



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen i Tromsø og
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Mellomleders roller i planlagte endringer

Solveig Elisabeth Skarhol
Lill Tove Amundsen

*STV-3906 Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi
- Master of Business Administration (30 Studiepoeng)*

Høst 2014



Forord

Endelig i mål. Det har vært en lang og utviklende prosess. Arbeidet med masteroppgaven har vært lærerik både faglig og personlig, og det er godt å se at vi kom i mål. Målgangen var verdt arbeidet og de harde prioriteringene underveis. Vi hadde ikke klart dette alene og vil gjerne takke flere som har gjort veien hit mulig for oss.

Takk til Troms Kraft for at vi fikk undersøke deres organisasjonsendring og for all velvilje i forbindelse med innhenting av informasjon. For lån av sharepoint, det var vårt felles skrivebord på nett, og gjorde skriveprosessen mye lettere.

En stor takk til våre informanter fra TKN/TKE som i en travel hverdag tok seg tid til å bli intervjuet om mellomlederrollen.

Takk til vår veileder Ådne Danielsen for konstruktive og gode tilbakemeldinger som har ført til refleksjoner og utvikling hos oss, og til en langt bedre oppgave tør vi påstå.

Takk til våre familier og venner for å ha vært overbærende med våre lange dager og tilhørende fravær og ikke minst manglende tilstedeværelse på grunn av at tankene var andre steder selv når vi var hjemme.

Til slutt en spesiell takk til Jon-Egil og Emil for tålmodighet og nødvendig støtte underveis.

«High five» til oss selv!

Tromsø og Lakselv, november 2014

Solveig Elisabeth Skarhol
Lill Tove Amundsen

Sammendrag

Oppgaven er avsluttende del av Master i Strategisk ledelse og Økonomi ved Universitet i Tromsø, Norges Arktiske universitet (UiT). Studiet utgjør 90 studiepoeng, hvorav denne masteroppgaven står for 30 av disse. I denne oppgaven beskriver vi mellomleders roller i planlagte endringer.

Målet vårt med oppgaven er å belyse roller mellomledere har i implementering av planlagte strategiske endringer. Hovedtrekkene viser at mellomleder hadde flere roller i organisasjonsendringen «en organisasjon- to organisasjonsnummer» i Troms Kraft. Det var en kompleks og utfordrende oppgave, de har hatt ansvaret for å få implementert endringen samtidig som de går inn og ut av ulike roller for å få implementert endringen. De tilpasser egen rolle, de oversetter endringen og har ansvar for å kommunisere den planlagte endringen til medarbeidere, samtidig skal de opprettholde daglig drift og ha fokus på å implementere endringen samtidig.

Selv om mellomlederrollen blir beskrevet som viktig i ledelseslitteraturen har den blitt relativt lite forsket på. Vi har brukt teori om organisasjon, endring og ledelse som grunnlag for å analysere intervjuene av respondentene. Gjennom denne oppgaven ønsker vi å bidra til å sette søkelyset på mellomlederrollen. Vi ønsker å gi et empirisk bilde av mellomledernes roller ved implementering av endring.

Søkeord: mellomleder, roller, endring, implementering

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Problemstilling.....	5
1.2 Oppgavens videre oppbygging.....	5
2. Casebeskrivelse	6
2.1 Kraftbransjen i Norge.....	6
2.2 Troms Kraft som case.....	7
2.3 Bakgrunn for organisasjonsendring TKN – TKE.....	8
3. Teoretisk rammeverk	11
3.1 Mellomlederrollen og endring.....	11
3.2 Roller ved endring.....	13
3.3 Implementering av tilsiktet strategi.....	16
3.4 Pessimistisk og optimistisk syn på mellomledere.....	17
3.5 Røviks oversettelsesteori som en alternativ og supplerende forståelse.....	18
3.6 Oppsummering av teoretiske tilnærminger.....	20
4. Metode	22
4.1 Undersøkelsens design.....	22
4.2 Utfordringer.....	22
4.3 Ethiske spørsmål.....	23
4.4 Forskning og undersøkelsesstrategier.....	24
4.5 Pålitelighet og gyldighet.....	25
5. Analyse og drøfting av mellomlederens rolle i prosjektet	28
5.1 Rollene i endringer.....	29
5.2 Utfordringer i prosessen.....	31
5.2.1 Organisasjonsendring.....	31
5.2.2 Endring av oppgaver.....	33
5.2.3 Daglig drift og implementering av endring.....	35
5.2.4 Rapportering og oppfølging.....	37
5.3 Håndtering.....	38
5.3.1 Beslutningsrom og ledelse.....	39
5.3.2 Avlæring og opplæring.....	40
5.3.3 Involvering og påvirkning.....	41
5.4 Oppsummering av analyse og drøfting.....	42
6. Konklusjon	46
6.1 Praktiske implikasjoner.....	46
7. Referanseliste	47
8. Vedlegg	49

1. Innledning

I denne oppgaven har vi valgt å se på mellomlederens roller i endringsprosesser. De fleste organisasjoner i dag ønsker å effektivisere driften. Årsaken til dette kan være nye konkurrenter, ny teknologi eller at organisasjon må bli mer effektiv enn det de er i dag på grunn av økonomi. Dette medfører som regel et behov for endring. Å endre en organisasjon er en vanskelig oppgave, hvor mellomledere er en av de viktigste aktørene for å få implementert vedtatt strategi slik det var tenkt. Ola Hope sier dette på følgende måte:

”In recent literature, middle managers have been identified as the most important actors regarding putting change initiatives to work. How middle managers make sense of change initiatives has had a great impact on how changes actually get implemented and the outcome of change” (Hope 2009 s.30).

Det er flere grunner til at vi valgte dette som tema. Den viktigste grunnen er at vi selv har vært mellomledere i virksomheter hvor vi har hatt ansvar for å gjennomføre endringer. I tillegg er man blitt mer klar over at mellomledere har en viktigere rolle tilknyttet endringsprosesser enn tidligere antatt. Med bakgrunn i dette hadde vi et ønske om å lære mer om rollen til mellomledere i endringsprosesser. Selv om mellomlederrollen beskrives som viktig så har rollen blitt lite forsket på ifølge Kuvenhuyen og Buss mfl (2011). Det i seg selv er en viktig grunn til å adressere mellomlederrollen som forskningstema. Røvik skriver i sin bok *Trender og translasjoner* at det tidligere har vært vanlig å bruke eksterne konsulenter for å ta hånd om endringsprosesser i organisasjoner, men at det nå ser ut til å være en trend i tiden hvor det i større grad brukes egne ressurser til disse prosessene (Røvik, 2009). Huy (2001) belyser at mellomlederne er verdifulle når store endringer skal gjennomføres i organisasjoner og at mellomledere har en sterk påvirkning på organisasjoners prestasjon. En av årsakene til dette er at mellomlederne har oversikt over det som skjer i den daglige driften samtidig som de har et helhetsperspektiv. Rollen til mellomleder er kompleks og i en endringsprosess må de håndtere ledelsens intensjoner om endring samtidig som de skal sørge for den daglige driften (Balogun 2003).

I denne oppgaven støtter vi oss til det lille som finnes av sentral litteratur om temaet. Det er Balogun (2003,2008), Floyd og Wooldridge (1997) og Huy (2001) sine arbeider vi primært

vil anvende. Vi har også hentet betraktninger fra den refererte Ola Hope som har skrevet en doktoravhandling om mellomledelse, der han konkluderer med hvor viktig det er å involvere mellomledere i endringsprosesser. I tillegg har vi brukt en del generelle teorier om ledelse og endring. Vi vil presentere vår teoretiske innfallsvinkel grundigere senere i oppgaven.

Gjennom denne oppgaven ønsker vi å bidra til å sette søkelyset på mellomlederrollen. Vi ønsker å gi et empirisk bilde av mellomledernes roller ved implementering av endring. For å få mer kunnskap om dette har vi brukt Kraftselskapet Troms Kraft (TK) som case.

TK er delt inn i flere datterselskaper og tilhørende virksomhetsområder. To sentrale selskaper er Troms Kraft Entreprenør (TKE) og Troms Kraft Nett (TKN). TKN er et av landets største nettselskap og selskapet overvåker og vedlikeholder et strømmnett med linjer på til sammen cirka 10.000 km. TKN har 45 ansatte som sørger for planlegging og drift av et strømmnett som forsyner 67.500 kunder med strøm. TKE på sin side er en sentral aktør innenfor bygging av linjer på høyere spenningsnivåer i Nord-Norge og er totalleverandør av entreprenørtjenester innenfor elkraft, tele og elektro, og har rundt 200 ansatte.

TK er et selskap som har vært gjennom endringer de siste årene. I juni 2012 ble ny konserndirektør ansatt i TK. Han tok initiativ til en organisatorisk gjennomgang av hele TK med fokus på kjernevirksomheten som er produksjon, nettdrift (TKN) og entreprenørvirksomhet (TKE). Det ble særlig rettet oppmerksomhet mot hvordan konsernstrukturen kunne organiseres på bedre og enklere måter. Oppfatningen var at TKN og TKE kanskje var så tett integrert at de like godt kunne fusjoneres. Arbeidet med se på en mulig fusjon mellom selskapene ble startet i september 2012. Det ble etter hvert besluttet at selskapene ikke skulle fusjoneres men ha felles ledelse. Denne beslutningen ble tatt i mars 2013. Stillingen som direktør for TKN og TKE ble lyst ut, og tilsetting av ny direktør for selskapene ble gjort i juni 2013, med oppstart i januar 2014.

Arbeidsordre til ny direktør var å etablere fellesskapet mellom TKN og TKE innenfor gjeldende eksterne rammer og ulike regelverk, for å få bedre resultat i selskapene. Dette resulterte i januar 2014 i at det ble det etablert et prosjekt i TKN/E som fikk navnet; «En organisasjon- to organisasjonsnummer». Hovedfokuset i dette prosjektet var at man fra nå av ønsket å gjøre noe med organisasjonsstrukturen og det tilhørende grensesnittet mellom disse to selskapene.

Utvalgte mellomledere i TKN og TKE ble bedt om å være med å se på hvordan man skulle få til et best mulig grensesnitt mellom selskapene. Prosjektet ble igangsatt i januar 2014 og organisert ved at mellomlederne fra begge selskapene og tillitsvalgte ble satt i tre ulike arbeidsgrupper. Arbeidsgruppene hadde som fokus å se på grensesnittene mellom TKN og TKE og hvordan disse kunne optimaliseres. De ulike arbeidsgruppene som ble opprettet ble døpt; «Støttefunksjoner», «Planlegging og prosjektledelse» og «Ordreproduksjon». To av arbeidsgruppene leverte forslag på ny organisering og optimalisering av grensesnitt inn til direktør i mars og den siste arbeidsgruppen leverte sitt forslag i august i 2014. Forslag til ny organisering i TKN og TKE ble vedtatt på bakgrunn av forslaget arbeidsgruppene jobbet frem, og resultatet var at de skulle opprette fem hovedavdelinger; «Plan», «Bestiller og Prosjekt», «Leveranse», «Driftssentral» og «Eksternmarked». Det er denne delen av prosjektet vi har sett nærmere på i denne oppgaven. I tillegg ble det lagt inn støttefunksjoner som gikk på analyse, kvalitet, økonomi, innkjøp og personal. Mellomledere som hadde vært ledere i de ulike arbeidsgruppene ble satt i styringsgruppen, og hadde ansvar for implementering av organisasjonsendringen sammen med de andre mellomledere som ikke hadde vært leder av arbeidsgruppene. Dette for å sikre sammenheng mellom leveransene. Vi kommer nærmere inn på dette senere i oppgaven.

Mellomlederne i Troms Kraft har to ulike posisjoner. Mellomleder i posisjon 1 er underlagt en leder og har selv direkte ansvar for medarbeidere. Mellomleder i posisjon 2 er underlagt en leder og kan selv kun være overordnet en gruppeleder. Disse to funksjonene og organisasjonsstrukturen var begge knyttet til endringen. Selve utøvelsen av rollen ville direkte og indirekte påvirke endringsprosessen.

En tradisjonell teori om lederroller finner vi hos Mintzberg (1989). Han beskriver lederrollen som formet ut fra forventningene ledere skaper til seg selv, hvordan de skapes fra ansatte, fra omgivelsene og selve stillingsinstruksene. Rolleforventningene er lederens oppfatning av hvordan andre mennesker i organisasjonen ønsker at lederrollen skal utøves. Også krav fra omgivelsene og tilbakemeldingene man får på egen atferd vil påvirke hvordan en leder oppfatter sin rolle. Hvordan en leder oppfatter disse kravene og rammebetingelsene vil prege de valg som blir gjort (Høst 2009:31).

Det finnes flere definisjoner på mellomledelse, men Hope (2009) trekker særlig frem de hierarkiske/strukturelle-, de funksjonelle- og de oppgaveorienterte dimensjonene som

fundamentet i enhver definisjon av rollen. Mellomledere er gjerne plassert mellom strategisk og operasjonelt nivå i organisasjonen, og de har ansvar for spesifikke deler av arbeidsprosessen. Vi vil i denne oppgaven definere mellomledelse som: «*enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjefen og ett nivå over arbeidere og førstelinjemedarbeidere*» (Hope, 2009). TK er et konsern og TKN og TKE er datterselskaper under dette. Hopes definisjon passer for å beskrive hvor i hierarkiet mellomlederne i TKN/TKE er da de ikke er rett under konserndirektør, men enten under direktøren for TKN/TKE eller et nivå over førstelinjearbeiderne.

Mellomledere kombinerer nivåene gjennom å formidle, forhandle og tolke informasjon fra toppledelsen mellom det strategiske og operative nivået. De er ansvarlig for arbeidsflyt og arbeidsprosesser i sin avdeling. De har ikke ansvar for organisasjon som helhet, men må likevel koordinere og samhandle med andre avdelinger på samme nivå (Hope, 2009). Mellomledere fungerer som en lenke mellom toppledelsen og førstelinje, strategiske beslutninger kommuniseres fra toppledelse via mellomleder til førstelinjen, noe som gjør mellomleder til en viktig informasjonskanal. Mellomledelse er utøvelse og oppgaver knyttet til mellomleders funksjon.

Mellomledere er ofte avgjørende som pådrivere for strategiske endringer. De har mange utfordringer med å utøve denne rollen. De implementerer strategier som er bestemt av toppledelsen og opererer i kompliserte omgivelser. De skal sørge for en smidig arbeidsflyt til toppledelse, besvare ulike spørsmål fra organisasjon og gjerne stå imot motstand mot endringen i eget team. De må skape balanse mellom det å opprettholde daglig drift og det å implementere endring. Mellomledere må også samarbeide med kunder, leverandører og andre interessenter. Denne samhandlingen krever ofte kompromisser og passer ikke alltid inni den nye strategien (Kuyvenhoven og Buss 2011). Det er derfor viktig at mellomleders påvirkning på toppleder ikke overses i strategiske implementeringer av for eksempel strategi.

Mellomledere fungerer som toppleder for divisjonene og som mellomledere i den overordnede organisasjonen, og har derfor en sentral rolle (Hope, 2009). Floyd & Wooldridge (1997) hevder at mellomledere har en signifikant posisjon i forhold til strategi og endring gjennom sin rolle som bindeledd mellom toppleder og medarbeidere. De finner korrelasjoner mellom mellomlederes involvering i strategiske prosesser og økonomiske resultater. Mellomledere er

de som formidler endringer til de ansatte, samt de som gjennomfører i henhold til toppleders beslutninger (Hope, 2009).

1.1 Problemstilling

I innledningen har vi forsøkt å dokumentere at mellomlederrollen er viktig men samtidig nokså utforsket. I denne oppgaven vil vi derfor se nærmere på mellomlederrollen ved å ta særlig tak i det nevnte omstrukturingsprosjektet der TKN og TKE gjennomgår en organisasjonsendring. Vi vil arbeide ut fra følgende tre problemstillinger:

1. Hvordan fortonet mellomlederrollene i dette prosjektet seg?
2. Hva var utfordringene særlig for mellomlederne i denne prosessen?
3. Hvordan ble disse utfordringene og rollene rent faktisk håndtert?

Ved å undersøke mellomledernes opplevelser av organisasjonsendringen i TKN og TKE, ved hjelp av de teoriene vi over har gitt et riss av, mener vi å ha et godt utgangspunkt for å analysere problemstillingene vi har skissert.

