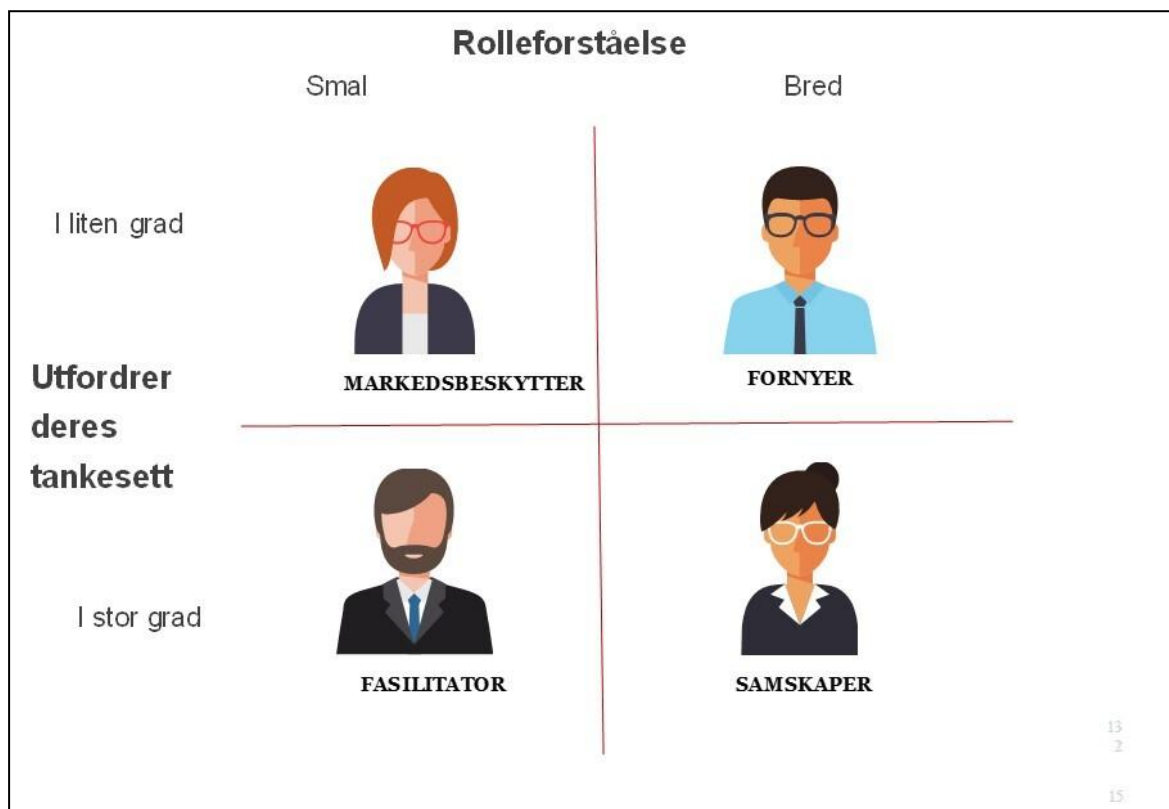
Rydland (2015, 2018, 2020a, 2020b, 2022; Rydland et al., 2021) har forsket på mellomlederrollen med særlig fokus på ulike tilnærminger en mellomleder har til rollen som endringsagent. Hun har i sin forskning avdekket at tilnærmingen varierer basert på to dimensjoner:

- hvor bred mellomlederen oppfatter sin rolle å være.
- i hvor stor grad den strategiske endringen gjør at mellomlederen ser behov for å endre sitt tankesett.

Når det gjelder den første dimensjonen varierer det ut fra om mellomlederen føler ansvar for flere grupper av interessenter og/eller rolleansvar for både nåværende og framtidige strategier. En mellomleder med en smal rolleoppfatning vil typisk kun fokusere på sitt eget team og nåværende måte å løse oppdraget på. En mellomleder med en bred rolleoppfatning vil føle ansvar ut over eget team, samt se på både dagens måte å løse oppdragene på, samtidig som en tar inn over seg hva den nye strategien betyr.

Den andre dimensjonen går ut på om mellomlederen oppfatter at endringen utfordrer vedkommendes nåværende tankesett. Med andre ord om endringen lar seg løse med kun mindre justeringer av nåværende prosesser eller om en ser behov for å gjøre større endringer. Det er også mulig å se at endringen medfører behov for større endringer på prosesser, uten at dette utfordrer mellomlederens tankesett, da endringen følger det tankesettet en allerede har (Rydland, 2018).

Når en sammenstiller disse to dimensjonene fører dette til fire prinsipielt forskjellige tilnærminger til rollen som endringsagent og Rydland har benevnt dem på følgende måte: *markedsbeskytter*, *forny*, *fasilitator* og *samskaper*. Disse fire tilnærmingene representerer samtidig forskjellige metoder for utførelse av rollen som endringsagent.



Figur 4: Rolleforståelse som endringsagent (Rydland 2022)

2.2.1 Markedsbeskytteren

Markedsbeskytteren tilnærmer seg rollen som endringsagent på en smal måte. Vedkommende anser endringene som minimale og at det dermed ikke er nødvendig å endre sitt nåværende tankesett for å håndtere endringen. Det primære fokuset er på å beskytte de nåværende kundene eller interessentene.

Mellomledere som velger denne tilnærmingen har ofte tette bånd til kundene tilknyttet sin avdeling og bruker mye energi på å beholde dette kundeforholdet gjennom endringen. De ser normalt ikke behov for å endre seg selv, sin avdeling eller organisasjonen.

Markedsbeskyttere velger også kun å fokusere på de endringsprosessene som de selv vurderer som viktige og nødvendige for sin avdeling og sine kunder.

Markedsbeskytteren største styrke er fokuset på daglig drift, også midt i større endringsprosesser. De sørger for at bedriften løser sine oppdrag kontinuerlig, selv om det tidvis betyr at de forsinker eller overser pålegg om endringer som ville kunne påvirke kundene negativt.

Rydland (2018) fant i sin undersøkelse at 6 av de 20 intervjuobjektene tilhørte denne gruppen. Dette utgjør 30 % av utvalget. Et fellestrekk ved disse var at alle hadde direkte kundeansvar i sine stillinger og da hadde arbeidet lenge i samme avdeling og med samme kundegruppe.

2.2.2 Fasilitatoren

Fasilitatoren tilnærmer seg rollen som endringsagent på smal måte ved at fokuset kun er på eget team, men tolker endringene som så vesentlige at det er nødvendig å endre eget tankesett og prosedyrer. Vedkommende fokuserer på å implementere de strategiske initiativene fra toppledelsen i sin egen avdeling. Fokuset er videre på å implementere disse endringene i den daglige driften for å øke effektiviteten til sin egen avdeling.

Fasilitatoren arbeidet aktivt med å kommunisere og vise hvordan de forskjellige endringene henger sammen og bidrar til å skape forståelse for det strategiske bildet. De gjentar ofte de strategiske målene med endringsprosessen for å selge det strategiske budskapet.

For å nå målene som er satt for endringsprosessen er en fasilitator villig til å gjøre endringer i bemanningen i sitt team. Ansatte som ikke passer inn i den nye strategien blir omplassert og nye ansatte som har en kompetanse som passer inn i den nye strategien blir rekruttert.

Fasilitatoren balanserer daglig drift og endringsprosesser i sitt eget team. Fokuset blir dermed på effektivt å implementere ny strategi gjennom å sikre varig adferdsendring i avdelingen.

Rydland (2018) fant i sin undersøkelse at 10 av de 20 intervjuobjektene tilhørte denne gruppen. Dette utgjør 50 % av utvalget. Et fellestrekk ved disse var at flertallet hadde ansvar for flere kundegrupper eller interessenter og hadde lang arbeidserfaring i bedriften.

2.2.3 Fornyeren

Fornyeren tilnærmer seg rollen som endringsagent på en bred måte. Vedkommende fokuserer på hele organisasjonen og ikke bare sitt eget team. Deres motivasjon er kontinuerlig å fornye og utvikle hele organisasjonen, både innenfor den nåværende strategien, men også med fokus på framtidige strategier.

Fornyeren anser ikke endringen til å utfordre deres nåværende tankesett da de allerede var fokusert på endring og utvikling. Endringer er dog primært av mindre karakter og utføres stegvis.

Mellomledere som tilnærmer seg rollen som endringsagent på denne måten føler et ansvar for å utvikle hele organisasjonen og fokuserer særlig på å forbedre samhandlingen mellom avdelinger for å forbedre kundeopplevelsen. Dette brede fokuset gir mindre tid til å følge opp eget team.

Fornyere fokuserer ofte på å myndiggjøre egne ansatte for å frigjøre egen tid til ledelse.

Fornyeren balanserer ikke daglig drift og utvikling eller endring, men fokuserer det meste av deres energi på hvordan implementere endringene.

Rydland (2018) fant i sin undersøkelse at 2 av de 20 intervjuobjektene tilhørte denne gruppen. Dette utgjør 10 % av utvalget. Et fellestrekk ved disse var at begge hadde erfaring fra flere forskjellige bedrifter og flere avdelinger i sin nåværende bedrift.

2.2.4 Samskaperen

Samskaperen tilnærmer seg rollen som endringsagent på en meget bred måte. Vedkommende tar ansvar for eget team, hele organisasjonen, kunder og flest mulig interessenter.

Samskaperen oppfatter at endringsprosessen fordrer endring av eget tankesett. Hen analyserer hva endringen betyr og utvikler sin egen metode for å fremme endringsprosessen.

Samskaperen ser bakenfor strategien som er beskrevet fra toppledelsen for å forstå hensikten som ligger til grunn for endringen. Hen søker å forstå endringer i marked og kundegrunnlag og tar ansvar for endringer med stolthet.

Samskaperer fokuserer på involvering framfor enveiskommunikasjon. De bruker mye tid med sine ansatte for å diskutere konsekvenser av den nye strategien. Videre følger de opp lokale

initiativ som er i tråd med den overordnede strategien. Hen kommuniserer og arbeider både horisontalt og vertikalt med mål om å skape gode beslutninger for hele organisasjonen.

Rydland (2018) fant i sin undersøkelse at 2 av de 20 intervjuobjektene tilhørte denne gruppen. Dette utgjør 10 % av utvalget. Et fellestrekk ved disse, som fornyerne, var at begge hadde erfaring fra flere forskjellige bedrifter og flere avdelinger i sin nåværende bedrift.

2.2.5 Oppsummering av tilnærmingen til rollen som endringsagent

Ut fra Rydland (2018) sine funn kan det synes som yrkesmessig bakgrunn i noen grad påvirker hvordan mellomledere synes å tilnærme seg rollen som endringsagent. Det kan tyde på at mellomledere som er tett på en kundegruppe og dermed føler et ansvar for disse har lettere for å velge en smal tilnærming til rollen som endringsagent. På motsatt måte kan det tyde på at mellomledere som har ansvar for flere kundegrupper eller interessentgrupper, og dermed er noe mer perifer, lettere tilnærmer seg rollen som endringsagent på en bredere måte.

Et viktig moment er at alle tilnærmingene til rollen som endringsagent har verdi i en endringsprosess da de løser forskjellige oppgaver (Rydland, 2018). Det er for eksempel viktig å ha markedsbeskyttere i en endringsprosess da de ivaretar daglig drift og kundefokuset, mens andre roller er bedre egnet til å lede endringsprosesser.

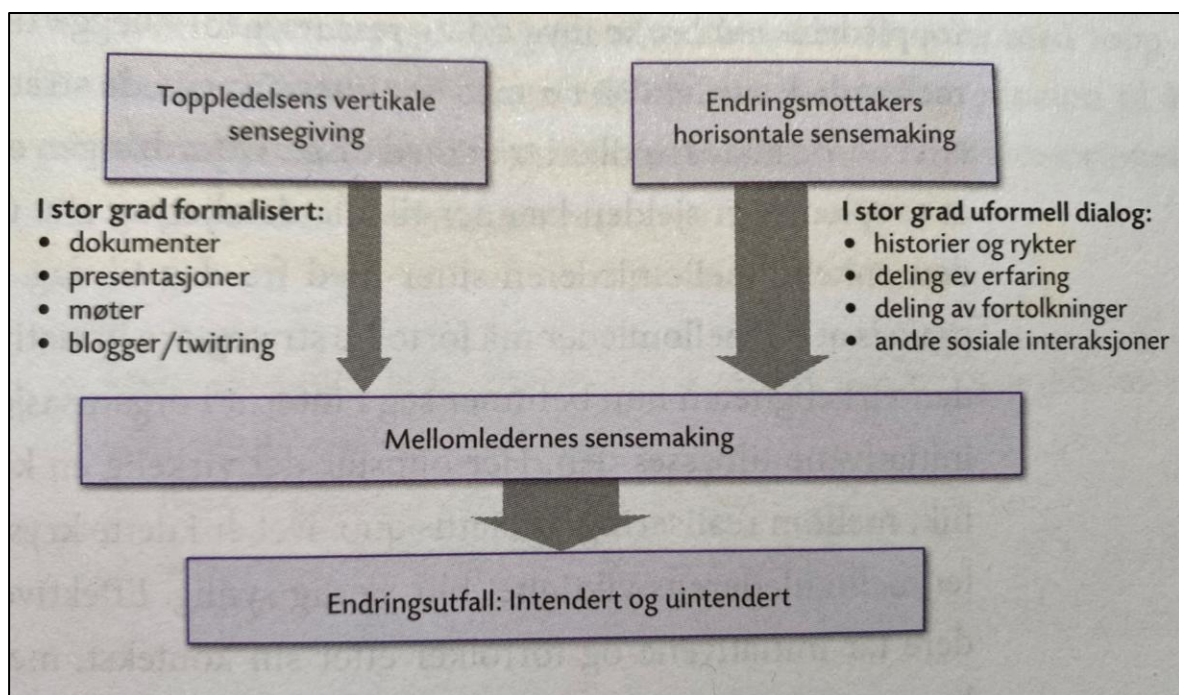
2.3 Sensemaking

En viktig faktor i strategiske endringsprosesser er sensemaking. Hope (2015, s. 81) beskriver hvordan toppledere i dag ikke lenger er i stand til å fatte strategiske beslutninger alene. I enda mindre grad er de i stand til å iverksette strategier alene. I flere tilfeller (J. Balogun & Johnson, 2004) viser det seg at endringer fikk et annet utfall enn det intenderte. Dette skyltes blant annet at mellomlederne analyserte endringsbudskapet ut fra den virkeligheten de kjente, eller bedrev *sensemaking*, og slik bidro til et annet utfall enn toppledelsen hadde tenkt. Dette medførte at mellomledere ikke kun var *endringsmottakere*, men også *endringsaktører* som i virkeligheten påvirket, justerte og endret retning på endringene. Toppledere kan gjerne komme med detaljerte føringer på hvilke endringer som skal gjennomføres og hvordan dette skal gjøres, men endringsmottakerne viste seg å tilpasse endringene basert på egne og gjerne sideordnede kollegaers fortolkninger.

