



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

## **Mellomledere og deres erfaring med endringsprosesser**

En studie av mellomledere i endringsprosesser i BDO AS

Runar Stoltenberg

Masteroppgave i Økonomi og Administrasjon, BED-3901H, juni 2024



# Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon .....	1
1.1	Bakgrunn .....	1
1.2	Problemstilling .....	1
1.3	Kort om casebedriften .....	2
1.4	Oppgavestruktur .....	3
2	Teorikapittel .....	4
2.1	Læring i organisasjoner .....	4
2.1.1	Rutiner og organisatorisk læring .....	4
2.1.2	Balansen mellom utforskning og utnyttelse .....	5
2.1.3	Gjensidig læring i organisasjoner .....	6
2.1.4	Utforskning av organisasjonslæring .....	6
2.2	Endringskapasitet .....	7
2.2.1	Erfaringer med endringer .....	8
2.2.2	Endring som konkurransefortrinn og fremtidig overlevelse .....	10
2.2.3	Lederutfordringer ved endringsprosesser .....	10
2.3	Ambidekstri .....	11
2.3.1	Balansen mellom utforskning og utnyttelse .....	11
2.3.2	Ambidekstri i organisasjoner .....	13
2.4	Mellomlederen .....	14
2.4.1	Rollen som endringsagent .....	14
2.4.2	Negative syn på mellomlederen .....	15
2.4.3	Fordelen med mellomlederen .....	16
3	Metode .....	18
3.1	Forskningsdesign .....	18
3.1.1	Bakgrunn og valg av design .....	18
3.1.2	Implikasjoner ved valg av design .....	19

3.2	Datainnsamling.....	20
3.2.1	Implikasjoner ved valg av design.....	20
3.2.2	Fenomenologisk metode .....	20
3.2.3	Utvalg av informanter .....	21
3.3	Kvaliteten på studiet.....	21
3.3.1	Pålitelighet.....	21
3.3.2	Validitet.....	22
3.3.3	Overførbarhet .....	23
3.4	Dataanalyse .....	23
3.4.1	Intervju .....	24
3.4.2	Semistrukturerte intervju.....	25
3.4.3	Forskningsetikk .....	26
3.4.4	Intervjuguide .....	26
3.4.5	Transkribering .....	27
3.4.6	Koding av data .....	27
4	Funn.....	30
4.1	Erfaringer og kompetanse .....	30
4.1.1	Kommunikasjon av endringer .....	31
4.1.2	Tilbakemeldinger og oppfølging.....	32
4.2	Kapasitet for læring og feiling .....	33
4.2.1	Kommunikasjon av endringer .....	34
4.2.2	Implementering og forankring av endringer .....	35
4.3	Balansen mellom utforskning og utnyttelse .....	35
4.3.1	Involvering av ansatte .....	36
4.3.2	Mottakelighet for endringer basert på erfaringer .....	36
4.3.3	Strategisk eller operativ håndtering av endringene .....	37
4.4	Oppsummering av funn.....	39

5	Diskusjon.....	40
5.1	Erfaringer og kompetanse .....	40
5.1.1	Kommunikasjon av endringer .....	41
5.1.2	Tilbakemeldinger og oppfølging.....	42
5.2	Kapasiteten for læring og feiling.....	43
5.2.1	Kursing og utvikling i forbindelse med endringer .....	43
5.2.2	Implementering og forankring av endringer .....	44
5.3	Balansen mellom utforskning og utnyttelse .....	45
5.3.1	Involvering av ansatte .....	46
5.3.2	Mottakelighet for endringer basert på erfaringer .....	46
5.3.3	Strategisk eller operativ håndtering av endringene .....	47
6	Oppsummering og konklusjon .....	49
6.1	Praktiske implikasjoner .....	50
6.2	Teoretiske implikasjoner og forslag til videre forskning .....	50
	Referanseliste .....	52
	Vedlegg .....	54
	Vedlegg 1 – Samtykkeerklæring og infoskriv.....	54
	Vedlegg 2 – Intervjuguide.....	57

## Figurliste

Figur 1 - Hvordan erfaring med endringer påvirker reaksjon (Stensaker & Meyer, 2012) .....	8
Figur 2 - stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2017) .....	28
Figur 3 – Hvordan erfaringer med endringer påvirker reaksjon .....	47

# Forord

Denne masteroppgaven er skrevet våren 2024 som en avslutning på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved UIT, Norges Arktiske Universitet. Arbeidet med oppgaven har vært veldig innsiktsfull og samtidig hatt sine utfordringer.

I et samfunn hvor man må forholde seg til nye endringer i teknologi, utvikling, bærekraft og innovasjon står mellomledere som viktige ledd for deres erfaringer til å implementere og formidle endringsprosesser. Erfaringen deres vil være spesielt viktig for organisasjonen sin fremtidig utvikling og konkurransedyktighet.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder Etty Ragnhild Nilsen som har vært en stor støttespiller til denne masteroppgaven med gode råd og tips. I tillegg ønsker jeg å takke BDO for sin deltakelse og samarbeid rundt studiens tema.

Harstad, mai 2024

Runar Stoltenberg

## Sammendrag

Mellomledere er i en krevende posisjon hvor de forventes å være proaktive og dyktige i sin posisjon som leder. Hvordan mellomlederen sin erfaring bidrar til og kunne tolke og forstå endringen sin intensjon for så implementere dette i endringsprosessen vil være spesielt viktig for en organisasjons fremtidig vekst og overlevelse. Denne studien tar for seg mellomledere sine erfaringer med endringsprosesser og svarer på følgende problemstilling: *Hvilken betydning har mellomleders rolle i endringsprosesser og hvordan utnyttes og utforskes læring på et organisatorisk nivå?*

I denne forbindelse har jeg intervjuet et utvalg av mellomledere i BDO AS Norge for å undersøke fenomenet. Organisasjonen er i stor vekst og står fremfor mye konkurranse om sine kunder i forbindelse med levering av tjenester med høy kvalitet og kompetanse innenfor sine fagområder. For å kunne være konkurransedyktig vil de være spesielt avhengig av å forholde seg til eksternt press fra andre aktører i markedet. Dette krever at de har gode rutiner på endringsprosesser som kan støttes av sine mellomledere for å gjennomføre gode og vellykkede endringsprosesser.

For å kunne belyse problemstillingen vil det teoretiske rammeverket bestå av litteratur som omhandler læring, erfaring, endring og mellomlederen sin rolle i endringsprosessen. Grunnlag for funnene i forskningen er hentet fra kvalitativ forskningsmetode med semi-strukturerte intervju som innsamlingsmetode. Dette vil videre være grunnlaget til diskusjonen som det skal gjøres rede for.

Studien viser at involvering, tydelig og konkret informasjon bidrar til mer motivasjon og til at endringsprosessen blir lettere å implementere. Mellomlederne med erfaringer fra tidligere endringsprosesser viser god håndtering av implementeringen av endringsprosessen. En god balanse mellom erfaring og egenskaper innenfor sin rolle kan bidra til mindre reaksjon fra ansatte som gir mer tid til å utforske endringer da mellomlederne kan se et mønster i endringsprosessene.

# 1 Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn

Mellomledere får mer søkelys i bedrifter ved implementering av endringer da de kan være viktige roller i endringsprosessen (Meyer & Stensaker, 2006). Gjennomføring av endringer krever kompetanse, handling og erfaringer ved endringer. Bedrifter ønsker at endringer skal skje på et organisatorisk nivå kontra endringer på individuelt nivå da dette kan bidra til grunnlag for endringer ved senere prosesser. Tid spiller derfor en viktig rolle for organisasjonsendringer da dette kan bidra til at ansatte har rom for å prøve og feile, som igjen vil utnytte læringsprosessen ved endringen. Endring som skjer umiddelbart eller ønskes og gjennomføres på kort sikt vil minske læringen til de ansatte da det ikke er rom for å utforske muligheter ved endringen.

Læring vil være en viktig faktor i endringsprosessen da dette kan komme til gode for bedriften på lang sikt. March (March, 1991) tar for seg prosessen om utnyttelse og utforskning av ressursene du har til rådighet og hevder at dette vil være avgjørende for konkurransefortrinn og læring i organisasjoner. Utforskning baserer seg på variasjon, risikotaking, eksperimentering, fleksibilitet, oppdagelse og innovasjon. Utnyttelse tar for seg valg, produksjon, effektivitet, utvalg, gjennomføring og utførelse. Adaptive systemer som engasjerer seg i utforskning for å utelukke utnyttelse vil sannsynligvis finne ut at de lider kostnadene ved eksperimentering uten å få mange av fordelene og viser mange utviklede nye ideer og for lite særegen kompetanse (March, 1991). Motsatt vil systemer som driver med utnyttelse til utelukkelse av utforskning finne seg selv fanget i subgunstige stabile likevekter.

Det å forstå valgene og forbedre balansen mellom utforskning og utnyttelse er komplisert av det faktum at avkastningen fra de to alternativene varierer, ikke bare med hensyn til deres forventede verdier, men også med hensyn til deres variasjon, timing og fordeling innenfor og utenfor organisasjon. Det vil derfor være viktig å opprettholde en balanse for overlevelse og konkurransedyktighet i organisasjonen.

## 1.2 Problemstilling

I denne oppgaven vil følgende problemstilling utforskes:

*Hvilken betydning har mellomleders rolle i endringsprosesser og hvordan utnyttes og utforskes læring på et organisatorisk nivå?*

For å svare på problemstillingen har jeg utarbeidet et par forskningsspørsmål som skal besvare problemstillingen:

*Forskningsspørsmål*

- 1. Hvilken rolle spiller tid og muligheten for læring og feiling i effektiviteten av endringsprosesser*
- 2. Hvordan påvirker mellomleders erfaringer og kompetanse organisatoriske endringsprosesser?*

Formålet med problemstillingen vil være å belyse mellomleders rolle i endringsprosesser og hvordan læring utnyttes og utforskes på et organisatorisk nivå. Mellomledere er et viktig ledd i organisasjonen for implementering av endringer og kan bidra til mye læring dersom det er rom for å prøve og feile. Tid og ressurser kan være noe som skaper problemer ved endringsprosessen som igjen kan hindre læringsprosessen ved endringen, som gjør at endringen skjer fortere.

Mellomleder er et aktiv ledd ved endringsprosesser og vil ha stor betydning for effektene de bidrar med til organisasjonen. Det vil derfor være relevant å se hvordan mellomleder aktiv bidrar til organisatorisk læring og hvordan de balanserer utforskning og utnyttelse ved implementering av endringsprosesser.

### **1.3 Kort om casebedriften**

BDO Norge AS er et rådgivnings – og revisjonsselskap som leverer tjenester. Med sine 2200 ansatte strekker bedriften seg over hele Norge og har en stor kundemasse innenfor små og mellomstore bedrifter. I et samfunn hvor teknologi, utvikling og bærekraft er i fokus vil organisasjonen stå foran mange endringer og faktorer som de må forholde seg til. Dette fordrer at for å levere høy kvalitet er bedriften avhengig av en høy kompetanse fra sine ansatte, men samtidig vil de også være avhengig av ledere med god innflytelse og erfaring innen endringsprosesser slik at de har gode rutiner for utforskning og utnyttelse av sine



ressurser. BDO Norge AS har mange endringsprosjekter foran seg, og var derfor interessert i å få gode råd og innspill til hvordan deres mellomledere kunne påvirke endringsprosesser.

## **1.4 Oppgavestruktur**

I dette kapitlet har jeg presentert casebedrift og en introduksjon av det som jeg mener vil være relevant for teori som følger av oppgaven.

I kapittel 2 vil relevant teori og tidligere forskning knyttet til problemstilling presenteres. Her vil jeg legge frem teori og forskningsartikler som vil være aktuelt for temaet. Da jeg ønsker å se på mellomleders erfaringer i endringsprosesser vil jeg legge vekt på mellomlederen og deres endringskapasitet, samt hvordan de balanserer tid og ressurser for utnyttelse og utforskning av endring.

I kapittel 3 vil valg av metode redegjøres for, hvilke informanter som er valgt ut, hvordan data er samlet inn og kvaliteten på studien.

Videre vil funn fra empiri presenteres. Funnene som presenteres i kapittel 4 skal gi et grunnlag for analysen og bidra til en kobling mot teoretisk rammeverk.

I det påfølgende kapitlet skal jeg drøfte funnene fra kapittel 4 mot teoretisk rammeverk. Her ønsker å diskutere funnene og se om de samsvarer med relevant teori.

Til kapittel 6 vil jeg oppsummere problemstillingen og komme med forslag til videre forskning og implikasjoner innenfor mellomleder sine erfaringer i endringsprosesser.

## 2 Teorikapittel

I denne delen presenteres relevant teori og aktuelle definisjoner for å besvare problemstillingen. Innledningsvis beskrives og utdypes læring i organisasjoner, som er grunnleggende for hvordan læring oppstår, utforskes og utnyttes. Videre vil eksisterende litteratur på områdene endringskapasitet, mellomlederen og ambidesktri presenteres før det redegjøres for det teoretiske rammeverket som bygger på March (March, 1991) sin kategorisering av utnyttelse og utforskning av ressurser i organisasjoner ved endringsprosesser.

### 2.1 Læring i organisasjoner

#### 2.1.1 Rutiner og organisatorisk læring

Organisatorisk læring har vært kjent i lang tid og beskrives som en etablert praksis som bygger på historiske erfaringer og er målrettet (Levitt & March, 1988). Organisasjoner anses å lære ved å trekke konklusjoner fra sin historie, som deretter blir kodet som rutiner som styrer deres atferd. Innenfor dette perspektivet på organisasjonslæring, er de diskuterte temaene hvordan organisasjoner tilegner seg innsikt fra direkte erfaringer, hvordan de drar nytte av andre erfaringer, og hvordan de utvikler konseptuelle rammeverk eller paradigmer for å tolke erfaringen. Teorier om organisasjonslæring skiller seg fra teorier om analyse og beslutningstaking, som fokuserer på forventingsberegning og intervensjon, samt fra teorier om konflikt og seleksjon, som vektlegger ulik overlevelse og vekst av uendrede former (Levitt & March, 1988). Selv om de faktiske atferdsprosesser og læringsmekanismer er tett sammenvevd med valg, forhandlinger og seleksjon, er konseptene knyttet til organisatorisk læring forskjellige fra og blir rammet inn av konsepter knyttet til de andre prosessene.

Organisatorisk læring er prosess som skjer over tid og skjer i en kontekst som inkluderer organisasjonen og miljøet som organisasjonen er innebygd i (March, 1991). Erfaring er det som skjer i organisasjonen når den utfører sin oppgave. Dette kan måles i form av det kumulative antallet oppgaveutførelser.

Læring begynner med erfaring. Et sentralt aspekt ved erfaring er om den direkte tilegnes av den aktuelle organisatoriske enheten eller indirekte overføres fra andre enheter. Den siste

formen refereres til som vikarierende læring, også kjent som kunnskapsoverføring (Argote & Miron-Spektor, 2011). Erfaring kan omfatte vellykkede eller mislykkede utførelser av oppgaver. Den kan bli ervervet i forbindelse med nye oppgaver eller gjentatte utførelser av oppgaver som tidligere har blitt gjennomført. Erfaring kan variere fra å være tvetydig til lett å tolke. Når det gjelder den romlige dimensjonen av erfaring, kan organisasjonens erfaring være konsentrert på ett sted eller geografisk. I en tidsmessig dimensjon kan erfaring varieres med hensyn til frekvens og tempo, og den kan tilegnes før, under eller etter utførelsen av oppgaven (March, 1991). Læring gjennom etterhandling er et eksempel på kunnskap som erverves etter en fullført oppgave. På samme måte forekommer læring gjennom kontrafaktisk, som innebærer å rekonstruere tidligere hendelser og vurdere alternative utfall som kunne ha skjedd etter hendelsen (Argote & Miron-Spektor, 2011).

### **2.1.2 Balansen mellom utforskning og utnyttelse**

I studier av organisasjonslæring vises problemet med å balansere utforskning og utnyttelse i forskjeller mellom fordeling av en eksisterende teknologi og oppfinnelse av en ny (March, 1991). Utforskning av nye alternativer reduserer hastigheten på å forbedre ferdigheten på eksisterende. Igjen vil forbedringer i kompetanse ved eksisterende prosedyrer gjøre eksperimentering med andre mindre attraktivt. March (March, 1991) argumenterer for at å finne en passende balanse på dette blir spesielt vanskelig på både et individ- og organisasjonsnivå.