1.2 Oppgavens videre oppbygging

Så langt har vi presentert oppgavens tema med tilhørende problemstillinger. I det neste kapitlet (kapittel 2) vil vi gå mer i detalj med caset vårt og da særlig prosjektet i TK som vil sette søkelyset på. I kapittel 3 kommer vi grundigere inn på de teoretiske utlegningene og betraktningene vi gjør oss. I kapittel 4 forteller vi mer i detalj om hvordan vi rent metodisk har gått frem for å gjøre vår undersøkelse. I kapittel 5 har vi analysert innsamlet empiri og drøftet sammenhenger og ulikheter i empirien i henhold til problemstillingen. Til slutt vil vi forsøke å trekke sammen hovedlinjene i undersøkelsen, og forsøke oss på en oppsummering og konklusjon.

2. Casebeskrivelse

I dette kapitlet ønsker vi å gi en grundig casebeskrivelse av relevante forhold i Troms Kraft (TK). Vi vil beskrive kraftbransjen generelt og TK spesielt. Forståelsen av TK som organisasjon, dens historie og kultur, samt omgivelsene og konteksten er avgjørende for den endelige analysen. Vi begynner derfor med å presentere kraftbransjen og dens utvikling. Deretter tar vi for oss TK sin historie, organisasjonsstrukturen og bakgrunnen for organisasjonsendringen i Troms Kraft Nett (TKN) og Troms Kraft Entreprenør (TKE).

2.1 Kraftbransjen i Norge

Kraftsystemet og elektrisitetsforsyningen kan beskrives som en verdikjede fra produksjon til forbruk, via overføring og omsetning av kraft. Et sentralt kjennetegn ved energibransjen er at alle energiselskapene er regulert av energiloven. Kombinasjon av et stort offentlig eierskap og et mangfold av aktører er særegent for den norske kraftsektoren. Andelen offentlige aktører er betydelig på eiersiden, ca. 90 % av norsk vannkraftproduksjon er offentlig eid. Det er totalt 183 selskaper som produserer kraft i Norge. Nettselskapene med sin overføring og distribusjon er naturlige monopoler og har leveringsplikt i sitt område, med andre ord kan ikke kunden fritt velge nettselskap. I Norge er det 154 selskaper med nettvirksomhet på ett eller flere nivå; sentralnett, regionalnett og /eller distribusjonsnett. Sentralnettet er i hovedsak eid av Statnett. Distribusjonsverkene er i dag stort sett eid av kommuner og/eller fylkeskommuner. Det er konkurranse innen produksjon (energi) og kraftsalg til sluttbrukere. Omsetningsselskapene kjøper kraft i markedet for videresalg og en del kraftselskap har også utbygd fjernvarme i flere norske byer. (Fakta, energi- og vannressurser i Norge 2013). Det pågår en omfattende omstrukturering på eiersiden i distribusjonsverkene. Flere sammenslåinger i interkommunale og regionale virksomheter er igangsatt for å oppnå en kostnadsgevinst ved effektivisering av driften. Mest sannsynlig kommer et større innslag av ikke-offentlig eierskap. Også produksjonsverkene er i stor grad offentlig eid. Salgsorganisasjonene (sluttbrukerselskap) opplever som resten av kraftbransjen økende grad av sammenslåinger, oppkjøp og posisjonering med tanke på å hente ut gevinst ved effektivisering og større kundemasser. Reiten utvalgets rapport bestilt av Olje og energidepartementet (OED), «Reiten-rapporten» som pr. i dag ikke er sluttbehandlet og godkjent i OED foreslår endringer som mest sannsynlig vil bli gjennomført. Hovedkonklusjonene i denne rapporten er at alle nettselskap (monopol) skal effektiviseres og bli egne organisasjonsnummer.

2.2 Troms Kraft som case

Troms Kraft (TK) er et vertikalt integrert selskap og har virksomhet innenfor både kraftproduksjon, kraftoverføring og kraftomsetning. TK ble etablert i 1898 og kjernevirksomheten er kraftproduksjon, nettvirksomhet og entreprenørtjenester. Troms fylkeskommune eier 60 % og Tromsø kommune eier 40 % av TK.

Å produsere og levere elektrisitet har vært primær oppgaven til TK i hele konsernets historie. TK er, i tillegg til en betydelig kraftprodusent, også eier av et av Norges lengste kraftnett, på rundt 10 000 km, som forsyner ca 67.500 nettkunder med strøm. TK eier ni vannkraftverk og en vindpark og i 2012 produserte konsernets heleide vind- og vannkraftverk 1.142 GWh fornybar energi. All kraftproduksjon omsettes gjennom NordPool, den nordiske kraftbørsen. TK har hovedkontor i Tromsø og har ca 380 medarbeidere (Troms Kraft årsrapport 2012:2).

I likhet med andre kraftselskap består TK av vertikale og horisontale inndelinger. De ansatte innehar i hovedsak to forskjellige typer stillinger. Den ene typen er administrative og merkantile/stab. Dette er stillinger som er knyttet til drift og utvikling. Den andre typen er tekniske. Dette er stillinger som er knyttet til vedlikehold og produksjon. Langt flere har tekniske oppgaver sammenlignet med ansatte i administrative oppgaver. TK er et typisk energikonsern med lang historie og tradisjoner, og som de siste årene har gått gjennom betydelige organisasjonsendringer. De har vært gjennom en rivende utvikling, fra å være et tradisjonelt kraftselskap til å ha flere datterselskaper og andre hel- og deleide selskaper.

TK etablerte i 2000 Kraft & Kultur AB (K&K), et sluttbrukerselskap i Sverige.

K&K kombinerte kraftsalg med salg av kulturelle produkter i Sverige. Kultursalget, det vil si bøker, musikk og økologiske produkter foregikk på Internettet. Forretningsideen til K&K var å kombinere kjøp og salg av såkalt grønn energi med salg av kulturprodukter. På ti år vokste selskapet hurtig, var offensive og leverte tilsynelatende gode resultater. Kraft & Kultur hadde på det meste mer enn 50 % av konsernets samlede inntekter. Selskapet var Sveriges sjette største kraftselskap, med mer enn 60.000 privatkunder og halvparten av Sveriges kommuner i sin portefølje. I november 2011 ble det avdekket omfattende regnskapsmanipulasjon i K&K, der det var innrapportert lang høyere inntekter enn reelt. Misforholdet mellom de faktiske inntekter og de innrapporterte tall var på totalt 1,5 milliarder norske kroner. I tillegg har andre engasjement utenfor TKs kjernevirksomhet påført ca 500 millioner i tap. Samlet resultat for TK i perioden 1998 til 2011 var bare 175 millioner kroner.

Til sammenligning var de samlede investeringer i samme tidsrom på ni milliarder kroner. Fra 1998 har TK investert om lag 1,2 milliarder i 75 forskjellige selskaper. Som følge av alt dette er konsernets egenkapitalandel betydelig svekket. Det har blitt gjennomført en rekke kapitalfrigjørende tiltak etter avsløringen om regnskapsmanipulering i K&K, blant annet salg av ulike selskap for å øke egenkapitalen og redusere gjelden. Ett av disse var salg av en tredel av datterselskapet Troms Kraftforsyning og Energi AS i 2012 til svenske svenske Jämtkraft i Östersund (http://kommunal-rapport.no/artikkel/oppgjorets_time_i_troms_kraft).

I kjølvannet av krisen valgte konsernsjefen å avtre i juni 2012, og høsten 2013 valgte konsernstyret å stille sine plasser til disposisjon. Krisen førte til at selskapet var i brudd med banker og TK var i en akutt gjeldskrise. Dette førte til handling og selskapet beskriver selv at det har blitt vist vilje til å finne gode løsninger i sin årsrapport. Selskaper er solgt ut og TK er i gang med å bygge opp virksomheten igjen. De har vist evne og vilje til samhandling og samarbeid. TK skriver også i sin årsrapport at viktige suksessfaktorer for ledelsen har vært å etablere felles mål, skape tillit og «ro båten i samme retning» (Troms Kraft årsrapport 2012:5).

2.3 Bakgrunn for organisasjonsendring TKN – TKE

Den nytilsatte konsernsjefen i TK hadde ut fra de skjebnesvangre hendelsene som over er beskrevet, et fokus på effektiv drift og nøye prioriteringer av investeringer i fremtiden. Det sentrale strategiske fokuset ble fra nå av å fokusere på kjernevirksomheten. TK hadde svak økonomi både som følge av K&K-krisen og en rekke strategiske feilvurderinger. Konsernet var derfor nødt til å stake ut en ny kurs. Et viktig og sentralt grep har vært effektivisering av driften og på bakgrunn av dette ble forholdet mellom TKN og TKE diskutert. I 2007 ble TKN fisjonert hvor entreprenørvirksomheten ble lagt i et nyetablert selskap; TKE (TK Årsrapport 2006). «Konklusjonen» til den nye konserndirektøren i 2012 var at selskapene var så tett integrert at de like godt kunne fusjoneres. Arbeidet startet i september 2012. På grunn av forhold knyttet til nettramme-virkningen, som er tillatt nettinntekt og som bestemmes ut fra myndighetens reguleringsmodell for monopol, ble det besluttet at i stedet for en fusjon skulle selskapene ha en felles ledelse under en direktør. Denne beslutningen ble tatt i mars 2013.

Arbeidsordre fra styret i TKN og TKE til ny direktør som var på plass i januar 2014, var å

etablere fellesskapet mellom TKN og TKE innenfor gjeldende eksterne rammer og regelverk. Organisasjonsprosjektet «En organisasjon- to organisasjonsnummer» ble etablert i januar 2014 i TKN/E, og fokus var på endring av organisasjonsstruktur i disse to selskapene. Strategien var å prioritere vekst innenfor nettområdet, og å søke en optimal samordning mellom TKN og TKE. Dette for å kunne optimaliserte avkastningen på nettkapitalen i et langsiktig perspektiv, samt skape god lønnsomhet i det eksterne entreprenørmarkedet innenfor gjeldende regelverk.

I fase 1 av prosjektet ble ny lederstruktur etablert og ledergruppene i begge selskapene ble slått sammen og skulle fungere som en felles ledelse inntil videre. For å gi prosjektet skikkelig prioritet samlokaliserte de administrasjonen i TKN og TKE i størst mulig grad, ut fra hvor samhandlingsbehovet var størst. Prosjektet satte ned tre arbeidsgrupper med ulike mandater, der hovedmålet for alle disse var «en organisasjon- to organisasjonsnummer». Her hadde mellomlederne fra begge selskapene ulike roller de var både prosjektledere og prosjektdeltakere alt etter hvilken kompetanse og fagområde de tilhørte.

Vi nevnte i innledningen at det ble satt ned tre arbeidsgrupper. Vi skal gå litt nærmere inn på hva disse fikk i mandat å arbeide med. Arbeidsgruppe 1; Støttefunksjoner hadde som mandat at TKN og TKE skulle ha støttefunksjoner /avdelinger som støtter hovedprosessene i TKN og TKE på en best mulig måte. Støtteprosessene skulle ha høy kvalitet og bidra til verdiskapning i hovedprosessene. Arbeidsgruppe 2; Planlegging og prosjektledelse hadde som mandat at TKN og TKE skulle ha effektive og ryddige prosesser med tydelige grensesnitt. De skulle ta valg basert på sikkerhet, kvalitet og økonomi. De valg som ble tatt skulle ha optimal påvirkning på TKN sin inntektsramme. Arbeidsgruppe 3; Ordreproduksjon hadde som mandat å etablere en effektiv prosess for mottak av bestillinger, produksjon og overlevering av arbeidsordrer. TKN/TKE skulle ha tydelige rutiner for prioritering av arbeidsordre.

(Presentert på en PowerPoint Allmøte TKN/E 03.02.2014). Mellomlederne og andre ansatte var selv ansvarlig for å få på plass forslag til ny organisasjonsstruktur for TKN og TKE. Det ble ikke hentet inn konsulenthjelp utenfra til denne prosessen. Dette for å sikre eierskap og forståelse for de nye prosessene og forslaget som kom om ny organisering. Resultatet og forslag til ny organisering ble levert av alle arbeidsgruppene 31.03.2014 til styringsgruppa.

Fase 2 i prosjektet var å få på plass ny organisasjonsstruktur for disse to selskapene. Kvalitetsmålet var at organisasjonsmessige skiller skulle viskes ut så langt som mulig, samtidig som TKN og TKE skulle bestå som egne AS og målet var færre og enklere

grensesnitt. TKN/E ønsket en prosess-splitt for prosjekt og linje-serviceoppdrag og at prosjektet fikk det fokus det fortjente samt fokus på økonomi, kvalitet og fremdrift. Linje og serviceoppdrag ble løst med prosesseffektivisering, det vil si prosjektering og anskaffelse skulle skje hos samme person. TKN/E skulle rendyrke LTP-prosessen (Langtidsplan og prosjektering). Det å samle fagmiljø for prosjektering og prosjektledelse ble gjort for å oppnå en «vi» følelse i samme miljø, få til sterkere kompetanseutvikling i samme fagmiljø, bestilling og prosjektledelse har samme leder, oppnå prosesseffektivisering og supportere TKE sin eksternsatsning (PowerPoint Allmøte TKN/E 07.04.2014). På bakgrunn av dette har vi intervjuet 5 mellomledere fra de to selskapene og sett på hvordan de opplevde endringen og selve implementeringen av den. Vi har hatt fokus på hvilke roller de hadde i implementeringen av endringen og hvordan rolleavklaringene foregikk og hvordan rollene ble håndtert. Vi har også hatt noe fokus på hvilke utfordringer mellomlederne har møtt i prosessen og hvordan de håndterte disse.

3. Teoretisk rammeverk

Teori og forskning som kan gi ulike innfallsvinkler rundt mellomlederrollen, og denne i en endringskontekst, er relevant for en analyse og videre drøfting. Vi har valgt teorier som kan utdype og forklare den komplekse rollen en mellomleder har i endringer. For å forklare endring av organisasjoner har vi brukt Jacobsen og Thorsvik (2013). De har forsket på endringsledelse, ikke primært mellomledelse og endring, men vi mener at deres forståelse analogt kan brukes også i forhold til mellomledere. Huy (2001) har delt inn i fire ulike mellomlederroller i organisatoriske endringer; kommunikator, terapeut, entreprenør og linedanser. Hans poeng er at en mellomleder er en viktig ressurs for å få gjennomført strategiske endringer og at de ivaretar viktige oppgaver. For å utdype disse rollene/oppgavene ytterligere har vi også brukt Balogun (2003) sin teori om fire oppgaver mellomlederen må utføre ved implementering av endringer. I tillegg til de mer administrative oppgavene til en mellomleder, som daglig drift og implementering av selve endringen, trekker hun fram fortolkning av oppgave før implementering og viktigheten av denne for den videre prosessen som nøkkeloppgaver for en mellomleder. Floyd og Wooldridge (1997) er sentrale forskere på temaet. De har satt rollene til en mellomleder i et rammeverk bestående av fire roller en mellomleder utøver ved implementering av strategier i en organisasjon. Den fjerde av disse rollene mener vi er relevant for tema i oppgaven, og den omhandler å implementere tilsiktet strategi. Disse overnevnte teoriene gir et normativt bilde av hvilke roller en mellomleder har ved implementering av endring. I tillegg ønsker vi å se på hva mellomlederen faktisk fokuserer på og hvordan de eventuelt gjør det. Hopes (2009) innfallsvinkel er hvor viktig mellomledere er for organisasjoner og at toppledelse er oppskrytt. I avhandlingen studerer han hvordan mellomlederens respons på endringsinitiativet påvirker det endelige resultatet på endringen. Han mener at mellomlederens betydning lenge har blitt underkjent da fokus har vært på toppledelse. Vi mener Hopes (2009) forskning kan kaste lys over mellomledere som endringsagenter i reorganisering av organisasjoner. Vi vil også bruke Røviks oversettelsesteori om hvordan nye ideer reiser inn i en organisasjon, og kritiske suksessfaktorer for en vellykket overføring. Sistnevnte teori kan kaste lys over hva mellomlederne faktisk gjør og hvordan de gjør det, en mer deskriptiv tilnærming til empirien.