Tradisjonelt sett har strategiutvikling og strategiske endringsprosesser vært sett på som en top-down prosess, hvor toppledelsen initierer og mellomledere iverksetter og følger opp (Hope, 2015). I nyere litteratur er dette i høyeste grad debattert (Hope, 2010). Nyere forskning

viser strategiutvikling og strategiske endringer som en fremvoksende prosess som ikke kun foregår hos toppledelsen, men i stor grad som sosiale prosesser utenfor toppledelsens direkte innflytelse. Særlig har mellomledere blitt identifisert som en viktig aktør i disse prosessene. Sagt på en annen måte kan en hevde at toppledelsen ikke lengre er i posisjon til å fatte strategiske beslutninger alene. Hope (2015, s. 84) kommer i denne forbindelse med utsagnet ”toppleidelse er oppskrytt”.

Denne figuren (Hope, 2010, 2015) visualiserer strategiske endringsprosesser som en interaktiv prosess hvor toppledelsens initiativ blir fortolket gjennom meningsdannelsesprosesser hos mellomledere som endringsmottakere.



Figur 5: Toppleidelsens iverksettelsesdilemma (Hope 2015)

Figuren viser hvordan mellomlederens sensemaking er summen av toppledelsens vertikale sensegiving og endringsmottakerens horisontale sensemaking. Dette betyr samtidig at toppledelsen i praksis har betydelig mindre innflytelse på denne erkjennelsesprosessen enn mellomlederens sideordnede (J. Balogun & Johnson, 2004; Hope, 2015).

En kan forklare det med andre ord som at topplederen gjerne kan forklare hva vedkommende har besluttet skal skje, men forståelse for endringen blir opp til mellomlederen selv.

I ytterste konsekvens risikerer toppledelsen å få iverksatt noe helt annet enn det som var intendert (Hope, 2015). Ledelsesmessig betyr dette at toppledelsen *må* bruke mye tid og

ressurser på at mellomledere faktisk får med seg intensjonen i de strategiske endringene og at de handler i tråd med disse. Utfordringen er samtidig at toppledelsen normalt ikke kjenner til alle detaljer og utfordringer den enkelte mellomleder sitter med i den daglige driften og som påvirker mellomlederens sensemaking.

For å redusere faren for uintenderte endringsutfall anbefaler Hope (2015) å involvere mellomlederne i strategiarbeidet gjennom to ulike tilnærminger:

- aktiv involvering i strategiutviklingen
- aktiv involvering i iverksetting av strategi

2.4 Sammenstilling av teori

Ved en sammenstilling av de teoretiske modellene til Balogun og Rydland synliggjøres sammenhengene mellom modellene.

	Påta seg personlig endring	Hjelpe andre gjennom endring	Opprettholde driften	Innføre endring i andre avdelinger
Markedsbeskytteren	-	-	++	-
Fasilitatoren	+	+	+	-
Fornyeren	-	+	-	+
Samskaperen	+	+	+	+

Figur 6: Sammenstilling Balogun og Rydland (Kjøren 2023)

Sammenstillingen viser øverst de fire oppgavene Balogun (2003) beskriver i sin teori. På venstre side av figuren vises de fire mellomlederrollene beskrevet av Rydland (2022).

Denne sammenstillingen visualiserer i hvilken grad de forskjellige tilnærmingene til rollen som endringsagent utfører oppgavene til en endringsagent.

Sammenstillingen gir et tydelig visuelt bilde av forskjellen på de fire rollene, hvilke oppgaver rollen er godt egnet til å utføre og hvilke oppgaver rollen normalt ikke utfører.

Denne matrisen vil jeg nytte videre i drøfting av resultatene fra undersøkelsen.

I tillegg er det nødvendig å se på karakteristika ved endringsprosessene, særlig hvordan endringene kommuniseres fra toppledelsen for å ha grunnlag for å undersøke hvordan

mellomledere tolker og forstår endringsprosessene. Mellomledernes grad av involvering er også et naturlig tema for videre undersøkelse.

2.5 Forventninger til funn ut fra teori

I oppgaven søker jeg å finne ut om de seks mellomlederne jeg har intervjuet er mulig å plassere innenfor en av de fire rollene Rydland beskriver. Jeg forventer å finne indikasjoner på hvilke rolle de ofte inntar, men vil kanskje ikke kunne si dette med absolutt sikkerhet.

Når det gjelder i hvilken grad egenskaper ved mellomlederen påvirker rollen som endringsagent, forventer jeg å kunne finne sammenhenger både ved mellomlederens arbeidserfaring og nåværende rolle. Det kan også være personlighetstrekk og preferanser ved den enkelte person som påvirker dette, men det vil trolig kreve ytterligere forskning for å kunne konkludere med særlig grad av sikkerhet.

Vedrørende hvilken grad egenskaper ved den enkelte endringsprosess påvirker rollen som endringsagent, er forventede funn at mellomledere som står i en endringsprosess som de forstår hensikten med, hvor de er enige i hensikten, og hvor de opplever medvirkning, i større grad går helhjertet inn for å støtte prosessen. I tilfeller hvor hensikten i stor grad bryter med deres egen personlige vurdering av hva som bør gjøres i organisasjonen, eller hvor de opplever manglende medvirkning, forventer jeg å finne mer avdempet tilnærming til rollen som endringsagent. Dette er i tråd med Rydlands beskrivelse av hvordan *sensemaking*, altså det at mellomlederen oppnår en *forståelse* for endringsprosessen bidrar til rolletilnærmingen. Det er også i tråd med Hopes funn om viktigheten av medvirkning og involvering i strategiske endringsprosesser.

Samtidig kan det faktum at undersøkelsen er gjort i en militær organisasjon, hvor mellomledere er trent opp til å løse oppdrag, selv om de ikke nødvendigvis er enige i oppdraget, kunne redusere effekten av denne motvilligheten.

3 Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for forskningsdesign og metoden som er valgt. Jeg vil beskrive datainnsamling og de valg som er foretatt i den forbindelse.

Avslutningsvis vil jeg diskutere forskningsetiske spørsmål rundt oppgaven, samt oppgavens pålitelighet og gyldighet.

3.1 Forskningsdesign

Thagaard (2018) beskriver at en plan for hvordan en planlegger å gjennomføre forskningen kalles ett design. Designet skal beskrive *hva* undersøkelsen retter oppmerksomheten mot, *hvor* undersøkelsen skal utføres og *hvordan* den skal utføres.

I denne oppgaven vil oppmerksomheten blir rettet mot mellomledere og deres tilnærming til rollen som endringsagent. Dette vil ta form av en *case-studie* (Thagaard, 2018, s. 51) og vil søke å hente ut mest mulig informasjon fra et mindre antall enheter eller caser. Poenget her er altså å oppnå rikholdig informasjon om de enhetene studien retter oppmerksomheten mot.

Jeg har valgt å se bredt på endringsprosesser og undersøke om det er egenskaper ved de enkelte prosessene som skaper variasjoner på hvordan informantene som mellomledere forholder seg til prosessene. I tillegg til endringsprosesser har jeg undersøkt yrkes- og utdanningsbakgrunn til informantene for å etablere et grunnlag for videre analyse.

Undersøkelsen er gjennomført ved Forsvarets personell- og vernepliktssenter (FPVS) og mellomlederne i denne organisasjonen er valgt som undersøkelsesenheter da det er en kollektiv enhet som vurderes å kunne belyse problemstillingen på en god måte (Jacobsen, 2021, s. 97). Forsvaret og FPVS har vært gjennom en rekke endringsprosesser. FPVS står blant annet midt i en endringsprosess nå i 2023 hvor Forsvarssjefen har besluttet at alt HR-personell i Forsvaret skal tilhøre FPVS. Avdelingen dermed får et ende til ende ansvar for samtlige HR-prosesser i Forsvaret. Prosessen har fått navnet M&E-HR (Modernisering & effektivisering - HR). Informantene har derfor et meget godt grunnlag for å kunne uttale seg om sine erfaringer. I tillegg har enkelte av informantene bakgrunn fra andre organisasjoner som også gir verdifulle erfaringer.

Jeg har ikke valgt å fokusere på kun en enkelt endringsprosess, men i stedet se bredt på endringsprosesser og undersøke om det er egenskaper ved de enkelte prosessene som skaper variasjoner på hvordan informantene som mellomledere forholder seg til prosessene. I tillegg

til endringsprosesser har jeg undersøkt yrkes- og utdanningsbakgrunn til informantene for å etablere et grunnlag for videre analyse.

En svakhet med case-studier er at de ikke nødvendigvis er godt egnet til å etablere kausale sammenhenger (Jacobsen, 2021, s. 100). Det kan være at funn i undersøkelsen tyder på at to forhold henger sammen, men at dette i realiteten skyldes helt andre årsaker enn de jeg avdekker. En må derfor vise varsomhet i konklusjonene fra en slik undersøkelse.

3.2 Valg av metode

For å få dypere innsikt i hva som påvirker enkeltpersoner når de tilnærmer seg en rolle som endringsagent, og med bakgrunn i forskningsdesignet har jeg valgt å nytte kvalitativ metode (Jacobsen, 2021). Denne metoden kjennetegnes blant annet ved at datamengden formidles gjennom ord og ikke gjennom tall og statistikk slik som ved kvantitativ metode. Metoden er vurdert til å være mest hensiktsmessig når man ønsker å få dybdekunnskap om informantenes opplevelser og vurderinger (Thagaard, 2018). Gjennom bruk av intervjuer som datainnsamlingsmetode får jeg fylldig og omfattende informasjon og dermed den dypere innsikten jeg ønsker. Denne dybdekunnskapen danner grunnlag for videre analyse.

3.3 Innsamling av data

Data ble innsamlet gjennom totalt seks semi-strukturerte intervju med mellomledere ved FPVS. Det ble gjort digitale opptak av alle intervju, samtidig som jeg gjorde notater i intervjuguiden. Notatene gir kortfattede oppsummeringer av intervjuene og letter det videre arbeidet med analyse. Intervjuene ble i ettertid transkribert og dette lettet arbeidet med å søke i datamengden, samt finne sitater som kunne nyttes for å vise fram funn.

To av informantene har kontorsted i Harstad og ble derfor intervjuet fysisk, mens de øvrige informantene har kontorsted andre steder i landet og det var da mer hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene digitalt.

Intervjuene var stipulert til å ta 45 minutter. Dette anslaget viste seg å stemme godt da dette ble snittet på intervjuene med variasjoner fra 35 til 55 minutter.

Det er flere fordeler med å nytte intervju til å samle inn data. Prosessen blir blant annet interaktiv ved at en kan stille oppfølgingsspørsmål der hvor informanten har særlig verdifulle innspill. Dette kan bidra både til å avklare utsagn som kommer, men også for å utdype enkelte svar.

Det er likevel også noen ulemper ved å nytte intervju for datainnsamling. Intervjuer er ressurskrevende for både forsker og informant. For forskeren krever intervjuene forberedelser og etterarbeid. For informanten medfører intervju at vedkommende blir tatt ut av sitt vanlige arbeid en time for å besvare et sett spørsmål som vedkommende kanskje har varierende interesse for. Informanten vil kunne være mer fokusert på sin vanlige jobb og mulige ha en annen oppfatning enn forskeren på hvor viktig intervjuet er. Metoden genererer også store mengde data og disse vil normalt være vanskelig å systematisere basert på sin detaljrikdom (Jacobsen, 2021). Dette medfører også at en må begrense seg til et mindre antall informanter, i mitt tilfelle seks, og utvalget gjør at en kan gå på bekostning av nyansene i organisasjonen.

3.4 Valg av informanter

Når en skal velge informanter er det viktig å sikre seg at informantene kan gi svar på de spørsmål som er utarbeidet i intervjuguiden og utledet fra problemstillingen.

I denne oppgaven var det derfor viktig å sikre seg informanter som var mellomledere og som hadde erfaring fra endringsprosesser. Dette blir da den teoretiske populasjonen som er aktuell (Jacobsen, 2021, s. 179).

Siden jeg har valgt ut mellomledere ved FPVS som undersøkelsesenheter var mitt første steg å ta ut lister over alle ledere ved avdelingen. Dette gjorde jeg ved hjelp av et uttrekk fra personelldatabasen i Forsvaret på personer som tilhørte FPVS og som hadde rollen som linjeleder. Dette er en rolle som gir myndighet til å godkjenne lønn og reiseregninger på undergitt personell. I denne listen tok jeg også med data som tittel, tilsetningsvilkår (militær/sivil), kjønn, avdeling og lokasjon.

Jeg vurderte deretter ekskluderingskriterier (Jacobsen, 2021) og sorterte ut personell som tilhørte toppledelsen og som dermed ikke faller inn under definisjonen mellomleder i denne undersøkelsen. Jeg sorterte også bort personell som har rollen som linjeleder, men som ikke er mellomledere. Dette kan for eksempel være stedfortredere eller lederstøtte som godkjenner arbeidstid på vegne av en leder.

Etter disse trinnene endte jeg opp med en liste på omtrent 40 mellomledere som kvalifiserte seg opp mot definisjonen. Jeg satte samtidig et tak på seks informanter. Dette er basert både på en vurdering av kapasitet, men også på en antagelse om at dette ville være et metningspunkt hvor jeg ikke ville få ny informasjon ved å gjennomføre ytterligere intervjuer.

Jeg hadde likevel muligheten til å gjennomføre ytterligere intervjuer dersom antagelsen ikke skulle vise seg å stemme.

Jeg nyttet deretter tre utvalgs-kriterier (Jacobsen, 2021) for å velge ut informanter:

- kjønn
- tilsettingsforhold (militær/sivil)
- lokasjon (sør, midt og nord)

For å få bredde og variasjon ønsket jeg at utvalget skulle være balansert innen alle disse tre utvalgs-kriteriene. Det ble derfor naturlig at utvalget skulle inneholde tre kvinnelige mellomledere og tre mannlige, tre militære og tre sivile, samt ha en fordeling mellom alle landsdelene. Dette blir da mitt strategiske utvalg.

