



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

Mellomleders rolle i organisatoriske endringer

Gøril Grant Holtan

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked - juni 2016



Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	5
1.1	Bakgrunn.....	5
1.2	Tema.....	7
1.3	Problemstilling.....	8
1.4	Avgrensning	8
1.5	Disposisjon	9
2	Teoretisk fundament	10
2.1	Roller.....	10
2.2	Lederroller og administrative roller.....	12
2.3	Ulike lederroller	13
2.3.1	Interpersonelle roller	14
2.3.2	Informasjonsroller	15
2.3.3	Beslutningsroller	16
2.4	Mellomledere.....	18
2.4.1	Utviklingen av mellomlederens rolle	19
2.5	Endring som strategi	21
2.6	Mellomledere som mellomledd i endringer	23
2.7	Mellomleders involvering i strategikutvikling.....	27
2.7.1	Fire roller.....	28
2.8	Endringsagentens rolle i organisatoriske endringer	30
2.8.1	Endringsgeneratorroller	31
2.8.2	Endringsimplementatorroller.....	32
2.8.3	Endringsadoptørroller	32
2.9	Oppsummering	33
2.10	Forskningsmodell.....	34
3	Metode.....	39
3.1	Metodisk design.....	39
3.2	Kvalitetskriterier for kvalitative studier.....	40
3.3	Datainnsamling.....	41
3.3.1	Intervjuguide.....	41
3.4	Informantene	43
3.4.1	Gjennomføring av intervjuene	44
3.4.2	Analyse av data	45
3.4.3	Feilkilder.....	46

4	Case.....	48
4.1	Historikk og bakgrunn	48
4.2	To organisasjoner blir til en.....	48
4.3	Coop Norge Handel AS Tromsø	51
5	Analyse og drøfting	52
5.1	Mellomleder som anfører	52
5.1.1	Prioritering av tid.....	53
5.1.2	Mellomleders oppgaver	57
5.1.3	Krav og forventninger til mellomlederrollen	60
5.2	Mellomleder som endringsmellomledd	63
5.2.1	Samarbeid som fundament for å skape mening.....	63
5.3	Mellomleder som endringsagent	67
5.3.1	Involvering og medbestemmelse	69
5.3.2	Implementatorrollen	71
5.3.3	Motstandshåndtering	72
5.4	Oppsummering	75
6	Konklusjon.....	78
6.1	Begrensninger ved studien	78
6.2	Praktiske implikasjoner	78
7	Referanseliste	80
8	Vedlegg.....	83

Figuroversikt

Figur 1: Sammenhengen mellom formell posisjon og ulike roller	18
Figur 2: Mellomledere som mellomledd i endringer	24
Figur 3: En typologi av mellomleders involvering i strategi.....	29
Figur 4: Forskningsmodell.....	35
Figur 5: Ny selskapsstruktur	50
Figur 6: Resultat Informant A.....	53
Figur 7: Resultat Informant B.....	54
Figur 8: Resultat Informant C.....	55
Figur 9: Resultat Informant D.....	56
Figur 10: Resultater Informant E.....	57

Forord

Denne oppgaven er skrevet som avsluttende del av studiet Master i ledelse, innovasjon og marked, gjennomført ved Universitetet i Tromsø.

Det å skrive en masteroppgave om roller, har gjort at jeg har tenkt noen tanker om mine egne roller. Utfordringene ved det å være arbeidstaker, student og mamma på fulltid er noe som til tider har gjort at man har vurdert hvorvidt dette ville la seg gjennomføre. At denne oppgaven nå står ferdig er et resultat av mange sene nattetimer, uforsvarlige mengder kaffe og en god dose personlig trass.

Jeg vil benytte anledningen til å takke Coop Norge Handel AS Tromsø ved ledelsen for at de gjorde seg tilgjengelig for min oppgave. Jeg vil også rette en stor takk til informantene som uforbeholdent har delt av sin tid, innsikt og erfaring.

Jeg vil også takke min veileder Kristin Woll for all oppmuntring, støtte og konstruktiv tilbakemelding gjennom prosessen som helhet.