3.1 Mellomlederrollen og endring

Hovedfokus for studien er rollene til mellomledere under endringsprosesser. Teorier om endringer hører inn under dette bildet men de står ikke primært i fokus. Det er likevel

nødvendig å teoretisere disse, da de er variabler som har betydning for den rolleteorien vi mener er relevant for problemstillingen. Jacobsen og Thorsvik bruker i sin bok *Hvordan organisasjoner fungerer* definisjonen «en organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) ti ulike tidspunkt», for å forklare endring. De presiserer denne videre som «endring (...) er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon» (Jacobsen og Thorsvik, 2013:41). Endringsledelse kan således forstås som hvordan de planlagte endringene ledes. Dette er i tråd med Hennestad som definerer endringsledelse som «(...) styrt endring av organisasjoner» (Hennestad mfl. 2012:87). I denne oppgaven avgrenser vi endringen til planlagt implementering av ny arbeidsmetode og ledelsen av denne.

Strategisk endring kan ses på som et bevisst forsøk på å justere de formelle strukturene, arbeidsprosedyrer, system og prosesser i organisasjon og måten enkeltpersoner i organisasjonen handler og tenker for å møte muligheter og trusler for å kunne realisere organisatoriske mål (Hope 2009). Tradisjonelt har strategiformuleringen vært toppledelsens oppgave. Mellomleders viktigste oppgave var planlegging, kontroll og å implementere strategien etter toppledelsens ønsker. Ettersom det stilles større krav fra kunder og markeder til at organisasjoner skal være mer fleksible og tilpasningsdyktige, har effektiv strategiimplementering fått større fokus. Det har blitt satt fokus på å få en balanse mellom en top-down implementering og en bottom-up implementering (Kuyvenhoven og Buss, 2011). Vi vet fra studier at mellomledere sitt engasjement og involvering i strategiprosesser har en direkte påvirkning på det økonomiske resultatet (Floyd og Wooldridge, 1997).

En endring setter store krav til kunnskap og kompetanse hos ansatte og ledere i organisasjoner. Det å ha tilstrekkelig kunnskap om endringsprosesser og hvordan disse bør tilrettelegges for at både den enkelte og organisasjon skal mestre disse endringene, er en utfordring for mellomledere. Planlagte endringer er en type endring som skjer fordi mennesker ser noen problemer, setter seg mål for å løse disse og iverksetter løsningen (Jacobsen, 2004). Endring kan omhandle alt fra små og nesten ubetydelige til store omfattende endringer som omfatter hele organisasjonen og som kan føre til endring i arbeidshverdagen. Man kan endre arbeidsoppgaver, mål og strategi, struktur, kultur, atferd eller innføre ny teknologi (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det er viktig at mellomledere er sin rolle bevisst, og at de tenker gjennom hvordan de skal gjennomføre endringen. De er ofte dyktige fagarbeidere som er satt til å lede daglig produksjon, og det er derfor viktig at de har

den kunnskapen som skal til for å lede i endringsprosesser, evne til og kunnskap til å lede mennesker (Pettersen m fl., 2012).

Rollen som mellomleder er en sentral funksjon i en endringsprosess. Mellomleder kan, om de er negativ til endringen forhindre implementering av endring (Balogun 2003) Å være mellomledere i endringsprosesser krever at du har kompetanse og forstår hva dette gjør med organisasjonen og de ansatte som jobber der. Endringer kan oppleves som smertefulle, tap av kontroll, økt jobbstress og lavere jobbtildfredshet noe som igjen påvirker bedriften negativt. Det er derfor viktig at det gjennomføres gode endringsprosesser med tydelig informasjon og god kommunikasjon til de som blir berørt av endringen. Dette innebærer at ledere, og mellomledere spesielt, har en viktig rolle i store endringsprosesser (Pettersen mfl., 2012).

Hope (2009) har oppsummert mellomlederens oppgaver ved endring som:

- Håndtere daglig drift
- Oversette ny praksis – oversette planlagte strategier
- Kommunisere endring
- Stå midt i mellom to virkelighetsoppfatninger – utfordringer og krav, roller
- Implementere strategi
- Drive opplæring - tilpasse strategi til nye metoder å jobbe på for medarbeider
- Ha endringskompetanse og gjerne endringserfaring

Arbeidsoppgavene er altså variert og omfattende. Det er mange oppgaver som skal holdes rede på og håndteres parallelt, avhengig av hvor omfattende endringen er. Disse oppgavene vil vi i det følgende utdype nærmere.

3.2 Roller ved endring

Enkeltpersoner kan ha ulike roller i ulike sammenhenger. Huy (2001) fokuserer på fire ulike roller mellomledere må ivareta ved organisatoriske endringer. Hans funn understreker den viktige rollen mellomledere har når det gjelder å oversette de strategiske målene inn i organisasjonen. Han viser også hvordan mellomledere tar på seg en støttende rolle for sine underordnede under endring. I rollen som *kommunikator* oversetter mellomlederne ideer og strategier fra toppledelsen. De sørger for å etablere en positiv holdning i organisasjonen til foreslåtte endringer, og oversetter ny strategi og foreslått endring til et språk som blir forstått. De sørger for å få ting gjort. Mellomledere har et godt nettverk i organisasjon, tilpasser kommunikasjon internt og sikrer støtte til endringsinitiativet. I rollen som *entreprenør* ser de

nye muligheter i problemløsningen. Mellomledere jobber der problemene er og ser ofte det store bildet og nye muligheter for vekst og effektiv problemløsning. Den tredje rollen er i egenskap av *terapeut*. Store forandringer i organisasjoner kan skape usikkerhet og redsel blant ansatte, noe som kan føre til problemer dersom det ikke blir tatt på alvor. Mellomleder må håndtere dette, bistå i problemløsning, veiledning og støtte. Kommunikasjonen må derfor tilpasses og usikkerhet håndteres slik at den passer til den enkelte. Den siste rollen er *linedanser*. Mellomledere balanserer sin oppmerksomhet mellom aktuelle endringer, daglige oppgaver og de ansatte. Det er viktig å opprettholde kontinuitet. For mye forandring på kort tid kan skape kaos, mens for lite forandring for langsomt kan skape umotiverte medarbeidere i organisasjon (Huy 2001). Toppledelsen må ikke ignorere rollen og ansvaret mellomledere har i en endring, da er det stor sjanse for at man ikke får gjennomført endringen og mulighet for lykket med endringen reduseres. Mellomledere kan bli ledelsens viktigste ressurs i å få gjennomført endringen så det er viktig at man ikke undervurderer styrken og mulighetene man har i de (Huy, 2001).

Tradisjonelt sett har det vært toppledelsen som har blitt sett på som den avgjørende faktoren for om man har lykket i en endring eller ikke. «*Selv om det er en lang diskusjon om hvorvidt ledelse faktisk er av betydning, ser det ut til å være en felles forståelse av at ledelse muligens har sin største betydning i endringsprosesser*» (Jacobsen, 2004:267). Annen ledelsesteori støtter denne tanken om at ledelse blir viktig der prosesser i organisasjonen avviker fra vanlig drift. Fredrick Winter (2008) sier i sin artikkel «*Breaking out of leadership research*» at ledelse kommer til anvendelse når de andre systemene feiler, eller ønsket organisering møter motstand. Ledelsen i organisasjonen får da en funksjon hvor de håndterer unntak fra vanlig drift og motstand i organisasjonen. En implementering av noe nytt kan sammenliknes med det Winter beskriver, og underbygger viktigheten av rollen mellomledere har i endring. Mellomledere har ofte vært beskrevet som aktive motstandere mot endringer og det har vært en trend i tiden å redusere antallet mellomledere i organisasjoner. Balogun (2003) viser til at nyere forskning gir et mer nyansert bilde av mellomlederens strategiske bidrag i en endringsprosess. De er et viktig mellomledd under implementering og et viktig hjelpemiddel for å fortolke endringsprosessen. Fortolkningen er nødvendig for mellomledere for å forstå hvilke personlige endringer de må gjennomgå, hvordan de kan bistå de ansatte gjennom prosessen, hvordan de håndterer daglig drift og hvordan de skal implementere endringen på sine avdelinger. Baloguns (2003) forskning viser at mellomledere har fire ulike oppgaver knyttet til implementering av endringer. Den første-oppgaven er knyttet til endring av egen

rolle og ansvaret en har for å utvikle den nye rollen som følge av endringen. De må gjennom en fortolkningsprosess, hva betyr endringen for mellomlederen, hvilken betydning har den for rollen som mellomleder og hvordan fyller den, og hva betyr endringen for de rundt mellomledere, overordnede, sideordnede og underordnede. Det er viktig med involvering og god kommunikasjon for å avklare roller og ansvar. Den neste oppgaven sier noe om mellomleders ansvar for å hjelpe andre gjennom endring, *sensegiving* i betydningen å bidra til at medarbeidere forstår at de har vært gjennom en endring. Leder må være tydelig i kommunikasjon. Ikke bare i det man sier, men også i det man gjør. Leder har ansvar for å hjelpe sine medarbeidere gjennom endring og håndtere deres reaksjoner på endringen. En strategisk endring krever mye oppmerksomhet fra ledere, en tid de heller skulle brukt på driftsrelaterte oppgaver. Den tredje oppgaven er å holde forretningen i gang, «Business as usual». Det vil si at man ikke forlater oppgaver som andre skal overta før de andre er på plass, man må påta seg andre oppgaver før de gamle er overlevert og man overtar arbeidsoppgavene til de som har forlatt organisasjon. Det er en betydelig prioriteringsutfordring og det blir mye brannslukking. Den fjerde og siste oppgaven hun fremhever, er oppgaven å implementere endringen i avdelingen. Det å iverksette endringen gjennom andre betyr at man må få på plass nye arbeidsmetoder og nye arbeidsoppgaver, man skal fornye og forbedre eksisterende praksis, avklare gråsoner og beholde riktig kompetanse (Balogun, 2003).

De mer synlige aktivitetene, tredje og fjerde oppgaven i en endring; koordinering og administrasjonen, er dominerende i forhold til en dagligdags forståelse av mellomleders rolle(-r). Ansvar knyttet til koordinering og ledelse har tradisjonelt vært ansett som mellomleders ansvar, mens ansvaret for å danne seg en mening om hva endringen innebærer for en selv og sine medarbeidere ofte synes å ha vært oversett. Baloguns undersøkelse påviser at de usynlige aktivitetene påvirker de synlige aktivitetene, og at fortolkningen omgjør endringen til håndgripelige oppgaver. Om dette sier Balogun: *“this research suggest that the interpretation that occurs as part of undertaking personal change is in fact the key task for middle managers, since it informs all the other rolls”* (Balogun, 2003:79). Hun fastslår altså at mellomleders hovedoppgave faktisk er den tolkningen de gjør, og som ligger til grunn for deres personlige endring som følge av endringsinitiativet. Dette fordi denne tolkningen ikke bare får betydning for egen endring, men også for i hvilken grad mellomledere vil være i stand til å hjelpe andre gjennom endringen, hvordan de faktisk implementerer endringen, og hvordan de vil være i stand til å ivareta den løpende virksomheten i organisasjon. Dette understreker mellomlederens betydning ved innføring av strategiske endringer, og ikke minst viser det hvor viktig dens meningsdannelsesprosess knyttet til en endring er (Balogun, 2003).

Balogun (2003) sier også at legitimitet og forståelse er viktig for å gjennomføre fortolkningen. Dersom det ikke er forståelse for denne delen av prosessen, og det ikke settes av tid og ressurser til dette, kan det føre til en «intern» rollekonflikt hos den kanskje allerede overarbeidede mellomlederen som sjonglerer mellom de ulike arbeidsoppgavene/aktivitetene. Skal fokus settes på fortolkning eller koordinering av endringen (Balogun, 2003)? En slik forvirring kan potensielt påvirke selve endringsprosessen, forløp og utfall. Mellomledere vil derfor være sentrale både som mottakere av endring, som bidragsyttere under implementering, og som sentrale aktører og utøvere i den nye organisasjon etter endring.

Der Balogun fokuserer på konkrete oppgaver, fokuserer Huy på roller mellomleder må spille. Mellomleder kjenner sine medarbeidere og deres hverdag. Ved hjelp av denne kunnskapen kan de fortolke og tilpasse strategiske ønsker til en virkelighet medarbeiderne kjenner seg igjen i. Dette bidrar til mindre motstand mot endring og bedre evne til å implementere. Mellomleder blir en tilrettelegger for endringen, oversetter strategisk initiativ og tilpasser til den virkeligheten medarbeiderne befinner seg i (Hope, 2009).

3.3 Implementering av tilsiktet strategi

Det som på mange måter gjør mellomledere unike er bindeleddet de er mellom toppledelsen og organisasjonens operative aktiviteter. Floyd og Wooldridge (1997) har funnet sterke indikasjoner på at mellomlederens involvering i strategi har en positiv innvirkning på organisasjonens økonomiske resultat. De har identifisert to retninger der organisatorisk ytelse ble positivt påvirket av mellomlederens deltakelse: A) gjennom deltakelse i inngåelse av strategi, noe som forbedrer kvaliteten på strategiske beslutninger og B) gjennom økt gjennomføring av prosesser, der mellomledere blir sett på som en som implementerer strategi og derfor gis mulighet til å skape felles forståelse av toppledelsens strategiske intensjoner. Som bindeledd kan dermed mellomledere påvirke strategi oppover og nedover i bedriftens hierarki. Dette gjør de i stand til å være meglere mellom organisasjonens strategi og dag- til – dag- aktiviteter. En felles forståelse av intensjoner kan fremme større forståelse for strategiske valg i organisasjon og forbedret gjennomføring. Deres funn tyder på at begge retningene forbedrer bedriftens ytelse, men det er gjennom involvering i strategiarbeidet (retning A) at utfallet er mest påvirket (Hope, 2011).

Floyd og Wooldridge, (1997) har utviklet et rammeverk for mellomlederes engasjement i etablering og implementering av strategi. Der de konkluderte med at mellomlederes ansvarsområder strekker seg fra salg, markedsføring, FOU og innkjøp og er sannsynligvis de rette til å påvirke strategien, de er også utadrettet og får impulser fra det ytre miljøet. Mellomledere må ta ulike roller og se disse i forhold til to ulike dimensjoner, integrasjon versus avvikende og oppover kontra nedover. Dette fører til fire ulike roller de skal utføre. Først av alt skal mellomledere implementere strategi oppover ved «å kjempe for strategiske alternativer» (eng. Champion alternatives) og som rolle nummer to «å frembringe informasjon» (eng. Synthesizing information) (Floyd og Wooldridge, 1997). For å implementere strategien nedover må mellomledere innta en tredje rolle gjennom «å tilrettelegge for tilpasning» (eng. Facilitating adaptability), og «å implementere tilsiktet strategi» (eng. implementing deliberate strategy). Disse to divergerende rollene der man ser på alternativer og tilrettelegger, er særlig viktig for selskaper med en strategi for innovasjon og vekst Floyd og Wooldridge (1997). I vår oppgave vil fokus være på rollen «Implementing deliberate strategy». Dette er den mest kjente rollen mellomleder har knyttet til strategi – å implementere toppledelsens strategiske intensjoner (Hope, 2011). Bidraget fra mellomledere ligger i deres evne til å distribuere ressurser effektivt. Dette er en kompleks oppgave som krever kontinuerlig endring i planer og prioriteringer, forandringer som ofte ikke er forventet hos toppledelsen. Dette er grundig diskutert av Balogun (2003) og Huy (2001).

3.4 Pessimistisk og optimistisk syn på mellomledere

I litteraturen skilles det videre mellom to hovedsyn på mellomledere; det pessimistiske og det optimistiske (Hope, 2009). Det pessimistiske synet fokuserer på å redusere antall organisatoriske lag mellom toppledelse og medarbeidere og mener at informasjonsteknologien har overtatt mellomlederes funksjon når det kommer til planlegging og organisering. Det pessimistiske synet ser mellomledere som en karakter som kun øker organisasjonens kostnader uten å tilføye noen verdi, og med stor grad av egeninteresse som drivkraft for sine handlinger. Det optimistiske synet, som har kommet mer til syne de siste årene, ser på mellomledere som en viktig aktør i endringsprosesser, med sin nærhet og sitt gode kjennskap til det operative nivået. Mellomledere opptrer som en strategisk aktør for toppledelsen i organisasjonen. Dette synet har vært påvirket av hvordan mellomledere gir mening til de situasjonene de befinner seg i. Deres tolkning av situasjonen vil påvirke hvordan de forholder

seg til den, hvordan endringen initieres og oppfattes av andre. Fortolkningsprosessen fungerer som en sosial forhandlingsprosess mellom den som skal gi og den som skal oppfatte budskapet. Dette samspillet kan være utfordrende, og setter derfor mellomledere i en viktig og ansvarsfull rolle som endringsagenter i endringsprosesser. Mellomledere må forstå og gi mening til endringene selv, i tillegg til at de må formidle den på en hensiktsmessig måte til sine ansatte (Hope, 2009). Mellomledere jobber som brobyggere mellom visjonære idealer fra toppen og den kaotiske realiteten på gulvet. De skaper konsepter og megler mellom realitet og visjon, og endrer den hverdagslige realiteten etter toppledelsens visjoner. De utgjør en «middle-up-down» ledelse, og er sterke pådrivere for reorganisering (Hope, 2007). Hope (2009) har oppsummert mellomlederens oppgaver ved endring som å håndtere daglig drift, oversette ny praksis – oversette planlagte strategier, kommunisere endring, stå midt i mellom to virkelighetsoppfatninger – utfordringer og krav, roller, implementere strategi, drive opplæring, ha endringskompetanse og gjerne endringserfaring.