Sammenlignet med avkastning fra utnyttelse, er avkastning fra utforskning generelt mer usikker, avsidesliggende i tid og organisatorisk mer avstand fra der handling og tilpasning faktisk skjer. Dette innebærer at det som kan være gunstig på lang sikt, ikke nødvendigvis er gunstig på kort sikt (Levitt & March, 1988). Når organisasjoner lærer fra erfaring hvordan de best kan fordele ressurser mellom utnyttelse og utforskning, påvirker denne fordelingen resultatene over tid og sted.

Sikkerhet, hastighet, nærhet og tydelighet av tilbakemeldinger knytter utnyttelsen til resultater raskere og mer nøyaktig enn det som er tilfellet med utforskning (Levitt & March, 1988). Økningen i kompetanse i en aktivitet øker sjansen for belønning ved deltakelse i den samme aktiviteten, og dette ytterligere styrker kompetansen og sjansen for suksess.

Fornuft kan hemme læring, og etterlikning begrenser muligheten for eksperimentering (Levitt & March, 1988). Dette er ikke en tilfeldighet, men en konsekvens av den tidsmessige og romlige avstanden mellom effektene av utnyttelse og utforskning, samt deres nøyaktighet og sammenheng.

### **2.1.3 Gjensidig læring i organisasjoner**

Organisatorisk kunnskap og tro spres til enkeltpersoner gjennom ulike former for instruksjon, indoktrinering og eksemplifisering (March, 1991). En organisasjon sosialiserer medarbeidere til språk, tro, og praksisene. Samtidig tilpasser organisasjonskoden seg til individuell tro. Denne formen for gjensidig læring har konsekvenser for individene og for en organisasjon som helhet. Spesielt innebærer avveiningen mellom utforskning og utnyttelse i gjensidig læring konflikter mellom kortsiktige og langsiktige bekymringer og mellom gevinster til individuell kunnskap og gevinst i kollektiv kunnskap (March, 1991)

### **2.1.4 Utforskning av organisasjonslæring**

Selv om flere forskere har gitt forskjellige definisjoner av organisasjonslæring, er kjernen i de fleste definisjonene at det dreier seg om en endring i organisasjonen som skjer når den opparbeider seg erfaring. Argote og Miron (Argote & Miron-Spektor, 2011) hevder at det er enighet blant flere forskere om å definere organisasjonslæring som en endring i organisasjonen sin kunnskap som oppstår som et resultat av erfaring. Denne kunnskapen manifesterer seg gjennom endringer i tankeprosesser eller atferd, og den inkluderer både uttrykte og underforståtte komponenter som kan være vanskelige å uttale (Argote & Miron-Spektor, 2011). Kunnskapen kan være integrert i forskjellige lagringsområder, inkludert individuelle ferdigheter, prosedyrer og transaktive minnesystemer. Til tross for bruken av begrepet kunnskap, er hensikten å dekke både kunnskap som en beholdning og kunnskap som en prosess.

Forskere retter oppmerksomheten mot kunnskapen som er innebygd i praksiser eller rutiner og betrakter endringer i dem som en refleksjon av endring i kunnskap, og dermed som et tegn på at organisatorisk læring har funnet sted (Argote & Miron-Spektor, 2011). En annen tilnærming er å måle endringer i ytelseegenskaper, for eksempel nøyaktighet eller hastighet,

som et tegn på at kunnskap er blitt tilegnet og organisatorisk læring har skjedd. Ved å anerkjenne at en organisasjon kan tilegne seg kunnskap uten at atferdsendringer nødvendigvis følger med, definerer noen forskere organisasjonslæring som en endring i spekteret av potensiell atferd (Huber, 1991). Kunnskapen kan også vurderes ved å se på egenskapene til en organisasjon sine produkter eller tjenester.

## 2.2 Endringskapasitet

Studier som undersøker hva ansatte faktisk gjør når det gjelder atferd, har en tendens til å sette søkelys på motstand mot endringer. Motstand fra ansatte er dokumentert som det vanligste problemet ledelsen står overfor under implementering av endringer (Stensaker & Meyer, 2012). Det hevdes ofte at motstand og motvilje mot å tilpasse seg endringer er vanlige reaksjoner hos mennesker i et organisasjonsmiljø på grunn av usikkerhet, og oppfatninger om usikkerhet antas å være skadelig for trivsel.

Litteraturen har hovedsakelig satt søkelys på å forklare årsakene til motstand og måter å håndtere det på (Stensaker & Meyer, 2012). Et viktig poeng i litteraturen er at motstand må håndteres på ulike måter avhengig av deres underliggende årsaker. Mens forskning på motstand gir verdifull innsikt og retning for ledere som håndterer motstand, er den risiko for at overdreven vektlegging av negative reaksjoner kan føre til selvpoppfyllende profetier. Nyligere studier viser derimot at konstruktive innspill fra ansatte feilaktig kan bli oppfattet av ledelsen som motstand.

Stensaker og Meyer (Stensaker & Meyer, 2012) tar også for seg typologier og kategorier for reaksjoner på endringer. Disse kan kategoriseres som:

1. aktive eller passiv
2. konstruktiv eller destruktiv.

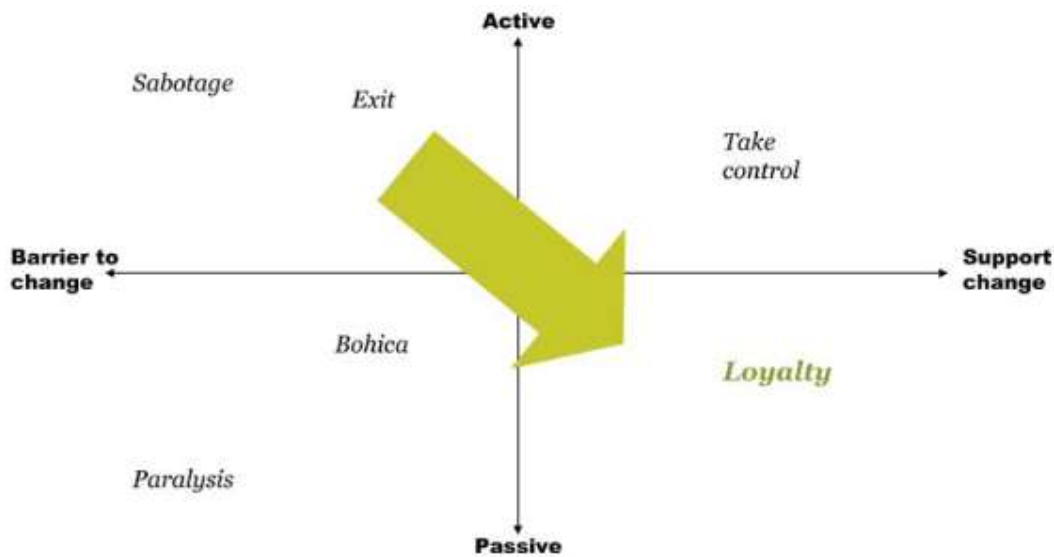
Innenfor dette tar Stensaker et. Al (Stensaker et al., 2002; Stensaker & Meyer, 2012) for seg seks kategorier av reaksjoner:

1. Å ta ansvar betyr å aktivt initiere og fremme gjennomføringen av endringen.
2. Lojal implementering av endring innebærer å gjennomføre de foreslåtte endringene mens man samtidig opprettholder den daglige driften.

3. BOHICA betyr å distansere seg fra endringen og kun utføre et minimum av de foreslåtte endringene.
4. Lammelse beskriver en situasjon der man hverken håndterer forandringer eller klarer å opprettholde de daglige operasjonene.
5. Å forlate organisasjonen refererer til å frivillig forlate organisasjonen.
6. Å sabotere endringsinitiativet innebærer å aktivt motarbeide endringen, for eksempel ved å latterliggjøre initiativet eller personene som støtter eller prøver å gjennomføre endringen.

## 2.2.1 Erfaringer med endringer

Modellen som vist under presenterer individers erfaringer med endringsprosesser og hvordan deres atferd bidrar til en vellykket endringsprosess.



Figur 1 - Hvordan erfaring med endringer påvirker reaksjon (Stensaker & Meyer, 2012)

Ansatte som har erfaringer med endringer, vil oppfatte en endring som mindre truende da usikkerheten ved en endring reduseres. Erfaring påvirker også ansattes forståelse for behovet for endring (Stensaker & Meyer, 2012). Ansatte med lite eller ingen erfaring sliter med å forstå hvorfor endring trenger å implementeres. Aksepterte ansatte spør sjeldent om hvorfor endringer blir iverksatt, i stedet legger de fokus på å forstå hva de nyeste endringer omhandler. Passive ansatte som oppfører seg lojal vil derimot uttrykke negative tanker og følelser om endring. Ansatte som har gjennomgått flere endringer blir vant til

endringsprosessen og kjenner den igjen når nye endringer implementeres (Stensaker & Meyer, 2012). Når disse erfaringene er positive, reduseres noe av usikkerheten forbundet med endring. Dette gjør at de ansatte lettere kan håndtere usikkerheten ved fremtidige endringer.

Erfaringsbasert mestring krever ikke refleksjon fra individet og ligner dermed bevisst læring (Stensaker & Meyer, 2012). Erfaring gir en følelse av fortrolighet, og ansatte, enten de er bevisste på det eller ikke, benytter sin tidligere prosesserfaring på flere måter: de er bedre forberedt på sine egne reaksjoner; de har større bevissthet om karrieremuligheter fordi de tidligere har vurdert ulike alternativer; de opplever mindre frykt og frustrasjon ved usikre utfall. De forstår altså prosessen bedre og gjenkjenner iverksatte prosedyrer og aktiviteter (Stensaker & Meyer, 2012).

Selv om fremtiden fortsatt kan være usikker, er prosessen kjent. Dette antyder at erfaring med ulike typer storskala endringer kan bidra til en generell prosesskunnskap, som omtales av Schilling et al. (Schilling et al., 2003; Stensaker & Meyer, 2012) som prosessbasert læring, i motsetning til å lære spesifikke ferdigheter eller kunnskap om en type endring. Selv om det ikke krever refleksjon å bli vant til endringer, krever det å gjenkjenne prosesslikheter evnen til å ta til seg ulike endringsinitiativer. Positive og kjente minner om endringsprosesser og rutiner reduserer usikkerhet og tvetydigheten, og lar ansatte bruke mindre tid på å forstå hva som skjer, slik at de raskt kan orientere seg om det nyeste planlagte endringsinitiativet og potensielle innvirkninger på dem. Endringskompetanse blant ansatte som aksepterer endringer, inkluderer også evnen til å håndtere radikale endringer ved å se dem som eksterne betingelse og fokusere på det daglige arbeidet (Stensaker & Meyer, 2012).

Stensaker & Meyer (Stensaker & Meyer, 2012) argumenterer for at erfarne medarbeidere reagerer mer lojalt på endringer, men det er også en risiko for mer passive reaksjoner. Ledelsen må være oppmerksom på vanlige reaksjoner når ansatte har vært gjennom en mengde planlagte endringer over tid. Endringserfarne ansatte legger vekt på prosedyrene som endringer hvordan endring implementeres og aktiverer minner om hvordan tidligere prosesser ble administrert (Stensaker & Meyer, 2012). Ledelse spiller en sentral rolle i å generere positive opplevelser i endringsprosesser. Tidligere forskning har hevdet at erfaringsbaserte reaksjoner avhenger av relasjonelle aspekter som hvordan ledere behandler ansatte under endring (Stensaker & Meyer, 2012; Thornhill & Saunders, 2003)

## **2.2.2 Endring som konkurransefortrinn og fremtidig overlevelse**

Evnen til å håndtere dramatisk endrede kontekstuelle krefter har blitt en nøkkeldeterminant for konkurransefortrinn og organisatorisk overlevelse. Tidligere forskning indikerer at selv når organisasjoner står overfor lignende ytre endringsfaktorer, responderer de på ulike måter. Denne variasjonen kan skyldes ulike tilnærminger til å tolke signaler og hendelser i omgivelsene (Weick, 1995). I tillegg kan den også knyttes til organisasjonenes ulike evner til å gjennomføre endringer. Selv om organisasjonene kan tolke omgivelsene på en lignende måte og implementere strategiske endringer som kan virke like i innhold, vedvarer ulikheter når det gjelder deres faktiske kapasitet og de oppnådde resultatene (Stensaker, 2006).

Det finnes en rekke forskrifter på hvordan man skal håndtere endringsprosesser, som f.eks. kommunisere behovet for endring, involvere ansatte i beslutningstaking og gjennomføring, og bevisst oppmerksomhet på tempo og sekvenser av endringer. Dette presenteres i litteraturen som generelle anbefalinger for å øke suksessen til et bestemt endringsinitiativ, men inkluderer sjelden mulige negative konsekvenser for daglig drift eller påfølgende endringsprosesser (Stensaker, 2006). Dersom endringer har fortrenget daglig drift eller har slitt ut organisasjonen, og dermed hindret nye endringer, vil det aktuelle endringsinitiativet ikke bidratt til å bygge endringskapasitet (Stensaker, 2006).

Videre er det økende bevis på at ansatte reagerer på endring med kynisme (Stensaker & Meyer, 2012). Dette har blitt definert som en kompleks holdning som inkluderer kognitive, affektive og atferdsmessige aspekter som resulterer i økt tro på urettferdighet, følelse av mistillit og relaterte handlinger om og mot organisasjoner.

## **2.2.3 Lederutfordringer ved endringsprosesser**

Daglige ledere og bedriftsledere må hele tiden kunne se bakover og ivareta fortidens produkter og prosesser, samtidig som at de må se fremover og forbedre innovasjonen som vil definere fremtiden. Tuschmann & O'Reilly (O'Reilly & Tushman, 2004) hevder at denne balansegangen kan være en av de tøffeste av alle lederutfordringer da dette krever at ledere utforsker nye muligheter selv om de jobber flittig med å utnytte eksisterende evner.

Mangelen på evne til å oppnå nyskapende innovasjoner samtidig som man kontinuerlig forbedrer en eksisterende virksomhet er en utfordring som er så vanlig at den har utviklet seg



til et hovedfokus innen ledelsesdiskusjoner (O'Reilly & Tushman, 2004). Gjennom flere tiår har forskere forsøkt å avdekke løsningen på denne gåten. Noen hevder at dette problemet kan tilskrives manglende fleksibilitet når det kommer til å utforske nye områder, mens andre har rettet oppmerksomheten mot store selskaper som bruker risikokapitalmodeller. Noen forskere har også undersøkt skifte mellom ulike organisasjonsmodeller, hvor fokuset veksler mellom utnyttelse og utforskning.

For å blomstre på sikt, må bedrifter opprettholde arbeidet med innovasjon og gjøre små forbedringer i den eksisterende driftsmodellen for å operer mer effektivt og skape økt verdi. Noen bedrifter har oppnådd vellykkede resultater med å utnytte nåtiden for å kunne utforske fremtiden (O'Reilly & Tushman, 2004). Spesielt utmerker de seg ved å opprette separate, utforskende enheter som operer uavhengig av de tradisjonelle, utnyttende delene av organisasjonen. Dette gir mulighet for ulike prosesser, strukturer og kulturer samtidig som det opprettholdes tette band og samarbeid på ledelsesnivå

## **2.3 Ambidekstri**

O'Reilly og Tushman (O'Reilly III & Tushman, 2011) hevder at et firmas evne til å være ambidekstriøs er kjernen i dynamiske kapabiliteter. For å oppnå ambidekstri kreves det at toppledelsen utfører to kritiske oppgaver. For det første må de være i stand til å nøye oppfatte endringer i sitt konkurransemiljø, inkludert mulige skift i teknologi, konkurranse, kundebehov og reguleringer. For det andre må de være i stand til å handle på disse mulighetene og truslene ved å rekonfigurere både fysiske og immaterielle ressurser for å møte nye utfordringer. Ambidekstri, som dynamisk evne, representerer en kompleks serie rutiner, inkludert desentralisering, differensiering, målrettet integrasjon og toppledelsens evne til å håndtere de komplekse avveiningene som både utforskning og utnyttelse krever. Utviklingen av disse dynamiske evnene er en sentral oppgave for ledergruppen (O'Reilly III & Tushman, 2011).