Min tid som student er nå over. Gjennomføringen av mastergraden hadde ikke vært mulig uten den støtten jeg har fått fra min familie. Jeg vil takke John og Birte for deres oppmuntringer, og Aud-Helene som har delt av sin tid og erfaring, gjennom to krevende år.

Min takknemlighet rettes også spesielt til min mann, Kenneth som har følt seg tvunget til å “være stille” i to år, og mine sønner, Gabriel og Loke. Den tålmodighet og forståelse dere har utvist er over all forventning. Dere er mitt alt.

Tromsø, 01.06.2016

Gøril Grant Holtan

Sammendrag

Litteraturen om organisatoriske endringer preges av at det er mange hevder at endring har blitt en sentral del av organisasjoners strategi. Det framheves og at det å endre organisasjoner er en omfattende og krevende oppgave, noe som gjør at mange ikke lykkes med sine endringsprosesser. Som følge av at organisatoriske endringer ofte er vanskelig å lykkes med, har litteraturen også i utvidet grad fokusert på hvilke aktører i organisasjonen som kan være bidragsytende i slike prosesser. Toppledelsen i organisasjoner mottar ofte mest oppmerksomhet innenfor forskningen, men det finnes også de som hevder at nøkkelen til organisatoriske endringer ligger hos mellomledernivået.

Historisk sett har mellomlederen blitt betraktet som en del av organisasjonens kontrollsystem, og hans viktigste oppgave har vært å holde driften gående. Innenfor nyere forskning derimot pålegges mellomledere mange ulike roller og ansvar, også med hensyn til organisatoriske endringer. Hensikten i denne studien har vært å avdekke hva mellomlederens rolle består av, og hvordan den potensielt påvirkes av at organisasjonen endrer seg. For å undersøke dette har jeg tatt utgangspunkt i en organisasjon som har vært preget av flere store endringer de siste årene, Coop Norge Handel AS Tromsø. For å kartlegge mellomledernes roller har jeg benyttet Mintzberg (1971) sin taksonomi av lederroller. For å betrakte mellomleders rolle i en endringskontekst har jeg tatt utgangspunkt i tre ulike teorier: mellomleder som endringsmellomledd (Balogun, 2003) og mellomleder som strategisk aktør (Floyd og Wooldridge, 1992). Den siste teorien er framsatt av Ottaway (1983) og omhandler de ulike endringsagentrollene ulike aktører i en organisasjon kan påta seg.

De empiriske funnene i studien viser at mellomlederne i organisasjonen har flere ulike roller og at rollene varierer avhengig av hvem mellomlederen er i interaksjon med. Videre avdekkes også funn som viser at krav og forventninger fra andre påvirker hvordan mellomlederne utøver de ulike rollene. Som følge av at mellomledernivået ikke frikjøpes fra de rollene de til daglig besitter, har endringsprosessen resultert i at deres rollespekter utvides til også å romme ulike endringsroller. Av endringsrollene er det rollene som knyttes til det å tolke og oversette endring, samt å implementere endringstiltakene som er mest fremtredende for mellomlederne.

Nøkkelord: roller, lederroller, mellomledere, endring, endringsroller

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Litteraturen omhandlende mellomledere og endring pålegger mellomledere en myriade av roller, men til tross for dette har det i utvidet grad blitt fokusert på toppledelsens rolle under organisatoriske endringer. Conway og Monks (2011) viser til funn som indikerer at mellomledere står ovenfor økt ansvar og bredere kontrollspenn, redusert jobbsikkerhet og uklare arbeidsforhold. Videre finner Conway og Monks (2011) også at toppinitiert implementering av endring kan medføre endrede roller for mellomledere og vesentlig økning i arbeidsmengde. Ett perspektiv på de ulike rollene mellomledere kan besitte finner en hos Balogun (2003) som i sin studie omtaler mellomledere som endringsmellomledd som følge av de interrelaterte roller de utfyller, men også som følge av at mellomlederne ofte er situert mellom organisasjonens strategiske toppunkt, i form av ledelsen, og den operative kjerne, i form av organisasjonens medarbeidere.