3.5 Røviks oversettelsesteori som en alternativ og supplerende forståelse

I sin bok *Trender og translasjoner* kommer Kjell Arne Røvik med påstanden:

«...sannsynligheten for å lykkes med overføring av organisasjonsideer mellom ulike kontekster øker dersom man i organisasjoner blir bedre oversettere og dermed er i stand til å lage bedre oversettelser» (Røvik, 2009:319).

I dagens komplekse organisasjoner må en god oversetter av organisasjonsideer ha inngående kjennskap til det som skal overføres og oversettes, samt så vel kontekstene det skal oversettes fra og til. Det å kunne «språksette» dette riktig er viktig. Organisasjoner er virksomheter som befinner seg i ulike kontekster. Det å overføre kunnskap og ideer mellom disse, krever grundig kunnskap om kontekstene og hvordan man bør og kan omforme det man søker å overføre. Med dekontekstualisering mener Røvik (2009) evne til å identifisere godt fungerende praksis i andre organisasjoner og til å lage idemessige representasjoner som gir en dekkende beskrivelse av den praksisen man ønsker å oversette. Det er viktig at translatøren skaffer seg innsikt i praksisens kompleksitet. I tillegg til å ha kunnskap om kontekst det oversettes fra må oversetteren av organisasjonsideer ha innsikt i den organisatoriske konteksten det skal oversettes til. I følge oversettelsesteorien har implementering regler for hvordan ideen skal bringes inn i en organisasjon og kontekstualiseres. Det er generelle og spesifikke regler. De generelle reglene knytter ideer til lokal kontekst og tid gjennom

markører. Eksempelvis at en utfordring opplevd lokalt har kunnet løses ved hjelp av en global ide. Spesifikke oversettelses- og omvandlingsregler for kontekstualisering av en ide er;

- Reproduserende modus- så nøyaktig oversettelse som mulig. Kopiering brukes ofte synonymt med begreper som «reproduksjon» og «duplisering». «I vår sammenheng betyr «kopiering» å hente ut en praksis fra en kontekst, gi den en idemessig representasjon, og så sette den inn i en ny organisatorisk kontekst på en slik måte at praksisen gjenskapes, dvs. blir utført i den nye konteksten med ingen eller få endringer».
- Modifiserende modus er en pragmatisk tilnærming hvor man vil være tro mot det opprinnelige, men må forandre innholdet litt for å tilpasse det den nye konteksten. «Med adding menes her at det til en idemessig representasjon legges til noen elementer når den skal oversettes og overføres til en organisasjonskontekst» (eksplisitering).
«Med fratrekking menes det motsatte, nemlig at man fra en idemessig representasjon trekker fra noen elementer når det skal oversettes og overføres til en ny organisasjonskontekst» (implisitering eller utelatelse).
- Radikalt modus tilsier en omvandling av ideen, og defineres som «en grunnleggende endring av en praksis og/eller en ide- gjerne både av form og innhold, og på slike måter at den lokale varianten som utvikles, snarere enn å være en reproduksjon av en bestemt ekstern» (Røvik 2009:308 ff).

Disse reglene benyttes for å tilpasse ideen best mulig til organisasjonen ideen skal implementeres i. Translatøren bør besitte *sorteringskompetanse* og *konfigurasjonskompetanse*. Med *sorteringskompetanse* menes det at translatøren med grunnlag i sin erfaring på praksisfeltet, må kunne gi gode faglige råd til ledelsen om hvilke type ideer og grep organisasjonen har bruk for, og hvilke man ikke har bruk for og derfor ikke bør prøve å implementere. *Konfigurasjonskompetanse* er når en ny ide skal implementeres og kommer inn i en kontekst der det eksisterer mange organisasjonsideer og oppskrifter fra før. Disse passer ikke nødvendigvis godt i forhold til hverandre og den nye ideen må tilpasses og innpasses, altså konfigureres i forhold til det som finnes der fra før.

Oversettelse og implementering av ideer skjer ofte i en kontekst av interessebasert maktpill, forhandlinger, konflikt og motstand mot endring. Her må oversetteren ha evne til å sette seg inn i konflikt og interessedimensjonen og kunne håndtere motstand. Translatørkompetansen er

en kritisk suksessfaktor for å lykkes med å innføre ideer i organisasjoner. Når overføring av ideer mislykkes skyldes dette ofte manglende translatørkompetanse eller generelt dårlig oversettelsesarbeid. For eksempel mangler ved måten man gjennomfører kontekstualisering av praksiser på. Årsaken til dette kan være at jo mer kompleks og innvevd og jo mindre eksplisitt praksisen er, desto mindre overførbart er den og det er lettere å gjøre feil når praksisen skal oversettes. Innenfor organisasjonstenkning har denne overførselen av kunnskap blitt oversett, eller ikke ilagt betydning (Røvik, 2009). Mangel på slik kompetanse kan føre til at man ikke er bevisst de ulike «språkene» organisasjonene har, noe som igjen har betydning for hvor vellykket overføringen, og implementeringen er. Samtidig er det ifølge Røvik en sterk framvekst av nye ideer, som er tenkt å skulle brukes universelt, noe som gjør translatørkompetanse mer og mer aktuelt i tiden.

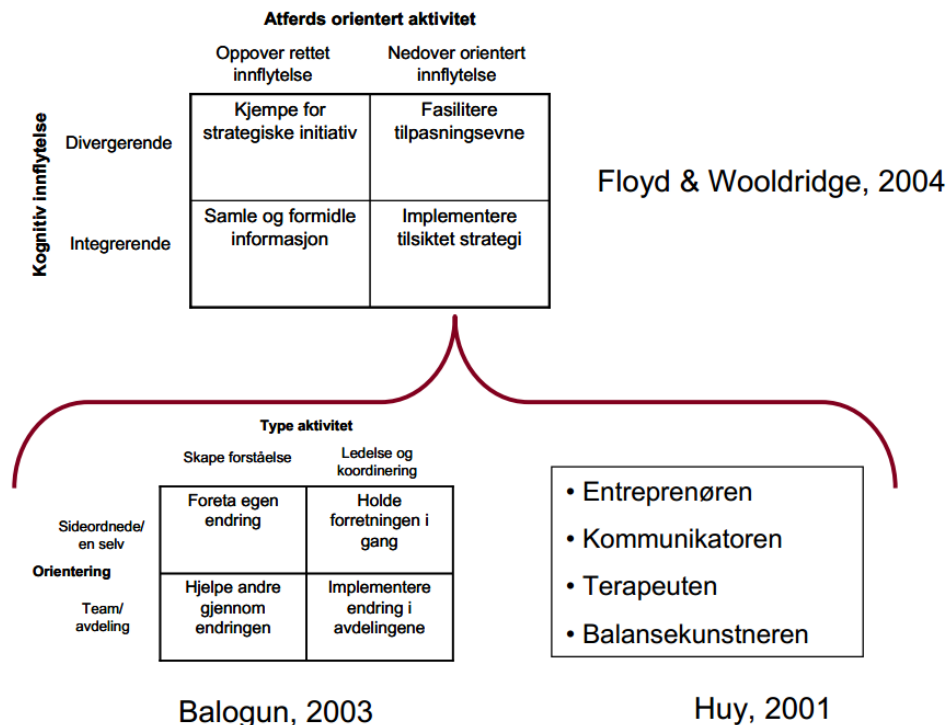
Mellomlederne i TKN/TKE hadde et stort ansvar i både utformingen og implementeringen av prosjektet. Vi mener at prosjektet kan forstås gjennom oversettelsesteorien og at mellomlederne som skulle implementerte endringen kan ses på som en translatører. Følgelig mener vi at deres kompetanse kan ha hatt betydning for hvordan prosessen forløp. Mens oversettelsesteorien beskriver hvordan teorien reiser inn i organisasjonen, beskriver teoriene om mellomlederroller og endringer hva rollen innebærer og hvilke oppgaver som følger med. Ved å bruke annen teori og forskning i lys av translatørkompetanse mener vi å kunne se en bredere og dypere forståelse for mellomlederrollen i prosjektet.

3.6 Oppsummering av teoretiske tilnærminger

Noe av kompleksiteten og oppgavene til mellomlederrollen er at de i endringer må justere sin egen rolle, kunne oversette og kommunisere den planlagte endringen til medarbeidere, opprettholde daglig drift og ha fokus på å implementere endringen samtidig. Mellomledere er de som best kjenner til de utfordringer og muligheter som en endring vil kunne medføre, og gir ofte verdifulle bidrag til realisering av endringer. Dette får ofte ikke toppledelsen med seg. Mellomledere har tidligere blitt sett på som en kostnad, de har ytt motstand mot endring og de tilfører ikke noe verdi til bedriften (Hope 2009). Forskning viser at mellomledere har en viktig rolle i endringsprosesser (Huy 2001). De har for det første en strategisk rolle, der de kan påvirke både oppover og nedover i bedriften (Floyd og Woolridge, 1997), og være med på å forme de kortsiktige og langsiktige planene for organisasjonen og hvor de skal implementere strategien. For det andre skal de være emosjonelle støttespillere for sine ansatte og

oppretholde stabilitet i daglig drift og produksjon, (Huy,2001; Balogun, 2003) og for det tredje skal de fortolke endringen for å kunne foreta egen endring (Balogun, 2003).

Hope (2007b) har laget en modell (figur 1) som viser sammenhengen mellom disse teoriene.



Figur 1

Røviks (2009) oversettelseseteori kan være en supplerende måte å forklare rollen mellomleder hadde når den nye ideen reiste inn i organisasjonen, tilpasning og utforming av prosjektet slik at det passet.

Huys (2001), Baloguns (2003) og Floyd og Woolridge (1997) sin forskning er alle teorier om ulike roller og oppgaver mellomledere har ved implementering av endringer. De forteller hva mellomledere bør gjøre og er derfor normativ. Dette til forskjell fra Røviks translatørkompetanse og Hopes teori om endringsagenten som sier noe om hvilken rolle de faktisk har, altså deskriptiv. Teoriene gir etter vår mening et helhetlig bilde av mellomledere og deres roller i endringsprosessen.

I dette kapitlet har vi presentert et teoretisk grunnlag for endringer og mellomlederroller. Dette gir et faglig grunnlag for analyse og drøfting av det empiriske materialet vi har samlet inn. Det kaster med andre ord et klarere lys over de ulike rollene og utfordringene mellomledere i TKN/TKE har opplevd i endringen og hvordan de håndterte denne.

4. Metode

I dette kapitlet vil vi gi en beskrivelse av metoden vi har brukt for innhenting av data og informasjon for å svare på problemstillingen i vår oppgave. Vi starter med å forklare hvorfor vi har valgt en kvalitativ metode og utfordringer med valgte metode. Deretter vil casestudien kort bli presentert, før vi sier noe om intervju som metode. Vi reflekterer også over validiteten og reliabiliteten i våre data. Til slutt tar vi opp etiske betraktninger, våre erfaringer og utfordringer, metodiske refleksjoner og overveielser før den analytiske tilnærmingen beskrives avslutningsvis.

4.1 Undersøkelsens design

Vi har i denne undersøkelse sett på mellomleders ulike roller i planlagte endringer hos TKN og TKE. Vi ønsket å undersøke dette fordi tradisjonell ledelsesforskning har rettet oppmerksomheten mot toppledelse, mens man har lite forskning som belyser mellomlederens posisjon og hvordan de opplever sin egen rolle og funksjon i organisasjoner. Vi har prøvd å beskrive og forklare den virkeligheten vi oppfattet gjennom intervjuene og vår kjennskap til organisasjonen med de ulike ressursene og metodene vi har hatt tilgjengelig.

Vi har valgt kvalitativ metode til vår undersøkelse. Når man benytter kvalitativ metode så er målet som regel å få vite mer om og komme inn på de personene man mener tilhører den fokus gruppen man er interessert å vite noe om: man ønsker å få mest mulig informasjon om et begrenset antall respondenter (Johannsen mfl., 2000) Når man velger respondenter må man tenke nøye gjennom hvilken utvalgsstørrelse man skal ha, hvilken utvalgsstrategi man skal bruke og hvordan disse personene skal rekrutteres. Dette er viktig fordi prosessen har stor innflytelse på analysen av dataene og utvalget sier noe om hvilke konklusjoner man kan trekke av materialet i ettertid (Johannsen mfl., 2000). Forskjellen på en informant og en respondent er ifølge Jacobsen at informanter er personer med god kunnskap om et fenomen, men som ikke selv representerer det. En respondent er en person som har direkte kjennskap til det som skal studeres og har selv deltatt i hendelsene (Jacobsen, 2012). Vi vil ut fra denne definisjonen betegne våre intervjuobjekter som respondenter.

4.2 Utfordringer

Da vår problemstilling er eksplorerende og beskrivende har vi valgt å benytte kvalitativ metode for å besvare problemstillingen. Vi valgte det intensive opplegget, med casestudie

hvor man går i dybden på en enhet som i detalj vil beskrive hva som finner sted i en spesiell situasjon eller sammenheng. Dette gjorde at vi fikk dermed mulighet til å måle utviklingen av endringsprosessen i et bestemt tidsrom med utgangspunkt i forskningsspørsmålene.

Et kvalitativt opplegg som vi har valgt, har som hensikt å få frem hvordan utvalgte respondenter fortolker og forstår en gitt situasjon, den er beskrivende (kausal). I oppgaven valgte vi som nevnt å bruke intervju som metode. Dataene vi har samlet inn er bygget på det respondenten sier i samtale med oss og vi kunne i ettertid analysere dette for å finne mønster/tendenser. Vi mener dette var den beste måten å innhente informasjon om hvordan den enkelte mellomleder håndterte endringen på og hvor bevisste de var sin rolle i endringen. Dette fordi vi ønsket å undersøke mellomleders roller i endringen. Det ville derfor være en fordel å kunne få sammenhengende forklaringer og svar som kan analyseres og vurdere, og hvor respondentene selv og med egne ord kan beskrive og nyansere sine opplevelser. Intervju åpner for flere nyanser i svarene og gir oss dermed mulighet til å få et mer sannferdig inntrykk og bilde av respondentenes oppfatninger og opplevelser.

Fordelen med en kvalitativ tilnærming altså åpenhet og fleksibilitet og at det er en interaktiv prosess. Det har vært en fordel at det var lett for oss å stille oppfølgingsspørsmål hvis det oppsto usikkerhet eller noe framstod som uklart. En svakhet ved å velge kvalitativ metode er at den er ressurskrevende, intervjuene tok lang tid. Vi gjennomførte alle fem intervjuene på to dager og skrev referat under intervjuene som vi sammen skrev på nytt når intervjuene var gjennomført. Dette tar lang tid og skal koordineres. Vi har strukturert og analysert dataen vi fikk inn og så at mulighet for å generalisere var liten.

Objektivitet er et viktig trekk hos forskere. Siden en av oss var ansatt i organisasjonen vi skulle studere, ville vår forskerrolle være forskjellig fra en utenforstående.

Virkelighetsoppfatning av hvordan organisasjonen fungerer vil være ulik en oppfatning hvor begge var utenforstående. Dette kan være både positivt og negativt for vår analyse av funnene vi kommer frem til. Analysen vår vil være subjektiv og vil være preget av at vi har hatt tilgang til førstehåndskunnskap om organisasjonen vi studere.

4.3 Ethiske spørsmål

Overfor våre respondenter har vi forsøkt å etterfølge tre viktige etiske retningslinjer som kan ses på som grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og de som det forskes på.