Dette oppnådde jeg ved å nummerere alle de resterende mellomlederne og deretter bruke en applikasjon for å trekke tilfeldige tall fra 1 til 40 til jeg hadde et utvalg som traff de gitte kriteriene. Jeg sendte deretter e-post til de seks utvalgte og inviterte dem til å delta i undersøkelsen. E-posten inneholdt litt informasjon om prosjektet, samt et informasjonsskriv (vedlegg 2). En potensiell informant takket nei på grunn av egen arbeidsbelastning og vedkommende ble da erstattet av en ny informant innen samme utvalgs-kriterier.

Jeg har endt opp med informanter med følgende karakteristika:

- tre kvinnelige mellomledere og tre mannlige
- tre militære og tre sivile
- tre stykker har arbeidssted i Sør-Norge, tre i Midt-Norge eller Nord-Norge
- to mellomledere er fra nivå 2 i organisasjonen og fire er fra nivå 3
- tre av informantene har kun vært ansatt i Forsvaret og tre har ledererfaring fra flere andre etater
- en har vært mellomleder i en organisasjon, en i to organisasjoner, en i fire, to i fem og en i seks organisasjoner
- tre har formell lederutdanning og tre har ikke dette
- tre har vært mellomleder under ti år, en mellom 10 og 20 år og to i over 20 år
- informanten fordeler seg aldermessig med en mellom 30-40 år, tre mellom 40-50 år og to over 50 år

Dette synes i sum å vise at informantene innehar en bredde og et mangfold som gir grunnlag for gode svar på problemstillingen i denne oppgaven.

3.5 Formell godkjenning

Undersøkelsen har form som intervju, og disse ble tatt opp. Dette medfører at informantene kan gjenkjennes og det er derfor viktig at disse opplysningene behandles korrekt. Det ble derfor søkt om godkjenning fra Sikt for å kunne behandle personopplysninger. Søknad med referansenummer 16113 ble sendt 27. januar 2023 og godkjent 28. januar 2023. Se vedlagt kopi av godkjent meldeskjema (vedlegg 3), samt informasjonsskriv (vedlegg 2).

I tillegg til tillatelse fra Sikt innhentet jeg tillatelse fra sjef FPVS for å gjennomføre denne undersøkelsen. Både daværende sjef FPVS, brigader Gunn Elisabeth Håbjørg, og nåværende sjef FPVS, oberst Pål Svarstad, har gitt sin tillatelse. Brigader Gunn Elisabeth Håbjørg bidro i tillegg med innspill til problemstillinger som kunne være aktuelle for avdelingen, samt mulig teoretisk grunnlag som kunne være relevant.

3.6 Forskningsetiske spørsmål

Det er særlig to områder med denne oppgaven som kan reise forskningsetiske spørsmål. For det første gjennomfører jeg en undersøkelse i organisasjonen jeg selv er ansatt i og for det andre benytter jeg informanter som også er mine kollegaer.

I tillegg er det alltid et mål for forskningen at enkeltmennesker ikke kommer til skade gjennom at opplysningene de gir behandles på en feil måte. Det er vesentlig å etablere et tillitsforhold mellom forsker og informant (Thagaard, 2018). Dette søkte jeg å oppnå gjennom et tydelig informasjonsskriv om hensikten med undersøkelsen, samt en avklarende samtale i forkant av hvert intervju. Alle informantene har gitt sitt informerte samtykke til å delta i undersøkelsen (Thagaard, 2018). Informantene har også krav på konfidensialitet og dette løses primært ved at det kun er jeg som forsker som kjenner identiteten til intervjuobjektene. Sekundært løses dette ved at alle lydfiler behandles fortrolig.

3.6.1 Å forske på egen organisasjon

Arbeidsgiver er kjent med tematikken jeg skal forske på og har delvis bidratt i prosessen med å utvikle problemstillingen. Arbeidsgiver har samtidig ikke gitt noen føringer for foretrukket konklusjon eller begrensninger for hva jeg kan spørre om eller hvem jeg kan intervjuer. Likevel finnes det tradisjonelt sett en rekke potensielle ulemper ved å tilhøre den

organisasjonen en undersøker (Jacobsen, 2021). Tre av disse er knyttet til selve organisasjonen og to er knyttet til at informantene er kollegaer.

Den første potensielle ulempen er at en ofte kjenner til tematikken en skal undersøke og har erfaringer og meninger om den. Dette kan potensielt gjøre at en blir en part i saken under intervjuene i stedet for lede intervjuene på en nøytral måte. Jeg har i denne oppgaven søkt å holde meg til nøytrale spørsmål i intervjuguiden og kun stilt oppklarende spørsmål ved behov.

Jeg har vært bevisst på faren ved å påvirke informantene gjennom oppfølgingsspørsmålene. Det vurderes at fordelen med å kjenne til fagområdet og organisasjonen oppveier den potensielle ulempen dette kan medføre, særlig når forsker er oppmerksom på utfordringen.

Den andre er at en ubevisst kun undersøker de deler av organisasjonen en kjenner til og en da mister informasjon fra de deler av organisasjonen en ikke er en integrert del av (Jacobsen, 2021). Dette har jeg søkt å unngå gjennom å velge ut informanter vilkårlig fra hele organisasjonen, basert på fastsatte utvalgsriterier.

Den tredje faren ved å undersøke egen organisasjon er at en som forsker er klar over at en skal fortsette å arbeide i organisasjonen etter at oppgaven er publisert. En kan dermed, bevisst eller ubevisst, legge bånd på seg eller sensurere kritiske synspunkter. I denne oppgaven oppfatter jeg at problemstillingen er relativt ukontroversiell. FPVS er dessuten en organisasjon som har et uttalt mål om kontinuerlig forbedring og utvikling. Konklusjonene i oppgaven gir dermed FPVS mulighet for videre utvikling, framfor å fokusere på negativ tilbakemelding.

3.6.2 Kollegaer som informanter

Det at informantene er kollegaer og vet hvem du er kan potensielt være en utfordring (Jacobsen, 2021). De kan tillegge deg en mening om tematikken du undersøker, og derfor la det påvirke svarene. Kollegaene kan i tillegg mistenke at du utfører et oppdrag for ledelsen og kan derfor møte deg med skepsis eller mistenksomhet.

Disse potensielle utfordringene har jeg søkt mitigert gjennom å forklare grunnlaget for undersøkelsen gjennom mitt informasjonsskriv til informantene, samt gjennom min innledede samtale før intervjuet. Jeg har her søkt å tydeliggjøre at dette er et helt uavhengig forskningsprosjekt i rammen av min masteroppgave, og ikke noe jeg gjør på vegne av arbeidsgiver.

En annen potensiell problemstilling er at en risikerer å gjøre funn som kan stille kollegaer i et dårlig lys ovenfor arbeidsgiver. Jeg presenterer funnene på en måte som skal redusere faren for at informantene blir identifisert. Samtidig er det viktig å nytte funnene og situatene slik at de gir oppgaven verdi og intern gyldighet.

Samtlige informanter er tilfeldig utvalgt basert på ett sett ekskluderingskriteringer, og ett sett med inkluderingskriterier. Dette gjør at det har blitt en blanding mellom nære kollegaer, fjerne kollegaer og kollegaer jeg ikke har møtt eller snakket med før. Jeg hadde muligheten til å ekskludere gruppen ”nære kollegaer” ved å bruke dette som en del av ekskluderingskriteriene, men det vurderte jeg ville stride mot prinsippet om tilfeldig utvalg, samt ekskludere vesentlige deler av organisasjonen fra utvalget. Jeg valgte derfor å inkludere disse personene og deres avdelinger i utvalget for å sikre tilstrekkelig bredde i datagrunnlaget.

3.7 Bearbeiding og analyse av data

Jeg har nyttet en tematisk tilnærming til datagrunnlaget. Intervjuene er transkribert og deretter lest en rekke ganger. Svar som kan nyttes som sitater i oppgaven er fargekodet og er kategorisert etter de tre temaene. I denne fasen har jeg gjennomført en *innholdsanalyse* for å kunne kategorisere materialet (Jacobsen, 2021, s. 207). Jeg har derigjennom sammenlignet svarene fra informantene for å finne likheter og forskjeller. Dette har gitt grunnlag for å danne et dybdebilde av informantenes oppfatning.

Den første kategorien jeg systematiserte var rolletilnærming. I denne systematiseringen var det et mål om å se om det er mulig å definere informantene innenfor de fire rollene Rydland beskriver (Rydland, 2022). Til dette arbeidet nyttet jeg sammenstillingen av Balogun og Rydland sin teori (figur 6) og plottet inn hvor svarene fra informantene kan kategoriseres i denne matrisen. Denne sammenstillingen er presentert i figur 7.

Jeg kategoriserte deretter svar som kunne knyttes til tema to, karakteristika ved mellomlederen. For å kunne systematisere svarene måtte jeg først definere en rekke karakteristika, samt sortere disse i to parametre hver. Denne systematiseringen er framstilt i figur 8. Denne systematiseringen er grunnlag for å vurdere i hvilken grad karakteristika ved mellomlederen påvirker tilnærmingen til rollen som endringsagent.

I tema tre, endringsprosesser, har jeg nyttet meg av *prosessanalyse* for å avdekke om det er mulig å se sammenhenger mellom de endringsprosessene mellomlederne har tatt del i og de

rollene de tar (Jacobsen, 2021, s. 217). Problemstillingen jeg har valgt gjør at det er naturlig å velge en *eksplorativ tilnærming* til prosessanalysen (Jacobsen, 2021, s. 220). Her har det vært naturlig å nytte teorien rundt *sensemaking* (Hope, 2015; Weick, 1995) for å kategorisere informantenes svar. Det har ikke vært naturlig å kategorisere svarene i en tabell. Jeg har i stedet sett på hvilke endringsprosesser hvor hensikt og mål har vært tydelig, og hvilke som har vært utydelige. I tillegg har jeg sett på om informantene har vært enige eller uenige i mål om hensikt med endringsprosessene. Dette har gitt grunnlag for å vurdere i hvilke grad karakteristika ved den enkelte endringsprosess påvirker rolletilnærmingen.

3.8 Undersøkelsens kvalitet

En undersøkelses kvalitet vurderes ofte ut fra begrepene *reliabilitet*, *validitet* og *overførbarhet* (Thagaard, 2018, s. 19). Reliabilitet knytter seg til forskningens pålitelighet, mens validitet knytter seg til spørsmålet om forskningens gyldighet. Begrepet overførbarhet knytter seg derimot til om tolkninger fra en enkelt undersøkelse, også kan gjelde i andre sammenhenger (Thagaard, 2018, s. 19).

3.8.1 Reliabilitet (pålitelighet)

Reliabilitet kan knyttes til spørsmålet om en kritisk vurdering av prosjektet gir inntrykk av at forskningen er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte (Thagaard, 2018, s. 187). Et mål på dette er om en forsker som anvender de samme metodene vil komme fram til de samme resultatene, med andre ord at resultatene lar seg replisere (Thagaard, 2018, s. 187). Samtidig er kravet til repliserbarhet omdiskutert. Det er i stedet et økende krav til at forskeren må argumentere for reliabilitet i undersøkelsen, gjerne gjennom å være transparent i metodebruken og beskrive fremgangsmåten som er nyttet for å utvikle dataene.

I denne oppgaven søkes dette løst gjennom å være tydelig og transparent ved å vise alle trinn i prosessen. Jeg er blant annet veldig tydelig på hva som er informantenes utsagn (primærdata) og hva som er mine tolkninger av disse.

Et eksempel som styrker oppgavens reliabilitet er at intervjueffekten synes minimal da både informanter som er nære kollegaer og informanter som var ukjente for meg har svart tilnærmet identisk på flere av spørsmålene.

3.8.2 Validitet (intern gyldighet)

Validitet knyttes til resultatene av forskningen og hvordan vi tolker data (Thagaard, 2018, s. 189). Det vil si at vi beskriver det teoretiske grunnlaget for våre tolkninger, og viser hvordan

analysen gir grunnlag for konklusjonene og tolkninger vi har kommet fram til. Vi kan presisere begrepet validitet ved å stille spørsmål om de tolkninger vi har kommet fram til er gyldige i forhold til den virkeligheten vi har studert (Thagaard, 2018, s. 189).

Dette har jeg søkt løst gjennom å gå kritisk gjennom analyseprosessen. Jeg har også nyttet eksterne hjelpere som har bidratt ved å spille djevelens advokat og kritisk vurdert analysene.

En annen definisjon av validitet er intern gyldighet (Jacobsen, 2021, s. 228), altså om resultatene oppfattes som riktige. I denne sammenheng er det delte meninger om *hvem* resultatene skal oppfattes som riktige *av*. En gruppe forskeren kan nytte til å kontrollere resultatene er informantene. En såkalt informantvalidering vil avdekke i hvilken grad informantene kjenner seg igjen i de resultatene vi presenterer (Jacobsen, 2021, s. 233). I denne oppgaven har informantene fått mulighet til å foreta en egenvurdering opp mot de fire rollene Rydland beskriver, og tre har takket ja til dette. Informantene fikk et kort sammendrag av de fire rollene, men fikk ikke en vite hvilke rolle jeg gjennom undersøkelsen har funnet at de normalt velger. I egenvurderingen var det en mellomleder som identifiserte seg som det samme som denne undersøkelsen indikerer og to hadde andre vurderinger. En informant jeg hadde kategorisert som markedsbeskytter vurderte seg selv som fasilitator. En annen informant jeg hadde kategorisert som fasilitator vurderte selv at fornyer eller samskaper passet best. Disse divergerende vurderingene kan ha en rekke årsaksforklaringer (Thagaard, 2018, s. 191). For det første har informantene kun fått en kort oppsummering av de teoretiske forskjellene på de fire rollene og de har dermed et begrenset grunnlag for sin vurdering. De foretar dermed sin egenvurdering på et noe smalt beslutningsgrunnlag. En slik egenvurdering vil også være avhengig av informantens selvinnsett i forhold til egen rolle som mellomleder. For det andre har ikke undersøkelsen gått tilstrekkelig i dybden på informantene til at jeg kan være sikker på at min analyse av hvilke rolle de normalt velger er riktig. For det tredje er det sannsynlig at informantene velger ulike tilnærminger til rollen som endringsagent basert på variabler hos mellomleder og ved endringsprosessen. Således kan både egenvurderingen og min vurdering være riktig, avhengig av situasjonen som undersøkes.

3.8.3 Overførbarhet (ekstern gyldighet)

Mens den interne gyldigheten går på om en har beskrevet et fenomen på riktig måte, dreier den eksterne gyldigheten seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2021, s. 237). Med bakgrunn i valgt metode og det begrensede utvalget er det vanskelig å generalisere resultatene. Det er derimot

mulig å generalisere *tolkningen* av resultatene (Thagaard, 2018, s. 193). De fleste av konklusjonene i denne oppgaven er i tråd med annen forskning og det kan indikere en overførbarhet.