At mellomleder antas å besitte flere roller innebærer at mellomleder må foreta valg og prioriteringer, og Rydland (2015) hevder hvordan oppgaver prioriteres, samt hvordan mellomlederen selv oppfatter sin rolle, vil ha betydning for rolleutøvelsen i form av mellomlederens handlinger, resultater og bidrag til økt endringskapasitet. Balogun og Johnson (2005) på sin side at hevder at mellomledere kan være årsak til både tiltenkte og utilsiktede utfall av organisatoriske endringer, og at deres rolle derfor bidrar til den uforutsigbare naturen til strategiske endringer.

For mange organisasjoner har kunnskap om og erfaringer med organisatoriske endringsprosesser blitt stadig viktigere. Johnson, Scholes og Whittington (2008) fremhever at endring er en kritisk komponent av organisasjoners strategi og i følge Yukl (2013) kan fokuset i endringstiltak omhandle roller, holdninger, teknologi, strategi, økonomi eller mennesker. Dynamikken i organisasjoners omgivelser, samt endringer i denne, fordrer i følge Lavarda, Canet-Giner og Peris-Bonet (2010) at organisasjoner har strategiutviklingsprosesser som inkluderer involvering fra samtlige av organisasjonens hierarkiske nivåer.

En årsak til hvorfor endringskompetanse har blitt så sentralt for organisasjoner finner en hos Stensaker (2015) som hevder at mange organisasjoner i dag kjennetegnes ved at de gjennomfører flere parallelle endringer på samme tid, og ifølge Rydland (2015) har den respektive betydningen av disse endringene for organisasjoners konkurransekraft og

overlevelsessevne økt. Også Meyer og Stensaker (2006) framhever viktigheten av at organisasjoner må imøtekomme endringer, men også at organisasjoner samtidig må vedlikeholde den daglige driften gjennom å allokere organisatoriske kapabiliteter som opprettholder organisasjonens prestasjoner på lang sikt. I følge Floyd og Wooldridge (1992) er det de menneskelige ressursene i en organisasjon som utgjør dens dynamiske kapabilitet og det hevdes at utviklingen av denne kapabiliteten beror på mellomlederne (Floyd og Wooldridge, 1992).

Fokuset på utviklingen av organisatoriske kapabiliteter som middel for å imøtekomme endringer, og den betydning disse har for gjennomføringen av vitale endringsprosesser kan være en årsak til det fornyede fokuset på mellomledernivået i organisasjoner. Årsaken kan også potensielt finnes i at det i følge Balogun og Johnson (2005) er mellomledelsen i organisasjoner som utvikler kapabiliteter i organisasjonen og at det er mellomledere som utfører de daglige avgjørelser som utvikler tiltenkt strategi til realisert strategi. Som følge av den økende endringstakten framhever Stensaker (2015) at behovet for å bygge kapabilitet for endring blir stadig viktigere, som følge av at organisasjoner har mindre tid til å stabilisere seg.

Ett framtreddende fokus innenfor litteraturen omhandler endringsprosesser er at større endringsprosesser er kompliserte og ressurskrevende (se f.eks. Burnes, 2003; Hennestad, 2009; Hughes, 2011), og som følge av dette hevder blant andre Beer og Nohria (2000) at så mye som 70 % av alle endringsinitiativer som iverksettes, mislykkes. En årsak til den høye strykprosenten knyttet til det å endre organisasjoner kan, i følge Beer og Nohria (2000), være at gjennomføringen av endringer skjer med ett for høyt tempo, og at for mange initiativer lanseres på samme tid, noe som kan medføre at organisasjonene taper fokus og dermed ikke lykkes med sine endringsprosesser. Det å håndtere en hverdag preget av kontinuerlig endring fordrer, i følge Hennestad (2009), at må det finnes endringsledelse, forklart som det å flytte organisasjonen fra en tilstand til en ny, og Hennestad (2009) hevder at slike prosesser medfører spesielle ledelsesutfordringer som er av avgjørende betydning hvor hvorvidt en lykkes med endringene. Hartley, Benington og Binns (1997) hevder at som følge av endringer skjer i høyere tempo har dette medført en fornyet interesse for hvordan endringer planlegges og ledes, og at behovet for å utvikle programmer og prosesser for endring har medført at endringsagentens rolle har fått større fokus. Endringsagenter framstår i litteraturen som alle de aktører som på ulike måter bidrar til gjennomføringen av en endringsprosess.