De tre grunnleggende kravene er at det skal være informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt angitt (Jacobsen, 2012). I forkant av intervjuene informerte vi respondentene om formålet med studien, undersøkelsens hensikt, ulemper og fordeler og hvordan data skulle benyttes. Vi understrekte at de selv kunne la være å svare på spørsmål og at denne undersøkelsen var frivillig. Tilbakemeldingene vi fikk på formålet med studien var positiv og vi opplevde at de hadde forstått og godkjent dette. Respondentene ga tilbakemelding på at studien var interessant og de var glad for at de kunne bidra.

Vi understrekte også at vi ville bevare deres anonymitet, og at det ikke skulle være mulig å koble informasjon med opplysninger om en persons identitet i vår undersøkelse. Som forskere skal vi i den grad det er mulig forsøke å gjengi resultater fullstendig og i riktig sammenheng. Alle respondenter er informert og gjort kjent med oppgavens formål. Undersøkelsen er gjort i to selskaper med ca 250 ansatte og de fleste kjenner hverandre. Spørsmål som ble stilt kan ha vært vanskelig å svare på og noen av svarene kan ha vært kritiske til arbeidsplassen. Vi opplevde ikke at noen av våre respondenter ikke besvarte våre spørsmål. Derfor har det vært viktig å anonymisere respondentene. Vi har også informert om at samtalene er konfidensielle og skal kun brukes i oppgaven. Vi har vært bevisst konfidensialitet også i analysen og har valgt vekk å skrive om funn som vi anser som sensitive, selv om det kunne være interessant for vår studie. I vår analyse senere i oppgaven vil vi referere til alle de vi har intervjuet som respondenter.

4.4 Forskning og undersøkelsesstrategier

Vi opplevde dialogen som god med direktør i selskapet TKN/TKE. Han hjalp til med å velge ut de fem respondentene til intervju. Det har vært viktig å få respondenter fra ulike avdelinger og fra begge selskapene, fordi dette kunne gi variasjon i erfaringer og oppfatninger. Vi tok kontakt med fem mellomledere som alle ble kontaktet på e-post ca en mnd i forveien. I e-posten fikk de spørsmål om de kunne være interessert i delta i denne studien, formålet med studien og hvordan vi praktisk hadde tenkt gjennomføre undersøkelsen. Vi satt en svarfrist på e-post og fikk positive tilbakemeldinger fra alle utvalgte mellomledere. Neste steg var å avtale tidspunkt for intervju, og alle fem hadde mulighet til å gjennomføre intervju med oss juni 2014. E-post ble etterfulgt av skjema «forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave». Alle fem intervjuene ble gjennomført på TK i arbeidstiden. En fordel vi hadde ved at en av oss jobbet i TK på dette tidsrommet var at vi hadde tilgang på møterom hos TK. Dette gjorde at det var lett å få respondentene til å møte, og vi fikk intervjuet alle fem

i løpet av to dager, og på deres egen arena. Som forberedelse til intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide. Intervjuguiden ble utarbeidet på bakgrunn av problemstillingen, men også på bakgrunn av det teoretiske grunnlaget. Med utgangspunkt i denne utarbeidet vi et skjema hvor vi systematiserte respondentenes svar. Skjemaet har vi brukt til å sammenlikne og kryss-koble svarene. Dette var nyttig for videre analyse av datamaterialet, og til videre bruk når vi skulle drøfte våre funn i forhold til teori og TKs egen dokumentering av prosessen.

Før vi startet intervjuene fikk respondentene en kort muntlig introduksjon til undersøkelsen hvor formål, bakgrunn og praktisk gjennomføring ble beskrevet. Alle intervju ble gjennomført med god tidsmargin, og respondentene fikk bruke den tiden de ønsket på å svare på spørsmål. Det ble skrevet referat under intervjuene. Referatene ble renskrevet etter intervjuene og sendt ut til respondentene til godkjenning via e-post. Vi har fått tilbakemelding på e-post hos alle respondentene at referat fra intervju er godkjent. Ut fra dette mener vi at innhenting av informasjon kan sies å være pålitelig. Vi oppfattet våre respondenter som erfarne kunnskapsrike mellomledere. De har alle vært mellomledere i mange år, har jobbet lenge i TK og de er høyt utdannet med masse praktisk og teoretisk endringskompetanse. Vi mener at dette bidro til at vi fikk relevante, reflekterte og gode utfyllende svar. Spørsmålene vi hadde forberedt i intervjuguiden ble besvart godt og vi opplevde ikke at det ble noen misforståelser underveis i intervjuene. I og med at respondentene har gitt oss så tydelige og gode svar på våre spørsmål, har vi ikke hatt behov for å ta kontakt med respondentene i ettertid for å oppklare noen spørsmål eller be om mer tilleggsinformasjon.

Ved analyse av kvalitative data har Jacobsen noe forenklet ifølge han selv, delt det inn i tre deler. Først beskrive informasjon vi har fått fra intervjuer, så systematisere og kategorisere informasjon vi har samlet inn, og til slutt binde den sammen (Jacobsen 2012:186). Det vil si fortolke, lete etter meninger og årsaker og sette dette i system.

4.5 Pålitelighet og gyldighet

Vi har valgt det intensive opplegget til vår oppgave, med en case studie hvor vi gikk i dybden på en enhet, som i detalj ville beskrive hva som fant sted i en spesiell situasjon eller i en sammenheng. Å intervju mellomledere som har foretatt endringer i egen organisasjon ga oss et helhetlig bilde og vi ønsket å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig av situasjonen, da dette er essensen i et intensivt design. Respondentene som ble valgt kom fra

både TKN og TKE. Dette var sannsynligvis et bevisst valg fra direktøren og gjorde at vi fikk innsikt i hvordan organisasjonsendringen ble opplevd i begge selskapene. I og med at dette var en undersøkelse som pågikk samtidig med at endringen ble gjennomført var det stor sannsynlighet for at respondentene beskrev hendelsene slik de faktisk ble opplevd. Vi har ingen grunn til å tro at respondentene har unnlatt å fortelle sannheten om sine opplevelser av endringen.

De empiriske funnene er preget av høy relevans for konteksten som ble studert. I og med at vi har hatt respondenter fra begge selskapene på mellomledernivå mener vi at representasjon er bredt forankret. Alle spørsmål har vært rettet mot respondentens arbeidsplass for å få en bedre forståelse av dens oppfatninger og de endringer som har vært.

På bakgrunn av valg av respondenter og gjennomføring av intervjuene mener vi at undersøkelsens interne validitet er god.

Enkelte ganger ble det stilt spørsmål utenom intervjuguide for å få utdypet interessante svar. Denne fleksibiliteten sies å være styrken til den kvalitative metoden. Under intervjuene ble det også stilt spørsmål for å få bekreftet eller avkreftet forståelsen av respondentens svar. Slike bekreftelser kan øke reliabiliteten til undersøkelsen. Ved å velge denne metoden kunne vi også komme med oppfølgingsspørsmål hvis noe var uklart. Det var også viktig for respondentene å ha mulighet til å komme med tilbakemelding på forhold som vi ikke hadde tenkt på. I vår oppgave var vi bevisste når vi intervjuet slik at vi fikk inn informasjon vi kunne bruke videre i oppgaven, slik at den kunne analyseres og utgjøre empiri for vår forskning. Det var viktig at de data vi hadde samlet inn og konklusjoner vi hadde trukket var riktig og hadde intern gyldighet, og var i samsvar med det vi ønsket å undersøke. Undersøkelsens ytre validitet – ekstern gyldighet, er også en utfordring i forhold til kvalitativ tilnærming. Hensikten med studiet var ikke å generalisere funn, formålet var derimot å anvende teorien for å analysere mellomleders roller i TK og som også kan ha overføringsverdi til andre liknende tilfeller på bakgrunn av empiri.

Bruk av kvalitativ metode gir utfordringer i forhold til gyldighet og relevans (valid) og pålitelighet og troverdighet (reliabel). Med gyldighet og relevans mener vi at vi faktisk ønsker å måle det vi ønsker å måle, det er valid, og at det vi måler hos noen få også gjelder for flere. Det vil alltid være usikkerhetsmoment i forhold til troverdighet om intervjuobjektene snakker sant, om de forsøker å fremstille «virkeligheten» slik de tror vi ønsker å se den eller om de

bevisst eller ubevisst skjuler informasjon for oss. En slik usikkerhet rundt empirien må vi alltid regne med ved å anvende en kvalitativ metode, og denne usikkerheten vil også gjenspeiles i analysen (Jacobsen 2012:129).

Kvalitative undersøkelser har en tendens til å oppfatte en situasjon ut fra forskerens perspektiv, noe som medfører noen risikoer. Det kan være at man identifiserer seg med personene man intervjuer og dermed ikke ser målet med studien. Men målet med denne studien var å beskrive og forklare mellomlederens rolle ut fra deres eget perspektiv. En av farene ved å gjennomføre undersøkelser på egen arbeidsplass er at man kan påvirke respondentene gjennom måten spørsmålene stilles. Derfor sto ikke den av oss som jobbet i TK som ansvarlig for intervjuene. Man kan bli forutinntatt og ha en mening om prosessen som påvirker analysen av dataene. Vi har forsøkt å være subjektive og ikke påvirke hverken gjennom førende spørsmål, eller ved å legge egne meninger til grunn ved analyse av dataene. Vi mener at vi har klart dette og at analysen er gjort kun på bakgrunn av de svarene vi har fått fra respondentene. En annen fare ved å undersøke egen arbeidsplass er at respondentene ikke ønsker å fortelle sannheten om sine opplevelser til en kollega. Vi mener at vi har hatt en god og fortrolig samtale med respondentene gjennom intervjuene, og har ikke oppfattet at noen har holdt igjen noe informasjon.

Fordi en av oss jobbet i TK hadde vi tilgang til informasjon i form av rapporter som blir utarbeidet i forbindelse med å rapportere status i prosjektet, allmenn informasjon internt på TKE og TKN og mulighet for daglige samtaler med de som skulle gjennomføre endringen og ikke minst har daglige inntrykk har vært tilgjengelig for oss i perioden vi gjennomførte intervjuene. Hovedgrunnlaget for analysen vil komme fra intervjuer som ble gjort sommeren 2014. Disse opplysningene ble brukt for å måle og verifisere rollene som mellomlederne har vært gjennom i endringsprosessen. Vi var også bevisst at en av oss kom tett på dem man studerte og det var viktig å forholde seg kritisk og reflektert. Det er viktig å være bevisst sin rolle. Ved å forholde oss til respondentens uttalelser og analysere dem med bakgrunn i teorien, kan man opprettholde distanse.

5. Analyse og drøfting av mellomlederens rolle i prosjektet

I dette kapittelet vil vi analysere og drøfte empirien vi har hentet inn gjennom intervjuene. Dette vil vi gjøre fortløpende. Til grunn for dette arbeidet ligger det teoretiske grunnlaget vi presenterte i kapittel tre og TK's egen dokumentasjon fra prosessen. For å skape en oversiktlig fremstilling av materialet har vi sortert og gjort et utvalg av funnene i henhold til kategorier som svarer til vår tredelte problemstilling:

1. Hvordan fortonet mellomlederrollene i dette prosjektet seg?

Hvilke/n rolle hadde respondentene under implementeringen. Tok de den/de selv, eller ble de tildelt. Var rolleavklaringen klar, eller uklar.

2. Hva var utfordringene særlig for mellomlederne i denne prosessen?

Vi har delt inn andre del av problemstillingen inn i følgende kategorier; organisasjonsendring, endring av oppgaver, daglig drift og implementering av endring og til slutt rapportering og oppfølging. Disse har vi forsøkt å analysere og drøfte fortløpende.

3. Hvordan ble disse utfordringene og rollene rent faktisk håndtert?

Siste del av problemstillingen har vi også delt inn i kategorier for å gi bedre oversikt; beslutningsrom og ledelse, avlæring og opplæring og involvering og påvirkning. En analyse og drøfting av disse kan gi en forståelse av hvordan de håndterte roller og utfordringer, men også være en pekepinn på kritiske suksessfaktorer i denne organisasjonsendringen. Den endelige vurderingen av måloppnåelse og effekt av sammenslåingen vil ikke være målbar før driften er stabilisert.

Vi bruker betegnelsen respondent om de vi har intervjuet. I metoden har vi i begrunnet hvorfor. I dette kapittelet skal vi gå nærmere inn på hva de enkelte respondentene faktisk svarte i intervjuene, og gjøre et forsøk på å analysere dette. For å anonymisere våre mellomledere best mulig, har vi i drøftingen valgt å henvise til de som respondent eller mellomleder. Hvem som har sagt hva har ikke noe å si for analyse og drøfting. Vi mener derfor at en slik anonymisering ikke påvirker forståeligheten av teksten.

Mellomlederne vi har brukt til respondenter har alle en mellomleder funksjon i TKN/TKE. Av de utvalgte mellomlederne er fire plassert rett under direktøren i TKN/TKE og en er plassert på nivået under dette igjen som teamleder. Mellomlederne har fått stillingene gjennom internt opprykk (to) eller gjennom ekstern rekruttering (tre). Alle har lang erfaring fra rollen som

mellomleder fra TK eller andre organisasjoner, og også erfaring fra endringsprosesser. Mellomlederne har lang erfaring og som fremstod som reflektert og kunnskapsrik.

Da prosjektet er forholdsvis nylig implementert, konsentrerte vi spørsmålene om «før- og under implementeringen». Respondentene har hatt flere roller både før og under implementeringen av prosjektet. Framgang og informasjonsflyten i prosessen har skjedd via felles møter, styringsgruppe, arbeidsgrupper og rapportering til øverste leder og styret.

5.1 Rollene i endringer

For å kaste lys over første del av problemstillingen vil vi her gå gjennom hvilke roller mellomlederne selv beskriver at de har hatt i denne omorganiseringen, og hvordan disse fortonet seg. Vårt utgangspunkt er tidligere nevnte teori. Senere i oppgaven vil vi forsøke å se nærmere på utfordringer med disse rollene, og hvordan mellomlederne håndterte disse. Denne delen vil vi derfor bli en kort presentasjon av de rollene som utpekte seg hos respondentene.

Alle respondentene har hatt klart definerte oppgaver i prosjektet. For noen av de medførte prosjektet en eller flere nye roller og arbeidsoppgaver. Felles for alle var likevel at deres rolle i prosjektet var klart definert og de gav uttrykk for å føle seg delaktig i prosessen, både med hensyn til planlegging og gjennomføring. Vi var på forhånd kjent med at prosessen hadde ført noen av de involverte mellomlederne høyere i organisasjonen, mens noen ble plassert lenger ned. Sågar har enkelte av mellomlederne i organisasjonen byttet rolle i forhold til hverandre på grunn av omorganiseringen. Flere av respondentene bekreftet endring av roller, men det ble ikke gitt uttrykk for misnøye på grunn av dette.

Organisasjonsendringen i TKN/TKE var som nevnt toppstyrt. Da omorganiseringen ble besluttet fikk mellomlederne som mandat å implementere endringen. I endringer som denne forventes det ofte at organisasjonsendringen blir gjennomført og ivarettatt av mellomlederne, og videre at mellomlederne settes som prosjektledere for de ulike arbeidsgruppene i prosjektet. Mellomleder må være bevisst sin rolle som mellomleder og deltaker i endringsprosessene (Hope 2009). Alle respondentene vi har intervjuet mente at de hadde god innblikk i den daglige virksomheten og de utfordringene som er der. Fire av fem respondenter sa at det var mellomleders rolle å sikre at prosjektet ble gjennomført, sørge for fremdrift og få dette implementert. En av respondentene sa videre, at leder må gå helt ned i materien og i

tillegg se hele bildet og ha oversikt over endringen. *«Dette er viktig for ikke å miste faglig legitimitet, fordi du får mer faglig tyngde og fordi du viser at du har kontroll på endringen»*. Dette samsvarer med Huys (2001) beskrivelse av rollen som entreprenør. Mellomlederen blir en form for problemløser som har øye på det store bildet og samtidig ser etter nye muligheter for forbedringer.