### **2.3.1 Balansen mellom utforskning og utnyttelse**

Evnen til å samtidig utforske og utnytte er en sentral driver for kontinuerlig fornyelse og langvarig ytelse (Zimmermann et al., 2018). Dette skyldes at en ensidig konsentrasjon om utforskning kan styrke organisasjonens evne til å fornye kunnskapsgrunnlaget sitt, men

samtidig kan det også føre til at de blir fanget i en uendelig syklus av søk og ulønnsomme endringer. På den andre siden et ensidig fokus på utnyttelse forbedre kortsiktig ytelse, men det kan også føre til kompetansefeller, der organisasjonen mister evnen til å tilpasse seg endringer (Zimmermann et al., 2018).

Empiriske studier dokumenterer sterke bevis som knytter ambidekstri til økt bedriftsvekst, overordnet ytelse for bedriften og forretningsenhetene. Mens ambidekstri kan være fordelaktig, er det en utfordring å balansere utforskning og utnyttelse (March, 1991) på grunn av de motstridende organisatoriske kravene knyttet til strukturer, kontekster, kulturelle fokus, målsystemer, og overvåkningssystemer. Duncan (Duncan, 1976), som først introduserte begrepet ambidekstri, antydte at organisatorisk design støtter utforskning, mens mekanistisk design støtter utnyttelse. På grunn av disse organisatoriske spenningene har forskere utviklet flere omfattende organisatoriske løsninger. Disse løsningene retter seg enten mot strukturell separasjon av utforskning- og utnyttelsesoppgaver i differensierte enheter eller integrasjon av de to oppgavene i en enkelt enhet med en ambideks kontekst (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Selv om det finnes ulike organisatoriske løsninger, baserer litteraturen om ambidekstri på den vanlige antakelsen om at toppledelsen er de sentrale beslutningstakerne som setter retningen (Zimmermann et al., 2018). De designer organisatoriske løsninger for å håndtere spenningen mellom utforskning og utnyttelse og veileder implementeringen av disse løsningene organisatorisk (Gibson & Birkinshaw, 2004). I kontrast til dette blir frontlinjeledere ofte betraktet som taktiske aktører, perifere og reaktive i implementeringsprosessen. De forventes å utforske og/eller utnytte, men de antas vanligvis ikke å være involvert i utviklingen av ambidekstre strategier og utforming av organisatoriske løsninger som tar hensyn til ambidekstrien. Zimmermann et al. (Zimmermann et al., 2018) argumenterer således at nyere forskning indikerer at frontlinjeledere spiller en mer proaktiv rolle i å implementere ambidekstre strategier.

Ideen står i tråd med tidligere litteratur om frontlinjelederens autonome strategiske atferd og innsikt om at ledere på lavere nivå ikke bare følger topp-til-bunn-retning, men også engasjerer seg i eksperimentering og tilpasning nedenfra og oppover. Følgelig antyder Zimmermann et al. (Zimmermann et al., 2018) at ambidekstri kanskje ikke utvikles utelukkende fra seniorlederens designvalg, men kan også kreve at frontlinjeledere aktivt bidrar til å forme organisasjonssystemer og prosesser for å håndtere spenningene mellom utforskning og utnyttelse.

### 2.3.2 Ambidekstri i organisasjoner

Ambidekstri i organisasjoner, eller AO, har blitt anvendt for å analysere ulike organisasjonsfenomener og er definert som evnen til å forfølge både utforskende og utnyttende aktiviteter (March, 1991). Som respons på oppfordringer om å benytte mer presise og kontekstspesifikke definisjoner av utnyttelse og utforskning.

AO innebærer evnen til å forfølge og oppnå to ulike, men relaterte, mål eller formål, f.eks. radikal og inkrementell innovasjon. Den reflekterer en prosess med å håndtere avveininger på en måte som gjør at en organisasjon kan dra nytte av eksisterende ferdigheter for å avgrense praksis, samtidig som det allokeres ressurser til utforskningsaktiviteter for å sikre langsiktig overlevelse i møte med eksternt press (March, 1991). For mye søkelys på å utnytte eksisterende organisasjonsevner på bekostning av utforskning kan føre til at en suksess ikke oppnås.

Videre har teorien gjennomgått en trinnvis utvikling (Burgess et al., 2015). Tidligere forskning har dannet seg et bilde av aktivitetene knyttet til utnyttelse og utforskning som sekvensielle, noe som impliserte behovet for tidsmessig separasjon (Duncan, 1976). Senere forskning betraktet disse aktivitetene som parallelle, noe som krevde strukturell separasjon, og deretter kombinerte strukturell separasjon med prosesser for integrering (O Reilly & Tushman, 2004). Gibson og Birkinshaw (Gibson & Birkinshaw, 2004) introduserte ideen om kontekstuell ambidekstri som et supplement til den strukturelle tilnærmingen. Kontekstuell ambidekstri understreker individuell handlingsfrihet når det gjelder å bestemme hvordan og når man skal investere innsats i utforskning og utnyttelse innenfor bredere kontekstuelle rammer. Videre fremhever Jansen et al. (Jansen et al., 2009) at ambidekstri skaper utfordringer for toppledelsen, som må tillate tilpasning og nødvendig variasjon i tråd med frontlinjens bekymringer og prinsipper. Samtidig må de sikre kollektiv handling og overordnet strategisk sammenheng. Dette innebærer at de må kunne håndtere både stabilitet og endring ved å anvende eksisterende kunnskap og ferdigheter samtidig som de utforsker nye og innovative tilnærminger.

## 2.4 Mellomlederen

Mellomledere har vært i søkelyset, spesielt av organisatoriske nedskjæringer og omstruktureringer som har redusert deres antall. De har ofte blitt fremstilt som en hindring og som motstandere av endringer. Nyere forskning indikerer derimot at mellomledere faktisk kan spille en positiv rolle i strategisk arbeid. Resultater fra studier som utforsker hvordan ledere i organisasjoner som går gjennom store transformasjoner opplever endring, styrker denne oppfatningen ved å vise mellomledere innehar en kompleks «endre mellomledd» - rolle i implementeringsprosessen (Balogun, 2003).

En sentral del av denne rollen innebærer at mellomledere må engasjere seg i en rekke aktiviteter for å forstå og tolke intensjonen bak endringene (Balogun, 2003). Denne tolkningsprosessen gir grunnlag for hvordan de tar initiativ til personlige endringer, hjelper andre med å navigere gjennom endringer, opprettholde driften i organisasjonen under overgangsperioder og iverksette endringer i sine respektive avdelinger. Ofte neglisjeres denne viktige tolkningsdelen av mellomlederrollen, som kan føre til utfordringer knyttet til arbeidsbelastning og rollekonflikter (Balogun, 2003).

Mye av litteraturen om ambidekstritet i organisasjoner har satt søkelys på rollen til seniorlederen og toppledergrupper, men neglisjerer rollen til mellomlederen. Burgess et al. (Burgess et al., 2015) argumenterer for at mellomledere er kritiske ved ambidekstritet i organisasjoner på grunn av deres rolle som organisasjonsforbindelser, som spenner over grenser gjennom å koble aktiviteter, formidle og justere strategi gjennom deres posisjon på mellomnivåene i organisasjonen, og håndtering av endring gjennom deres forhold til frontlinjearbeider (Balogun, 2003). For å kunne tilrettelegge dette, må ledere være både i stand til og villige til å være motsetninger, som er et resultat av tilsynelatende motstridende agendaer for utforskning og utnyttelse. De må fylle flere roller og bytte mellom kortsiktige og langsiktige orienteringer (Gibson & Birkinshaw, 2004).

### 2.4.1 Rollen som endringsagent

I rollen som endringsagent vil det være viktig at mellomleder har makt og innflytelse hos de ansatte. Makt defineres av Salancik & Pfeffer (Salancik & Pfeffer, 1977) som evnen til å få ting gjort slik man vil at de skal gjøres. Det behøver ikke nødvendigvis å være et negativt

begrep. Gjennom makt kan en mellomleder være en påvirker, som gjør at det blir mulig å overbevise eller overtale andre da de ansatte har tillitt til dem (Lai, 2014).

Evnen til å håndtere komplekse og parallelle endring og evnen til å forutsi og håndtere ulike reaksjoner på endringer blant ansatte er sentrale ledelsesutfordringer. Tidligere forskning viser til at erfaring med flere endringsprosesser kan være en arena for læring, i tillegg til at det er potensial for å overføre erfaringer (Stensaker & Meyer, 2012). Empirien tar samtidig for seg at positive reaksjoner på endringer er begrenset.

Historisk sett har mellomledere blitt betraktet som et bindeledd mellom den strategiske toppledelsen og den operative kjernen i organisasjonen. De fungerer som en informasjonsformidler mellom de øverste lederne og den daglige driften, og er ansvarlige for å implementere strategiske beslutninger (Balogun, 2003). Mellomledere utfører denne viktige rollen gjennom mekling, forhandlinger og tolkning, og de knytter sammen de strategiske nivåene i organisasjonen. Mellomledere spiller derfor en sentral rolle i endringsprosesser. De opererer som et ledd i implementeringskjeden og handler som aktører for endring, samtidig som de selv kan være et mål for endring.

Opgaven til mellomlederen er å ta retningslinjer og planer fra toppledelsen og gjøre dem operative i sine avdelinger, slik at organisasjonens handlinger samstemmer med de strategiske målene. De må følge instruksjoner fra ledelsen, men har også en viss grad av autonomi (Balogun, 2003). Deres ansvar inkluderer effektiv fordeling av tilgjengelige ressurser. Dette tradisjonelle synet på mellomledere støtter opp under modeller for endring som er hierarkiske og styrende, og har også implikasjoner for de spesifikke ferdighetene som mellomledere trenger. Det peker på behovet for kompetanse knyttet til kontroll og implementering.

#### **2.4.2 Negative syn på mellomlederen**

Siden mellomledere har en sentral rolle i endringsimplementering, kan de med en negativ holdning være en reell hindring for endring. Det er dette potensialet til å utøve negativ innflytelse som ofte vektlegges, med både seniorledere og konsulenter som siterer mellomledere som motstandsdyktige (Balogun, 2003). De er beskyttende for sine egne interesser og motvillige iverksetter av endringer unnfanget av deres eldre hvis det ikke er i deres interesse å samarbeide. De kan være motstandsdyktige «fotdragere» og «sabotører».

Generelt har mellomledere mottatt dårlig presse, og blir ofte fremstilt som årsaken til bedriftens problemer. Scarbrough og Burrell definerte mellomledere som:

*«Kostbar, motstandsdyktig mot endringer, blokkering for kommunikasjon både oppover og nedover. De konsekvent under presterer; de bruker tiden sin åpent politisk i stedet for konstruktiv problemløsning. De er reaksjonære, undertrente og klarer regelmessig ikke å opptre som grundere» (Scarbrough & Burrell, 1996)*

Som et resultat av dette har mellomlederrollen blitt sett på som en rolle man ønsker å fjerne. Press på organisasjoner i det stadig mer globale markedet for å være mer kostnadsbevisste, tilpasningsdyktige og fleksible har satt mellomlederen i større søkelys fordi de blir sett på å legge til kostnader, bremse beslutninger og hindre informasjonsflyten (Balogun, 2003). Den nedbemannede, omkonstruerte, flatere organisasjonen har mindre behov for mellomlederen dersom deres primære rolle er å overføre ordre fra seniorledere nedover organisasjonen, spesielt når disse personene ikke klarer å utføre denne rollen effektivt (Balogun, 2003).

Det er delte meninger i om den faktiske påvirkningen av restruktureringen på mellomledere. Noen forskere er optimistiske med tanke på fremtidige, mens andre har en mer pessimistisk holdning og peker på «motvillige» mellomledere som mangler motivasjon til å engasjere seg eller ta initiativ for organisasjonen sin (Balogun, 2003). Argumentet for den pessimistiske oppfatningen er at organisatoriske endringer har utfordret den tradisjonelle psykologiske kontrakten som bygger på lojalitet i bytte mot jobbsikkerhet og karrieremuligheter. Det er en økning i arbeidsbelastning, med et bredere spekter av oppgaver som kreves, i tillegg til økt prestasjonspress. Samtidig er det færre jobbmuligheter og færre muligheter for forfremmelser når hierarkiene blir flatere. Dette presset fra konkurranse tvinger organisasjoner til å adoptere mer horisontale og fleksible strukturer (Balogun, 2003).

### **2.4.3 Fordelen med mellomlederen**

Thomas og Dunkerley (Thomas & Dunkerley, 1999) fant at mellomledere opplevde større arbeidstilfredshet og myndiggjøring, men også økt press. Samtidig med denne diskusjonen omtaler Balogun (Balogun, 2003) at det er en økende mengde forskning fra 1970-tallet som viser at selv om mellomledere historisk har blitt ansett som informasjonsformidlere for

seniorledere, kan de også spille en strategisk rolle. Mellomlederen har en betydningsfull rolle. I tillegg til å delta i gjennomføringen av en klar strategi, kan de også:

- Bruke sin posisjon i organisasjonen og deres kontakter eksternt for å samle og syntetisere informasjon for toppledere om trusler og muligheter.
- Oppmuntre nystartede prosjekter inne egen avdeling for å bidra til å lette tilpasningsevnen i organisasjonen.
- Bruke ressursene de har til rådighet for å meste innovative ideer og forretningsmuligheter til toppledere.

Det hevdes derfor at hvis organisasjoner fortsetter å tenke mellomledelse rent operasjonelt, kan det hende de ikke klarer å trekke på det strategiske potensialet til mellomledelsen (Balogun, 2003). Det er en fare for at verdien av mellomlederrollen kan bli undervurdert i en slik grad at organisasjonen går glipp av de unike bidragene de kan tilby. Hvis mellomledere ikke inkluderes i organisasjonens strategiske aktiviteter og toppledere ikke blir mer oppmerksomme på eventuell motvilje blant dem, kan organisasjonen risikere å bli handlingslammet (Spreitzer & Quinn, 1996). Videre kan selve presset som fører til endringer i mellomlederrollen og antallet, også gjøre organisasjonens overlevelse mer avhengig av innsatsen fra disse lederne. De to motsatte synspunktene maler forskjellige bilder av mellomlederen. Det er vanskelig å forene de to forskjellige synspunktene gitt den begrensede forskningen på rollen til mellomlederen under endring, eller for den saks skyld mellomlederen generelt.

Hvis mellomledere virkelig har en sentral rolle i endring, gitt hvor ofte organisasjoner må gjennomføre endringer for å forbli konkurransedyktige, er det behov for en større forståelse av hva mellomledere kan bidra med. Det er også bevis på at mellomlederes tilsynelatende motstand mot endring kan stamme fra organisatoriske begrensinger som hindrer dem i å ta i bruk ny nødvendig atferd (Balogun, 2003). Deres holdninger kan være like positive som seniorlederes og de bør ikke gjøres om til syndebukker.

Videre påpeker Balogun (Balogun, 2003) at mellomledere spiller en rolle som er mer passende beskrevet som endringsformidlere, fremfor kun endringsimplementator eller endringsmottaker. Dette skylder at ansvaret til mellomledere for å iverksette endringer i sine avdelinger bare utgjorde en del av deres oppgaver. Å håndtere og tilpasse seg endringene selv,

samt kommunisere dem videre, involverte tolkning og oversettelse av intensjonene bak endringene til konkrete implikasjoner for deres eget team og daglig drift (Balogun, 2003).

## **3 Metode**

I dette kapitlet introduseres og begrunnes valg av metode som har blitt benyttet til å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

### **3.1 Forskningsdesign**

#### **3.1.1 Bakgrunn og valg av design**

Forskningsdesign er en beskrivelse av hvordan en analyse utformes for å besvare problemstillingen (Busch & Busch, 2021). I denne studien er det ønskelig å utforske mellomleders innflytelse på læring i organisasjoner og hvordan dette utnyttes eller utforskes på et organisatorisk nivå.

For å kunne utføre en analyse som skal besvare problemstillingen vil det være mest hensiktsmessig å velge en kvalitativ metode med et intensivt design. Et intensivt design egner seg godt når det skal forskes på områder med komplekse sammenheng (Busch & Busch, 2021). Ved å benytte et intensivt design kan jeg gå mer i dybden på forskningen og innhente mye informasjon fra få deltakere om relevant tema.