1.2 Tema

Jeg har i denne oppgaven tatt for meg mellomledere i organisasjonen Coop Norge Handel AS Tromsø, som har vært preget av større endringer de siste to årene. Hensikten med dette er å undersøke hvordan organisatoriske endringer påvirker den rollen mellomledere har i organisasjonen. For å kunne undersøke dette har jeg tatt utgangspunkt i teorier omhandler organisatoriske lederroller med fokus på mellomleder og ulike utøvelser av roller forbundet med organisatoriske endringsprosesser. Utgangspunktet jeg har valgt for å belyse problemstillingen er Mintzberg (1971) sin taksonomi av ulike lederroller. Dette har jeg gjort for å først å framst kunne avdekke hvilke roller mellomlederne ved Coop Norge Handel AS Tromsø har og hvordan disse rollene utøves.

Videre har jeg tatt utgangspunkt i Balogun (2003) hvor det foretas en todeling av oppgavene mellomledere forventes å utføre i organisatoriske endringsprosesser ved at de på den ene siden skal opprettholde daglig drift, og på den andre siden skal opptre som endringsagenter gjennom å implementere endringer. Det at mellomledere selv er mål for endringsinitiativet i toppinitierte tilnærminger, og på den andre siden besitter en utøvende rolle i gjennomføringen av endringsinitiativer rettet mot lavere organisatoriske nivåer framheves av Conway og Monks (2011) som et sentralt dilemma som mellomledere står ovenfor. Ladegård (2008) hevder at som følge av at mellomledere må imøtekomme forventninger fra både høyere og lavere nivåer i organisasjonen, betraktes mellomledere som å befinne seg i et paradoks, en klemsituasjon mellom toppledelsen og medarbeiderne i organisasjonen.

Jeg har valgt å fokusere på mellomledelsen som følge av at det i litteraturen finnes et differensiert syn på mellomleders rolle i organisasjoner, noe som av Hope (2009) framstilles som en positiv retning og en negativ retning. Eksempelvis finner en at Klagge (1997) viser til at 90-tallet førte med seg nedbemanninger og omstruktureringer som i stor grad gikk ut over mellomledernivået i organisasjoner, noe som i følge Floyd og Wooldridge (1992) kan relateres til at det ble antatt at mellomledelsen utgjorde et distanserende og kostnadsgenererende ledd i organisasjonen, og at dette sto i sterk kontrast med det overordnede fokus på økt kvalitet, fleksibilitet og hurtighet, samt lavere kostnader. Klagge (1997) hevder også at de oppgaver og ansvar som tidligere var forbeholdt mellomledernivået har blitt en del av de operative medarbeidernes arbeidshverdag som følge av den respektive økning i medarbeidernes kompetanse. Gratton (2011) på sin side hevder at den teknologiske utviklingen, preferanser hos den nye generasjonen medarbeidere og det økte

kunnskapsbehovet i samfunnet er faktorer som gjør at mellomledere er overflødige i dagens organisasjoner.

På den annen side finner en at mange utnevner mellomlederen som en viktig bidragsyter både med hensyn til utviklingen av strategier og gjennomføringen av endringer. Ett eksempel på dette finner en hos Raelin og Cataldo (2011) som hevder at en årsak til hvorfor endring feiler kan være at mellomledere ikke myndiggjøres på en slik måte at de evner å utfylle sin rolle som følge av at det finnes det de omtaler som *utøvende begrensninger* i organisasjonen. Andre hevder at hvordan mellomledere forstår og tolker initiativer fra toppledelsen, har betydning for hvordan endringsprosessene utvikler seg i organisasjonen (Balogun, 2003; Balogun og Johnson, 2005; Fenton-O'Creevy, 1998).