For å øke muligheten for overførbarhet har jeg i utvalget av informanter inkludert mellomledere med ledererfaring utenfor Forsvaret og FPVS, samt endringsprosesser som har funnet sted i andre organisasjoner.

4 Resultater

I dette kapittelet vil jeg presentere funn fra datainnsamlingen. Jeg har systematisert funnene i tre hoveddeler ut fra hvert tema. På slutten av hvert tema har jeg også oppsummert funnene for lettere å kunne nytte disse senere i oppgaven.

4.1 Rollevalg som endringsagent

Monica Rydland (2022) beskriver fire prinsipielt forskjellige tilnærminger til rollen som endringsagent. Disse har jeg kombinert med Balogun (2003) sin oversikt over oppgaver en mellomleder løser, for lettere å synliggjøre forskjellene i rollene. Sammenstillingen i figur 6 vil derfor nyttes videre for å bidra til å identifisere roller informantene i denne oppgaven velger.

4.1.1 Påta seg personlig endring

Den første oppgaven går på at mellomlederen selv må få forståelse for endringsprosessen og hva den medfører av varig adferdsendring hos en selv (Figur 2). En mulig definisjon på denne prosessen kan være sensemaking (Weick, 1995), og kjernen er at mellomlederen forstår hva som må gjøres og innser at det også inkluderer en personlig endring.

Ett fellestrekk ved flere av informantene var at de i starten av endringsprosesser ofte prøver å påvirke den, der det er ønskelig og mulig, slik at prosessen blir hensiktsmessig ut fra deres egne vurderinger. Samtidig beskriver informantene en lojalitet til beslutningen når denne først er fattet. De viser således en evne og vilje til å påta seg en personlig endring som del av endringsprosessen:

”Tidlig i fasen, hvor man er kanskje i en kreativ fase og man får lov til å påvirke, så føler jeg meg ikke bundet av noen roller. Da kan man komme med det man mener. Men underveis, når ting begynner å ta form, så blir jeg jo bundet av rollen jeg har som leder, uten tvil. Da må man ta den rollen, og prøve å være konstruktiv. Også gi de andre trygghet om at dette blir en god løsning. Så det er en faseovergang, eller taktskifte, underveis i en endringsprosess.” (Informant 3)

”Samtidig, så har jeg alltid kanskje turt å stille de der, jeg har kalt det dumme spørsmål, men det er jo kritiske spørsmål egentlig. Men hvis det er takhøyde for å stille gode spørsmål, og noen ganger noen kritiske spørsmål, så tror jeg det sånn sett kan være med på å styrke både prosesser og til syvende og sist resultat da. Men man

er jo alltid lojal, jeg har hvert fall alltid vært det, mot det som ble bestemt over meg”
(Informant 5)

Hvis derimot mellomlederen ikke får forståelse for endringsprosessen blir det langt vanskeligere å påta seg en personlig endring:

”Med det som er i ferd med å skje nå, med omorganiseringen vi står i nå, så føler jeg at det er å gå tilbake til det vi hadde. Hvis de ute skal få rollene sine tilbake. Den eneste forskjellen er at FPVS eier dem. Jeg er spent på hvordan det skal være en større fordel.” (Informant 4)

Funnene kan oppsummeres med at de fleste informantene, etter den initiale fasen hvor de søker å påvirke prosessen, er villige til å påta seg personlig endring. Dette forutsetter at vedkommende har vært i stand til å skape mening i endringsprosessen.

4.1.2 Hjelp andre gjennom endring

En viktig lederfunksjon i endringsprosesser er å hjelpe sine underordnede gjennom endringen (J. Balogun, 2003). Dette inkluderer både det rent konkrete på hvordan arbeidet skal gjøres på en ny måte, men også det psykososiale som inkluderer det å håndtere de menneskelige konsekvensene av endringer:

”(...) Om du ikke har hele informasjonen å fordele, så bare det at man i en endringsprosess sier at vi skal ikke flytte til et sted kan jo for mange bety at man blir stresset eller ikke stresset. Folk takler endringer forskjellig. De som er i militæret så tror jeg kanskje at man av og til tar litt lett på det for vi er jo vant til å bli disponert rundt omkring. Og man tenker at man blir jo ikke oppsagt i Forsvaret, men jobber jeg her så kan jeg jobbe et annet sted om noen år da. Så har du mange sivile som er i organisasjonen din som er tilsatt i den stillingen hvor du faktisk kanskje kan se på det som går på endringer på en helt annet måte, at det i utgangspunktet har større konsekvenser der da enn vi som er oppvokst med både beordringssystem og disponeringssystem. Jeg synes det er veldig viktig å kunne ivareta og kunne prate om de tingene der. Det er noe jeg har satt mer fokus på nå når jeg har blitt eldre enn jeg gjorde når jeg var yngre, så jeg har lært opp igjennom tidene og sett det gjennom læring og erfaring” (Informant 6)

”Jeg vet ikke om jeg skal si at det er alfa omega, men det er ikke langt unna. Klisjeen om at menneskene er våre viktigste ressurser. Hvis ikke de er med på laget, så sliter du med å få gjennomført endringene. Samtidig som jeg har sagt flere ganger at endringer ikke skal være behagelige. Du må igjennom det ubehagelige for å komme frem til et bedre outcome. Jeg jobber veldig etter mestringsfølelse, og i det, så ligger det at du må igjennom noe, du må ut av komfortsonen. Og det er ikke behagelig, men når du har vært igjennom det og ser at det mestret du, så kjenner du at du har lært noe nytt. Det er litt der jeg er med endring også” (Informant 1)

”Jeg føler det er veldig viktig å ivareta de enkelte. Men det er litt todelt. Som mellomleder, så er du både arbeidsgiver og arbeidstager, så det er viktig for meg både å prøve å forstå, og drive endringen fremover, men samtidig ta vare på de som synes det er tungt og vanskelig. For det er jo tungt og vanskelig, spesielt hvis det går utover jobben til folk og trygghet i forhold til inntekt, pendling og flytting. Så sånn sett, det å være mellomleder i en endringsprosess, kan til tider være veldig vanskelig. For du skal være lojal i begge leire.” (Informant 2)

I tillegg til ivaretagelsen av det psykososiale arbeidsmiljøet for egen avdeling medfører rollen som endringsagent også et ansvar for å følge opp, og motivere for, endringer i hvordan arbeidet gjøres (J. Balogun, 2003):

”Det har blitt et populært ord her, en endringsagent. Mellomlederen er en endringsagent, og den ser jeg helt klart. Det er kjempeviktig, spesielt for oss som er litt desentralisert, og litt for oss selv, at man har en mellomleder som faktisk ser intensjonen, støtter opp under endringen, og er med å framsnakke endringen i det lokale miljøet.” (Informant 2)

”Samtidig, så er det jo viktig å ikke være så begeistret at man tar bort de gode innspillene. Hvis noen har berettiget skepsis i andre aspekt, så må man ikke kvele skepsisen med entusiasme. Det er også viktig. Men man har en rolle for å være endringsagent og dra lasset.” (Informant 3)

”Rollen min er å selge budskapet på en god måte slik at jeg ikke skaper motstand i seksjonen. Det er viktig at jeg har tilstrekkelig med informasjon, og at vi har en felles forståelse av det som skal skje og det som venter oss, for å kunne selge budskapet på

en god måte. Jeg må si at jeg blir utfordret på det. Hverdagen er jo travel.”

(Informant 4)

Det å hjelpe andre gjennom en endringsprosess forutsetter også at en ser det nødvendig å endre noe ved seg selv (Figur 2). I de tilfeller en ikke ser dette som hensiktsmessig blir det tilsvarende vanskelig å hjelpe andre gjennom endringsprosessen:

”Det er slik jeg allerede har sagt allerede, det her med å fremstå som positiv. Jeg kan ikke sitte og snakke det mye ned, for da legger man grobunn for motstand og gjør det unødvendig vanskelig. Det er vesentlig at jeg har nok informasjon, slik at jeg kan svare på spørsmål. Det handler også om at det som er i ferd med å skje er ukjent, og det er bort fra det trygge. Det skaper utrygghet i gruppen. Nå snakker jeg generelt. Da er det viktig at jeg som leder kan gi gode svar som kan trygge den enkelte. At man kan ha fokus på driften, og det man jobber med i hverdagen” (Informant 4)

Funnene kan oppsummeres med at flertallet av informantene har fokus på å hjelpe andre gjennom endring. Et slikt fokus forutsetter samtidig at en tidligere i prosessen har sett det som nødvendig å endre seg selv.

4.1.3 Opprettholde driften

Et dilemma mellomlederen ofte står i under endringsprosesser er hvor mye av avdelingens, og ens egne ressurser, en skal nytte til utvikling og hvor mye en skal nytte til daglig drift. Skal en for eksempel stanse driften for en periode for å gjennomføre en større endringsprosess, eller skal en opprettholde driften samtidig som avdelingen gjennomgår endringen?

”Jeg skulle gjerne fått brukt mer tid på utvikling enn på den daglige driften. Den gjør at vi har ikke kapasitet til å drive med utviklingen. (...) Men hvis du hadde hatt en som hadde holdt i det, og vært en primus motor, så hadde det vært veldig mye bedre enn det er i dag. Der det alltid er utvikling som blir skjøvet til side fordi vi må prioritere andre arbeidsoppgaver.” (Informant 1)

”Vi har digitalisert flere av arbeidsprosessene våre. (...) Det tar mye tid å være prosess-eksperter. Å være med i forkant for å kartlegge prosesser, å lage tester, ta tester, og så er det fadderperioden etterpå med oppfølging. Roboten hjelper oss, men den gjør også veldig mye rart. Når det blir skrudd og en release og er en endring der, så funker det plutselig ikke lenger. Det er også mye merarbeid med det. Det tenker

jeg kommer til å fortsette.(...) Jeg tror nok at det har gitt merverdi, selv om det har gitt oss litt grå hår.” (Informant 4)

Det kan samtidig oppfattes som om ledelsen fokuserer mer på utvikling enn drift og dette dermed får mer oppmerksomhet og ressurser:

”Jeg ser at det man glemmer ofte er at det du har utviklet skal også driftes. Det er så mye lettere å kommunisere kapasitet og ressurser til utvikling som å få det til drift. Og det er ikke like synlig det som er den driftsmessige delen som det som er utviklingsdelen.” (Informant 6)

”Når jeg kom inn i stillingen her, jeg er jo ganske ny her da, så det som er blikkfanget for stillingen, det som kommuniseres utad, det er jo utviklingen. Så kom jeg inn i stillingen og så sitter det ganske mange mennesker her som driver de driftsmessige tingene og som får hjulene til å gå rundt som vi er helt avhengige av, men som samtidig ikke får all verdens oppmerksomhet eller man ser at dette går bare i orden fram til det ikke går i orden. Det tror jeg er en litt sånn fare i forhold til hvor man egentlig skal effektivisere for mye, at man glemmer litt av de tingene som egentlig holder hjulene i gang som ikke nødvendigvis alle ser.” (Informant 6)

Det synes også som det er divergerende meninger, mellom toppledelse og mellomledere, om den prinsipielle tilnærmingen til endring. Bør en ta hele endringen i ett stort steg, eller bør en ta det mer gradvis og i flere mindre inkremitter.

”Vi bruker altfor mye den fossefalls-metoden med å drive endringer, vi tegner kartet akkurat slik det skal være, så tar vi det store hopprennet også lander vi på den, men det var ikke helt slik likevel også tar vi et nytt hopprenn istedenfor å drive en smidig utvikling av organisasjonen.” (Informant 6)

Et tredje element er fokuset på kundene eller primærbrukerne. I FPVS kan en si at dette normalt er Forsvarets ansatte, og mellomledere må ofte avveie det å ivereta disse versus å nytte ressurser på utvikling. Flere av mellomlederne peker på hvor viktig det er å ha fokus på kundene også i endringsprosesser:

”Jeg er jo for utvikling i forhold til å gjøre ting bedre, smartere og enklere. Men jeg er redd for at utviklingen skal gå utover produktet vi skal levere til sluttbrukerne

våre. Også er det sånn at den enkelte skal gjøre mer og mer selv, den enkelte ansatte.” (Informant 2)

”Det er viktig å ta vare på primærbrukeren i en endringsprosess. Det er fort gjort å glemme dem, fordi vi bli navlebeskuende, det skal jeg være ærlig og innrømme. Det er fort gjort å ha fokus på interne prosesser. Men å ha med det perspektivet, er viktig for resultatet, for hvis vi glemmer dem, så må vi ta en runde til etterpå. Hvis ikke vi har med sluttbrukeren i alle endringene vi gjør, så får vi strafferunde.” (Informant 3)

”Jeg tenker at det er veldig viktig. Vi som driver med HR er en serviceavdeling. Vi skal serve kundene. Når vi snakker om å beholde personellet, tenker jeg at jobben vi gjør er vesentlig og viktig i forhold til at folk er fornøyd. Det tenker jeg er en av momentene for at de har lyst til å fortsette i Forsvaret. Ting fungerer, de får lønnen sin. (...) Og at systemene er brukervennlige, ventetiden er kort, og at kvaliteten er god. At vi forbedrer oss, det er viktig. Slik at vi har fornøyde kunder.” (Informant 4)

”Jeg tenker det er helt avgjørende jeg, at fokuset er på den. Og uten, så tror jeg ikke vi lykkes. Jeg tror ikke jeg kan si det noe tydeligere enn det.” (Informant 5)

Funnene kan oppsummeres med at flertallet av informantene har fokus på å opprettholde driften gjennom endringsprosesser. Samtidig er det flere som beskriver at toppledelsen synes å ha et sterkere fokus på utvikling av nye kapasiteter framfor drift av eksisterende systemer. Informantene beskriver også et tydelig fokus på primærbrukerne.