En kvalitativ undersøkelse vil være mer hensiktsmessig enn en kvantitativ undersøkelse fordi jeg ønsker å gå i dybden og stille spørsmål til hvorfor ting er som de er. Man får hentet mye detaljert informasjon om det man ønsker å forske på. Bell (Bell et al., 2022) argumenterer for at kvalitative studier ofte kan være fulle av tilsynelatende trivielle detaljer. Detaljene er dog viktige på grunn av betydningen for forskningsdeltakerne og fordi de gir en redegjørelse for konteksten der atferd finner sted. En tykk beskrivelse av sosiale settinger, hendelser og ofte enkeltpersoner kan være anbefalt, da overflaten av dette kan gi irrelevante detaljer og at man kan havne i beskrivende detaljer av dataen (Bell et al., 2022).

En viktig årsak til at jeg benyttet en kvalitativ undersøkelse vil være å understreke viktigheten av den kontekstuelle forståelsen av en sosial atferd (Bell et al., 2022). Dette indikerer at for å forstå atferd og verdier, må vi anskue dem i konteksten der de manifesterer seg. Denne



anbefalingen understrekes av Bell (Bell et al., 2022) at vi ikke kan tolke atferden til medlemmer av en sosial gruppe annet enn i lys av det spesifikke miljøet de er involvert i.

### **3.1.2 Implikasjoner ved valg av design**

Ved å sammenligne med tidligere forskninger som har sett på studier som kan se ut til å være av samme interesseområder, så er det et deduktiv design (Tjora, 2017) som har blitt benyttet. Dette har gitt forskere mye data som de kunne benytte til forskningen sin, men informasjonen som er samlet inn kan bli tilstrekkelig da det vil være avhengig av riktige deltakere som det samles inn data på. Forskningen kan gi rikelig informasjon på enkelte områder, men kan også neglisjere andre områder som er viktig å ta med, som igjen vil være noe de kan anbefale å se på i videre studier.

En kvalitativ forskning vil være basert på at det stilles åpne spørsmål hvor svarene ikke lett kan uttrykkes, som for eksempel spørsmål om hvordan og hvorfor noe skjer (Tenny et al., 2017). Grunnet den kvalitative forskningen sin åpne natur til forskningsspørsmålene, er den ofte ikke lineær på samme måte som en kvantitativ forskning.

En problemstilling som Bell (Bell et al., 2022) påpeker bør tas i betraktning ved kvalitativ forskning er observasjonsskjevhet:

Hawthorne-effekten: Hawthorne er endringen i deltakeratferd når de vet at de blir observert. Hvis en forsker ønsket å identifisere faktorer som bidrar til ansattes tyveri og forteller de ansatte at de kommer til å se på dem for å se hvilke faktorer som påvirker ansattes tyveri, vil man mistenke ansattes atferd vil endre seg når de vet at de blir overvåket.

Observer-forventningseffekt: Noen deltakere endre atferd eller respons for å tilfredsstille forskerens ønskede effekt. Dette skjer på en ubevisst måte for deltakeren, så det er viktig å eliminere eller begrense formidlingen av forskerens synspunkter.

Kunstig scenarioeffekt: noe kvalitativ forskning forekommer i kunstige scenarier og eller med forhåndsdefinerte mål. I slike situasjoner kan det hende at informasjonen ikke er nøyaktig på grunn av scenariets kunstige natur. De forhåndsinnstilte målene kan begrense den innhentede kvalitative informasjonen.

## **3.2 Datainnsamling**

### **3.2.1 Implikasjoner ved valg av design**

For innsamling av data ved en kvalitativ metodisk tilnærming var det aktuelt å gjennomføre individuelle intervjuer. Ved å utføre denne datainnsamlingen kunne jeg få en større dybde i undersøkelsen fra de få respondentene, i stedet for å nå ut til mange. Nærmere bestemt ønsket jeg å benytte et single case design, som kan betegnes som utforskende og beskrivende (Yin, 2003). Denne metoden kan hjelpe å forsterke validiteten i forskningen da jeg ville vektlegge et søkelys på hele casen.

Videre benyttet jeg semistrukturerte intervju i en overordnet intervjuguide (Tjora, 2017). Ved denne tilnærmingen ønsket jeg å oppnå både en relativt strukturert informasjonsinnhenting, og samtidig en fri dialog rundt temaene jeg ønsket å belyse. Dette for i størst grad å få frem informantenes egne vurderinger. Et strukturert intervju kan føre til mindre frihet til å trekke frem egne erfaringer, oppfatninger og meninger som informantene selv bruker for å beskrive sin rolle som iverksetter (Tjora, 2017). Med denne tilnærmingen kunne jeg sikre at jeg fikk stilt alle informantene spørsmål ut fra den teoretiske rammen og ikke skape unødvendige skjevheter.

### **3.2.2 Fenomenologisk metode**

Fenomenologi er en av de fire sosiologiske perspektivene innenfor kvalitative forskningsmetoder sammen med symbolsk interaksjonisme, etnometodologi og sosialkonstruktivisme. Disse perspektivene gir en ramme for hvilke samfunnsfenomener som anses som eksisterende og kunnskapsverdig (Tjora, 2017)

Det var hensiktsmessig å benytte en fenomenologisk metode for den kvalitative forskningen. Denne metoden tar utgangspunkt i filosofi og metode hvor det primære studieobjektet er bevisstheten og hvordan fenomener framtrer for hver enkelt fra et førstepersonsperspektiv (Tjora, 2017). Alfred Schütz (Schutz, 1970; Tjora, 2017) gjorde denne metoden relevant ved å hevde hvordan individer forstår verden rundt seg i interaksjon med andre. Da jeg ønsket å gjennomføre dybdeintervjuer var dette en passende metode da fenomenologien ønsker å få individer til å sette ord på hvordan de forstår sin verden knyttet til et avgrenset fenomen (Tjora, 2017).

Denne metoden bygger altså på et fortolkede vitenskapssyn og interaksjonisme hvor man gjennom kvalitative metoder ønsker å identifisere hvordan det sosiale skapes ved handling, interaksjon og meningsdanning (Tjora, 2017). Fenomenologi er i hovedsak å se på deltakernes erfaringer og har som mål og undersøke hvordan og hvorfor deltakerne oppførte seg på en bestemt måte fra deres perspektiv.

### **3.2.3 Utvalg av informanter**

I prosessen ved utvalg av informanter ble det gjennomført intervju med fem mellomledere med ulik ansiennitet i tillegg til kontor og tjenesteområde. Utvalget av informanter ble foreslått av HR for regionen Midt-Nord, som strekker seg fra Tromsø og helt ned til Trondheim. Forslaget for intervjuobjekter var basert på et helt tilfeldig utvalg av mellomledere som var interessant for HR å se litt nærmere på.

## **3.3 Kvaliteten på studiet**

Ved kvalitativ forskning ønsker jeg å få en bedre forståelse av informantene jeg skal samle inn data på. Dette krever at jeg måtte benytte intervju for å samle inn dataene slik at jeg kunne forstå dataene som samles inn bedre og konsekvensen av de (Tenny et al., 2017). Denne forskningen vil også gjøre at det er mulig å forstå bedre hva som foregår, selv når ting ikke er lett å kategorisere.

En kvalitativ forskning vil være avhengig av flere faktorer for å sikre kvaliteten på forskningen. To primære kriterier er pålitelighet og gyldighet, i tillegg vil autentisitet være en viktig faktor. For at forskningen skal være pålitelig, så må den også være troverdig, overførbar og bekreftbar (Bell et al., 2022).

### **3.3.1 Pålitelighet**

Pålitelighet knyttes til målbarheten til dataene som samles inn og om det er mulig å stole på målingene som er foretatt (Busch & Busch, 2021). For å sikre pålitelighet vil det være aktuelt å ha benytte pålitelige og validerte måleinstrumenter. Det kan være fint å gjennomføre en

pilottesting slik at intervjuguiden som skal gjennomføres kan identifiseres og rettes opp for en mest nøyaktig målbåret. Her fikk jeg etablert en intervjuguide som veileder fikk kontrollert i god tid før jeg intervjuet informantene. Jeg sendte også dette over til HR slik at de fikk se hva jeg ønsket å spørre de ulike informantene i forskningen.

For en styrket pålitelighet bør det også redegjøre for hvordan intervjustater eller utdrag fra observasjoner er valgt ut. Hva representerer disse i forhold til alt det informantene har sagt som ikke er sitert (Busch & Busch, 2021).

Troverdighet i en empirisk undersøkelse vil være essensielt da dette innebærer at man sikrer at forskningen utføres i tråd med beste praksis, og at forskningsresultatene som blir presentert for de involverte blir bekreftet slik at forskeren har forstått den sosiale virkeligheten (Busch & Busch, 2021).

### **3.3.2 Validitet**

For å kunne sikre validiteten, bør det tas hensyn til noen forholdsregler slik at resultatene til forskningen er pålitelig og gyldig. Det vil derfor være interessant å bruke kontrollgrupper slik at jeg kan sammenligne effekten av mellomleder sin balanse mellom utforskning og utnyttelse på læring og organisasjons tilpasning. Målgruppen bør også være tilfeldig valgt slik at det vil være mulig å eliminere trusler mot indre validitet. Dette var noe som ble foretatt av casebedriften, som førte til at utvalget var helt tilfeldig.

Resultatene av forskningen bør være generaliserbar i forhold til andre organisasjoner (Busch & Busch, 2021). Her ønsket jeg å se på hvordan utvalget fra andre forskninger var gjennomført i liknende prosesser. Størrelsen på antall informanter vil også være tilstrekkelig med tid og ressurser man har til en masteroppgave, så det ville være viktig og ikke gjennomføre intervju med en større mengde informanter.

Til slutt er det viktig at forskningen kan være repeterbar (Busch & Busch, 2021). Dette vil være aktuelt slik at andre forskere kan gjenskape arbeidet ved studiet ved å beskrive metoden detaljert.

Man kan styrke gyldigheten ved å tydeliggjøre hvordan vi praktiserer forskningen ut fra å tydeliggjøre hvordan vi praktiserer forskningen ut fra spørsmålene vi stiller, og hvordan disse

spørsmålene formes med utgangspunkt i temaer vi vil utforske og etablert kunnskap i om disse i relevant forskning (Busch & Busch, 2021).

### **3.3.3 Overførbarhet**

Overførbarhet viser til hvor godt studiens funn informerer. I Litteraturen omtales det som tykk beskrivelse, som gir en beskrivelse av en referansedatabase for å vurdere overførbarheten av funn til andre sosiale sammenhenger (Busch & Busch, 2021).

Tykk eller rik beskrivelse kan brukes til å evaluere overførbarheten til kvalitativ forskning, mens bruk av en indikator som et revisjonsspørsmål kan hjelpe med å evaluere påliteligheten og bekreftelsen (Bell et al., 2022). Tykk eller rik beskrivelse er en detaljert og grundig beskrivelse av detaljer, setting og sitater fra deltakerne i forskningen. Tykke beskrivelser vil inneholde en detaljert forklaring på hvordan studien ble utført. Tykke beskrivelser er detaljert nok til at leserne kan trekke konklusjoner og tolke dataene selv, noe som kan hjelpe med overførbarheten og replikerbarheten (Bell et al., 2022).

Revisjonsspørsmål gir et dokumentert sett med trinn for hvordan deltakerne ble valgt og dataene ble samlet inn. De originale opplysningene bør oppbevares (f.eks. undersøkelser, notater og opptak) (Tenny et al., 2017)

Bekreftbarhet setter søkelys på å forsikre seg om at man kan påvise å handle i god tro, selv om objektivitet kan være vanskelig å oppnå (Bell et al., 2022). Med andre ord, skal man være tydelig på at hverken personlige verdier eller teoretiske preferanser har påvirket gjennomføringen av forskningen og resultatet av funnene. Når man formidler resultater, blir det viktig å redegjøre for hvordan perspektiver eller teorier som har bidratt til å inspirere forskningsdesign og analyse.

## **3.4 Dataanalyse**

Kvalitativ forskning bruker flere teknikker, inkludert intervjuer, fokusgrupper og observasjon. Intervjuer kan være ustrukturert, med åpne spørsmål om et emne og intervjueren tilpasser seg

svarene (Tenny et al., 2017). De kan også være strukturert, hvor det er forhåndsbestemt med antall spørsmål som hver deltaker blir stilt. Det er heller ikke uvanlig at rekruttering av informanter kan bli vanskelig, og at man føler at det er informasjon som man ønsket å undersøke som ikke kommer med (Tjora, 2017).

### **3.4.1 Intervju**

Den mest utbredte metoden for datagenerering i kvalitativ forskning er ulike former for intervjuer. Målet med dybdeintervjuene er i hovedsak å skape en situasjon for en relativt fri samtale rundt noen spesifikke temaer (Tjora, 2017). Her er det viktig at det etableres en avslappet atmosfære og at det tilrettelegges tilstrekkelig med tid. Intervjuene hadde en varighet på 30-45 minutter og gav informantene god tid til kunne reflektere over spørsmålene som ble stilt. Informantene kunne da reflektere over erfaringene og meningene ved spørsmålene, i tillegg til at det var åpent for digresjoner. Dette bidro til at jeg kunne få svar på temaer eller aspekter som jeg ikke hadde tenkt på i forkant som var relevant til forskningen. Tjora (Tjora, 2017) understreker at en viktig diskusjon i et dybdeintervju handler om hvordan dataen skal håndteres fra den subjektive intervjusituasjonen

Dybdeintervju er basert på fenomenologisk perspektiv, som da medfører at jeg kan forstå informantenes erfaringer bedre enn dersom jeg benyttet en kvantitativ undersøkelse (Tjora, 2017). Med et lite utvalg av informanter som ble intervjuet fikk jeg innsamlet mye data som var relevant for forskningen.

Dybdeintervjuene benyttes når man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2017). Dette innebærer å utforske informantens livsverden eller se verden fra informantens perspektiv. Videre bygger denne intervjuformen på et fenomenologisk perspektiv, som jeg ønsket å benytte for den kvalitative forskningen. Det er også viktig å understreke at denne formen for intervju kun kan utforske aspekter knyttet til informantens subjektivitet. Dette vil være svært viktig da jeg ønsket å se på erfaringene til hver enkelt informant. Intervjuene dreier seg derfor ikke bare om informantene som individer, men kan også brukes til å forstå sammenhenger som går utover det individuelle nivået (Tjora, 2017).

Selv om dybdeintervjuene etterstreber en uformell atmosfære, er det viktig at jeg satt en ramme for intervjuet. Her hadde jeg forberedt meg i forkant av intervjuene slik at jeg kunne

formulere spørsmålene på en enklere måte slik at informantene skjønnte hva jeg ønsket å finne ut. Da intervjuene ble gjennomført i organisasjonen som jeg jobbet i følte også informantene seg litt mer komfortable som også gjorde det lettere å få en friere samtale med dem. Jeg forholdt meg til spørsmålene og intervjuguiden hele veien, men kunne gjerne følge opp spørsmål som informantene hadde til forskningen.

### **3.4.2 Semistrukturerte intervju**

I et semistrukturert intervju kunne jeg benytte en intervjuguide med spesifikke temaer som jeg ønsket å avdekke, samtidig som informantene får et spillerom i svarene de gir. I tillegg kunne jeg gjennom denne intervjuformen stille spørsmål som ikke var inkludert i intervjuguiden ut ifra hvilken informasjon jeg fikk fra informantene. Dette gjorde at jeg fanget opp data som var relevant for forskningen som nødvendigvis ikke var tenkt på i forkant av intervjuene, i tillegg til at hovedspørsmålene var likt formulert til alle informantene.

Ved innsamlingsprosessen benyttet jeg semistrukturerte intervju i en overordnet intervjuguide (Tjora, 2017). Ved denne tilnærmingen kan jeg oppnå både en relativt strukturert informasjonsinnhenting, og samtidig en fri dialog rundt temaene jeg ønsker å belyse. Dette for i størst grad å få frem informantenes egne vurderinger. Et strukturert intervju kan føre til mindre frihet til å trekke frem egne erfaringer, oppfatninger og meninger som de selv bruker for å beskrive sin rolle som iverksettere. Denne tilnærmingen kan sikre at man får stilt alle informantene spørsmål ut fra den teoretiske rammen og ikke skape unødvendige skjevheter (Tjora, 2017).

Intervjuguiden ble lagt opp slik at spørsmålene ble formulert slik at jeg kunne få svar på forskningsspørsmålene innenfor relevant område, samtidig som at informantene kunne føle seg trygge på spørsmål som var relatert til deres arbeidsområde. Bell (Bell et al., 2022) tar for seg at det er viktig å sette seg inn i hva som er aktuelt for forskningen din samtidig som du forsøker å få en forståelse om hva som skaper en sammenheng mellom informanten og forskningen din. Da jeg jobber i bedriften var det litt mer praktisk å kunne sette meg inn i arbeidshverdagen til informantene for så å etablere en intervjuguide.