1.3 Problemstilling

Denne avhandlingen har et todelt fokus. For det første finner en at ett sentralt spørsmål vedrørende mellomleders rolle i endringsprosesser er hvordan de foretar prioriteringer av oppgaver, aktiviteter og ressurser (Meyer og Stensaker, 2006; Rydland, 2015). Videre hevdes det at hvordan mellomledere selv forstår sin rolle i endringsbildet har betydning for deres rolleutøvelse (Balogun, 2003; Balogun og Johnson 2005; Rydland, 2015). Denne oppgaven tar derfor også sikte på å bidra til forståelsen av den refleksjon mellomledere selv har rundt egen rolle som grunnlag for videreutvikling av egne styrker og ferdigheter, samt deres evne til å bygge endringskapasitet i organisasjoner.

På bakgrunn av dette har en framstilt følgende problemstilling:

Hvordan påvirker organisatorisk endring mellomleders rolle?

1.4 Avgrensning

Det finnes mange ulike teorier om hvordan mellomledere oppleves eller forventes å bidra i organisatoriske endringer. Jeg har i denne oppgaven avgrenset perspektivet på mellomleders rolle til fire ulike teorier som grunnlag for å beskrive lederroller på overordnet nivå og deretter, mellomleders rolle i organisatoriske endringer. Hensikten med dette er å avdekke om hvorvidt mellomleders rolle endres som følge av at organisasjonen gjør det. Caset som benyttes i denne sammenheng er Coop Norge Handel AS Tromsø, heretter referert til som CNH Tromsø. Organisasjonen utgjør kun en liten del av Coop Norge Handel AS, og jeg har i denne sammenheng ikke inkludert empiri funnet utover denne ene organisasjonens grenser.

Videre har jeg valgt kun å benytte meg av mellomledere som informanter, til tross for at jeg ved å inkludere både toppledelsen og medarbeidere potensielt har kunnet avdekke ett mer nyansert bilde av mellomleders rolle. Årsaken til at jeg valgte utelukkende å benytte mellomledere var mitt ønske om å avdekke hvordan mellomledere selv opplever egen rolle i organisasjonen før, under og etter en større organisatorisk endring. I metodekapitlet vil jeg komme nærmere tilbake til hvordan jeg har gått fram for å belyse problemstillingen.

1.5 Disposisjon

Oppgavens innledende del tar for seg det teoretiske rammeverket som legges til grunn for å belyse oppgavens problemstilling og består av tre deler. Innledningsvis betraktes ulike definisjoner på hva en rolle er, og hvilke forhold som kan påvirke valg av rolle og utøvelsen av denne, samt betydningen av organisatoriske roller. Dette utgjør fundamentet for å betrakte ulike lederroller i lys av (Mintzberg, 1971) sin taksonomi. Kapitlets andre del går nærmere inn på teorier omhandlende mellomlederen og den rolle mellomlederen antas å ha i organisasjoner. Den siste delen av kapitlet setter fokus på organisatoriske endringsprosesser, i den hensikt å belyse hvordan eksisterende teorier betrakter mellomleders rolle under planleggingen og gjennomføringen av organisatoriske endringsprosesser. Jeg har i denne sammenheng tatt utgangspunkt i tre ulike teorier, Balogun (2003), Floyd og Wooldridge (1992) og Ottaway (1983). Disse fire teoriene danner grunnlaget for forskningsmodellen som presenteres avslutningsvis i kapitlet.

I kapittel tre presenteres den metodiske tilnærming som jeg har valgt i innhentningen av empiri. Jeg har valgt å bruke en kvalitativ tilnærming i form av casesdesign, i den hensikt at jeg ønsket å frambringe en så rik beskrivelse av informantenes roller og den organisatoriske konteksten som mulig. Kapitlet tar også for seg ulike kvalitetskrav som benyttes ved kvalitative tilnærminger, og hvilke føringer dette har lagt for hvordan studien har blitt gjennomført. Hovedfunnene fra empirien fra fem dybdeintervjuer presenteres og analyseres, med bakgrunn i det teoretiske fundamentet i kapittel fire.