4.1.4 Innføre endring i andre avdelinger enn sin egen

Mellomledere må avveie hvor mye tid de skal bruke på å følge opp egen enhet og hvor mye tid de skal bruke på naboavdelinger og organisasjonen som helhet. Flere av informantene fremhever at de primært har kapasitet til å følge opp egen avdeling:

”Jeg bruker mesteparten av mitt fokus på min seksjon egentlig. (...) Både følge opp den enkelte, men også prøve å ta en del i den faglige delen uten at du skal gjøre jobben, men å forstå den faglige delen. Da har jeg nok ikke mer tid til rådighet enn å ha det fokuset. Burde hatt mer fokus på andre avdelinger, helt klart. Men foreløpig så har jeg ikke rukket å løfte blikket godt nok til å kunne gjøre det. Lenge har det stått på

dagsordenen at nå skal jeg reise opp til Harstad og ha de møtene der, men foreløpig så er jeg bundet til masten føler jeg” (Informant 6)

Flere informanter beskriver at de ikke har kapasitet eller føler ansvar for å koordinere med naboavdelinger. Det synes også som flere mellomledere ikke føler at dette er naturlig å gjøre på eget initiativ, uten at det blir gitt som et oppdrag:

”Per nå, føler jeg ikke at jeg har hatt noe ansvar for det. (...) i den grad å kommunisere det ut og si at det er sånn det skal bli, opplever ikke jeg at jeg har hatt noen rolle i, eller blitt forespurt om å ha noen rolle i. Ikke å koordinere gjennomføring av det, heller.” (Informant 1)

”Der har det vært veldig lite prat. Der føler jeg på at det mandatet som ble gitt (...) vi ble ikke berørt av det. Vi har ikke vært med i noe som helst arbeid, i form av et eget mandat som treffer min seksjon.” (Informant 4)

”Jeg føler at den kanskje blir borte av og til i prosessene. Det kan hende at hvis man legger opp til det så blir det en sak, men det er litt avhengig av hvordan man leder prosessen fra den avdelingen hvor man tilhører, hvor mye man tar det på kryss og tvers. Jeg har et inntrykk av at det er litt sånn silo-messig, i hvert fall min erfaring på det at man ikke jobber nok på tvers.” (Informant 6)

Det er også informanter som ser behov for å koble endringen i sin egen avdeling til endringer i andre avdelinger. Det kan for eksempel gjelde oppgaver som naturlig er avhengig av samarbeid på tvers i organisasjonen for å lykkes:

”For eksempel det som går på datakvalitet, da tenker jeg hvor er prosessen på det, hvordan jobber vi på det og hvordan kan vi få hele den delen opp. Her må vi jobbe på tvers i hele FPVS for eksempel og på den delen. Man eier jo deler av terrenget hver for seg, og noen ting er overlappende også, men allikevel så er jo kvaliteten der avhengig av at man ser hele kartet og samarbeide om hele kartet. Men da må det settes på dagsorden også må man lage de prosessene. Selv om det er interne prosesser som bare berører FPVS er ikke de uvesentlig. De trenges både for å dimensjonere, men også for å jobbe effektivt og understøtte en annen type del av virksomheten vår.” (Informant 6)

”Vi har jevnlig møter, spesielt når vi står i en OU som vi gjør nå. Vi hadde møte i går med alle seksjonene, vi har møte i morgen med alle seksjonene. Så vi er veldig på prosessen. Sånn sett, synes jeg det er viktig i OU-prosesser å lufte tanker, få klarhet i de tankene som jeg tenker er det fornuftige, og sparre med de andre seksjonene, for de sitter jo med de samme skoene. Så jeg synes det er viktig å involvere de andre seksjonene og avdelingene, så vi får en større helhetlig forståelse for det vi står oppi.” (Informant 2)

”Jeg har selvfølgelig veldig fokus på mitt team, men samtidig så har en jo alltid FPVS i speilet. Og man får jo informasjon ifra ledermøtene (...) så det er jo en rød tråd i det man holder på med. Så jeg synes jo det er en grei måte å jobbe på. Man mister jo ikke den røde tråden, selv om man har fokus på egen enhet eller egen seksjon. Men det er viktig at det henger godt sammen. ” (Informant 5)

Funnene kan oppsummeres med at enkelte av informantene beskriver at de ikke har kapasitet til å fokusere på annet enn egen seksjon. Flere beskriver også at de ikke føler det naturlig å bidra til innføring av endring i andre avdelinger. Dette forklares både med manglende kapasitet, manglende ansvar eller at de ikke har fått noe slikt oppdrag.

Tre mellomledere beskriver et behov for å koordinere på tvers i organisasjonen. Dette er ikke nødvendigvis identisk med Baloguns (2003) beskrivelse av oppgaven med å innføre endringer i andre avdelinger, men det kan tolkes som et ledd i en slik prosess.

4.2 Karakteristika knyttet til mellomlederen

Rydland (2018) har i sin forskning funnet at både mellomleders tidligere yrkeserfaring og nåværende stilling kan ha innvirkning på tilnærmingen til rollen som endringsagent. Jeg har derfor nyttet de samme kategoriene for å undersøke om denne oppgaven kommer til samme konklusjon.

Jeg har i tillegg valgt å undersøke om lederutdanning og ledererfaring kan gi tilsvarende indikasjoner. Jeg har valgt å inkludere ledererfaring da jeg vurderer at dette i noen grad skiller seg fra parameteret yrkeserfaring. Det blir en nyanseforskjell på om mellomlederen har yrkeserfaring fra flere organisasjoner og på om samme person har ledererfaring fra flere organisasjoner og nivå. Denne nyanse vurderes som relevant og er derfor benyttet til å kategorisere funnene.

4.2.1 Tidligere yrkeserfaring

Mellomlederne som er intervjuet utgjør et mangfold av yrkeskompetanse. Dette mangfoldet har gjort det litt utfordrende å sammenligne erfaringen, da det kan bli litt som å sammenligne epler og pærer. Tre av kandidatene har all sin yrkeserfaring fra Forsvaret, mens de tre andre kandidatene har erfaring fra flere etater. For å kunne sammenligne erfaringene har jeg derfor måtte undersøke i hvor mange forskjellige organisasjoner og avdelinger de har erfaring fra.

For å kunne skille informantene har jeg i denne oppgaven definert erfaring fra tre eller færre organisasjoner som smal yrkeserfaring og fire eller flere som bred yrkeserfaring. Ut fra disse kriteriene har to informanter smal yrkeserfaring, mens fire har bred yrkeserfaring.

4.2.2 Nåværende stilling og kundenærhet

Informantene sitter i dag i en rekke forskjellige mellomlederposisjoner på forskjellig nivå, med forskjellig antall underordnede og med ulike ansvarsområder. Rydland (2018) avdekket en tendens til at hvor *kundenær* en mellomleder er kan påvirke rollevalget. I denne sammenhengen kan kundenær bety flere ting. Jeg har valgt å se på om mellomlederen og dens avdeling har et selvstendig ansvar for en avgrenset kundegruppe, selvstendig ansvar for et element ved hele kundegruppen eller en fysisk nærhet til kundegruppen.

Siden alle informantene er fra FPVS kan en avgrenset kundegruppe være alle ansatte av en bestemt tilsettingskategori. Et element ved samtlige kunder kan for eksempel være alle ansatte som søker foreldrepermisjon.

Kjernen er om mellomlederen oppfatter at ens egne vurderinger og handlinger får en direkte konsekvens for en gruppe kunder/ansatte. En slik oppfatning skaper normalt en lojalitet til kundene og et naturlig behov for å ivareta disse.

I denne undersøkelsen er halvparten av informantene i kundenære stillinger og halvparten i perifere stillinger.

4.2.3 Lederutdanning

En av mine antagelser er at det er en fordel at mellomledere har en utdanning som er egnet til å dyktiggjøre dem i rollen som leder. I denne undersøkelsen har jeg definert lederutdanning som utdanning på minimum bachelornivå/tilsvarende og hvor hoveddelen av pensum har vært ledelsesrettet. I denne sammenheng vil for eksempel Krigsskolen eller en MA i ledelse

være utdanninger som teller med. Siviløkonom eller sivilingeniør ikke teller derimot ikke som lederutdanning da ledelsesfaget anses å være for liten del av pensum. Jeg har også lagt til grunn at utdannelsen må være fullført og bestått.

I denne undersøkelsen har fire av informantene en utdanning som kan inkluderes i de overnevnte kriteriene. Dette inkluderer tre informanter som har krigsskole og en kandidat som har en relevant master i ledelse. Enkelte av kandidatene har også flere lederutdanninger. To av kandidatene har ikke formell lederutdanning på undersøkelsestidspunktet.

4.2.4 Ledererfaring

En annen antagelse er at mellomledere med bred og variert ledererfaring fra flere organisasjoner og i fra flere nivåer vil ha grunnlag for å håndtere endringsprosesser på en annen måte enn mellomledere med en smalere ledererfaring.

En kandidat har meget bred lederbakgrunn fra flere private bedrifter og flere offentlige etater. Vedkommende hadde totalt nærmere 25 års ledererfaring fra fire forskjellige organisasjoner og har vært toppleder i enkelte organisasjoner.

” (...) det gjorde at jeg ble headhunta til en lederjobb i (...). Så jeg ble distriktssjef for (...). Så der jobba jeg 16-timers dager i ett år, fikk tilbake alle på jobb, og prøvde å snu skuta, men det kosta mye for en ung mann. (...) Så da ble jeg kontakta sånn helt tilfeldig av en kommune (...) da fikk jeg en administrativ lederjobb i den kommunen der (...) begynte jeg jo å treffe ei dame, så det endte opp med at jeg etter hvert flytta til Oslo (...)og ble samtidig eiendomssjef i (...) Det var en mellomlederjobb. Så det var en veldig spennende periode. Men samtidig og da, på slutten der så arva min kone en gård, oppi Østerdalen. Og da begynte jentene og nærme seg skolealder, (...) Så da tok vi et sånt verdivalg med å flytte på land og på bygda, oppi Østerdalen der, og jeg søkte en jobb som rådmann, oppi den kommunen, og fikk den, og har vært der de siste 8 årene. (...)Når du har vært åtte år som Rådmann, så er det fornuftig å finne på noe annet etter hvert. (...)Så søkte jeg jobb her i FPVS (...) Så det er veldig mye ledelse jeg har jobbet med opp igjennom. Det har blitt sånn, i litt forskjellige typer rolle.” (Informant 5)

I den andre enden av skalaen har vi en mellomleder med tre år som mellomleder, i to organisasjoner og med et mindre antall ansatte.

Det å definere erfaring innen parametre som bredde, lengde, variasjon og nivå er ikke en rent matematisk prosess. Jeg har her valgt å sammenstille den enkelte leders erfaring ut fra parametre som:

- antall år som mellomleder
- antall ansatte en er/har vært ansvarlig for
- antall organisasjoner en har vært mellomleder i
- organisatorisk nivå på lederstillingene

Informantene har stort mangfold i sin ledererfaring og en slik sammenstilling blir i noen grad subjektiv så lenge de forskjellige faktorene skal vektet sammen. I sum har jeg vurdert at to av mellomlederne har smal ledererfaring og fire har bred ledererfaring. De som har smal ledererfaring har begge vært leder en-to ganger, under ti år, for under ti personer og på laveste mellomledernivå. De jeg har kategorisert til å ha bred ledererfaring har alle vært leder mer enn to ganger, hatt et større antall underordnede og vært leder på flere nivå.

4.3 Egenskaper ved endringsprosessen

4.3.1 Er hensikt og hensikt og mål tydelig?

Teorien (Hope, 2015) beskriver at mellomledere har lettere for å ta en aktiv rolle som endringsagent i prosesser hvor de forstår hensikt og mål med endringsprosessen.

Informantene beskriver ønsket om en tydelig prosess på følgende måte:

”Det er at vi klarer å beskrive effekten, at vi ikke bare endrer for å endre, men at vi måler og klarer å beskrive de positive effektene. Å endre en organisasjon for å løse et problem, det funker jo ikke å flytte på stillinger og flytte på firkanter. Det løser ingenting. Men å endre prosesser når du måler effekt, da snakker vi” (Informant 3)

”Et ærlig og tydelig mål. En klar og tydelig end-state på prosessen, sånn at det ikke er noe tvil om hva som skal fungere når vi er ferdige med prosessen, og en veldig grundig gjennomgang av de prosessene som skal endres, og kanskje også en klar definisjon på hva i prosessen er det som ikke kan kuttet ut eller endres, for at vi skal kunne lykkes i den andre enden. Sånn at vi allerede ved starten vet at prosessen her er det vi gjør, den delen av prosessen er vi 100 % avhengig av for å kunne løse oppdraget vårt, men da setter vi av et delta som man kan optimalisere, eventuelt endre på for å skape en bedre dynamikk og bedre økonomisk styring.” (Informant 2)

Det er flere eksempler på tydelige endringsprosesser:

”Det var en ny sesjonsordning i 2013-2014, der vi gikk fra at Embla satt og trakk ut hvem som skulle inn til tjeneste, etter at ungdommen hadde vært på sesjon (...) Intensjonen var at den enkelte skulle ha større forutsigbarhet etter sesjon, den enkeltes kompetanse, ferdighet og motivasjon skulle være med på å styre hvor den enkelte skulle ende opp i Forsvaret, og til hvilken tid og avdeling.(...) Etter en del arbeid, så den nye sesjonsordningen dagens lys, med en direktefordeling på sesjon hvor ungdommen vet om de skal inn, og til hvilken avdeling, forsvarsgren og når på året de skal inn.” (Informant 2)

”Jeg tenker veldig på M&E nå, men vi står jo midt i det. Jeg kan jo bruke det. Målet er tydelig, for all del, det er jo ende-til-ende-ansvar og nytt styringskonsept fra forsvarssjefens side. Så det er et tydelig mål.(...) Den er tydelig fordi vi har målbildet for endringen klar. Men det å ha sluttproduktet klart, betyr jo ikke at alle mellomfasene er klare, og alle stadiene i endringsprosessen er klar.” (Informant 3)

Det er flere informanter som påpeker at medvirkning er en faktor som lettere gjør mål og hensikt med en endringsprosess tydelig:

”Jeg tror jo ofte at når man skal gjøre en endring, uansett hva det er for noe, så er det veldig lurt å begynne med en interessent-kartlegging. Hvilke interessenter er det som kan ha en nytte eller interesse av den endringen, og at man jobber godt i tidlige faser, med bakgrunn. Altså, som jeg sa i stad, det her med å kunne svare tidlig ut om hvorfor man gjør det. Det er så ekstremt viktig. Klarer man ikke forklare hvorfor for en selv, så klarer man heller ikke forklare det ut til andre. Og da får du ingen med deg, eller i hvert fall veldig få” (Informant 5)

”Så det er vel mer når man har vært innom og gjort omorganiseringer i en organisasjon, for en har sett noen sammenhenger som har vært hensiktsmessig, og da er det lett å forankre, og lett å få med seg tillitsvalgte på. Når de ser det samme som det en har gjort som leder. Ofte så har de forslagene og kommet fra ansatte. Vi bør samarbeide med den og den, eller vi bør sitte i den samme enheten, for vi har så mye felles, og det vil ha så stor effekt. Og da tenker jeg jo som leder, at det er klokt å lytte og gjøre de endringene, og gjennomføre det.” (Informant 5)

Flere informanter beskriver at de har erfart endringsprosesser hvor uttalt mål ikke samsvarer med det som kan synes å være det reelle målet:

”Av og til, så føler jeg at ledelsen alltid har tydelige mål for endringsprosessene, men ofte så stiller jeg meg spørsmål om det målet er det riktige, eller om det er noe bakenforliggende som ikke kommer frem. For det er ikke få ganger jeg opplever at det som fysisk gjøres, ikke henger på grep i forhold til målet med endringsprosessen. Da tenker jeg ofte at det er noe jeg ikke kjenner til som er egentlig bakgrunnen for endringen. Som man skjuler gjennom noe mer ufarlig og fint mål. Jeg har full forståelse for at økonomi ofte er styrende for de endringsprosessene vi gjennomfører, både ressursmessig, personellmessig og rent økonomisk. Men hvorfor ikke bare være ærlig på det, istedenfor å si at dette skal vi gjøre så vanvittig mye bedre, med mindre personell. For meg hadde det vært mer motiverende å si at dette skal vi prøve å gjøre så godt som overhodet mulig, men på en billigere måte med færre folk. Da hadde jeg vært mer motivert på å finne en løsning innenfor rammene som blir gitt. Vi er jo ikke dumme, vi som jobber som mellomledere, og det er ikke de som jobber under oss heller. Kall en spade for en spade, også tror jeg folk blir mer motivert for å finne løsninger, istedenfor at dem blir ført bak ryggen. Så ja, målene er ofte tydelige, men jeg vet ikke om det er de riktige målene som blir gitt ut til organisasjonen.”