Vi så i intervjuene at mellomlederne var bevisst de ulike rollene de måtte utfylle for å kunne lykkes med endringen. Alle respondentene sa at tidlig involvering av ansatte i prosjektet, der de kom tidlig inn og var med på å sette premissene, har gjort at dette ble godt forankret i organisasjon. Det å forankre endringen i organisasjon med mellomledere som deltakere i de ulike arbeidsgruppene, hvor også noen av de ansatte var deltagere, sørget for at en stor del av medarbeidere fikk tidlig eierskap til endringen. Huy (2001) sier mellomledere gir verdifulle bidrag til realisering av radikale endringer i organisasjoner. Bidrag han mener i større grad bør anerkjennes av dagens topledere. Ved oppstart av omorganiseringen til TK ble det igangsatt endringer i organisasjonen umiddelbart. Administrasjonen i TKN og TKE ble slått sammen, de ble flyttet sammen i nye lokaler og måtte dele kontor med «nye» kollegaer. De berørte ble tvunget å endre på sine arbeidsmetoder ganske kjapt og de måtte tilpasse seg hverandre. Også kulturen som var i de ulike to selskapene ville bli berørt og endret over tid. Mellomledere i de ulike selskapene måtte samhandle på nye måter og nye arbeidsmetoder ble implementert fortløpende for å kunne tilpasse seg hverandre. Det er viktig at mellomledere involveres i de strukturelle prosessene i organisasjon får en mest mulig vellykket gjennomføring av endringsprosjekter, ettersom manglende involvering i slike prosjekter kan svekke deres involvering i andre roller (Floyd & Wooldridge, 1994).

Alle fem respondenter involverte sine medarbeidere så langt det har lot seg gjøre. En respondent sa at det har vært litt usikkerhet i starten på grunn av tid. Årsaken til det var at det var mye snakk om hvordan dagens organisering så ut og at de ansatte ikke så hvordan fremtiden ville bli. Uklarhet rundt gjennomføring og konsekvenser kan føre til motstand hos de ansatte og at endringen blir vanskelig å gjennomføre. En respondent sa det er viktig å indentifisere de som er positive til endringen og gi de ansvar tidlig i prosessen for å få fortgang i aksept for endringen. Dette for å unngå «bremseklosser» og de som jobber mot endring. Slike tilpasninger og hensyn i prosessen er i henhold til Huy (2001) sin terapeutrolle. Det å ha en positiv samhandling, å være tydelig i sin bestilling og involvere de som skal gjennomføre dette slik TK har gjort i dette prosjektet er viktig. Både mellomledere og ansatte

har vært med på å påvirke prosessene og deltatt i utformingen av hvordan en fremtidig organisering i TKN og TKE skal se ut. Dette for å styrke eierskap til endringen. I dette prosjektet har TK opplevd liten motstand mot endring. Kommunikasjon har vært tydelig, involvering har vært viktig og målet har vært klart for de aller fleste og dette har skapt en god balanse i prosjektet.

I intervjuene med respondentene ba vi de reflektere over egen rolle i endring for å få et bilde av hva som faktisk skjedde da prosjektet fant sted. De la alle vekt på at du som mellomleder har ansvar for god kommunikasjon og kunnskap om endringen, du er motivator, du skal være tilgjengelig og se dine medarbeidere og legge til rette for at endringen blir gjennomført i henhold til planene.

Intervjuene viste at mellomlederne hadde tydelige roller i prosjektet, og også har tydelige roller etter implementering. Noe som ble nevnt som utydelig i forhold til deres rolle, var hva deres nye ansvarsområde og arbeidsoppgavene var. Dette vil vi komme nærmere inn på i det videre.

5.2 utfordringer i prosessen

For å kunne si noe om hvilke utfordringer respondentene møtte som mellomleder i implementeringen, ønsket vi å undersøke deres involvering både i forhold til planlegging og gjennomføring av prosjektet. I intervjuene hadde vi derfor særlig fokus på å utdype det de nevnte som utfordrende. Vi vil i det følgende presentere de utfordringene som utmerket seg og forsøke å drøfte disse ved å sammenstille respondentenes svar for å så sammenhenger og ulikheter. Vi så at det var en del forskjeller selv om hovedtrekkene syntes å være samsvarende. Flere av utfordringene ble nevnt av alle respondentene noe vi mener hever relevansen.

5.2.1 Organisasjonsendring

Samtlige av respondentene fortalte at det var varslet en organisasjonsendring i forbindelse med tilsetting av ny direktør. Det var ikke kjent hvilken endring eller hva denne ville innebære. En av respondentene forteller at ventetiden nesten var for lang for noen. Det negative fokus TK har hatt i avisoppslag, dårlig økonomi, tilbakemelding fra kunder og

konstant sparing har påvirket de ansattes motivasjon og vilje til å være med på store organisasjonsendringer. Samtidig ble det fremhevet som positivt av flere av respondentene at ansatte i TK er vant med endringer i organisasjonen etter en rekke endringer opp gjennom årene. Det ble påpekt både negative og positive tilbakemeldinger på endringen. Negative i form av at organisasjonen kan være endringstrøtt og det derfor kreves mer arbeid i forhold til motivering og forståelse for endring. Denne utfordringen var respondentene forberedt på og hadde tenkte gjennom strategier for å motvirke. Endringstrøtthet ble tilsynelatende ikke opplevd som en uoverkommelig utfordring av respondentene. Av positive tilbakemeldinger fra organisasjonen trakk en av respondentene fram en gruppe ansatte som tok endringen på strak arm. Dette var de som «har jobbet i TK i en mannsalder». En årsak som ble nevnt var endringens natur, en kontraksjon av drifta tilbake til kjernevirksomheten, «back-to-basic». Respondentene var enige om at mandatet for prosjektet var tydelig, TK hadde som mål at de skulle tilbake til kjernevirksomhet. Det ble tidlig formidlet at ingen arbeidsplasser var i fare. Det ble påpekt at dette viste seg i praksis ved at det er samme arbeidsmengde i dag som tidligere. Det at prosjektet ikke var en nedbemanningsprosess skapte ifølge våre respondenter et godt utgangspunkt for endringen og det gjorde at de var enig om felles mål. En respondent sa at det var tydelig at endringene som ble gjort bygget opp under at de skulle drive med kjernevirksomhet fremover og at dette var godt synlig og godt kommunisert. En av respondentene sa at denne prosessen på en måte har vært en opprydding i hva man skal drive med i TK, og de er tilbake til det opprinnelige. Alle respondentene sa også at siden målet var tydelig og lett å identifisere seg med så var det lett å få involvert de ansatte. Tydeligheten om retning og prosess stemmer overens med Huy sin beskrivelse av rollen som kommunikator. Flere av respondentene beskriver at de var oppmerksom på hvordan og hva de formidlet av informasjon. Det å forankre endringen i organisasjon med mellomlederne som deltakere i de enkelte arbeidsgruppene, der også noen ansatte deltok, sørget for at en stor del av medarbeidere fikk eierskap til endringen. Mellomlederne var viktige aktører for å tilpasse endringen til organisasjonen og for å skape en felles forståelse. De kan sies å ha vært endringsagenter (Hope, 2011) i prosjektet. Samtlige av respondentene sa at tidlig involvering av ansatte i prosjektet, var med på å sette premissene for prosjektet og har gjort at det var godt forankret i organisasjon.

Floyd og Woolridges (1997) forskning viser at hvem som initierer endringer og involvering i prosessen har betydning for resultatet. Endringen i TKN/TKE ble initiert fra øverste ledelse og betegnes derfor som en toppstyrt endring. Etter det respondentene forteller i intervjuene

har mellomlederne og teamlederne likevel vært svært delaktig i prosessen fra planlegging til gjennomføring gjennom deltakelse i arbeids- og styringsgrupper. To av våre respondenter satt som ledere av de ulike arbeidsgruppene, to satt i styringsgruppa og en satt som deltakere i en av arbeidsgruppene. Våre respondenter hadde derfor ulikt ansvar i denne fasen av endringen. Alle respondentene føler at de har vært involvert i prosessen fra bestilling fra direktøren ble gitt. Dette kan ha vært medvirkende til at de føler et eierskap til endringen og kjenner prosessen inngående. Det gikk også fram at de så på det som viktig at de som mellomleder har lojalitet til beslutninger som blir tatt selv om de ikke umiddelbart var enig. Ikke alle så nytten av sammenslåingen umiddelbart. En av respondentene brukte litt tid på å se at det kunne komme synergieffekter av ny organisering. Etter hvert som prosjektet ble gjennomført fikk respondenten en større forståelse for avgjørelsen og så fordelene endringene ville ha for TKN/TKE. Utviklingen av forståelse for endringen er hva Baloguns (2003) kaller «å foreta egen endring». Involvering og kjennskap kan gjøre Baloguns (2003) fase med å forstå og foreta egen endringen, lettere og av kortere varighet. Denne fasen er viktig for neste fase hvor mellomlederen skal hjelpe andre å forstå endringen.

En potensiell utfordring knyttet direkte til mellomlederrollen var det en respondent kalte «mellomlederskvisen»; forventninger til mellomleder fra ledelse og ansatte. Han pekte på at mellomlederen er en vanskelig posisjon. «Du er leder og arbeidsgiver, den forståelsen er viktig. Mellomlederen sitter mellom barken og veden dette må den være bevisst», påpekte respondenten. Denne utfordringen hadde ikke faktisk skjedd i prosessen, men han fremhevet det likevel som utfordrende da det er en konflikt mellomleder lett kan havne opp i. Ingen av de andre respondentene uttrykte heller at de hadde havnet i en slik skvis, men det gikk tydelig fram at de var bevisst sin rolle i forhold til ansatte og ledelse jamfør rolleavklaringen vi har beskrevet overfor.

5.2.2 Endring av oppgaver

Flere av respondentene har som tidligere nevnt fått endret sitt ansvarsområde og stillingstittel etter endringen. Dette kan være utfordrende. Foreløpig har de fokus på å få oversikt over sin nye hverdag, kartlegge hva deres nye ansvarsområde består i og hvordan de skal løse oppgavene innenfor sitt ansvar. Mellomledernes oppgave i denne fasen er å forstå målsetningen for å kunne lage nye strategier for hvordan de skal lede avdelingen (Balogun, 2003). Respondentene våre var på forskjellige stadier i dette arbeidet. Noen har fungert lenger

i nåværende rolle enn andre, og derfor kommet lenger i prosessen. Det blir gitt uttrykk for at det var en utfordring at det ikke var noe tydelig mandat for den enkelte mellomleders ansvar etter første fase og hvem som i utgangspunktet har ansvar for å få på plass nye rutiner og implementering av disse. En respondent mente det var viktig at de som har ansvar for endringen går foran med et godt eksempel når organisasjonen er i endring. Alle våre respondenter var tydelig på at det var de som måtte være pådrivere for å få gjennomført endringen. De visste at de måtte ta ansvar for å sikre at oppgavene ble gjennomført og at de samtidig måtte overvåke fremgangen for å lykkes. Svarene er ikke entydige, men det går igjen hos alle at de så på det som sin oppgave å utforme instruks/mandat siden det ikke var gitt og videre å levere i henhold til disse. Mellomleder må til en viss grad ha akseptert endringen for å kunne videreformidle dette til sine medarbeidere på en troverdig måte. Fordi noen av konsekvensene i endringen kan være endring i oppgave, kan det skape frustrasjon og må håndteres på en skikkelig måte. Dette gjør at mellomleder må være bevisst sin egen endring og forstå og ta eierskap til endringen for å kunne implementere endringen på en god måte (Balogun 2003).

Det ble påpekt av to av respondentene at det er viktig at mellomlederne samarbeider ved fastsetting av sine ansvarsområder. En av disse sa at de andre mellomlederne måtte informeres og tas med på råd og diskusjon. Dette fordi den enkelte mellomleder har myndighet til å fatte beslutninger innenfor sitt ansvarsområde uten å klarere med direktør eller andre mellomledere/teamledere, men må ta hensyn til om disse går over andres ansvarsområder. Og videre, da det er viktig med en avklaring for en så effektiv og god samhandling som mulig. Selv om respondentene fremhevet at de så på det som viktig å inkludere kollegene i arbeidet med å klargjøre sine ansvarsområder, kom det også fram at det er en viss posisjonering og ivaretagelse av eget område uten å se de andre avdelingene i sammenheng. En av respondentene var tydelig på at han så på det som sin oppgave «å skape rom» for sine ansatte i organisasjonen. Dette kom ikke tydelig fram i de andre intervjuene, noe som kan ha sammenheng med at avdelingene ikke er i direkte konflikt med hverandre.

Alle våre respondenter sa at de måtte ha et strategisk og operativt fokus i prosjektet, de måtte se sine medarbeidere, de var tilgjengelig, de la til rette for endring og samtidig skulle de sikre at daglig drift gikk som normalt. De var med på å forme de langsiktige og kortsiktige planene for organisasjonen og hvordan de skal få implementert strategien. De hadde altså en strategisk rolle og var med på å påvirke via sin deltakelse som prosjektledere og som premissgivere med

kunnskap og erfaring fra tidligere endringer i TK. Den strategiske rollen er i samsvar med hvordan Floyd og Wooldridge (1994) vektlegger mellomlederens bidrag til strategiske endringer. En av respondentene så utfordringer i forhold til å få de to ulike organisasjonene (TKN/TKE) til å fungere sammen. Selv om flere av de ansatte gjorde de samme eller tilnærmet like oppgavene som tidligere, kan nye rutiner eller forutsetninger være med på å skape usikkerhet. De ulike forutsetningene til organisasjonene kan også være faktor som kan gjøre det vanskelig å samordne de. Dette kommer vi nærmere tilbake til under kapittel 5.3.3 Daglig drift og implementering av endring.

Særlig to av Huys (2001) roller er dekkende for oppgavene mellomlederne i TKN/TKE ivaretok i forhold til *endring av oppgaver*. Rollen som kommunikator der en positiv holdning til endringen kommuniseres ut og informasjonsflyten er god, er ivare tatt gjennom det tverrfaglige samarbeidet som skjer i styrings og arbeidsgruppene som er opprettet. Samtidig som mellomlederen også har entreprenørrollen, som vil si at de jobber på «golvet» i lag med de ansatte, ser utfordringene og forbedringspotensialer tidlig og raskt kan agere deretter.

5.2.3 Daglig drift og implementering av endring

Mellomlederne i TKN/TKE har hatt ansvar for både daglig drift og implementering av endring. Som tidligere nevnt er mellomledere de som best kjenner til de utfordringer og muligheter en endring vil kunne medføre, og som gir verdifulle bidrag til realisering av endringer (Floyd og Woolridge, 1997). Daglig drift tar mye tid, og det gjelder å holde trykket oppe i prosjektet samtidig som daglig drift opprettholdes. En respondent forteller at man kan se kapasitetsproblemer men også synergier allerede. Han mener det er viktig å ha fokus på å implementere tiltakene og forslagene som er kommet, og å følge dette opp videre utover høsten. Dette er en kompleks oppgave som tar oppmerksomheten fra driftsrelaterte oppgaver. Det kommer nye oppgaver til samtidig som gamle oppgaver må avsluttes, og de ansatte skal ivaretas. Huy (2001) har et beskrivende navn på denne rollen; linedanser. Mellomlederens oppmerksomhet skal balanseres mellom endringen og kontinuitet i driften noe som kan være utfordrende. Hvis endringen blir gjennomført raskt kan dette føre til at man mister fokus på daglig drift og mister kontinuitet. Hvis endringer går for sakte vil man ikke få de resultatene man ønsker seg fort nok. Noen mellomledere i TKN/TKE prioriterer endringen og andre daglig drift. Dette gir en viss balanse internt og endringen vil ha den fremdriften som er forventet. En av respondentene er tydelig på at det er hans ansvar som mellomleder å få

prosjektet ferdig samtidig som de gamle rollene må ivaretas til det nye er på plass. Han er også tydelig på at det er hans oppgave å motivere og følge opp de ansatte. Implementeringen av prosjektet har gått ut over daglig drift fordi implementeringen har stått i fokus. Pr i dag henger avdelingen hans etter på noen områder. Daglig drift har derfor nå fått større fokus. Det er viktig å ha fokus på begge deler fremover, «parkere gamle oppgaver og få på plass nye. «Konflikten» mellom implementering og dagligdrift nevnes av flere av respondentene noe som er i tråd med Baloguns (2003) beskrivelse av tredje og fjerde oppgave; opprettholde daglig drift og implementering av endring. En respondent sier han bevisst jobbet med at eksterne ikke skulle oppdage at en endring foregikk internt.». Vi fikk bekreftet at respondenten måtte opprettholde daglig drift, være like effektiv som før og sikre seg at kundene ikke merket at en endring blir gjennomført, samtidig. Dette ble gjennomført mens mellomleder og hans medarbeidere i tillegg gikk gjennom en egen endring. I TKN/TKE vet vi at alle våre respondenter har fått nye arbeidsoppgaver og nye ansvarsområder noe som kan skape usikkerhet for hvem som har ansvaret for de ulike oppgavene som skal gjennomføres for å kunne opprettholde daglig drift i organisasjonen. I følge Floyd og Wooldridge (1997) er involveringen fra mellomlederne et viktig suksesskriterium for en vellykket endring. Den omfattende involveringen av mellomlederne i prosessen i TKN/TKE kan være en viktig årsak til at prosjektet så langt ser ut til å være positiv/vellykket.