### **3.4.3 Forskningsetikk**

For å kunne sikre at seg at informantene følte seg trygge i intervjuprosessen var det forarbeidet en intervjuguide som gikk over tre faser: oppvarming, refleksjon og avslutning. Denne strukturen gir rom for å skape trygghet for informanten da intervjuet starter med enkle spørsmål som er relevant tema innenfor problemstillingen. Tjora (Tjora, 2017) påpeker at enkle spørsmål som leder samtalen mot temaet for intervjuet viser seg å være svært nyttige. Refleksjonsspørsmålene er koblet opp mot oppvarmingsspørsmålene, og spørsmålene som stilles fra intervjuguiden vil variere ut ifra hva informantene svarer på oppvarmingsspørsmålene.

Til slutt ved avslutningsspørsmålet kunne informantene få senket skuldrene da dette inviterte til en åpen samtale hvor manglende spørsmål fra dem kunne stilles til forskningen. Ved avslutningen oppdaget jeg i tillegg mye interessant informasjon fra enkelte informanter i refleksjondelen som ble tildelt som var gode tilskudd til problemstillingen. Dette åpner ifølge Bell (Bell et al., 2022) en fleksibilitet da informantene kan føle et ubehag eller press ved lydopptak. Tidligere forskning viser også at det forekommer mye informasjon som kan være veldig relevant til forskningen som ikke fanges opp når lydopptakene avsluttes. Her vil det være avgjørende å notere det som blir sagt etter at lydopptaket er avsluttet eller intervjuet er ferdig mens informasjonen fortsatt er fersk.

### **3.4.4 Intervjuguide**

For å kunne gjennomføre et dybdeintervju var det viktig at det var etablert en god intervjuguide slik at informantene følte seg trygge gjennom hele prosessen. Ifølge Tjora (Tjora, 2017) er det viktig å tilrettelegge en avslappet stemning slik at informantene føler seg trygge, gjerne på arbeidsplassen. De fleste intervjuene ble gjennomført på Teams, mens en av informantene ønsket å gjennomføre dette på arbeidsplassen.

Dybdeintervjuene har ofte som ideal å få en fri og uformelle samtale, noe som kan forstyrres av intervjuguiden (Tjora, 2017). Det var dermed viktig å huske at informantene som deltok i intervjuet vanligvis forventet å svare på forhåndsbestemte spørsmål, i stedet for å prate om tema som ikke var relevant for forskningen. Tjora (Tjora, 2017) påpeker at selv om et bruk av intervjuguide og ferdig formulerte spørsmål kan virke stivt under intervjuet, så kan det ofte bidra til å skape en mer alvorlig situasjon hos informantene.



### **3.4.5 Transkribering**

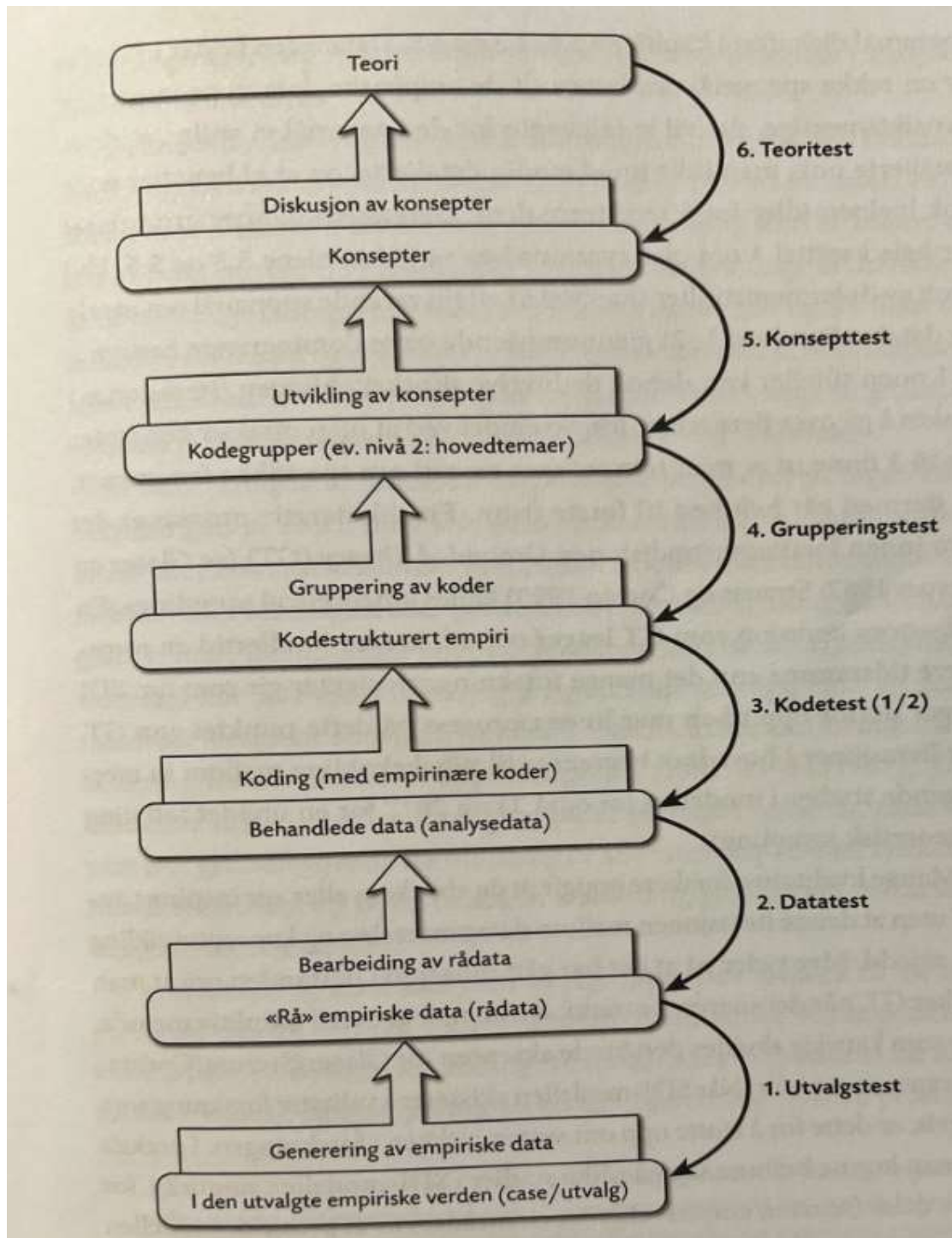
For å sikre at lydopptak var i orden for informantene ble det sendt ut samtykkeskjema som måtte godkjennes for å kunne gjøre lydopptak. Dette ble informert i en e-post til informantene i forkant slik at de når som helst kunne trekke seg om dette skulle være ønskelig, i tillegg ble samtykkeskjema gjennomgått med hver informant før lydopptak ble startet slik at de var klar over hvilke formål lydopptakene blir brukt til (Tjora, 2017).

Transkribering ble gjennomført samme dag intervjuene de ble gjennomført. Transkribering av dataene ble gjort både ved bruk av teams for informantene som ønsket å ta det over PC og nettdiktafon for informantene som ønsket å gjennomføre dette fysisk. Transkriberingen ble gjennomgått etter intervjuene for å sikre at alt som var transkribert ble korrekt i korrekt i forhold til det som ble sagt. I tillegg gir lydopptak muligheten til å kunne fokusere på det som blir sagt i intervjuet som gir en bedre flyt og kommunikasjon med informantene (Tjora, 2017).

Videre i transkriberingsprosessen er det ikke hensyntatt dialekter med mindre det har en særegen betydning som kan være aktuell for analysen (Tjora, 2017). Måten ting blir sagt på vil også være veldig relevant i en kvalitativ forskning for å kunne sammenkoble dette inn i analysen (Bell et al., 2022).

### **3.4.6 Koding av data**

Når jeg kodet dataene, brukte jeg SDI-Modellen – som er en stegvis deduktiv-induktiv metode (Tjora, 2017). Ved denne tilnærmingen samles rådata til konsepter eller teorier. Den oppadgående prosessen er å oppfatte som induktiv, der man går fra data til teori. De nedgående tilbakekoblingene er deduktive, ved at man tester teori mot empiriske data som vist i figuren nedenfor:



Figur 2 - stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2017)

SDI-modellen benyttes ved at koder skal være koblet tett mot empirien og at begrepene finnes i datamaterialet (Tjora, 2017). Her er målet at kodene som utvikles skal være tett koblet opp

mot dataene som er samlet inn fra informantene. Kodene som utvikles vil også være viktig for en kobling mellom kode og empirisk materiale fra datainnsamlingen.

Koding av dataen som ble samlet inn fra intervju er gjennomgått med temaer som er mest relevant fra intervjuene. Fra fem intervju ble det da 116 forskjellige koder som igjen ble gruppert tematisk slik at jeg kunne begynne å forme en struktur på analysen. Her samlet jeg alle koder som hadde en tematisk sammenheng i grupper i tillegg til at jeg fikk skilt ut koder som var irrelevante i en restgruppe.

Etter kodeprosessen kan kvalitative forskningsresultater være i ulike formater. Det kan være en syntese og tolkning presentert med utdrag fra dataene. Resultatene kan også være i form av temaer og teori- eller modellutvikling (Tjora, 2017). Jeg gikk gjennom alle kodene som jeg hadde utviklet for å se på hvilke koder som var koblet opp mot relevant teoretisk rammeverk og som hadde en sammenheng med andre koder. Her fikk jeg utviklet 7 konsepter som jeg oppdaget kunne være interessant å se litt nærmere på.

## 4 Funn

I dette kapitlet skal jeg presentere funn og analysere dataen jeg har samlet inn fra intervjuene. Jeg vil her omtale mellomlederne som informanter slik at de ikke kan kobles opp mot informasjonen de har tildelt til innsamlingen.

### 4.1 Erfaringer og kompetanse

I prosessen ved innsamlingen av dataen ble mellomlederne spurt om de hadde tidligere erfaringer med endringer slik at jeg kunne kartlegge om dette var kjent for dem. Resultatene fra responsene viste allerede en variasjon før jeg fikk gått over til hovedspørsmålene. Noen av mellomlederne hadde tidligere erfaring da de hadde jobbet i bedriften over flere år, andre hadde erfaringer fra flere arbeidsplasser, mens andre hadde vært i stillingen som mellomleder for en kortere periode. Dermed fikk jeg kartlagt hvem som hadde vært lenge i stillingen som mellomleder og hva som jeg ønsket å forvente ut fra svarene som ble gitt.

Resultatene fra informantene viste litt forskjellig bakgrunn i forhold til erfaringer med endringer og hvor lenge de hadde operert i sin stilling. Hvor flinke de var til å tolke og motta endringer som skulle formidles til sin avdeling var en veldig viktig faktor for funnene. Det er ikke nødvendigvis viktig at mellomlederne var flinke innenfor sitt tjenesteområde, men også hvordan de samhandlet med sine ansatte. En av mellomlederne var inne på dette og forteller:

*«Det er jo en sånn klassisk tabbe i bransjen vår er jo det at er du flink i faget ditt og vært i selskapet i mange år, så får du opprykk og så får du lov å ha personalansvar og så får du bli en leder.*

*Og så er det risikoen med at man blir sittende med ledere som ikke evner å snakke med ansatte og ikke evner å kommunisere endring eller ta tak i endring.» (informant 5)*

Videre forteller samme informant at det er viktig at mellomledere har erfaringer med endringer fra tidligere, kanskje ikke bare i mellomlederrollen. Endringer er ikke noe som er lett å forholde seg til da det kan oppfattes på forskjellige måter. I tillegg var det et godt tegn dersom man hadde tatt del i mislykkede endringsprosesser, eller eventuelt mer kompliserte endringer som måtte implementeres. Dette ville ha en stor fordel når senere endringer skulle implementeres.

Et annet viktig punkt fra en av mellomlederne var det at en endring som skulle implementeres i avdelingen samtidig krevde en form for makt, eller autoritet, da dette ville være viktig for å skape innflytelse, samt og kunne overtale sine ansatte. Endringene som kommuniseres til sine ansatte krever at mellomlederne har gode egenskaper på kommunikasjon - og ikke minst til å ivareta sine ansatte. Dette kunne vise seg å være avgjørende for fremtidige endringer i organisasjonen.

*«Det handler på en måte om å være tydelig og direkte, og direkte ikke som i autoritær, men at man er.. Man ikke prøver å dekke det til ikke.. Det er litt det samme som det med tilbakemeldinger. At man ikke prøver å skulle gi en negativ tilbakemelding, så ikke pakk det inn i en positiv tilbakemelding, men heller gi tydelig og direkte hva endringer kommer til å være».* (informant 5)

#### **4.1.1 Kommunikasjon av endringer**

Alle mellomlederne mente at tydelig og presis kommunikasjon fra ledelsen var viktig for at implementeringen av en endring kunne være lettere å forholde seg til. Alle endringene behøvde nødvendigvis ikke alltid å være ute i god tid, men det var en gjenganger at informantene følte at det var viktig å vite at det var en endringsprosess i gang. Informant 3 forteller:

*«Sånn at man må bli flinkere til å dele.. Hvis man skal ha endringer i organisasjonen, eller det er noe som skjer eller noe som kommer, så tenker jeg at man nødvendigvis ikke trenger å dele absolutt alle detaljer, for eksempel med meg som jobber på manager-ledd. Og det skjønner jeg, men man må komme med noe informasjon».*

Samtlige mellomlederne forteller at mange endringer som skal implementeres blir først etablert av en prosjektgruppe før informasjonen kommer videre til dem. Informasjonen blir videreformidlet og da med en kort tidsprosess for mellomlederne å forholde seg til når dette skal implementeres i deres avdeling. Oftest forekommer denne prosessen til mellomlederne uten at de har blitt involvert i dette, så må de forholde seg til dette med liten eller ingen informasjon om endringen før den skal iverksettes. Informant 3 forteller:

*«Ja sånn at hvis du skal spørre hvordan jeg opplever jeg at jeg som sitter i min rolle da, så må ting komme gjerne litt mer konkret, litt kjappere også. Må man tørre og så faktisk uttrykke den retningen man vil, at manager for eksempel skal være med i å dra i».*

For at mellomledere skal initiere endringsprosessen og kunne kommunisere dette til sine ansatte vil de være svært avhengige og kunne tolke det som ledelsen formidler til dem. Ledelsen behøver ikke å gå ned på detaljnivå, men å være tidlig ute med informasjon gir mellomlederen tid til å fordøye dette slik at det kan implementeres til sin avdeling. Informant 4 forteller:

*«Konkret og tidsriktig informasjon. Det betyr ikke at man skal dele alle detaljer eller sånne ting. Det betyr at man er faktisk nødt til å bli flinkere på å ikke undervurdere folk og folk kjenne også på seg at her skjer det noe. Eller man skjønner, her må det skje noe, og da kan man veldig gjerne dele overordnede planer eller tanker på det, og så komme tilbake senere».*

Videre forteller flere informanter at behovet for å vite om endringsprosessen før den skal implementeres er essensielt for og selv kunne tilpasse seg endringen. En av mellomlederne forteller også at dette kan bidra til et mer motiverende tankesett ved å bli involvert. Informant 4 er inne på dette og forteller:

*«Men det er utrolig viktig og så og dele litt hva som er planen eller tanken og hva som skjer, helt overordnet hvis det ikke er ødeleggende å komme med litt sånn. Det tror jeg er utrolig både engasjerende og motiverende».*

#### **4.1.2 Tilbakemeldinger og oppfølging**

Tilbakemeldinger og oppfølging kan være en arena for både inkludering og læring. Både mellomleder og deres avdeling føler seg sett, og tilbakemeldinger vil også kunne bidra til læring da det kan komme gode tips og råd fra endringsprosessen. En god informasjonsflyt spiller en viktig del i prosessen når mellomlederne skal formidle dette videre til toppledelsen. Informant 1 forteller:

*«Det er jo vanskelig å si, men vi spiller jo ofte inn, sant. Hvis det er en motstand, hvis den får noen innspill, så informerer vi jo videre om det. At det her synes ikke de var greit og det her og sånn og sånne innspill har vi fått. Så.*

*Og det er jo selvfølgelig litt forskjellig også. Noen er jo litt mer sånn skarp og høylytt og noen trekker på skuldrene og tenker at ja, ja, sånn blir det nå.».*

Resultater fra hvordan mellomlederne motiverte sin avdeling for kommende endringer så ut til å variere. Noen av mellomlederne ønsket å trekke frem ansatte som gjorde ting bra ved endringer, mens andre ønsket å vise sin avdeling at de tok seg tid til å lytte og reflektere over innspill som ansatte hadde ved endringsprosesser for å holde motivasjonen oppe. Det viste seg også at mellomlederne ble kurset innenfor relevante områder som involverte utvikling innenfor personalområde. Informant 2 går inn på dette temaet:

*«Vi har jo vært på sånn mellomlederkurs og merker jo det at hvis du lytter å reflektere og så svarer, da føler de seg sett, samtidig som at du får gitt en god tilbakemelding».*

Videre forteller en av mellomlederne at toppledelsen er dårlig på å ta imot tilbakemeldinger som kan være relevante for fremtidige endringer. Dette var også noe som mellomlederen oppfattet ikke bare var et problem hos toppledelsen, men hos mellomlederne også.