(Informant 2)

”Man kan si at de som er nå så er M og E, så det første jeg tenkte for meg selv var at det blir en liten M og en stor E. Det er jo den ryggmargsrefleksen på den.”

(Informant 6)

Blant annet trekkes utdanningsreformen i Forsvaret (URE) som et eksempel på en endringsprosess som ble frontet som en kvalitetsreform, men som i praksis ble oppfattet primært å være økonomisk begrunnet:

”De fleste endringene er jo for å spare penger. De sier at vi skal bli bedre, men som regel er det økonomien.” (Informant 3)

” (...) men så er jo spørsmålet om man har tillit til at det som blir kjent egentlig er målet. Det er mye endringsprosesser som jeg føles drives av økonomi. Men så har man jo sagt at det skal både moderniseres og bli bedre også videre. For eksempel det

som gikk på den utdanningsreformen, det skulle bli bedre, men det ble vel egentlig annerledes, det blir veldig økonomisk drevet” (Informant 6)

Det beskrives også prosesser som ikke har et tydelig mål. Samtlige informanter beskriver dette som utfordrende og det påvirker deres rolle som endringsagent:

”Fortrinnsvis at det er utfordrende. Det er som å famle i blinde. Jeg har alltid vært av den formening at endring ikke er noe negativt, men det gjør det vanskeligere. Både for å jobbe fysisk med det, men også for å få med seg medarbeidere. Motstandsviljen blir høyere” (Informant 1)

”(…) så skulle vi utrede det der med kommunereform. Som var kanskje fra Regjeringens side, var litt utydelige på hvor man ville hen.(…) Og det er jo ofte at man mangler en god plan, og ofte en god strategi for hvorfor man skal gjøre det. (...) Tidsfaktoren er viktig. At man kan forklare hele organisasjonen og omfanget med den prosessen man skal starte opp. Så det er kapasitet og kompetanse, det er flere ting her som spiller inn, for å få til det du kan kalle en vellykket endring. Men i den kommunereformen så visste man ikke helt hensikten.” (Informant 5)

”Samtidig kan du si at nå under M&E, så vet jeg ikke hvor mange ganger jeg har hørt, ”da skal vi tilbake til sånn som vi hadde det i 2016, ja, hva var vitsen med de endringene vi har vært igjennom tidligere?” Det var et lite poeng, som jeg slet med å motsi, som jeg selvfølgelig burde ha gjort i form av min rolle. Eller, ikke å motsi, men ha et svar på.” (Informant 1)

”Jeg blir langt mer negativ til en endring som jeg ikke forstår, og det gjør det også vanskelig å motivere mine til å ikke være negative, eller til å forholde seg positivt til det og faktisk være engasjerte, konstruktive og komme med bidrag.” (Informant 1)

”Ja, den prosessen. Særdeles personavhengig prosess, hvor målbildet var en idé om at det ikke fungerte og at vi måtte gjøre det annerledes. Prosjektgruppe iverksatte det. Jeg vil ikke si at selv om vi ikke hadde så tydelige mål, vi hadde heller ikke rammebetingelser, økonomi, alt manglet, egentlig.” (Informant 3)

En annen faktor ved endringsprosesser er avstanden fra beslutningstaker til mellomleder. Dette synes å påvirke hvor lett det er å sparre beslutningene og få nødvendige avklaringer på elementer som er uklare ved endringsprosessen. (Informant 1)

Et moment flere nevner er at endringsprosesser gjerne fokuserer på datoen for når endringen skal være implementert. Det er ofte mindre fokus på hvordan en skal følge opp endringen, foreta justeringer ved behov og eventuelt evaluere endringen:

”(...) i den sammenheng så har jeg merket meg en sak i Forsvaret over alle de årene jeg har vært her, det er at vi har veldig fokus på den datoen hvor organisasjonen skrur i gang, men vi implementerer på en måte ikke organisasjonen (...) du må faktisk ha en opplæring av bruk i organisasjonen med nye roller og ansvar for å få den implementert. Det er en del av omstillingsløpet, men den delen føler jeg vi tar litt for lett på i den implementeringsfasen. (...) det er da det egentlig begynner, for i utgangspunktet så har man bare gjort klar en ny organisasjon og skrudd den sammen, men så skal du få den til å virke. Da må man bruke enda mer ressurser på å få den til å virke. Og deretter må man evaluere den, noe man også er litt svake på.” (Informant 6)

Det er en rekke funn i dette temaet. For det første er informantene samstemte om at det er viktig med tydelige mål for endringsprosesser. Her blir både ny sesjonsordning og M & E nevnt som eksempler. For det andre beskrives viktigheten av medvirkning som ledd i å tydeliggjøre målet med endringsprosesser. Her beskrives både viktigheten av å ha med de ansatte, og særlig arbeidstakerorganisasjonene, men også at samtlige interessenter bør høres i større prosesser. For det tredje beskrives det å ha ”skyggemål” som veldig uheldig. Altså at det uttalte målet framstår som et annet enn det mellomlederne tolker som det egentlige målet. Her beskrives URE som det beste eksempelet, men også M & E nevnes som et eksempel. Det fjerde funnet beskriver at utydelige mål også påvirker mellomlederne. Her nevnes kommunereformer og M & E. Det siste funnet er at det i flere endringsprosesser fokuseres mer på datoen for ferdigstilling av en prosess, enn på implementering og evaluering.

I sum beskriver informantene at det er lettere å innta en aktiv rolle som endringsagent når de forstår målet med endringsprosessen

4.3.2 Er mellomleder enig i hensikt og mål?

Det synes som mellomledere har lettere for å ta en aktiv rolle som endringsagent i prosesser hvor de er enige med hensikt og mål med endringsprosessen. Medvirkning synes også her å være en av faktorene som bidrar til at mellomlederen lettere blir enig i hensikt og mål.

”Jeg har veldig troen på delaktighet. Det gjelder ikke bare meg som mellomleder, men for alle ansatte, at folk føler at dem har fått mulighet til å bli hørt.” (Informant 1)

”Så tenker jeg at det er litt sånn psykologi i dette her. Men det øker jo motivasjonen når du får gå inn i ting, og gå inn i arbeidsgrupper og i det hele tatt, jobbmotivasjonen øker jo. Så man blir mer tilfreds, hvis man kan kalle det det. Og jeg tror jo og kanskje at kvaliteten øker i beslutningene hvis man er motivert inn i arbeidet. Også tror jeg at man har en høyere aksept for beslutninger, hvis man klarer å ... Det går på involvering egentlig, dette her da, hvis du klarer å involvere godt, så er det jo dette man må få ut i den andre enden.” (Informant 5)

”Så hvis det er endringer så har jeg vært veldig aktiv med å bidra inn, få informasjon, så har jeg vært ganske søkende på det. Jeg liker også å jobbe med sånn som går på utvikling som person egentlig, jobbe mye med strategiske ting også videre. Det er ikke støtt man føler at de gode tingene som man bidrar inn kommer på beslutningsbordet, jeg føler at det er ikke støtt at jeg kommer så langt. Jeg pleier å si at hvis man klarer å lage gode nok beslutningsgrunnlag og belyser sakene godt nok, så vil man på en måte ta de riktige beslutningene i forhold til det, fordi jeg tenker at intensjon er at alle vil jo egentlig det beste for utviklingen av organisasjonen. Men det er ikke alt som kommer fram, særlig hvis det er ting som går på knappe ressurser” (Informant 6)

I prosesser hvor mellomlederen ikke er enig i prosessen, eller ikke har blitt gitt mulighet til å medvirke, blir rollen som endringsagent mer utfordrende. Informantene beskriver flere prosesser hvor de er uenige i mål og hensikt med prosessen:

”Da kan jeg si URE. Uten at jeg har kjennskap til alt av bakenforliggende vurderinger for URE, så for mitt ståsted og min kunnskap om prosessen, så mener jeg at det er en feilslått prosess hvor jeg ikke ser hensikten med det som ble gjennomført, annet enn å spare penger. Sånn oppfattet jeg det, så der kjenner jeg at jeg ikke har alt av grunnlagsinformasjon i forhold til å formene noe rundt det, men min følelse av

situasjonen er at det kun handlet om penger, og det har utdanningen vår lidd gjennom. Nå er hjulet snart rundt, og vi har fått tilbake lagfører-utdanningen i Hæren nå, og det er vel en direkte konsekvens av at URE ikke fungerer.” (Informant 2)

”Der kan vi ta OMT (Ordning for militært tilsatte). Å endre befalsstrukturen eller ledelsesstrukturen ut fra et måltall, og tvinge det på avdelingen som er unik, var skikkelig dårlig. Da kan vi ta FPVS som eksempel. Hvor man ender opp med å ha seksjonssjefer med samme oppgaver. En blir spesialist og en blir offiser uten at noen skjønner hensikten fordi man blir målt i en endringsprosess, på prosenter og ikke klarer å heve blikket opp fra det. Ingen forståelse, og skaper bare fuzz, også i kommandolinje etterpå. Bare tallet er begrunnelsen, ikke noe annet. Også glemte man å ta med ORI-4, som endte opp med 8812 istedenfor 70-30. Helt feil måleparameter på en endring.” (Informant 3)

”Ja, kan jo nesten bruke det samme eksempelet igjen egentlig, det der med kommunereformen. Når man ikke så de effektene, så var det jo vanskelig å ha et brennende engasjement for det. Men man måtte gjennom en slags form for pliktløp, og gjøre jobben likevel. Men det er klart, en skal jo prøve å balansere ting, og hvert fall når man jobber inn mot et politisk miljø. Så det er egentlig at man går ordentlig godt inn i materien, og får frem både fordel og ulemper, og at man prøver å vekte det ganske likt. Også er det opp til andre å ta de beslutningene som typisk politisk kommunestyret(...), at de da kan få et produkt som er balansert, og på den måten kan ta en veloverveid vurdering og en beslutning til slutt. Hvis en jobber seriøst med ting, så tror jeg jo sånn sett at en kan hvert fall være med på å bygge en slags form for troverdighet inn mot den beslutningen. Og troverdighet og tillit er jo veldig viktig for alle organisasjoner. Og jeg tenker at så lenge man er seriøs og jobber seriøst med ting, så får man ofte det til ” (Informant 5)

En informant beskrev tydelig hvordan vedkommende hadde manglende tro på at en konkret endringsprosess ville gi en positiv effekt:

” (...) det som er i ferd med å skje nå, med omorganiseringen vi står i nå, så føler jeg at det er å gå tilbake til det vi hadde. Hvis de ute skal få rollene sine tilbake. Den eneste forskjellen er at FPVS eier dem. Jeg er spent på hvordan det skal være en større fordel.” (Informant 4)

Flere av informantene har sammenfallende svar på hva som kjennetegner endringsprosesser hvor de ikke er enige med hensikt og mål:

”Det som er gjengangeren i omorganisering (...) gevinstrealiseringen er forskuttert før vi har forutsetninger for det. Slik som i 2016, med sentraliseringen av HR-tjenestene, da var det snakk om tekniske hjelpemidler(...) Vi sitter fortsatt og venter på de tekniske hjelpemidlene. Vi har forskuttert gevinsten. (...) Det gjør noe med de som står i det i hverdagen ” (Informant 4)

Samtidig vektlegger en informant viktigheten av ærlighet i begrunnelse for endringsprosessen:

”Hvis jeg føler at det er en ærlighet i selve prosessen, uansett om målet er å spare penger, kutte hjemla, gjøre ting bedre, hvis ledelsen, de som iverksetter dette, er ærlige på end-state og intensjon, så er jeg helt klart mer motivert enn at jeg føler at dette er en skyggemanøver for noe annet.” (Informant 2)

Funnene kan oppsummeres med at flere informanter beskriver at det er lettere å bli enig i hensikt og mål med en prosess hvis en har hatt medvirkning i prosessen. I motsatt situasjon måte beskriver flere informanter at prosesser hvor de ikke har medvirket lettere fører til uenighet. Uenighet beskrives, uansett årsak, å føre til en mer avdempet tilnærming til rollen som endringsagent. Som eksempler på slike prosesser nevnes URE, OMT og kommunereformen.

Et tredje funn som flere informanter nevner er trenden at oppdragsgivere eller toppledelse ved flere anledninger forskutterer effekten av en gevinstrealisering. Dette beskrives som en faktor som kan påvirke mellomlederen negativt.

5 Analysen

Grunnlaget for drøftingen er de funnene som er presentert i kapittel 4 knyttet opp mot teorien fra kapittel 2.

5.1 Faktisk rollevalg

I dette temaet drøfter vi om funnene gir grunnlag for å definere faktiske rollevalg ut fra den teoretiske modellen.

Denne oppgaven har ikke hatt som mål å etablere en fasit på hvilke tilnærming de seks informantene har til rollen som endringsagent i en konkret endringsprosess. Det er to grunner til det. For det første har undersøkelsen fokusert på flere endringsprosesser for å få bredere datagrunnlag på alle faktorer som påvirker tilnærmingen. For det andre har undersøkelsen ikke gått i dybden på informantene og deres tilnærming. Målet var i stedet å se bredt på problemstillingen og gjennom dette bedre kunne beskrive hvordan mellomlederen tilnærmer seg rollen som endringsagent.