En av våre respondenter fremhever at TK har blitt mer lik andre selskap, fremstår som lettere og mer interessant å samarbeide med og mer tillitsvekkende etter prosjektet. Tilpasning til ytre faktorer har stor betydning for videre drift i et hardere marked. Som tidligere nevnt har TKE både eksterne og interne kunder. Dette til forskjell til TKN som har monopol på nett og ikke trenger å forholde seg til konkurranse. En respondent sa at nye arbeidsmetoder har vært ønsket lenge, og at ingeniører må kunne kjenne litt press på pris og tidsfrister, noe han mener at de ikke vært vant til tidligere. Dette kan også være en av årsakene til at de to organisasjonene har hatt ulik praksis på enkelte områder. TKN har ikke vært tvunget til å tenke lønnsomhet i samme grad som TKE som har vært som en del av det åpne markedet. Omorganiseringen ser han i den sammenhengen på som en mulighet til endring framfor en utfordring. Spesialkunnskap om eksempelvis inntektsrammemodellen ble sentral i denne endringen da det hadde mye å si for det økonomiske grunnlaget til organisasjonen.

Helt ny organisering og sammenslåing av to organisasjoner som har jobbet etter ulike strategier er utfordrende. Selv om TK er en organisasjon, har TKE og TKN på mange måter

vært selvstendige. Det innebærer at det har vært flere hensyn å ta ved implementeringen. Ulike rutiner, organisering og kultur er områder hvor respondentene melder om utfordringer. Faktureringsrutiner er et område som nevnes. Forskjellene i organisasjonen har skapt helt ulike rutiner for arbeidsplanlegging, noe en respondent påpeker at det kan være betydelig gevinst i å endre. Også rutiner for personaloppfølging har vært praktisert ulikt. Dette blir nå endret og man skaper en felles forståelse i begge selskaper. Fagforeninger er involvert og lederne presenterer endelig løsning. Mellomlederen har kommunisert endringen til sine avdelinger og skal ha jevnlig møter. Mellomlederen blir da den som oversetter og kommuniserer endringen ut til avdelingene. Denne formidlingen stiller krav til mellomlederen både som kommunikator og terapeut (Huy 2001). Prosessen er tilsvarende det Balogun (2003) ville kalle «sensegiving».

Mangel på en tydelig plan og strategi for prosjektet nevnes som en utfordring av tre av respondentene. En respondent forteller at han har en klar tanke for hvor han skal med sitt ansvarsområde, selv om veien i prosjektet ikke er helt tydelig. Han mener det er viktig at alle har en felles forståelse om hva de holder på med og hvor de er på tur. Videre sier han at noe av utfordringen er å få systemene og omgivelsene til å endre seg. Det er noen store systemutfordringer i dette prosjektet, men medarbeidere oppleves som endringsvillige. Han mener det er viktig å skape felles forståelse for økonomi og hvordan dette henger sammen. Liknende syn på mangel på plan og strategi nevnes også av de andre respondentene. Det blir påpekt at det er mellomlederens ansvar å drive fram prosjektet selv om ansvarsfordelingen ikke er satt. Og videre at topplederen likevel har det overordnede ansvaret for prosjektet. Størrelsen på organisasjonen og distansen til toppledelsen nevnes som en mulig årsak til at det blir delegert et stort ansvar og forventning til gjennomføring til de enkelte mellomlederne i TKN/TKE.

5.2.4 Rapportering og oppfølging

Da styringsverktøy har blitt en viktig del av moderne organisasjoners virksomhetsstyring (Røvik, 2009), valgte vi å ha det med som et av spørsmålene i intervjuguiden. Samtlige av respondentene bekrefter at mangel på felles styringsverktøy og mal for rapportering til ledelsen er en utfordring. En respondent sier at prosjektet hadde ulike styringsverktøy som så på økonomi, eventuelle hendelser som dukket opp, generell status og månedsrapportering. Likevel mener han at det manglet noe rapportering både under implementering og i

nåværende fase. På eget initiativ kjører han aktivitetsplaner på sine tidligere ansatte for å følge opp prosjekter (oppdrag). Han sier også at han skulle hatt en mer automatisert prosess rundt prosjektoppfølgning og at de jobber med å få på plass gode rapporter slik at ansatte ikke bruker for mye tid på unødvendig rapportering. Han påpeker at verbale fremstillinger og aktivitetsplaner ikke gir god nok ressursstyring. Dette støttes av de andre respondentene. En respondent påpekte at det i dag måles på synsing og frister som ikke overholdes. Dette er ikke er godt nok, spesielt på mindre prosjekter (arbeidsoppdrag). TK er i gang med å utvikle et nytt rapporteringssystem. Designfasen er ferdig, plan, prosjekt, teknisk serviceteam og ny organisasjon er på plass. Det mangler å implementere rutiner og dokumentere dette. På utførersiden mangler noen detaljer, dette er ikke helt klart enda men blir klart til høsten.

Alle respondentene mener at TKN/TKE gjennom prosjektet bør få på plass felles maler og standard å jobbe etter. Det ble påpekt at direktøren og styret må be om de rette målingene i fremtiden for å kunne se synlige resultater av endringene som nå gjøres. Det bør eksempelvis vurderes om TKN/TKE skal måles på annet enn økonomi mener flere at respondentene. De rette målingene er et godt styringsverktøy for bevisstgjøring hos den enkelte. Og det ble påpekt av en respondent at styret «da (ved hjelp av styringsverktøy, vår anmk) kan kalkulere konsekvenser og risikoer av sine prioriteringer på en annen måte». Han forteller videre at mellomledere bestiller eksterne rapporter i flere tilfeller pr i dag. Det er da lett å ha noen å skylde på hvis rapportene ikke viser hva som er forventet. Han mener at slik praksis ikke skaper eierforhold, men avstand til rapportering og avvik. Dette kan igjen bety at manglende eierskap til arbeidsoppgaver og ansvarsområder. En respondent sier at dagens praksis kan komme av at TK har vært gjennom store tap økonomisk de siste årene og medarbeidere blir engstelig på alle nivå. Ut fra dette blir det lagd ulike kontrollsløyfer for å vise at man har kontroll og mange doble kontrollmålinger.

5.3 Håndtering

Vi har valgt ut tre områder vi mener var avgjørende for at implementeringsprosessen så langt har vært vellykket, og drøftet disse nærmere. Disse områdene er; beslutningsrom og ledelse, avlæring og opplæring, og involvering og påvirkning. Vi vil presentere en analyse og drøfting av hvordan mellomlederne ser ut til å ha håndtert disse, og forsøke å forstå dette ut i fra våre teoretiske utlegninger. Det er ikke noe klart skille mellom de ulike delene og drøftingen vil derfor gå litt over hverandre. Vi har valgt å ikke være helt konsekvent da flere av

resonnementene er gjeldende for flere områder. Som tidligere nevnt har TK hatt mange organisasjonsendringer opp i gjennom årene. I følge respondentene, noen vellykket og noen mindre vellykkede. Intervjuene gir ingen holdepunkter for å trekke slutning om årsaken til tidligere utfall, men vi spurte respondentene hva de mente var forskjellig med denne endringen, og hvorfor de mener den er bedre eller dårligere. Dette kan være med på å peke på faktorer som har betydning for en vellykket implementering.

5.3.1 Beslutningsrom og ledelse

Som mellomleder er du nødt til å beherske en del ulike roller for å få implementert en endring. Du må skape en forståelse for hvorfor du gjennomfører endringen og hvordan endringen skal kunne gjennomføres. En av respondentene nevnte at mellomleder må drive ledelse for at bedriften skal gå videre, og at mellomleder må ha beslutningsrom for å kunne drive ledelse i endringen. Videre sa to av respondentene at de involverte sine medarbeidere, satte tidlige rammer og avklarte forventninger. Gjennom ledelse motiverer man, delegerer arbeidsoppgaver til sine ansatte og skaper resultater sammen. Vår egen erfaring fra endring viser at dette er nødvendig for å kunne gjennomføre endring, planlegge strategi, sette tydelige mål, sette sammen gode team og å være med på å fremme og legge til rette for gode endringsprosesser er et kriterium for å lykkes. Denne oppgaven består ifølge Balogun (2003) av ulike utfordringer. Det beskrives av alle respondentene at mellomlederne har hatt stor frihet rundt beslutninger og utforming av hovedprosjekt, bortsett fra der det påvirket økonomi direkte. En god planlegging kan være med på å fjerne usikkerhet og motstand. Når man får langsiktighet og en god plan oppfatter man beslutningen som god og godt gjennomtenkt. De ansatte i TKN/TKE og våre respondenter har vært klar over og forberedt på at en endring ville komme. Alle respondenter har vært godt informert og fått komme med tilbakemelding og synspunkter til endringen og de har alle sett behovet for endring. Det å få igangsatt og gjennomført endringen og implementering av endringen har forløpt uten store problemer ifølge en respondent. En av årsakene til dette kan være den store friheten lederne hadde i utøvelse og også entreprenørrollen (Huy, 2001) de hadde på grunn av omfanget av ansvar. De var nær de daglige utfordringene og visste hva som skjedde i organisasjonen. Samtidig var de tett på der arbeidsoppgavene ble utført, men lang nok unna til å kunne se hele bildet og organisasjonen. Mellomlederne var strategiske aktører og endringsagenter i prosjektet. Ved å være tett på sine ansatte, kunder og leverandører kan mellomlederne indentifisere problemene og se nye muligheter. Dette gjør at de er en verdifull ressurs med ideer og løsninger ved implementering av endring (Balogun, 2003 og Huy, 2001).

5.3.2 Avlæring og opplæring

Mellomledere vet bedre enn sine nærmeste ledere hvordan og hvem som bør få hvilken informasjon. De har et godt nettverk internt og kan tilpasse kommunikasjon internt og å sikre støtte i sine miljøer og dette kan være med på å lette innsalget av endringsinitiativet. Balogun (2003) kaller dette sensegiving, og mener sågar at dette er en nøkkelrolle ved endring. Denne rollen så vi at mellomlederne var bevisst. Hvordan de skulle nå målet i prosjektet var som nevnt, ikke detaljert beskrevet. En respondent opplevde handlingsrommet som fritt, noe han tror kommer av kompetanse i organisasjon. Han forteller videre at organisasjon har vært gjennom mange endringer tidligere og det har ikke vært like fritt hver gang. I endringsprosjekt i 2009 var prosessene mye mer detaljert beskrevet enn dagens prosjekt. En av respondentene som har vært med på en del av de tidligere endringene sier at han har opparbeidet seg en del endringserfaring, er trygg på seg selv og ikke trenger tidsfrister for å gjennomføre endringer. Det mellomlederne bidro til når det gjelder avlæring og opplæring av ny praksis kan også forklares via Røviks (2007) oversettelsesteori. Mellomlederen fungerer som en translatør med forskjellige egenskaper som gjør at de er gode formidlere av endringen. Mellomlederne var med på hele prosessen fra mandatet ble gitt og til gjennomføring. Deres kunnskap har dermed blitt brukt for å forme prosjektet slik at det skulle passe organisasjonen best mulig.

Mellomledere og ansatte har deltatt i prosjektgruppene og har vært med på hele prosessen. Ut fra dette har det kommet forslag til nye prosesser og nye måter å arbeide på. En respondent trekker frem viktigheten av at mellomleder og den som har ansvar for endringen, må gå foran med et godt eksempel, og at avlæring er viktig fordi systemene ikke endret seg. Det tar tid å få på plass nye rutiner. Det er en treghet i organisasjon for å ta inn over seg endringen og få på plass nye måter å gjøre ting på. Dette må tas hensyn til. Mellomleder er en viktig person i denne avlæringen og opplæringen. På grunn av sin kunnskap til organisasjonen, oppgavene og medarbeiderne er de de nærmeste til å planlegge og å forberede denne prosessen. Dette er i samsvar med Huy (2001) og Balogun (2003) som framhever viktigheten av å kommunisere ved implementering av endring. Å hjelpe de ansatte til å forstå hva endringen innebærer, hvordan den skal skje, og hva nye arbeidsoppgaver blir. Huy (2001) sier at mellomledere kan oversette til et språk som blir forstått og mellomlederne vet hvem de skal kontakte for å få ting gjort.

Både faglig kompetanse og erfaring er viktig. Faglige i den forstand at prosjektet er tilpasset normative regler både ytre og indre, og kjennskap til organisasjonen gjør at disse rammene best mulig kan tilpasses organisasjonen TKN/TKE. Det har tidligere blitt beskrevet at det var ulik praksis, blant annet på grunn av at de hadde ulike ytre rammer og forholde seg til

(monopol/åpent marked). Deres kunnskap til disse forholdene kan ha vært viktig når de skulle finne en felles plattform. En konsulent utenfra kunne neppe ha bidratt med en slik kunnskap i utformingen av prosjektet. Vi kommer nærmere tilbake til hvorfor i kapittel 5.4.3 Involvering og påvirkning.

5.3.3 Involvering og påvirkning

Intervjuene viste entydig at prosjektet så langt har vært vellykket. Vi spurte respondentene hva de mente har vært årsaken til at det ser positivt ut. En mulig årsak som ble nevnt av flere av respondentene var involvering. Mellomlederne har vært involvert fra starten via styrings- og arbeidsgrupper. De har blitt brukt på grunn av sin kompetanse og erfaring, men de har også bevisst blitt brukt for å skape eierskap. Mellomlederne bringer inn den praktiske tilnærmingen til prosjektet og kunnskap om egen organisasjon. Dette ble bekreftet av respondentene. En av respondentene påpekte at det er viktig ikke å bruke innleide konsulenter for å ta toppene under implementering. De valgte bevisst å bruke egne ressurser da det er de som legger premisser for nye prosesser og da det skaper eierskap og ansvar for å få dette implementert. Han sa videre at erfaring fra tidligere viste at innleide ressurser er veldig teoretisk i sin tilnærming, mer opptatt av verktøy og metoder enn egne ressurser. Til forskjell er egne ressurser mer praktisk orientert. Respondenten mente at kjennskap til organisasjonen skaper de beste løsningene, og at erfaring viser at det er bedre resultater når premissene er lagt av organisasjon og de som jobber der. Refleksjonene over kjennskap til egen organisasjon er i samsvar med oversettelsesteorien til Røvik. Det bevisste valget av interne ressurser viser at TK har sett viktigheten av kjennskap til egen organisasjon ved tilpasning av endring til organisasjonen. TK har altså gjort seg opp en erfaring gjennom mange endringsprosesser, at egne ressurser har de beste egenskapene og forståelsen for hva organisasjon trenger. Av en respondent ble det fremhevet at prosjekter tidligere har blitt stopp når det kommer til dette stadiet (prosjekt iverksatt og implementert, kort driftsperiode- vår anmerk.). *«Det å videreføre prosjektet slik vi gjør nå har ikke vært vanlig og dette er positivt»*. Han er altså positiv på grunn av framdriften i prosjektet og det at det fortsatt drives fram selv om første fase er over. Han påpeker at det er mellomlederne som driver prosjektet fremover og at situasjonen i TK (jfr økonomiske tap) gjør at mellomlederne drives av «nød», altså at de ser at endringer er nødvendig for å sikre videre drift.

En respondent fremhever at det er viktig at de som kommer inn som mellomledere tar eierskap til sine prosesser, at de er trygg og tør å kommunisere tanker uten at det blir en sannhet samtidig som det er viktig å ha noen du kan tenke høyt sammen med. Samme respondent mener også at ansatte må føle at de har bidratt, da de da vil eie prosessen når den kommer ut. Han sier videre at det er viktig at ikke alt er «ferdigtygd» da det å få ansatte med på noen områder skaper eierskap. Viktigheten av involvering støttes av en respondent som mener at suksessfaktoren er involvering og kommunikasjon. Han mener videre at mellomlederen må identifisere de medarbeiderne som endringen vil berøre, kommuniserer en til en eller til mindre grupper tidlig i prosessen. Denne sensitiviteten i forhold til kommunikasjon og ivaretagelse av ansatte er hva Huy (2001) kaller Kommunikator og terapeut. Mellomlederen tar beskyttende og inkluderende roller overfor ansatte slik at de blir delaktig i prosessen.