Det avsluttende kapitlet består av min konklusjon, vurdering av gjeldende begrensninger ved studien og potensielle implikasjoner ved studien.

2 Teoretisk fundament

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket som legges til grunn for forskningsmodellen som framstilles til slutt i kapittelet. Innledningsvis betraktes ulike definisjoner av roller som ledd i å avdekke hva som antas å påvirke rolleinnhaverens utøvelse av rollen. Som følge av at det i litteraturen foretas et skille mellom lederroller og administrative roller vil jeg i kapittelets andre del legge Mintzberg (1971) sin taksonomi av lederroller til grunn for den påfølgende kartleggingen av hvilke roller som utøves av mellomledernivået ved CNH Tromsø. I kapittelets tredje del vil jeg gå nærmere inn på litteraturen omhandlende mellomlederen. I litteraturen framgår at mellomlederens rolle har gjennomgått en endring både som følge av at organisasjoner i dag preges av en slankere struktur og nye krav og forventninger til dens medlemmer, og at disse fluktuierer som følge av organisasjoners dynamiske omgivelser. Jeg vil derfor innledningsvis i denne delen ta for meg noen perspektiver på hva som tidligere i litteraturen ble framhevet som mellomleders rolle. Videre vil jeg betrakte mellomleders rolle i en kontekst preget av organisatoriske endringer gjennom å belyse mellomleders bidrag som endringsmellomledd (Balogun, 2003), forbundet med utviklingen av dynamiske kapabiliteter (Floyd og Wooldridge, 1992) og som endringsagent (Ottaway, 1983).

2.1 Roller

I organisasjoner finnes det mange ulike roller, hvor hver av disse har som hensikt å utfylle en funksjon. I følge Forsyth (2014) består roller av sammenhengende atferdssett som angir hva som er forventet av individer som innehar spesifikke stillinger i en gruppe, eller en sosial sammenheng. En annen, lignende, definisjon finner en hos Kaufmann og Kaufmann (1996) som skriver at roller kan defineres som summen av de forventinger som rettes mot en rolleinnhaver, og at disse forventningene er knyttet mot individets plass i gruppen. Hvilken plass en person har i en gruppe kan eksempelvis avhenge av formell stilling eller formell og uformell status.

Ulike avdelinger i en organisasjon kan betraktes i lys av det Kaufmann og Kaufmann (1996) omtaler som sosiale grupper, bestående av et begrenset antall medlemmer, og som karakteriseres av at medlemmene samhandler med hverandre, og at medlemmenes individuelle atferd påvirker andre gruppemedlemmer. Dette innebærer at det er gjennom at medlemmene deler informasjon og arbeid i gruppen at denne gjensidige påvirkningen etableres (Kaufmann og Kaufmann, 1996). Arbeidsgrupper faller inn under det som av

Kaufmann og Kaufmann (1996) defineres som formelle sekundærgrupper, på grunnlag av at deres sammensetning, mål og arbeidsfordeling gjerne bestemmes av av andre enn gruppens medlemmer selv, som for eksempel ledelsen. I følge Kaufmann og Kaufmann (1996) består slike formelle grupper av stabile relasjoner, som vedvarer uavhengig av eksisterende medlemmers frafall og nye medlemmers tilslutning til gruppen. Dette er noe som gjør gruppen forutsigbar og regelmessig. Grupper beskrives i med utgangspunkt i de eksisterende roller og normer som inngår i gruppen (Kaufmann og Kaufmann, 1996). Normer defineres av Homan (1950) som de atferdskoder som en gruppe enten implisitt eller eksplisitt, bevisst eller ubevisst adopterer som rettferdig, passende eller ideell (siteret i Ottaway, 1983).

Med utgangspunkt i antakelsene om at roller definerer både ansvar og forventninger, samt at ulike roller fasiliterer koordinasjon gjennom oppgavefordeling mellom gruppedlemmer, hevder Forsyth (2014) at roller har betydning for flere dimensjoner i organisasjonen og at utøvelsen av roller bidrar til etableringen av den gjensidige avhengighet som er viktig for å koordinere individuell atferd i grupper.