*«Vi generelt er for dårlig på det. Vi er generelt for dårlig til å ta til oss den tilbakemeldingen, og det er en sånn greie som ikke bare BDO, men jeg tror generelt man er for dårlig på.*

*At man sitter kanskje i ledelsen, og så skal man ha en ferdigtygd plan, og så skal den ut til de ansatte, mens det man burde gjøre, og det man prøver å strebe etter er jo at man får noen initielle retninger.*

*For hva, eller hvor vi vil og så involvere ansatte på et visst nivå som kanskje har erfaring».*  
*(Informant 1).*

## **4.2 Kapasitet for læring og feiling**

For at læring skal kunne skje, ville erfaring være en viktig faktor. I dette tilfellet vil det være essensielt at mellomlederne kan utforske nye muligheter samtidig som de utnyttet eksisterende ressurser de hadde til rådighet. Dette kunne være en stor fordel for organisasjonen da dette skaper læring som mellomlederen selv har erfart ved endringsprosessen, eller tidligere endringsprosesser. Samtlige mellomledere hadde ikke noen form for målestokk, eller måleverktøy de kunne benytte for å følge opp endringsprosessen.

*Og i det daglige vil man jo påse at ... at vi bygger kompetansen på dem som skal gjennomføre det. Hvis noen skal begynne ... Hvis en person skal begynne å fakturere, så må man passe på at vedkommende får den opplæringen de trenger i det. Så jeg vet ikke om det er valg (informant 5).*

#### **4.2.1 Kommunikasjon av endringer**

Når det var snakk om endringer som gjaldt alle ansatte i organisasjonen mente samtlige mellomledere at dette var noe som det var satt av god tid til å forholde seg til.

Kursing og utvikling i forbindelse med endringer var også noe som ble nevnt av samtlige mellomledere. Dette var på bakgrunn av når endringer skulle implementeres og hvordan mellomlederen kunne forholde seg til de ansatte ved endringsprosessen.

De fleste mellomlederne var flinke på å holde sin avdeling oppdatert på kurs og utvikling for kommende endringer. Med bakgrunn i dette forholdt noen mellomledere seg mer til fagavdelingen sine råd til det som omhandlet fagområdet.

*Nei, vi er jo ganske flink med å kjøre sånne små kurs og sånne ting. Det er vi jo på avdelingen her. Da plukke ut noe som det relevant for og sånne ting. Men akkurat om det er sånne ting du tenker på, for vi har jo en fagavdeling her hvis det går på faglige ting, men.*

Derimot så var en annen mellomleder mer observant på hva som kunne være aktuelle forbedringsområder for sin avdeling grunnet tidligere erfaring innenfor fagområdet. Her var det lettere å fange opp det som var aktuelt å ta grep så straks vedkommende så potensial for nye tema og områder som måtte forbedres:

*«Ja da har du jo truffet rett person, for jeg har jo vært fagansvarlig for avdelingen, og vi samles jo hver høst og har en hel dag hvor vi går igjennom det som er nytt. Endringer og som de verktøy i alt sammen og hvor at vi lærer opp å jobbe sammen for å få inn endringene å få det implementert da». (informant 2).*

Videre mente samme mellomleder at det var viktig å benytte fysisk oppmøte ved kursing for best læring i avdelingen. Ved å gjennomføre kursingen over nett kunne dette føre til distraksjoner og at de ansatte kunne holde på med alt annet enn det som foregikk på kurset.



## 4.2.2 Implementering og forankring av endringer

En av mellomlederne forteller at endringer som skjer på kontornivå inviterer til innspill om forbedringer fra ansatte, men store endringsprosesser må ofte bare godtas.

*«Ja, hva skal jeg si? Både og sikkert. Det er litt sånn, det kommer jo litt an på hva det er. Noen ting får man liksom ikke gjort noe med, mens andre ting kan man jo bli tatt med på råd, og vi har jo selvfølgelig hatt ting lokalt her også som folk har fått lov å komme med innspill på. Det kan jo være så enkle ting som i forbindelse med flytteprosessen her. Så fikk jo alle lov å komme med innspill som samlet seg for. Men i store endringsprosesser som kommer fra ledelsen nasjonalt eller regionalt, så er det vel ikke så ofte at man får lov å komme med noe innspill forkant» (informant 4).*

Tilstrekkelig med tid og ressurser til administrativt arbeid og fakturerbar tid var også noe som ble nevnt av en av mellomlederne som kunne være problematisk i endringsprosessen. Tid og ressurser til å kunne utvikle seg innenfor sin rolle som mellomleder blir hindret av arbeidshverdagen hos kundene og hva som skulle benyttes til selvlæring. Informant 1 var tydelig inne på at dette var en problematikk som opplevdes når vedkommende skulle balansere tidsbruken mellom disse områdene:

*«Nei, det synes jeg vel egentlig ikke. Det er jo alltid en kamp om det man skal bruke tiden til og fakturerbar tid og kundetid, og i det hele tatt og hva man kan bruke av administrativt. For eksempel i forbindelse med lederutviklingsprogrammet».*

## 4.3 Balansen mellom utforskning og utnyttelse

Ved balansering av utforskning og utnyttelse har noen av mellomlederne uttrykt at det er viktig at de fokuserer på den daglige driften da organisasjonen er avhengig at de tjener penger. Dette medførte at fokuset på å få diskutert endringene og samtidig få jobbet med det ble lite prioritert, slik at dette igjen kunne bli ulønnsomt som organisasjonen. Videre forteller en av informantene at bransjen som mellomlederne operer i er i ganske stor vekst som medfører at mange kommende endringer blir avhengig av et godt fokus på hvordan organisasjonen er satt sammen og at man evner å se fremover.

### 4.3.1 Involvering av ansatte

Samtlige mellomledere forteller at de blir lite eller ikke involvert i endringsprosesser da endringene først etableres hos toppledelsen. Det

Flere informanter uttrykker at mange endringsprosesser ikke blir godt imøtesett fra sine avdelinger da endringer ikke blir kommunisert tidlig og tydelig nok. Dette igjen kan føre til en motstand fra ansatte og mellomlederen selv da det er viktig at endringen som formidles til mellomleder skal tolkes og videreformidles til sin avdeling.

### 4.3.2 Mottakelighet for endringer basert på erfaringer

Mottakelighet på endringer ser ut som det varierte hos mellomlederne på bakgrunn av deres erfaringer med endringer. Noen mente at det var tilstrekkelig med tid og ressurser grunnet perioder og forfall på frister, mens andre derimot var klar på at dette ikke var et like stort problem. Tidspresset så også ut til å komme fra visse perioder i kalenderåret. Informant 4 forteller:

*«Nei. Det tar veldig lang tid før det blir satt av ressurser og tid til å ta imot endring. Ja. Det har veldig mye med i forhold til yrket vårt, så har vi det fryktelig travelt fra januar til juni-juli. Kommer det noe i den perioden, så kan du bare glemme det».*

Informant 5 mente derimot at det var nok tid avsatt til endringsprosesser. Mottakeligheten for endringen så også ut til å spille en rolle for hvilket tjenesteområde mellomlederen opererte i. Dette kunne utgjøre en forskjell dersom dette gjaldt regnskap, rådgivning eller revisjon.

Hvordan ressurser og tid ble utnyttet ble også omtalt av flere mellomledere som effektivt og godt. Informant 2 var inne på dette:

*«Nei altså vi er jo flere teamledere, og vi synes jeg jobber godt på tvers med å prøve å utnytte de ressursene vi har på best mulig måte. Det synes jeg vi er ganske gode på. Så det tror jeg vi løser bra. Ja, ressurs arbeidsfordelingen mellom de ansatte og se hvem som har mye og hvem som har lite og hvem som ja».*

Flere mellomledere mente også at endringer var vanskeligere å få implementert til ansatte som var mer erfarne i organisasjonen enn de som nylige startet opp, eller yngre.

*«Ikke nødvendigvis erfaren. Det kan godt være erfarne, kanskje mer de her erfarne, de som har jobbet lenge, som er mest motstander av endring og. At de nye unge. De tilpasser seg ofte bedre. Hvis de ikke gjør det, så slutter de». (Informant 1)*

### **4.3.3 Strategisk eller operativ håndtering av endringene**

Strategisk eller operativ håndtering av endringer var noe som flere av mellomlederne kom inn på. En av mellomlederne forteller at radikale endringer i regnskapssystemet skapte misnøye hos kundene grunnet dårlige rutiner i endringsprosessen. Dette førte i tillegg til ekstra arbeid som medførte en reaksjon fra de ansatte som mellomleder opplevde i dette tilfellet. Her hadde også det vært diskutert blant mellomlederne om bedre løsninger på endringsprosessen som skapte mer støy da det samtidig var mye fokus på å opprettholde den daglig drift.

Opprettholdelse av daglig drift i kombinasjon med en endringsprosess som kommer plutselig var også noe som en annen mellomleder hadde erfaring med.

*«Nei, for man må jo sette av tid til opplæring hvis det er behov for det. Men jeg tror at tidlig introduksjon for endringer er positivt. Generelt. Ikke at det plutselig bare blir tredd nedover hodet på en» (informant 5).*

Det var også en generell enighet om at mellomlederne var informert av toppledelsen om endringen som skulle implementeres. Dette gjorde at mellomlederne hadde tid til å sette seg litt inn i endringen slik at dette også kunne forsvares dersom det stiltes spørsmål. Endringene som kom plutselig, var vanskeligere å forsvare og kunne skape mer reaksjoner da mellomlederne ikke var helt sikker på endringen.

*«Beslutningen tas og man må bare kjøre i gang med ting, men uansett så er det jo hvert fall en fordel at vi som skal stå i det her og være mellomledere må hvert fall være godt informert sånn at vi vet hva vi skal svare». (informant 1)*

Videre var noen en av mellomlederne godt kjent med endringer, men følte at involveringen av mellomlederne i en strategi var spesielt viktig for etableringen av endringen. Det var omtalt

av flere mellomledere at endringer og strategi var foretatt av toppledelsen, men samtidig var ikke mellomlederne involvert for ofte i dette. Informant 1 forteller:

*«Det samme altså. Jeg jobber jo mye med strategi og strategi skal jo skape en endring. Hvis det bare er business as usual, så kan du bare planlegge hvordan vi skal være mer effektive. Men skal du ha strategi, så er det jo en endring du skal prøve å få til, og da trenger du på et visst nivå å involvere de som skal være med på å skape denne endringen».*

Videre forteller samme mellomleder at det var oppdaget forbedringer på hvordan endringsprosesser kunne effektiviseres ved involveringen av alle i ledelsen:

*«Til å komme, eller være med og gi innspill til hvordan vi skal klare å gjøre denne endringen og så tilbake til ledelsen for å vedta det endelig.*

*Det vi – vi er kanskje ikke så gode på å gjøre det på operasjonelle endringer, men vi prøver å gjøre det sånn som nå når vi har jobbet med strategi. Vi brukte ansatte fra manager(ledelse) og opp for å gi innspill til prosessen, og så satt vi oss ned og jobbet med overordnede strategiske føringer.*

*Og så går det tilbake til den samme gruppa med «det her er sånn plan sånn som den ligger nå. Hva tenker dere, og hvordan burde dette ivaretas?», for masse innspill. Og så går man tilbake og slutfører». (informant 1)*

Det er en generell enighet om at det er mange endringer som påvirker evnen til å utforske endringsprosessen slik at man kan lære av dette. Endringer kan også oppstå plutselig som fører til at dette påvirker det operative hos bedriften som også kan skape ulønnsomme endringer. Informant 5 forteller om en erfaring med daglig drift som skapte mye støy hos kundene, samt reaksjoner fra ansatte. Prosessen med disse endringene førte til et stort ekstraarbeid grunnet dårlig rutine på endringsprosessen:

*«Ja, for så vidt. Vi har jo fått reaksjoner fra kunder også. For eksempel med det nye faktureringssystemet, altså enkeltting som du ikke kan sette fakturadatoen tilbake i tid. Det er dagens status som står på fakturen. Der har faktisk kunde, altså, det er ikke så lenge siden heller at en stor kunde som hadde innleid folk fra BDO da, der BDO fakturerte dem, så fakturerte de timene i måneden etterpå. Så de var nødt til å periodisere kostnadene innomhus da, i regnskapene sine. Så det var jo en sånn, det er jo en sånn unødvendig, hva skal jeg si, greie da, altså en dårlig rutine hos oss, som ikke vi kan endre på, for systemet er sånn. Det*

*medfører da ekstra arbeid og frustrasjon, eller irritasjon hos kundene. Så, det er jo en dårligere endring som jeg ser det». (informant 5)*

#### **4.4 Oppsummering av funn**

I dette kapittelet er det blitt gjennomgått funn fra empiri. Første del omhandler erfaringer til mellomlederen og deres evne til å håndtere for å sikre vellykkede endringsprosesser i organisasjonen. I tillegg er tydeliggjøring av kommunikasjon og åpenhet for tilbakemeldinger belyst ved styrking av endringsprosesser.

Den andre delen belyser hvordan mellomlederne håndterer utfordringer og muligheter i endringsprosesser, samt viktigheten av tilstrekkelig opplæring og engasjement i deres avdelinger for å forbedre kapasiteten til å lære og tilpasse seg endringene.

Den siste delen gir innsikt i hvordan mellomlederne navigerer utfordringene og mulighetene som følger med organisatoriske endringer, og viktigheten av både strategisk og operativ tilnærming til håndtering av endringer.

## 5 Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg ved hjelp av teori og funn fra empirien drøfte problemstillingen: Mellomleders rolle i endringsprosesser og hvordan læring utnyttes og utforskes på et organisatorisk nivå.

1. *Hvilken rolle spiller tid og muligheten for læring og feiling for effektiviteten av endringsprosesser*
2. *Hvordan påvirker mellomleders erfaringer og kompetanse organisatoriske endringsprosesser?*

### 5.1 Erfaringer og kompetanse

Erfaringer og kompetanse med endringer er omtalt i delkapittel 2.1 og 2.4 som omhandler mellomlederen. Endringer som skal implementeres fra toppledelsen må forstås av mellomlederen før endringen kan formidles og iverksettes i sin egen avdeling (Balogun, 2003). Det er med andre ord viktig at mellomlederen kan tolke endringene som kommuniseres fra toppledelsen for at endringsprosessene kan bli vellykket.

Ifølge Stensaker & Meyer (Stensaker & Meyer, 2012) viser tidligere forskning til at erfaring med flere endringsprosesser kan være en arena for læring, i tillegg til at det er potensial for å overføre erfaringer. En av mellomlederne i denne studien gikk inn på dette om at det var viktig å ha gjennomgått flere endringsprosesser da dette kunne bidra til en bedre forståelse ved endringsprosesser, for så å videreformidle dette til sine ansatte. Erfaring med kompliserte, mislykkede eller vellykkede endringsprosesser var også med på å skape et godt utgangspunkt for hvordan endringer ble tolket og videreformidlet. Denne typen erfaringer omtales også av March (March, 1991), hvor erfaring kan omfatte vellykkede eller mislykkede utførelser av oppgaver. Videre danner også dette grunnlag for erfaringer i organisasjonen som mellomlederne kan bringe som endringsformidlere (Balogun, 2003).