Prosjektet har hatt tydelige avklaringer underveis. Ifølge en respondent ble prosjektet praktisk gjennomført ved at det i forkant av prosjektet ble skrevet ned noen prinsipper for organisasjonsmodeller og prosesser. Prinsippene var tydelige og gjorde det lettere å komme til enighet og førte til gode arbeidsmøter og gode diskusjoner. En respondent mener at metode i en endring kan være; å finne en metodikk for å legge prinsipper, sette organisasjon før en selv, være med å lage prinsipper, få på plass en generisk leveransemodell, få på plass roller og få folk til å tenke på organisasjon før en tenker på hva som er til det beste for seg selv. Denne metoden brukte han i dette prosjektet med god erfaring. Mellomlederen sitt bidrag i TK har i følge respondentene vært bevisst i forhold til sin kjennskap til egen organisasjon og kan også begrunnes gjennom det teoretiske utgangspunktet vi har lagt til grunn for oppgaven. Av erfaringer som blir tatt med videre av respondentene trekker en av dem frem den solide gjennomgangen av alle prosessene, at den har vært en nøyaktig og fin, og at det skal inn et kvalitetssystem. Og videre må det holdes trykket på dette, å fortelle tydelige hva de skal gjøre og ikke hva de ikke gjøre med fremover.

5.4 Oppsummering av analyse og drøfting

I dette kapittelet har vi med utgangspunkt i problemstillingen analysert funn fra intervjuene av mellomledere i TKN/TKE, og forsøkt å se sammenhenger og ulikheter. For en oversiktlig fremstilling har vi valgt å dele besvarelsen inn i henhold til de tre problemstillingene og med naturlige underpunkter til disse.

Rolleavklaringen var klar fra starten av prosjektet. Våre respondenter tok et selvstendig ansvar for å få det implementert og leverte resultater, samtidig som de skulle håndtere egen endring og sine medarbeidere. Vi har i analysen sett de rollene mellomlederne ivaretok er samsvarende med Huys (2001) roller; kommunikator, terapeut og entreprenør. Noen av mellomledere forteller hvor viktig det har vært med god kommunikasjon og involvering helt ifra starten av prosjektet. Det ble fremhevet at det å kommunisere godt og få til en positiv samhandling og involvere de ansatte fra starten har vært viktig. Fra teorien vet vi at det å unngå usikkerhet og ha motiverte medarbeidere fører til mindre spekulasjoner, og mindre frustrerte medarbeidere. Det kan se ut som om våre mellomledere håndterte og var bevisst dette i prosjektet.

Andre del av problemstillingen omhandlet utfordringer mellomlederne opplevde i forbindelse med implementeringen av prosjektet. Det ble nevnt flere utfordringer. I analysen valgte vi å dele disse utfordringene inn i fire kategorier.

1. Organisasjonsendring

TK viser tendenser til å være en endringstrøtt organisasjon. De har vært med på en del endringer tidligere, vært utsatt for masse negative medieoppslag og har hatt fokus på sparing de siste årene som igjen har ført til lav motivasjon og vilje til endring. Mellomleder var bevisst denne utfordringen og gjorde tiltak for å minimere effekten.

2. Endring av oppgaver

Endringen førte til ny ansvarsfordeling og oppgaver til de enkelte avdelingene. Mellomleder hadde oppgaven å gjennomføre denne endringen ute i avdelingene, og samtidig samarbeidet med de andre avdelingene slik at ansvarsfordelingen mellom de enkelte skulle bli best mulig. Dette var særlig utfordrende da flere endringer skjedde samtidig. Endring av ansvar og oppgaver er i seg selv utfordrende, når i tillegg mellomleder skal lede andre gjennom prosessen og ha ansvar for at avdelingen går som normalt, er det ekstra belastende. Vi så i intervjuene at mellomlederne foretok endring knyttet til flere oppgaver og roller samtidig i prosessen (Balogun 2003, Huy, 2001, Floyd og Wooldridge, 1994).

3. Daglig drift og implementering av endring

Mellomlederne var også ansvarlig for daglig drift under implementeringen. Det kom nye oppgaver til, samtidig som gamle oppgaver måtte avsluttes. I dette arbeidet hadde

mellomlederne et vidt mandat til å sikre daglig drift under implementeringen, men ikke lenger enn at det måtte skje innenfor eksisterende økonomiske rammer. Utfordringene lå i det å sikre fremdrift i prosjektet samtidig som det måtte skapes en felles forståelse for eksempelvis rutiner og strategi i organisasjonen. Rollen med å balansere alle oppgavene relaterte vi til Huys (2001) rolle, linedanser. Noen mellomledere i TKN/TKE prioriterer endringen og andre daglig drift, dette gir en viss balanse internt og endringen vil ha den fremdriften som er forventet. Å opprettholde daglig drift og samtidig implementere endring er i samsvar med Baloguns (2003) tredje og fjerde oppgave.

4. Rapportering og oppfølging

Intervjuene viste en mangel på felles styringsverktøy og mal for rapportering til ledelsen. Dette ble sett på som en utfordring. Det ble fremhevet at rette målinger er et godt styringsverktøy og nyttig for bevisstgjøring hos den enkelte. Det kom fram at flere av mellomlederne så frem til å få nye og felles styringsverktøy på plass.

I siste del av problemstillingen ønsket vi å undersøke den faktiske håndteringen av de ulike rollene og utfordringene. Vi delte denne delen inn i tre kategorier. I den første kategorien

1) Beslutningsrom og ledelse:

Her viste intervjuene at mellomlederne fikk stort beslutningsrom for å drive ledelse i prosjektet. De var med på å forme prosjektet og samtlige følte at de kunne påvirke beslutninger som ble tatt helt i fra mandat ble gitt. Som tidligere nevnte er det å kunne ta beslutninger på tvers i organisasjon og kunne tilpasse endringen og ha myndighet til å legge til rette for endring er viktig. Mellomleder er nær førstelinjen og vet hva som skal til for å få implementert endringen samtidig så kjenner de organisasjonen. Utformingen av prosjektet skjedde innenfor de rammene de hadde til rådighet, som var de eksisterende rammene til TKN/TKE. Mellomleder fikk en entreprenørrolle hvor problemløsning var viktig, men også kommunikasjon (kommunikator) og balansering av oppgaver (linedanser) var sentralt (Huy, 2001).

2) Avlæring og opplæring

De nye ansvarsområdene og oppgavene medførte et behov for å tilpasse seg nye oppgaver, noe vi har kalt *avlæring og opplæring*. Våre respondenter har jobbet lenge i TK og har et godt nettverk internt. De tilpasset sin kommunikasjon til de ansatte for å skape en mening om

endringen. Samtidig la de til rette for opplæring og avlæring av arbeidsoppgaver. På grunn av sin kunnskap til organisasjonen, oppgavene og medarbeiderne var disse personene de nærmeste til å planlegge og å forberede denne prosessen. Det kom fram under intervjuene at det bevisst ble valgt egne ressurser til prosessen. Dette med bakgrunn i tidligere erfaring med eksterne ressurser og en tanke om at de selv kjenner egen organisasjon best og derfor vet hva og hvordan en endring best kan gjennomføres. En slik forståelse er i samsvar med Røviks (2009) oversettelsesteori som omhandler hvordan reformideer reiser inn i organisasjoner.

3) Involvering og påvirkning

Her viser intervjuene at det har vært liten motstand fra ansatte i prosjektet. Det blir nevnt medvirkende faktorer til dette, eksempelvis tidlig involvering av ansatte og bruk av egen endringserfaring og kompetanse. I tillegg har mellomlederne blitt involvert i prosessen helt fra starten av og de har fått vært med å påvirke utformingen gjennom deltakelse i styrings- og arbeidsgrupper. Involvering og påvirkning er også momenter vi kan forstå ut i fra oversettelsesteorien (Røvik, 2009) og teoriene om roller og oppgaver ved implementering (Huy, 2001, Balogun 2003, Floyd og Wooldridge 1994).

6. Konklusjon

Mellomlederne synes å ha hatt tydelig definerte roller i prosjektet. De ble gitt et klart ansvar for å få implementert endringen. Underveis i prosjektet gikk de inn i ulike roller. Vi ser at rollene som kommunikator og entreprenør har vært spesielt viktig for å få implementert endringen. På grunn av deres erfaring, kompetanse og kjennskap til organisasjon, var mellomleder selv ansvarlig for endringen. Utfordringene til organisasjonen hadde rot i tøffe år med masse negativ oppmerksomhet i media. Og påfølgende endringstrøtte medarbeidere og lav motivasjon hos enkelte. Det å få implementert nye arbeidsoppgaver og nye ansvarsområder hos den enkelte samtidig som de fortok egen endring og holdt i gang daglig drift, ble opplevd som en utfordring. Det samme ble mangelen på felles rapporteringsverktøy. Mellomlederne savnet dette og så fram til å få det på plass som et styringsverktøy.

Det at mellomleder hadde beslutningsrom til å drive ledelse i endringen, tilpasse endringen og involverer de ansatte organisasjon var viktig for å håndtere utfordringene knyttet til deres roller og implementeringen. Mellomleder tok det nødvendige ansvaret for å få dette gjennomført og opptrådte som endringsagenter.

6.1 Praktiske implikasjoner

Vi forsket på en prosess som ikke var ferdig enda. Alle avdelingene i TKN/TKE var ikke kommet med i prosessen enda, og implementeringen var fersk i avdelingene til de mellomlederne vi intervjuet. Dersom vi hadde ventet et halvt år med intervjuene ville sannsynligvis hele endringsprosessen ha vært ferdig. Disse implikasjonene er det viktig å ta hensyn til når undersøkelsens relevans vurderes. De nylige hendelsene har sannsynligvis hatt noe å si for mellomledernes opplevelse av prosessen. På den andre siden var prosjektet for de delene vi har konsentrert undersøkelsen rundt implementert i juli, og opplevelsen deres var slik de så det «umiddelbart» etter implementeringen, ubearbeidet og aktuell. Undersøkelsen er et øyeblikksbilde av opplevelsen etter første fase av implementering av ny organisering av TKN/TKE; «En organisasjon- to organisasjonsnummer».

Vi har gjennom denne oppgaven forsøkt å rette søkelyset mot mellomlederrollen. Ved hjelp av dette prosjektet mener vi å ha påvist at mellomlederrollen er et tema som burde gis mer oppmerksomhet. Denne rollen har sine egne særtrekk, den er viktig i forbindelse med endrings- og omstillingsprosesser. Det får bli våre siste ord i denne omgangen.

7. Referanseliste

- Balogun, J (2003). "From Blaming the Middle to Harnessing its potential: Creating Change Intermediaries". *British Journal of Management*, 14, 69-83.
- Balogun, J. & Hope Hailey, V. (2008). "Exploring Strategic Change". (3rd edn) Essex, England: Pearson Education Ltd.
- Fakta 2013, Energi og vannressurser i Norge,
www.regjeringen.no/upload/OED/Faktaheftet/Fakta_energi_og_vannressurs.pdf
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1994). "Dinosaur or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role". *The Academy of Management Executive*, 8 (4), 47-57.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). "Middle management's strategic influence and organizational performance". *Journal of Management Studies*, 34:3 May 1997
- Hennestad, B.W & Revang, Ø. (2012). "Endringsledelse og ledelses endring". 2 utgave, Universitetsforlaget
- Hope, O (2007a). "Middle Management Skills in Planned Change" 11779, Norwegian Schools of Economics and Business administration
- Hope, O (2007b). "Mellomledelse", Mastra IX-23.08.2007. Norwegian Schools of Economics and Business administration
- Hope, O (2009). "Essays on Middle Management Responses to Change Initiatives". Doktorgradsavhandling. Norges Handelshøyskole
- Huy, Q.N (2001) "In praise of middle managers". *Harvard Business Review*. Vol 79. No8, pp72-79
- Huy, Q. N (2002). "Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers". *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), 31-69. doi: 10.2307/3094890.
- Høst, T. (2009) "Ledelse: en helhetlig modell". ?? utgave, Universitetsforlaget
- Jacobsen, D.I & Thorsvik, J (2013) "Hvordan organisasjoner fungerer" 3.utgave Fagbokforlaget Bergen
- Jacobsen, D.I & Thorsvik, J (2004) "Organisasjonsendring og endringsledelse" 1.utgave Fagbokforlaget Bergen
- Jacobsen, D.I (2012) "Hvordan gjennomføre undersøkelser" 4.utgave Fagbokforlaget Bergen
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2000) Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode 1. utgave Oslo: Abstrakt forlag

Kommunalrapport.no, http://kommunal-rapport.no/artikkel/oppgjorets_time_i_troms_kraft

Kuvenhuyen, R & Buss (2011a) "A normative view of the role of middle management in the implementation of strategic change". *Journal of management & Marketing Research*; sept 2011, Vol 8.

Kuvenhuyen, R & Buss (2011b) "Perceptions of European middle managers of their role in strategic change". *Global Journal of Business Research*; 2011, Vol 5.

Mintzberg, H (1989). *Inside our strange world of organizations*. The free press. A Division of Macmillian, Inc. New York.

Pettersen, Giæver, Wennes. (2012) "Mellomleders roller i en omstillingsprosess". *Psykologisk tidsskrift nr.3*, 2012 (<http://svt.ntnu.no/psy/pt/artikler/2012.3mellomleder.pdf>.)

Røvik, K.A. (2009). "Trender og translasjoner – Ideer som former de 21. århundrets organisasjon. 2. utgave, Universitetsforlaget.

Røvik, K.A (2011). *Organization Studies*. Sage.

Winther, Fredrik (2008). "Breaking out of Leadership Resarch" *Action Research and Organisation Theory*. Labour, Education & Society, vol. 9. Frankfurt: Peter Lang

Årsrapport Troms Kraft 2012,
www.tromskraft.no/portalWeb/ShowProperty.pdf?nodeId=/BEA%20Repository/388001

Årsrapport Troms Kraft 2011,
www.tromskraft.no/portalWeb/ShowProperty.pdf?nodeId=/BEA%20Repository/388001

8. Vedlegg

INTERVJUGUIDE

Tema er «Mellomlederes ulike roller i planlagte endringer»

Målet med studien er å belyse ulike roller mellomlederen har ved implementering av endring.

Case: Implementeringen av en organisasjon to organisasjonsnummer.

Foreløpige tredelte problemstilling:

Mellomlederes rolle ved implementering av den nye organisasjonsstrukturen en organisasjon-
to organisasjonsnummer i TKN/TKE?

- 1 Hva er/var rollen?
- 2 Hvilke eventuelle utfordringer stod de overfor ved implementeringen?
- 3 Hvordan ble de håndtert? (Analytiske spørsmålet)

Grunnleggende:

Jobbet lenge i TK?

Hvordan begynte du? Søknad opprykk?

Kompetanse formell/uformell? Tidligere erfaring?

Kompetanseheving

Hvilke områder har du ansvar for?

Endring generelt:

Egen kunnskap til endring?

Tidligere erfaring?

Rolle:

Hva legger du i rolle generelt, og mellomlederrolle?

Definert rolle i org? Av andre, en selv? Myndighet til rollen?

Refleksjon over egen rolle? (sjekk ut)

Hvilke arbeidsoppgaver?

Forhold til ledelse? Forhold til ansatte?

Rolleavklaring i prosjekt

Dette prosjektet:

Kjennskap/orientering fra toppledelse/styret?

Involvering før oppstart

Påvirkningsmulighet- mulighet til å endre plan/gjennomføring.

Hvilket ansvar i prosjektfremdrift?

Hvem satt opp fremdriftsplan på avdeling?

Egen forståelse til prosjekt før igangsetting. Kjent? Enig? Så hensikten/nyttien?

Reaksjoner fra ansatte? Forventet? Hvem orienterte de ansatte?

Motstridende behov fra topp og ansatte?

Rom for egne beslutninger/myndighet?

Lojalitet?

Lederstøtte?

Gjennomføring:

Fulgte prosjektet planen? Hvor står prosjektet i dag?

Endringer i fremdriftsplanen?

Ovrraskelser?

Særlige utfordringer?

Hvordan håndtertes de?

Erfaringer til neste endring?'

Avslutning:

Framtidsutsikter

Hvordan vurderes endringen pr i dag?

Justeringer?