Roller læres, i følge Kaufmann og Kaufmann (1996) gjennom ulike sosiale prosesser bestående av rolleepisoder, rolledifferensiering og rollesettet. Rolleepisoder beskrives av Kaufmann og Kaufmann (1996) som bestående av kognitive og perseptuelle stadier og atferdstadier, hvor rolleepisoder består av at det (1) utvikles forventninger til en rolle av rollesettet, forklart som de aktører som samspiller med rolle innehaveren, og at (2) disse forventningene kommuniseres til rolle innehaver som (3) persiperer forventningene til rollen og videre (4) benytter forventningene som en rettesnor for rolleutøvelsen.

Rolledifferensiering omfavner alle de forskjellige funksjoner ett individ har i en gruppe eller i en organisasjon (Kaufmann og Kaufmann, 1996). I en gruppe vil hvert individ ivareta en eller flere roller, mens andre individer i gruppen ivaretar sine respektive roller. Rolledifferensiering forstås i denne sammenheng som noe som kan forekomme i større eller mindre grad i en gruppe, avhengig av gruppens natur og individene som inngår i den.

Hvordan en rolle utøves kan i følge Forsyth (2014) variere, og til tross for disse variasjonene aksepteres innenfor en gruppe, hevder Forsyth (2014) og at det finnes en generell forventning om at individens atferd må være i tråd med normer som eksisterer i gruppen. Forsyth (2014) mener det er dette konformitetspresset som sikrer at de fundamentale krav som tilskrives en rolle, innfris. Kaufmann og Kaufmann (1996) på sin side framhever rollemodeller som

sentrale da det er disse som muliggjør imitasjon og introjeksjon. Dette medfører at både gruppe-medlemmer og tidligere rolleinnhavere er av betydning for hvordan en rolle utøves.

I tilfeller hvor det foreligger uklarheter knyttet til hva en rolleinnhaver forventes å gjøre, betegnes dette av Jacobsen og Thorsvik (2013) som rolleklarhet. Ett sentralt fokus innenfor ledelsesforskningen har i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) vært å forsøke å avdekke hva ledere gjør. Jacobsen og Thorsvik (2013) framhever i denne sammenheng at det ofte trekkes opp et skille mellom lederroller og øvrige administrative roller i litteraturen, og en vil derfor i det følgende ta for seg hva som fremheves som forskjellene ved de to rollene.

2.2 Lederroller og administrative roller

I litteraturen omhandler ledelse omtaler *leaders* og *managers* ofte som to separate aktører i en organisasjon, og det finnes ulike meninger om hva deres respektive bidrag til en organisasjon er. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at dette skillet i ledelsesforskningen, mellom ledelsesrollen på den ene siden og administrative roller på den andre, fundamenteres i argumenter om at de to omhandler forskjellige typer prosesser. Blant annet finner en at Zaleznik (1992) hevder at *managers*, en rolle som ofte forstås som tilsvarende den mellomledernivået besitter, og ledere differensieres av blant annet deres holdninger ovenfor organisatoriske mål, hvilke oppfatninger de har omhandlerende arbeid, deres relasjoner til andre og deres egen oppfatning av seg selv. Zaleznik (1992) definerer administrative ledere som problemløsere som karakteriseres av at de har utholdenhet, er hardtarbeidende og intelligente, og at de besitter analytiske ferdigheter, toleranse og velvilje. Rost (1998) beskriver administrative ledere som noe mer jordnært og praktisk orientert, som følge av at deres fokus rettes mot produksjon og effektiv problemløsning (siteret i Jacobsen og Thorsvik, 2013). Administrativ atferd på sin side forklares av House og Aditya (1994) som aktiviteter som utføres med hensikt å støtte, veilede og evaluere den daglige aktivitet som utgjør organisasjonens produksjon (siteret i Jacobsen og Thorsvik, 2013). Av dette framgår det at administrative ledere, heretter forstått og omtalt som mellomledere, er sterkt knyttet til organisasjonens operative side, og oppfølgingen av denne.