Balogun (Balogun, 2003) påpeker at mellomledere spiller en rolle som er mer passende beskrevet som endringsformidlere, fremfor kun endringsimplementator eller endringsmottaker. Dette skyldes at ansvaret til mellomledere for å iverksette endringer i sine avdelinger bare utgjorde en del av deres oppgaver. I tillegg påpeker Balogun (Balogun, 2003)

at for å håndtere og tilpasse seg endringene selv, samt kommunisere dem videre, involverte dette tolkning og oversettelse av intensjonene bak endringene til konkrete implikasjoner for deres eget team og daglig drift.

Et av funnene fra mellomlederne sine erfaringer og kompetanse var at jeg ønsket å kartlegge hvordan de selv følte de opererte i sin rolle. Her var fokuset å kunne kartlegge hvordan mellomlederen implementerte endringene som var kommunisert fra toppledelsen, og om endringen var tolket riktig. Her tok en av mellomlederne frem hvordan de rykket opp til en lederstilling etter x antall år i organisasjonen etter hvor flinke de var på tjenesteområdet, som da ikke gir et fullstendig grunnlag for mellomleder som endringsformidler. Balogun (Balogun, 2003) understreker at mellomlederne må ta retningslinjer og planer fra toppledelsen for så å gjøre dem operative i sin avdeling slik at de samstemmer med deg strategiske målene som er lagt. De har en viss autonomi og krever derfor ferdigheter som er knyttet til kontroll og innflytelse.

### **5.1.1 Kommunikasjon av endringer**

Et av funnene som var viktig å legge merke til var rollen som mellomlederen hadde som endringsagent i forbindelse med innflytelse i sin avdeling. Dette funnet påpeker at mellomlederen som påvirker i endringsprosessen ønsker å ha en innflytelse hos sine ansatte slik at endringen kan lettere implementeres. Dermed vil det også være enklere å få overtalt sine ansatte i endringsprosessen da de har tillitt til mellomlederen som hevdes av Lai (Lai, 2014). Mellomlederne som følte at de hadde innflytelse hos sine ansatte følte samtidig at de møtte lite motstand på endringene de implementerte og kunne overtale sine ansatte lettere.

Mellomlederne var ofte avhengig av at den informasjonen som ble formidlet fra toppledelsen måtte være konkret og tydelig slik at de skjønnte intensjonen bak endringen. Dette funnet bekreftet også at de ønsket tydelighet slik at de selv kunne tilpasse seg endringen for så å videreformidle dette til sin avdeling.

Videre påpeker litteraturen om ambidekstri at seniorlederne er de sentrale beslutningstakerne som setter retningen for påfølgende endringer (Zimmermann et al., 2018). Dette var noe som ble tydeliggjort av samtlige mellomledere. Mellomlederne følte ofte at de var nødt til å være flinke til å tolke endringene som ledelsen ønsket å implementere for at disse skulle bli

vellykket. De radikale endringene kunne skape mye misnøye dersom mellomlederne ikke tolket endringen med lite informasjon godt nok, som også kan kobles opp mot Zimmermann (Zimmermann et al., 2018) som omtaler at mellomledere må spille en mer proaktiv rolle ved ambidekstre strategier som etableres av toppledelsen.

Mellomlederne så også ut til å ønske at mer informasjon skulle tildeles dem etter strategien var lagt av toppledelsen. Her så det også ut til at det varierte litt ut fra hvor mye mellomlederne hadde engasjert seg i endringer og erfaringer de hadde fra tidligere om hvor mye de ble involvert av toppledelsen med råd og tips de hadde for endringene. Dette omtales av Zimmermann (Zimmermann et al., 2018) hvor mellomlederne ikke bare må følge topp-til-bunn retning, men at de engasjere seg i eksperimentering og tilpasning nedenfra og oppover. Det ser ut til at dette var noe som enkelte mellomledere hadde kontroll på som også antydes av Zimmermann (Zimmermann et al., 2018) hvor mellomlederne aktivt bidrar til å forme organisasjonssystemer og prosesser for å håndtere spenningen mellom utforskning og utnyttelse.

### **5.1.2 Tilbakemeldinger og oppfølging**

Tilbakemeldinger og oppfølging kan føre til en form for inkludering og involvering som gjør at ansatte føler seg trygge og sett. Et av funnene som mellomlederne tok opp var at tilbakemeldinger ikke ble fulgt opp godt nok, og at dette var et stort forbedringspotensial som organisasjonen hadde som helhet. Det var i tillegg viktig at ledelsen forsøkte å involvere ansatte på et visst nivå med erfaringer for strategiplanlegging. Dette understrekes av Burgess et al. (Burgess et al., 2015) hvor mellomledere er kritiske ved ambidekstri i organisasjoner som organisasjonsforbindelser. De må kunne formidle og justere strategi gjennom deres posisjon på mellomnivåene i organisasjonen og håndtere endring gjennom deres forhold til toppledelsen.

Videre er tilbakemeldinger og oppfølging fra mellomlederne også et unikt bidrag som ikke utnyttes av toppledelsen. Balogun (Balogun, 2003) omtaler dette som et strategisk potensial som går tapt dersom dette ikke utnyttes. Dersom tilbakemeldingene til mellomlederne blir oversett eller ikke tatt imot av toppledelsen kan det også ifølge Spreitzer & Quinn (Spreitzer & Quinn, 1996) risikere at organisasjonen blir handlingslammet. Dette omtales også av Levitt & March (Levitt & March, 1988) hvor sikkerhet hastighet, nærhet og tydelighet av



tilbakemeldinger knytter utnyttelsen til resultater raskere og mer nøyaktig enn det som er tilfellet med utforskning. Denne kompetanseøkningen kan øke sannsynligheten for belønningen ved deltakelse som også styrker kompetansen og sjansen for suksess.

Dersom organisasjonen da tenker på mellomlederen rent operasjonelt og unngår potensialet deres kan dette presset over tid føre til en større avhengighet for fremtidig overlevelse. Behovet for en større forståelse for bidraget som mellomlederne kan tilby gitt alle endringene som organisasjonen må gjennom i fremtiden vil da ifølge Balogun (Balogun, 2003) være avgjørende for å bli konkurransedyktige.

## **5.2 Kapasiteten for læring og feiling**

Organisatorisk læring blir beskrevet av Levitt & March (Levitt & March, 1988) som en prosess som skjer over tid og i kontekst som inkluderer organisasjonen og miljøet som organisasjonen er innebygd i. Erfaring er det som skjer i organisasjonen når den utfører sin oppgave. Dette kan måles i form av det kumulative antallet oppgaveutførelser. Mange av mellomlederne viste lite kjennskap til dette. Noen målte dette i form av faktureringsgrad, mens andre mente en økning av kundemasse og omsetning var gode mål på akkurat dette. Det sistnevnte var dog ikke noe som mellomlederne fulgte opp, men noe som de selv kunne ha et overblikk på.

Læring begynner med erfaring (Levitt & March, 1988). Her var det omtalt om dette var direkte tilegnet av den aktuelle organisatoriske enheten eller indirekte overført fra andre enheter. Erfaringer kan også omfatte mislykkede eller vellykkede utførelser av oppgaver. Det kan også bli ervervet i forbindelse med nye oppgaver eller gjentatte utførelser av oppgaver som tidligere har blitt gjennomført. Erfaringer kan også variere fra å være tvetydig til lett å tolke.

### **5.2.1 Kursing og utvikling i forbindelse med endringer**

For å kunne utforske og utnytte læring i organisasjonen var flere mellomledere enige om at det var satt av god tid til å utforske og eksperimentere kommende endringer og eksisterende endringer som gjaldt alle ansatte, som omtales av March (March, 1991). Avkastning fra

utforskning kan være mer usikker, men kan gi langsiktige resultater for påfølgende endringsprosesser. Kursene som ble lagt opp til de ansatte var både anbefalt av et par av mellomlederne og fagavdelingen slik at avdelingene deres sikret seg gode rutiner for nye og eksisterende endringer. Dette kan også kobles opp mot organisatorisk læring da det legges fokus på endring i kunnskap (Argote & Miron-Spektor, 2011).

March (March, 1991) omtaler at balansen mellom utforskning og utnyttelse i gjensidig læring kan skape en konflikt mellom kortsiktige og langsiktige bekymringer. Dette kan skape en gevinst til individuell kunnskap hos mellomleder eller gevinst i kollektiv kunnskap. En av mellomlederne hadde erfaring med kurs og oppsett for utvikling av kompetanse for påfølgende endringer fra en tidligere stilling innenfor fagområde. Samme mellomleder hadde erfaring med at det var viktig å benytte fysisk oppmøte ved kursing for å oppnå best læring i avdelingen, da kunne de ansatte mobilisere kompetansen seg imellom og diskutere ting de var usikre på. Ved å gjennomføre kursingen over nett kunne dette føre til distraksjoner og at de ansatte kunne holde på med alt annet enn det som foregikk på kurs.

Videre kan denne evnen til å ha utforsket en god måte å gjennomføre kurs på ført til en kompetanseheving i avdelingen til mellomlederen som også understrekes av March (March, 1991) som en god balanse for fremtidig konkurransedyktighet. Det kan dog argumenteres for at kurs som mellomlederen plukker ut kan føre til kompetansefeller som gjør at avdelingen mister evnen til å tilpasse seg endringer dersom mellomlederen ikke stadig oppdaterer seg på fagområder.

### **5.2.2 Implementering og forankring av endringer**

Flere av mellomlederne nevnte at det var et tidspress på ressurser og tid da det var mye fokus på omsetningen. Dette medførte at mellomlederne ikke kunne få avlagt tilstrekkelig tid i forbindelse med utvikling i lederrollen sin. Ifølge Weick (Weick, 1995) vil dette være et tap på konkurransefortrinn og organisatorisk overlevelse da fokuset vil være mer på omsetning i stedet for å utvikle kompetansen sin innenfor relevant område for mellomlederen. Dette gir også mindre tid til utforskning, som kan skape en hindring for kompetanseutvikling og læring (March, 1991).

March (March, 1991) ser også på dette i forbindelse med ambidekstri i organisasjoner. Små justeringer for å oppnå et mål ved å dra nytte av eksisterende ferdigheter, samtidig som at det blir lagt av tid til å allokere ressurser til utforskning for en langsiktig overlevelse og konkurransedyktighet. Dersom det legges for mye vekt på å utnytte de allerede eksisterende evnene som mellomleder allerede har vil dette føre til at organisasjonen prioriterer kortsiktig resultat for omsetning, i stedet for utforskning av mellomleders rolle slik at dette kan bidra til en langsiktig gevinst. Dette er også en utfordring som ledelsen står ovenfor ifølge O Reilly & Tushman (O Reilly & Tushman, 2004), hvor ledelsen mangler evnen til å oppnå nyskapende innovasjoner samtidig som de kontinuerlig forbedrer eksisterende virksomhet. Manglende fleksibilitet til å kunne gjennomføre denne balansen mellom å utvikle mellomlederen og fokus på drift er noe som er vanskelig å oppnå.

### **5.3 Balansen mellom utforskning og utnyttelse**

Et av funnene viste at organisasjonen var avhengig av omsetning, slik at fokus på daglig drift ble mer viktig enn fokuset på administrativ tid. March (March, 1991) tar for seg akkurat dette i forbindelse med at en organisasjon er avhengig av og kunne balansere sine ressurser for å utnytte potensialet for vellykkede endringsprosesser, samtidig som at det åpner for muligheten til å utforske endringene. Dette var noe som mellomlederne uttrykte sterkt når de fikk en sen beskjed som ikke var tydelig informert til dem. De måtte bruke mye tid til å tolke informasjonen og fikk dermed mindre tid til å fokusere på kompetanseutvikling da dette måtte viderefremmes på en forståelig måte til sin avdeling.

Et annet interessant funn var at en av mellomlederne mente at de tok seg altfor lite tid til å utforske hva som var gjort bra med endringsprosessen eller dårlig, uavhengig om denne var vellykket eller mislykket. Dette funnet kan kobles opp mot March (March, 1991) hvor læring gjennom etterhandling vil være et eksempel på kunnskap som erverves etter en fullført oppgave. Dette fremheves også av Levitt & March (Levitt & March, 1988), når organisasjonen lærer fra erfaring hvordan de best kan fordele ressurser mellom utnyttelse og utforskning, påvirker disse fordelingene resultatene over tid og sted. En økning i kompetanse øker sjansen for belønning ved deltakelse i den samme aktiviteten og ytterligere styrker kompetansen og sjansen for suksess.

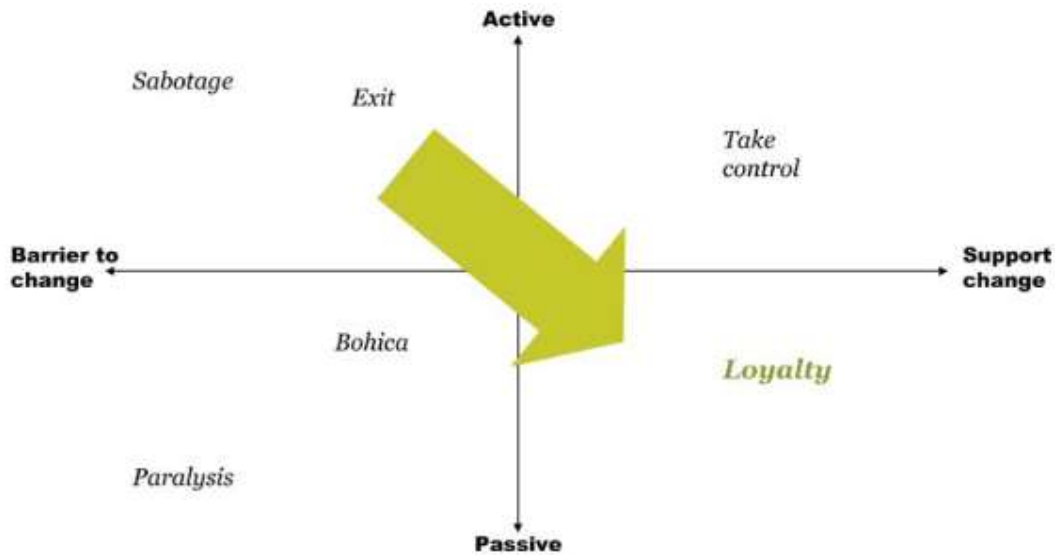
### **5.3.1 Involvering av ansatte**

I tråd med teori viser flere av mellomlederne at de ønsker å få en klar og tydelig informasjon slik at de kunne håndtere endringen på en god måte slik at det ble minst mulig motstand (Stensaker & Meyer, 2012). Motstand er en naturlig reaksjon hos mennesker og er noe som kan forventes i enhver endringsprosess. Organisasjoner kan respondere ulikt selv når de står ovenfor lignende ytre endringsfaktorer grunnet ulike tilnærminger til å tolke signaler og hendelser i omgivelsene (Weick, 1995).

Flere informanter uttrykker at mange endringsprosesser ikke blir godt imøtesett fra sine avdelinger da endringer ikke blir kommunisert tidlig og tydelig nok. Dette igjen kan føre til en motstand fra ansatte og mellomlederen selv da det er viktig at endringen som formidles til mellomleder skal tolkes og forstås, for så og videreformidles til deres respektive avdeling.

### **5.3.2 Mottakelighet for endringer basert på erfaringer**

Et interessant funn som ble dratt frem var at flere mellomledere opplevde at endringer som skulle implementeres møtte mer motstand fra erfarne ansatte enn nye ansatte. Dette kan kobles mot modellen til Stensaker & Meyer (Stensaker & Meyer, 2012) hvor lojale ansatte enten er passive eller aktive motstandere i endringsprosesser. De yngre og mindre erfarne ansatte oppleves av flere mellomledere å tilpasse seg endringer lettere da de ikke har vært gjennom mange endringsprosesser. I tillegg informerte en av mellomlederne at de yngre og uerfarne som ikke godtok eller var enig i endringen valgte å si opp.



Figur 3 – Hvordan erfaringer med endringer påvirker reaksjon

Videre viste det seg også at mellomlederne som hadde mindre erfaring enn andre viste mer motstand til endringer da de følte at de ble mindre og senere involvert i endringsprosesser som påpekes av Stensaker & Meyer (Stensaker & Meyer, 2012). Mellomlederne med lengre erfaring følte at de ble godt involvert og at endringene kunne være lettere å forholde seg til da de hadde rutiner på hvordan de kunne håndtere tidspress og motstand. Dette samsvarer med modellen til Stensaker & Meyer hvor passive lojale kan yte motstand da de sliter med å skjønne endringen, mens aksepterte lojale vil skjønne prosessen og se på fremtidige endringer. De la også vekt på hvordan de kunne forbedre fremtidige prosesser og samtidig bli mer innovative som også omtales av (O Reilly & Tushman, 2004).