Opgaven har likevel vært egnet til å *indikere* hvilken tilnærming informantene *normalt* har til rollen som endringsagent.

Sammenstilling av funn - rollevalg:				
	Påta seg personlig endring	Hjelpe andre gjennom endring	Opprettholde driften	Innføre endring i andre avdelinger
Markedsbeskytteren ④	- 4	- 4	++ 1, 2, 3, 4, 5, 6	- 1, 2, 3, 4, 5, 6
Fasilitatoren ① ⑤ ⑥ ② ③	+ 1, 2, 3, 5, 6	+ 1, 2, 3, 4, 5, 6	+ 1, 2, 3, 4, 5, 6	- 1, 2, 3, 4, 5, 6
Fornyeren	- 4	+ 1, 2, 3, 4, 5, 6	-	+ 2, 5, 6
Samskaperen ② ⑤ ⑥	+ 1, 2, 3, 5, 6	+ 1, 2, 3, 4, 5, 6	+ 1, 2, 3, 4, 5, 6	+ 2, 5, 6

- Tallene inni den fargede delen av matrisen viser hvordan svarene fra respondentene (1 til 6) er klassifisert
- Tallene i sirkelene i venstre kolonne viser hvilke rolle(r) respondenten tenderer til å foretrekke.

Figur 7: Sammenstilling av funn – rolletilnærming (Kjøren 2023)

Tallene i de grønne og gule feltene i figuren viser hvordan svarene fra informantene (1 til 6) er klassifisert. Tallene i sirkelene i venstre kolonne viser hvilke roller informantene tenderer til å foretrekke. Tre av sirkelene er stiplede da disse to mellomlederne har enkelte svar som kan tyde på en sekundær rolle eller flere roller.

Informant 4 er den eneste som synes normalt å foretrekke rollen som *markedsbeskytter*. Vedkommende viser utpreget lojalitet til kundene og sterkt fokus på at disse må ivaretas. Hen viser samtidig en motstand mot å endre seg selv eller bidra til endring hos sine kollegaer. Vedkommende viser samtidig lite initiativ til å innføre endringer i andre avdelinger.

Det er samtidig funn som kan tolkes mot denne konklusjonen. Informant 4 beskriver blant annet viktigheten av å ivareta medlemmer i egen avdeling under endringsprosesser. Dette kan tolkes som oppgaven å hjelpe andre gjennom endring. I dette tilfellet er en alternativ tolkning at dette i stedet er en normal lederfunksjon hvor oppgaven er å ivareta det psykososiale arbeidsmiljøet og ikke at handlingen er knyttet til å hjelpe andre til å endre sine handlinger som ledd i en endringsprosess.

Denne tolkningen stemmer godt overens med litteraturen (Rydland, 2022) da en først må innse behovet for å endre sitt nåværende tankesett, før en kan bidra til endring i egen avdeling eller naboavdelinger.

Informant 1, 2, 3, 5 og 6 synes alle primært å foretrekke rollen som *fasilitator*. De er alle villige til å påta seg personlig endring som ledd i endringsprosessen. De tar også alle ansvar for å hjelpe andre gjennom endring og de har fokus på å opprettholde drift gjennom endringsprosessen. Denne gruppen har en rekke utsagn som tyder på at de fokuserer på å implementere de strategiske initiativene fra toppledelsen, på samme tid som de ivaretar den daglige driften. I tillegg viser særlig informant 1 og 3 i liten grad initiativ til å innføre endringer i andre avdelinger. Dette styrker konklusjonen om at de normalt tar rollen som fasilitatorer.

Ingen av informantene synes å foretrekke rollen som *fornyere*. Denne rollen kjennetegnes blant annet ved at en ikke ser behovet for å endre seg selv da vedkommende allerede er fokusert på endring og utvikling. Fornyeren har et minimalt fokus på å opprettholde drift, samt ivareta primærkundene. Samtlige informanter beskrev drift og ivaretagelse av kunder som essensielle oppgaver og dette er ikke i samsvar med rollen som fornyer.

Tre av informantene (2, 5 og 6) gir svar som *kan* tolkes til at de er *samskaper*. Svarene indikerer et behov for å koordinere en endringsprosess med naboavdelinger. Dette stemmer med den brede tilnærmingen samskaperen tar til endringsprosessen, men de tilfredsstillende ikke alle karakteristika ved denne gruppen. Informant 2, 5 og 6 tar blant annet bare delvis initiativ til endringer utenfor sin egen organisasjon. På den andre siden beskriver to av informantene at de legger vekt på involvering framfor enveiskommunikasjon. Dette er i tråd med rollen samskaper, men begge mellomlederne har også svar som viser situasjoner hvor de *ikke* tar ansvar utenfor den avdelingen de er satt til å lede.

Det kan derfor synes som om informant 2, 5 og 6 primært tar rollen som fasilitator, men at de viser enkelte trekk tilhørende samskaper, eventuelt at de i gitte situasjoner kan ta en slik rolle.

Informantene har blitt bedt om selv å vurdere hvilke rolle de normalt velger. Denne egenvurderingen er kun delvis samsvarende med min vurdering. De metodiske konsekvensene av denne forskjellen er drøftet i punkt 3.8.2. For denne undersøkelsen er konsekvensen at det knytter seg usikkerhet til funnene.

5.1.1 Delkonklusjon

Oppsummert indikerer undersøkelsen at informant 4 normalt tar rollen som markedsbeskytter i endringsprosesser. Informantene 1, 2, 3, 5 og 6 tar normalt rollen som fasilitator, mens informant 2, 5 og 6 viser enkelte trekk knyttet til samskaperen.

5.2 Egenskaper ved mellomlederen som påvirker rollen

I dette temaet drøfter vi om funnene gir grunnlag for å indikere om det er egenskaper ved mellomlederen som påvirker mellomlederrollen, sett i lys av det teoretiske grunnlaget.

Rydland har i sin forskning (2018) funnet at mellomledere som har variert ledererfaring fra flere bedrifter og fra flere avdelinger i sin nåværende bedrift har lettere for å ha en bredere rolleforståelse. Jeg har derfor sammenstilt rollevalgene mellomlederne har med de karakteristika ved mellomlederen jeg fant i kapittel 4.

Sammenstilling av funn - karakteristika knyttet til mellomlederen:								
	Tidligere yrkeserfaring		Nåværende stilling		Lederutdanning		Ledererfaring	
	Bred	Smal	Kundenær	Perifer	Ja	Nei	Smal	Bred
Markedsbeskytteren ④		X	X			X	X	
Fasilitatoren ① ⑤ ⑥ ② ③	X, X, X, X	X	X, X	X, X, X	X, X, X, X	X	X	X, X, X, X
Fornyeren								
Samskaperen ② ⑤ ⑥	X, X, X		X	X, X	X, X	X		X, X, X

• Tallene i sirkene i venstre kolonne viser hvilke rolle(r) respondenter tendrer til å foretrekke.
• Kryssene viser hvordan karakteristika ved mellomlederen er vurdert og kategorisert

Figur 8: Karakteristika ved mellomlederen (Kjøren 2023)

Denne undersøkelsen verken bekreftet eller avkreftet Rydland sine funn.

Informantene med bredest ledererfaring syntes å tendere mot både en smal rolleforståelse (fasilitatoren) og en bred rolleforståelse (samskaperen). Dette kan forklares ved at avviket kan skyldes andre faktorer som at svarene varierer ut fra ulike stillinger eller forskjellige endringsprosesser.

Et annet funn er at mellomlederen som synes primært å velge rollen som markedsbeskytter har en bakgrunn og utdanning som er i tråd med de tendenser det teoretiske grunnlaget indikerer (Rydland, 2022). Undersøkelsen indikerer at den kan være en sammenheng mellom sterk kundenærhet, smal yrkeserfaring, smal ledererfaring, lite lederutdanning og rollen som markedsbeskytter.

Et spennende funn som bryter med funnene til Rydland (2018) er at de tre mellomlederne som viser indikasjoner til å kunne velge rollen som samskaper er kategorisert med både kundenær og perifer rolle. Dette kan indikere at kundenærhet ikke er et ekskluderende kriterium for valg av rolle.

Det er samtidig flere elementer ved mellomlederens karakteristika som denne undersøkelsen *ikke* har vurdert. Jeg har blant annet ikke samlet inn data på hvor lenge mellomlederne har vært i sin nåværende stilling. Dette kan mulig påvirke mellomlederens trygghet og hvilket nettverk vedkommende har i organisasjonen og dermed grunnlaget for å innføre endringer i hele organisasjonen. En av informantene beskrev hvordan vedkommende i sin tidligere topplederstilling følte et helt annet handlingsrom for å påvirke på tvers, enn nå som nytilsatt i en ukjent bedrift og i en mellomlederstilling på et lavere nivå:

”(...) det er jo kanskje den største overgangen for min del nå. For nå kommer jeg fra en topplederjobb, og hadde en voldsom stor påvirkning. Så da er det noe med å finne rollen sin igjen som en mellomleder. Og da tror jeg det er lurt, hvert fall i starten, at man er forholdsvis ydmyk, å lytte kanskje mer enn man konkluderer og tar beslutninger, men at man er litt mer åpen. Jeg tenker i den perioden nå, så er det vel litt sånn begrensa hva man får påvirket, tenker jeg” (Informant 5)

5.2.1 Delkonklusjon

Oppsummert synes det som karakteristika ved mellomlederen *i noen grad* kan påvirke hvordan mellomledere tilnærmer seg rollen som endringsagent.

5.3 Egenskaper ved endringsprosessen som påvirker rollen

I dette temaet drøfter jeg om funnene gir grunnlag for å indikere om det er egenskaper ved endringsprosessen som påvirker mellomlederrollen, sett i ly av det teoretiske grunnlaget. Det er her naturlig å nytte Hopes (2015) beskrivelse av *toppleidelsens iverksettelsesdilemma* (figur 5) som er basert på teorien rundt *sensemaking* (Weick, 1995). Rydland har ikke sett på rolletilnærming ut fra ulike endringsprosesser så det er derfor ikke naturlig å brukes hennes forskning i denne drøftingen.

Flere informanter beskriver at deres egen medvirkning på strategiutviklingen og innflytelse på endringsprosessen er avgjørende for hvordan de forstår endringsprosessen og dermed deres tilnærming til rollen som endringsagent. Disse funnene stemmer godt overens med Hope sin modell.

Et tydelig funn er at i tilfeller hvor toppleidelsens *sensegiving* bryter med endringsmottakerens *sensemaking* vil mellomlederens *sensemaking* være styrende for hvordan mellomlederen tilnærmer seg rollen som endringsagent. Eksempler på dette er utdanningsreformen (URE), ordning for militært tilsatte (OMT) og kommunereformen hvor flere av informantene svarer at de ikke var i stand til å skape mening i det budskapet toppleidelsen kom med. Informantene opplevde i disse tilfellene at de i liten grad ble involvert i utviklingen av strategi eller implementeringen av strategien.

Et interessant funn er at det ikke nødvendigvis synes avgjørende at mellomlederen er *enig* i begrunnelsen for endringsprosessen for å kunne fungere som endringsagent. Det kan være tilstrekkelig at en oppfatter at det er en ærlighet i begrunnelsen og en *forstår* begrunnelsen.

En forventning jeg hadde til funn var at det faktum at undersøkelsen er gjort i en militær organisasjon ville kunne påvirke resultatet. Dette er basert på at militære ledere er trent opp til å løse alle oppdrag, så lenge de ikke bryter lov eller etiske retningslinjer. Dette medfører at oppdrag løses selv om lederen ikke nødvendigvis er enige i begrunnelsen for oppdraget. Funnene viser derimot at den informanten med erfaring fra topplerstillinger i privat og kommunal sektor uttrykte et like stort ønske om å løse oppdrag, selv med mangelfull begrunnelse, som de med kun militær ledererfaring. I tillegg viste en annen informant med primært sivil ledererfaring og kun sivil lederutdanning samme vilje til å løse oppdrag. Jeg har dermed ikke vært i stand til å påvise forventede særtrekk ved militære mellomledere i denne undersøkelsen.

5.3.1 Delkonklusjon

Oppsummert synes det som om karakteristika ved endringsprosessen *i stor grad* kan påvirke hvordan mellomledere tilnærmer seg rollen som endringsagent.

6 Konklusjon

I denne oppgaven var problemstillingen ”*Hvordan tilnærmer mellomledere seg rollen som endringsagent?*”

Undersøkelsen indikerer at informant 4 normalt tar rollen som markedsbeskytter i endringsprosesser. Informantene 1, 2, 3, 5 og 6 tar normalt rollen som fasilitator, men informant 2, 5 og 6 viser samtidig enkelte trekk knyttet til samskaperen.

Disse rollevalgene er primært knyttet til hvor bred mellomlederen oppfatter sin rolle til å være, samt i hvor stor grad den strategiske endringen gjør at mellomlederen ser behov for å endre sitt tankesett. Funnene vurderes å være i tråd med relevant teori (J. Balogun, 2003; Rydland, 2018).

Ut i fra denne undersøkelsen er det *i noen grad* indikasjoner på at egenskaper ved mellomlederen påvirker rollen som endringsagent. Særlig kan det synes som mellomledere som opplever et sterkt ansvar for kundene lettere tenderer til å ta rollen som markedsbeskytter eller fasilitator.

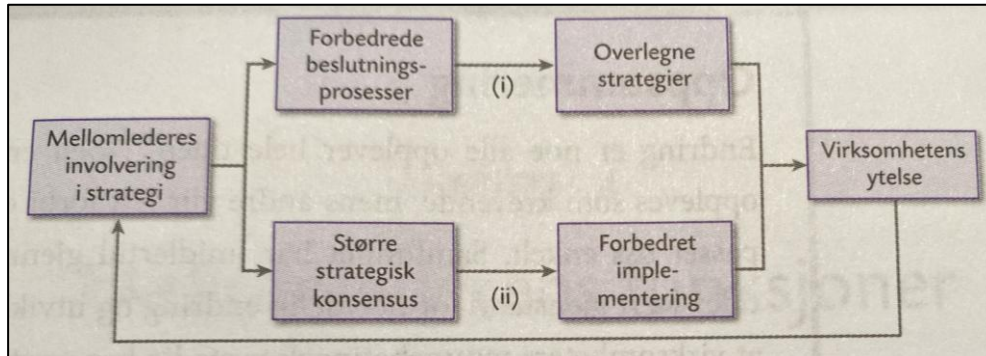
Derimot er det indikasjoner på at egenskaper ved den enkelte endringsprosess påvirker rollen som endringsagent *i stor grad*. Informantene er relativt entydige i at det er lettere å ta en aktiv rolle som endringsagent i endringsprosesser hvor en forstår mål og hensikt enn i motsatt tilfelle. Hvor aktiv involvert mellomlederne er i både strategiutvikling og iverksetting av strategi synes å være de faktorene som i størst grad påvirker *om, og hvordan* mellomledere tilnærmer seg rollen som endringsagent.