### 5.3.3 Strategisk eller operativ håndtering av endringene

Mellomlederne må som tidligere nevnt kunne forstå og tolke intensjon bak endringene da dette gir grunnlag for initiativ til endringsprosessen, samt opprettholdelse av daglig drift og implementering av endringer i avdelingen. Dette var noe som mellomlederne hadde forsøkt å forbedre i en endringsprosess hvor dette hadde skapt enda større komplikasjoner for sine ansatte og kunder. I tillegg til dette var det brukt ekstra tid for å finne en løsning som bare gjorde vondt verre. Scarbrough & Burrell (Scarbrough & Burrell, 1996) påpeker at

mellomleiderne er motstandsdyktige og blokkerer endring, i tillegg til å være en reell hindring for endringer. De blir dermed en hindring for endringer dersom de ikke klarer å utføre rollen sin effektivt.

Weick (Weick, 1995) tar for seg at håndtering av ulike endringsprosesser inkluderer sjelden negative konsekvenser for den daglige driften og påfølgende endringsprosesser. Endringer som også har fortrenget daglig drift eller har slitt ut organisasjonen og har hindret nye endringer kan føre til at endringsinitiativet ikke har bidratt til å bygge endringskapasitet. Dette kan kobles opp mot endringen som informant 5 tok frem i forbindelse med nytt faktureringssystem som skapte mer støy hos kundene da de hadde dårligere rutiner på endringen og et tidspres.

Dette indikerer at erfaring med ulike typer storskala endringer kan bidra til generell prosesskunnskap som ligner det Schilling et al (Schilling et al., 2003) refererte til som prosessbasert læring. I motsetning til å lære spesifikke ferdigheter eller kunnskap om en type endring. Selv om det å bli vant til endringer ikke krever noen overveielse, krever det å gjenkjenne prosesslikheter en evne til å abstrahere på tvers av endringsinitiativer. Velkjent og positivt innrammede minner om endringsprosedyrer og rutiner reduserer usikkerheten og tvetydigheten og lar ansatte bruke mindre tid på å finne ut hva som skjer og de orienterer seg raskt om det siste planlagte endringsinitiativet og hvordan dette kan påvirke dem. Endringsevner blant aksepterende ansatte innebar også måter å håndtere raske endringer på, som å se endring som en ytre betingelse og fokusere på business as usual som er omtalt av (Stensaker & Meyer, 2012).

## 6 Oppsummering og konklusjon

Balansen mellom tid og muligheten for læring ser ut til å være et problem for mellomlederne. Hvordan de skal balansere mellom tid som benyttes til administrativt arbeid og fakturerbart arbeid tid er et dilemma som mellomlederne står ovenfor for effektiviseringen av deres læring ved endringsprosesser. På den ene siden er organisasjonen avhengig av at mellomlederne utvikler sin kompetanse innenfor rollen som mellomleder og hvordan de kan bygge på sin erfaring for å forbedre påfølgende endringsprosesser. Dette ble omtalt av en av mellomlederne da de skulle legge av tid til lederutviklingsprogram for å utvikle seg i rollen sin. På den andre siden må også mellomlederne generere inntekt og fokusere på daglig drift. Her var fokuset på å få nok fakturerbar tid noe som var en målestokk for hvor effektiv hver ansatt var. Problemet med dette ser ut til at det ikke legges av nok tid til å utforske rollen som mellomleder og dermed blir mer fokus på daglig drift mer prioritert, slik at potensiell kompetanseutvikling og læring går tapt.

Erfaringer og kompetanse tar for seg mellomlederen selv og hvordan de opererer i sin rolle. Erfaringene og kompetansen til mellomlederne er svært viktig for fremtidig konkurransedyktighet og overlevelse i organisasjonen dersom mellomlederne er flinke til å kunne tolke og forstå intensjonen bak endringene som formidles av toppledelsen. Erfaringene ser ut til å være svært viktig i forhold til hvor mye mellomlederen blir involvert før endringsprosessen trer i kraft. Dersom mellomlederne da har erfaringer fra tidligere kan det være lettere for dem å se et mønster i prosessen som gjør at de kan bli mer proaktive i deres rolle, som igjen gjør at de kan støtte endringsprosessen med mindre informasjon enn det som er formidlet til dem. Gode rutiner på dette kommer fra erfaringer som mellomlederen har etablert fra flere endringsprosesser.

Uheldigvis ser det ut til at dersom en har mer erfaring, blir mellomlederen mer involvert da de er mer sikre på hvor de kan spille inn i endringsprosessen fra tidligere erfaring, samt gode rutiner. Tiden blir mer tilstrekkelig dersom mellomlederen med mindre erfaringer føler at de blir mindre involvert og mangler informasjon da de ikke skjønner endringen like godt som en mellomleder med erfaring. Det kan da spekuleres i at dette gir mindre tid til å utforske endringer som må tilpasses til mellomlederne med mindre erfaring, som da gir organisasjonen kortsiktige resultater. Mindre tid til utforskning kan også føre til kompetansefeller dersom mellomlederne med mindre erfaringer ikke får tid til å utforske og utvikle seg innenfor sin rolle. I tillegg vil også erfaringer fra tidligere endringsprosesser – mislykkede eller

vellykkede, stille mellomlederne mye sterkere da de kan se potensiale for forbedringer i endringsprosesser som en mellomleder med mindre erfaringer ikke nødvendigvis ser.

Videre vil også mellomlederne som er usikre i endringsprosessen skape mer reaksjoner på endringene da de har mer vanskeligheter for å forstå endringen. Det kan også gi en mindre tillitt til mellomlederen da de ansatte ønsker at endringene som mellomlederen skal formidle til dem skal være tydelig og konkret. Dette kan da gjøre at mellomlederen med mindre erfaring med endringer oppleves som reaktiv og motstandsdyktig, selv om det legges et stort press på dem som endringsformidlere og dyktige innenfor sitt tjenesteområde for opprettholdelse av daglig drift.

## **6.1 Praktiske implikasjoner**

Implikasjoner til denne forskningen er et begrenset utvalg av informanter. Forskningen baserer seg mye om mellomlederen og hvordan deres erfaringer i endringsprosesser oppleves. Det er ikke tatt høyde for hvordan ansatte i deres avdeling og toppledelsen opplever at endringer implementeres av mellomlederen og hvordan balansen mellom tid til utforskning og utnyttelse er håndtert. Det vil derfor være aktuelt å kunne hente inn flere informanter og en variasjon slik at det kan samles inn informasjon fra både mellomleder, ansatt og toppler. Dette vil da kunne kartlegge prosessen ved endringen bedre slik at både den ansatte og toppler kan komme med innspill på hvilke erfaringer de har fra mellomlederen og hvordan deres rolle bidrar til vellykkede endringsprosesser – både fremtidige og pågående.

## **6.2 Teoretiske implikasjoner og forslag til videre forskning**

Teorien for seg balansen med utnyttelse og utforskning av ressurser og tid som organisasjonen har til rådighet for konkurransefortrinn og læring. Mye av funnene som er samlet inn baserer seg på kommunikasjon fra ledelsen og hvordan mellomlederen aktivt tolker informasjonen som skal implementeres til sin avdeling. Det er ikke spesifikt koblet opp mot hvor flinke de er på å balansere tiden og ressursene, som da vil være viktig for å belyse teorien. Mellomlederne som det ble samlet inn informasjon på opererte på forskjellige områder, som kan ha stor effekt på hvor mye innflytelse de kunne bidra med til organisasjonen selv med vellykkede endringsprosesser.



Videre forskning bør undersøke nærmere på hvordan mellomlederne føler at de har balansert ressurser og tid til utforskning og utnyttelse. Som jeg ser i oppgaven, er det blitt stilt mye spørsmål om håndtering og kommunisering av endringene og hvordan dette har blitt tolket av mellomlederne. Fremtidig forskning på dette området bør ha mer fokus på hvordan effekten av endringsprosesser har på den daglige driften og hvordan mellomlederne håndterer dette i forbindelse med utnyttelse og utforskning av ressurser og tid. Hvordan bidrar mellomlederne til at avdelingene får utforsket endringene i etterkant av endringene og hvordan påvirker de at læring fra endringer har blitt fulgt opp? Dette kan gi en bedre oversikt om bedriften har lært eller erfart fra endringsprosessen slik at dette vil komme organisasjonen til gode for fremtidige endringer.

## Referanseliste

- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization science (Providence, R.I.)*, 22(5), 1123-1137.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>
- Bell, E., Harley, B., Bryman, A. & Bell, E. (2022). *Business research methods* (Sixth edition. utg.). Oxford University Press.
- Burgess, N., Strauss, K., Currie, G. & Wood, G. (2015). Organizational ambidexterity and the hybrid middle manager: The case of patient safety in UK hospitals. *Human Resource Management*, 54(S1), s87-s109.
- Busch, T. & Busch, T. (2021). *Akademisk skriving : for bachelor- og masterstudenter* (2. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management journal*, 47(2), 209-226.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Jansen, J. J., Vera, D. & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The leadership quarterly*, 20(1), 5-18.
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft : hvordan få gjennomslag på jobb*. Cappelen Damm akademisk.
- Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of change management*, 6(2), 217-231.
- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California management review*, 53(4), 5-22.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74-83.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1977). Who gets power—and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational dynamics*, 5(3), 3-21.
- Scarborough, H. & Burrell, G. (1996). The axeman cometh: the changing roles and knowledges of middle managers. *The politics of management knowledge*, 173-189.
- Schilling, M. A., Vidal, P., Ployhart, R. E. & Marangoni, A. (2003). Learning by Doing Something Else: Variation, Relatedness, and the Learning Curve. *Management science*, 49(1), 39-56. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.1.39.12750>
- Schutz, A. (1970). *Alfred Schutz on phenomenology and social relations* (Bd. 360). University of Chicago Press.
- Spreitzer, G. M. & Quinn, R. E. (1996). Empowering Middle Managers to be Transformational Leaders. *The Journal of applied behavioral science*, 32(3), 237-261.  
<https://doi.org/10.1177/0021886396323001>

- Stensaker, I. (2006). Modelling European mergers; theory, competition policy and case studies. I(Bd. 21). Portland: Ringgold, Inc.
- Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J. & Haueng, A. C. (2002). Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences. *Organizational dynamics*, 31(3), 296-312. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00115-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00115-8)
- Stensaker, I. G. & Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel review*.
- Tenny, S., Brannan, J. & Brannan, G. (2017). Qualitative study.
- Thomas, R. & Dunkerley, D. (1999). Careering Downwards? Middle Managers' Experiences in the Downsized Organization. *British Journal of Management*, 10(2), 157-169. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00117>
- Thornhill, A. & Saunders, M. N. K. (2003). Exploring employee's reactions to strategic change over time: The utilisation of an organisational justice perspective. *The Irish journal of management*, 24(1), 66.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Bd. 3). Sage.
- Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative research methods*, 5(14), 359-386.
- Zimmermann, A., Raisch, S. & Cardinal, L. B. (2018). Managing persistent tensions on the frontline: A configurational perspective on ambidexterity. *Journal of management studies*, 55(5), 739-769.

## **Vedlegg**

### **Vedlegg 1 – Samtykkeerklæring og infoskriv**

#### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### **Mellomledere sin erfaring med endringsprosesser og hvordan de implementerer endring i BDO AS**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske mellomleder sin rolle ved implementering av endringer og hvordan deres individuelle erfaringer har effekt på endringsprosesser i bedriften. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med prosjektet vil være å belyse mellomleder sin rolle i endringsprosesser og hvordan læring utnyttes og utforskes på et individuelt nivå. De som intervjues vil derfor være mellomledere i BDO AS.

Hvordan opplever mellomledere sin rolle i å balansere mellom utforskning og utnyttelse i endringsprosesser, og hvilke faktorer påvirker deres evne til å bidra til individuell læring og tilpasning?

Bakgrunnen for dette er masteroppgave innen økonomi og administrasjon ved UIT, Norges Arktiske Universitet.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet**

UIT, Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet.

Oppgaven gjøres i samarbeid med BDO AS. Problemstillingen er valgt av student og er avklart med BDO AS.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget i forskningsprosjektet er valgt på bakgrunn av stillingen som mellomleder og hvorvidt man har gjennomført endringer. Kontaktopplysninger av utvalg er tildelt av BDO AS.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du velger å delta i intervju med en mastergradsstudent fra UIT.

I intervjuet vil jeg forsøke å kartlegge dine erfaringer som leder og hvordan du utforsker eller utnytter endringer til læring ved senere endringsprosesser. For å gjøre dette ønsker jeg å undersøke hvilke faktorer som kan ligge bak dine reaksjoner. Varigheten på intervjuene vil være 30-45 minutter.

### **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 skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun student og veileder som vil ha tilgang til dine personopplysninger. Alt data som kan kobles mot personopplysninger vil erstattes med kode som lagres på en egen liste adskilt fra øvrige data. Datamaterialet vil også oppbevares i beskyttende programmer med passord.

- Runar Stoltenberg (student).
- Etty Ragnhild Nilsen (veileder).

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 03.06.24. Opplysninger vil anonymiseres dersom dette skal gjenbrukes til forskning. Personopplysninger vil bli slettet.

## 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:

- UIT, ved Ety Ragnhild Nilsen. [Ety.nilsen@usn.no](mailto:Ety.nilsen@usn.no). Tlf: 97021325.
- Vårt personvernombud: Annikken Steinbakk. [Personvernombud@uit.no](mailto:Personvernombud@uit.no). Tlf: 957 30030.

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

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

*Prosjektansvarlig*

Ety ragnhild Nilsen

*Eventuelt student*

Runar Stoltenberg

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Mellomledere sin erfaring med endringsprosesser og hvordan de implementerer endring i BDO AS, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju.
- At student kan gi opplysninger om meg til prosjektet
- At mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til videre forskning

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2 – Intervjuguide

# Intervjuguide

### 1. Innledningsspørsmål

- Kan du fortelle litt om deg selv og din rolle i BDO?

1. Hvor lenge har du jobbet i BDO?
2. Har du jobbet på noen andre kontorer i BDO enn der du er nå?
3. Har du tidligere erfaring med endringer i BDO?

## 2. Hovedspørsmål

- Kan du fortelle litt om prosjektet?
  - Når ble dette iverksatt?
  - Hva omhandlet det?
- Har du noen tidligere erfaring med endringer? Dette kan både være som mellomleder eller medarbeider.
- Har du fått noen forberedelser på prosjektet før dette tredde i kraft?
- Hvordan opplever du kommunikasjonen av prosjektet fra toppledelsen, og hvordan formidler du dette videre til din avdeling?
- Hva tenker du kunne gjort informasjonsdelingen bedre?
- Hvordan kommuniseres endringene til de ansatte i avdelingen?
- Kan du dele noen strategier eller teknikker du har brukt for å motivere din avdeling under endringen?
- Kan du gi eksempler på hvordan lærings- og utviklingsinitiativer har blitt tilpasset for å møte spesifikke utfordringer ved endringer?
- Har det blitt møtt noe motstand eller utfordringer ved prosjektet?
- Hvordan identifiserer og adresserer dere motstand mot endring blant ansatte?
- Har de ansatte vært involvert ved beslutningen av endringen?
- Blir ansattes tilbakemeldinger brukt til å forme læringsprosess underveis?
- Er det noen ansatte som tilpasser seg endringen lettere enn andre?
- Har det blitt satt av nok ressurser og tid ved endringen?
- Hvordan sikrer du at din avdeling har nødvendige ressursene og opplæringen for å tilpasse seg endringene?
- Hvordan måler du effektiviteten av endringen og læringsprosessen innenfor ditt ansvarsområde?
- Hvordan vil du beskrive kompetansedelingen mellom de ansatte etter endringen?
  - Er det noen du føler har mer erfaring med endring enn andre?



- Har erfaringen fra disse ansatte blitt utnyttet for gjensidig læring med endringen?
- Hvilke erfaringer tenker du er viktig å ta med deg ved fremtidige endringer som skal implementeres til de ansatte?

### **3. Oppsummeringsspørsmål/avslutning**

- Har du noen andre spørsmål som du har kommet på før vi avslutter?

Takk for at du kunne delta på intervjuet. Går det fint at jeg kontakter deg i etterkant for noen oppfølgingsspørsmål dersom dette skulle bli aktuelt?