6.1 Teoretiske implikasjoner

Oppgaven min baserer seg i stor grad på Rydlands forskning på mellomlederens tilnærming til rollen som endringsagent. Hennes undersøkelser er i stor grad basert på ett sett mellomledere i en konkret endringsprosess og rolletilnærmingen framstår således som *statisk*. Mine funn indikerer at rolletilnærmingen ikke nødvendigvis er statisk, men i stor grad påvirkes av endringsprosessen. Det kunne derfor vært teoretisk interessant å undersøke samme gruppe mellomledere i to forskjellige endringsprosesser for å se i hvilken grad denne rolletilnærmingen kan være *dynamisk*.

6.2 Praktiske implikasjoner

For toppledere som starter planlegging av en strategisk endring vil det være særdeles hensiktsmessig å legge en plan for mellomledernes involvering. En mulig tilnærming er å nytte en modell fra Hope sin bok (2015):



Figur 9: Teoretisk modell for mellomleders involvering i strategisk endring (Wooldridge & Floyd, 1990)

En stor grad av involvering i utvikling av strategi og plan for implementering øker sannsynligheten for en vellykket endringsprosess. Dette er også i tråd med Kotters (1995) åttestegsmodell for vellykkede endringsprosesser.

Det vil også være verdifullt å kjenne til hvilke tilnærminger til rollen som endringsagent de forskjellige mellomlederne i organisasjonen normalt velger før oppstart av en større endringsprosess. Skal en øke kvaliteten på denne rolleidentifiseringen bør dette skje et stykke ut i endringsprosessen etter at prosessene sensegiving og sensemaking har startet.

En slik identifisering gjør at toppledelsen får grunnlag for å fordele oppgaver og sette sammen mellomledergruppen på en optimal måte slik at alle oppgavene blir løst på en best mulig måte.

Det kan for eksempel være hensiktsmessig å identifisere sannsynlige markedsbeskyttere og la disse få hovedansvar for å opprettholde drift og ivareta kundegrunnlaget. Samskapere og fornyere kan med fordel nyttes til å lede innføringen av endring i hele organisasjonen. Fasilitatorer er derimot godt egnet både til å hjelpe andre gjennom endring, samt til å opprettholde drift.

Det å identifisere, og deretter benytte mellomledernes sterke sider vil gagne organisasjonen i endringsprosesser. I motsatt fall risikerer en å nytte en mellomleder til en oppgave vedkommende i begrenset grad er egnet til, og en får dermed redusert effekt av endringsprosessen.

6.3 Anbefalinger for videre forskning

Denne oppgaven har ikke sett på motivasjonsteori som årsaksforklaring til de tilnærmingene mellomlederne har til rollen som endringsagent. Det er grunn til å anta at motivasjon vil påvirke hvordan mennesker som er tilsatt som mellomledere tilnærmer seg rollen som endringsagent.

Nytteverdien av personlighetstester i ansettelsesprosesser, sammensetting av team og arbeidsprestasjoner har vært belyst i en rekke studier (Judge & Zapata, 2015; Piepiora & Piepiora, 2021). En undersøkelse av mellomledernes personlighet ved hjelp av personlighetstester som ”*Big-Five, Big-Six* (Strus & Ciecuch, 2021)” eller ”*Myers-Briggs type indicator*”(Myers, 1962) vil trolig også gi verdifull innsikt. Det er likevel ikke kjent at det er forsket konkret på sammenhengen mellom ulike personlighetstyper og mellomlederrollene som endringsagenter.

Referanseliste

- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British journal of management*, 14(1), 69-83.
- Balogun, J., Gleadle, P., Hailey, V. H. & Willmott, H. (2005). Managing Change Across Boundaries: Boundary-Shaking Practices. *British journal of management*, 16(4), 261-278.
- Balogun, J., Hailey, V. H., Johnson, G. & Scoles, K. (2008). *Exploring strategic change* (3rd ed. utg. The Exploring corporate strategy series). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management journal*, 47(4), 523-549.
- Candido, C. J. F. & Santos, S. P. (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic journal of management*, 14(1), 39-57.
- Colman, H. L., Stensaker, I. G. & Tharaldsen, J.-E. (2011). *A Merger of equals? : the integration of Statoil and Hydro's oil and gas activities*. Bergen: Fagbokforl.
- Currie, G. (1999). The Influence of Middle Managers in the Business Planning Process: A Case Study in the UK NHS. *British journal of management*, 10(2), 141-155.
- Dopson, S. & Stewart, R. (1990). What is Happening to Middle Management? *British journal of management*, 1(1), 3-16.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role. *The Academy of Management executive* (1993), 8(4), 47-57.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strat. Mgmt. J*, 12(6), 433-448.
- Guth, W. D. & Macmillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strat. Mgmt. J*, 7(4), 313-327.
- Hermkens, F. J. A. & Romme, A. G. L. (2020). The Role of Middle Management in Continuous Improvement: The Bermuda Triangle of Leadership, Implementation and Behavioral Change. *Journal of management policies and practices (Print)*, 8(1), 24-35.
- Hope, O. (2010). *Essays on middle management responses to change initiatives* (no. 2010/04). Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2021). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Judge, T. A. & Zapata, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management journal*, 58(4), 1149-1179.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change - why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59-67.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforl.
- Myers, I. B. (1962). *The Myers-Briggs type indicator*. California: Consulting Psychologists Press.
- Piepiora, P. & Piepiora, Z. (2021). Personality Determinants of Success in Men's Sports in the Light of the Big Five. *International journal of environmental research and public health*, 18(12), 6297.

- Redman, T., Wilkinson, A. & Snape, E. (1997). Stuck in The Middle? Managers in Building Societies. *Work, employment and society*, 11(1), 101-114.
- Rydland, M. (2015). Hvilke rolle spiller mellomlederen? *Magma*, 7, 47-55.
- Rydland, M. (2018). *Middle managers' role as change agents - Variations in approaches and their contributions to the progress of change* (Phd). Norges Handelshøyskole.
- Rydland, M. (2020a). Hvorfor lykkes vi (ikke) med endring? *Magma*, 4/2020, 90-97.
- Rydland, M. (2020b). Middle Managers' Role During Strategic Change: One Size Does Not Fit All. *Beta (Oslo, Norway)*, 34(1), 5-22.
- Rydland, M. (2022, 8. mars 2022). Mellomledere som endringsagenter. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/mellomledere-som-endringsagenter.6512322-112537.html>
- Rydland, M., Sverdrup, T. E. & Jones, M. (2021). Lederskap-NHHs podcast om ledelse *Mellomlederen-en byrde eller en ressurs? [Audio podcastepisode]*.
- Scarbrough, H. & Burrell, G. (1996). The Axeman Cometh: the changing role and knowledge of middle managers. I S. Klegg & G. Palmer (Red.), *The Politics of Management Knowledge*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stensaker, I., Meyer, C., B., Falkenberg, J. & Haueng, A. C. (2002). Når endringer tar overhånd. *Beta (Oslo, Norway)*, (2), 13-25.
- Stensaker, I. G. & Haueng, A. C. (2016). *Omstilling: den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stensaker, I. G. & Langley, A. (2010). Change Management Choices and Trajectories in a Multidivisional Firm. *British journal of management*, 21(1), 7-27.
- Strus, W. & Ciecuch, J. (2021). Higher-order factors of the Big Six – Similarities between Big Twos identified above the Big Five and the Big Six. *Personality and individual differences*, 171, 110544.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Thomas, R. & Dunkerley, D. (1999). Careering Downwards? Middle Managers' Experiences in the Downsized Organization. *British journal of management*, 10(2), 157-169.
- Tinline, G. & Cooper, C. L. (2016). *The Outstanding Middle Manager: How to be a Healthy, Happy, High-performing Mid-level Manager*. London: London: Kogan Page.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Foundations for organizational science). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strat. Mgmt. J*, 11(5), 337-351.
- Wooldridge, B. & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strat. Mgmt. J*, 11(3), 231-241.

Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Intervjuguide

Bakgrunn

- Hvor lenge har du vært mellomleder totalt i din karriere?
- Hvilke bedrifter/avdelinger/virksomheter har du vært mellomleder i tidligere?
- Hvor mange har du hatt ansvar for i din(e) stilling(er)?
- Har du formell lederutdanning? I så fall hvilken? (Både sivil og militær)
- Hvordan vil du anslå at oppgavene i din arbeidshverdag fordeler seg? (For eksempel 40 % møter, 20 % arbeidsledelse, 30 % resultatoppfølging og 10 % medarbeiderveiledning)
- Hvordan vurderer du at oppgavene optimalt sett burde vært fordelt?

Endringsprosesser

- Har du deltatt i endringsprosesser hvor mål og hensikt i liten grad var tydelig? Hva kjennetegnet i så fall disse?
- Har du deltatt i endringsprosesser hvor mål og hensikt i stor grad var tydelig? Hva kjennetegnet i så fall disse?
- Hva kjennetegner endringsprosesser hvor du var/er enig med hensikten?
- Hva kjennetegner endringsprosesser hvor du ikke var/er enig med hensikten?
- Kan du komme med noen eksempler på noe av de overnevnte endringsprosessene?

Mellomlederrollen i endringsprosesser

- Hvordan opplever du at din syn på endringsprosessen påvirker den rollen du inntar i prosessen?
- Hvordan opplever du et ansvar/en rolle for å kommunisere og motivere for endring til eget team (endringsagent)?
- Hvor viktig tenker du det er å ivareta medlemmene i din avdeling under endringsprosesser? Hvordan gjør du dette?
- Hvordan opplever du et ansvar for å kommunisere og koordinere endring med andre avdelinger i FPVS?
- Hvor viktig mener du at det er å fokusere på hva som er best for primærbruker (for FPVS: Forsvarets ansatte) i ditt arbeid?
- I hvor stor grad opplever du et ansvar for å balansere behovene til forskjellige interessenter? (For eksempel forsvarets ansatte, arbeidstakerorganisasjonene,

driftsenheter, styrkeprodusent, Forsvarsstaben, Forsvarets regnskapsadministrasjon, riksrevisjonen, media, Statens pensjonskasse, osv)

- Hva mener du er en hensiktsmessig balanse mellom daglig drift og utvikling?
- Hvordan opplever du at denne balansen er i hverdagen?
- Hvordan balanserer du fokuset på eget team vs fokuset til FPVS som helhet?

Vedlegg 2 – Forespørsel om å delta i forskningsprosjekt

Vil du delta i forskningsprosjektet ”*En kvalitativ studie av mellomlederroller i endringsprosesser ved FPVS*”?

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Bakgrunn og formål

Formålet med undersøkelsen er å se nærmere på hvilke roller mellomledere ved Forsvarets Personell- og vernepliktssenter (FPVS) tar under endringsprosesser og hvorfor disse rollene tas.

Undersøkelsen er en del av en erfaringsbasert master i ledelse jeg gjennomfører som student ved UiT Norges arktiske universitet. I den forbindelse skal jeg intervju 6-8 mellomledere ved FPVS.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet

Jeg heter Lars-Einar Henriksen Kjøren, er student ved UiT og ansatt ved FPVS.

Faglig ansvarlig for prosjektet er førstelektor Ole Tom Andreassen ved UiT.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du som mottar dette brevet er for tiden mellomleder ved FPVS. Jeg har sammenstilt en liste over alle som er linjeledere ved FPVS, fjernet toppledelsen fra listen og deretter ved hjelp av et dataprogram foretatt et tilfeldig utvalg blant de resterende.

Denne undersøkelsen er godkjent gjennomført av både forrige og nåværende sjef FPVS, brigader Gunn Elisabeth Håbjørg og oberst Pål Svarstad.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet vil du bli invitert til et intervju. Intervjuet vil ta om lag 45 minutter, men jeg ber om at du setter av 60 minutter i fall du har behov for noen avklaringer i forkant eller etterkant av intervjuet.

Intervjuene vil kunne gjennomføres fysisk, på Skype eller Teams, avhengig av hva som passer deltakeren. Intervjuene planlegges gjennomført i arbeidstiden og tidsbruken er avklart med FPVS.

Under intervjuet vil jeg stille en rekke spørsmål om dine erfaringer med endringsprosesser og lederroller under slike prosesser. Intervjuet vil bli tatt opp digitalt for senere blir transkribert. I tillegg vil jeg skrive et kort referat fra hvert intervju.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg som student, samt prosjektansvarlig som vil ha tilgang til lydfilene etter intervjuene. Disse lagres digitalt på UIT sin krypterte løsning for intervju.

Ved å delta som informant vil du ikke bli identifisert i oppgaven med navn, eksakt stilling eller underavdeling. Du velger selv hvor detaljert du svarer på intervju spørsmålene og det er er mulighet for at andre vil kunne identifisere deg som deltaker i undersøkelsen basert på intervju svarene.

Dersom det er deler av intervjuet du ikke ønsker skal nyttes i masteroppgaven, ber vi om at du sier i fra om dette og det vil bli hensyntatt.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Masteroppgaven skal etter planen avsluttes 31. mai 2023 og alle opptak slettes umiddelbart etter levering av prosjektet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT Norges arktiske universitet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende

å få slettet personopplysninger om deg

å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Ansvarlig student: Lars-Einar Henriksen Kjøren, UIT, lehenriksen@hotmail.com

Prosjektansvarlig: Ole Tom Andreassen, førstelektor UIT, ole.t.andreassen@uit.no

Personvernombud UIT: personvernombud@uit.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Ole Tom Andreassen

Prosjektansvarlig

Lars-Einar Henriksen Kjøren

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjon om studien og er villig til å delta i intervju. Jeg samtykker samtidig til at mine opplysninger kan behandles fram til prosjektet er avsluttet.

Dato

Signatur prosjektdeltaker

Vedlegg 3- Meldeskjema Sikt



[Meldeskjema](#) / [Hvilke roller tar mellomledere ved FPVS i endringsprosesser og hvorfor...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
169113

Vurderingstype
Automatisk

Dato
28.01.2023

Prosjektittel

Hvilke roller tar mellomledere ved FPVS i endringsprosesser og hvorfor velges disse?

Behandlingsansvarlig institusjon

UIT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig

Ole T. Andeassen

Student

Lars-Einar Henriksen Kjøren

Prosjektperiode

20.02.2023 - 01.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene

- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