Ledelse på sin side, kan i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) betegnes som det å skape visjoner, gi virksomheten mening og det å lage generelle retningslinjer for hvordan en kan videreutvikle organisasjonen. Zaleznik (1992) beskriver ledere som individer som er aktivt engasjert i arbeidet med å uforme og innfri organisasjonens mål og som stadig søker å utvikle nye tilnærminger til hvordan en kan arbeide i form av å avdekke nye muligheter, samt

gjennom å skape fremtidsbilder som skaper engasjement og oppslutning i organisasjonen. Disse beskrivelsene av ledelse og lederens aktiviteter danner ett bilde av lederen som noe mer frikoblet fra de daglige operative prosesser, hvor fokus i større grad rettes mot en organisasjons overordnede hensikt og framtidige retning.

Hvordan en leder på generell basis utøver sin rolle kan være gjenstand for stor variasjon. Jacobsen og Thorsvik (2013) framhever to elementer i relasjon til en leders rolleutøvelse, hvor det første er det atferdsmønstre lederen faktisk utviser for å imøtekomme sine forpliktelser, og det andre er de forventninger andre har til hvordan leders atferd burde være. Disse to elementene kan i enkelte tilfeller være sammenfallende, men de kan også være i konflikt med hverandre (Jacobsen og Thorsvik, 2013). De krav og forventninger som eksisterer i en organisasjon kan med andre ord legge føringer for hvilke aktiviteter ledere velger å prioritere, og slik også for hvilke roller ledere inntar.

Dette kan resultere i at mange ulike roller gjør seg gjeldende for en leder, og som utgangspunkt for å belyse dette vil en i det følgende benytte Mintzberg (1971) sin taksonomi over lederroller.

2.3 Ulike lederroller

Som det bakenforliggende rasjonalet for sin taksonomi viser Mintzberg (1971) til Fayol (1916) og hans beskrivelse av lederens arbeid, hvor det hevdes at denne består av planlegging, organisering, koordinering og kontrollering, noe som i følge Mintzberg (1971) ikke er en dekkende beskrivelse for det arbeid lederen faktisk utfører. Mintzberg (1971) hevder at denne anskuelsen kun beskriver vage målsetninger i lederens arbeid og som følge av dette søkte Mintzberg (1971), gjennom sin studie av ledere, å utlede en bedre beskrivelse av lederens arbeid.

Mintzberg (1971, s. 103) definerer roller på sin side som *organiserte sett av atferder tilhørende identifiserbare kontorer eller stillinger*, og innrammer i sin forståelse av ledere alle individer som har ansvar for formelle organisasjoner eller deres underenheter. Felles for disse individene er at de besitter formell autoritet, og i følge Mintzberg (1990) innebærer dette også en tilhørende status. Besittelsen av en slik status vil resultere i at lederen knytter til seg ulike interpersonelle relasjoner, noe som igjen fører til at lederen, gjennom disse relasjonene, tilskriver seg informasjon (Mintzberg, 1990). Denne informasjonen utgjør fundamentet for hvordan lederen fatter beslutninger og vedtar strategier for organisasjonen eller enheten (Mintzberg, 1990). Mintzberg (1971) framsetter tre overordnede rollekategorier i sin

taksnomi: (1) interpersonelle roller (2) informasjonsroller og (3) beslutningsroller, og hver av disse har flere underliggende roller. En vil i det følgende foreta en kort presentasjon av de enkelte rollegruppene.

2.3.1 Interpersonelle roller

Når det gjelder den rollekategorien som omtales som interpersonelle roller, beskrives disse av Mintzberg (1971) som relatert til den delen av lederens atferd som fokuserer på interpersonell kontakt. Hos Mintzberg (1990) framgår det at de rollene som ligger innenfor denne kategorien sitt direkte utspring fra lederens formelle autoritet og relateres til de grunnleggende interpersonelle relasjonene som lederen har.

Den første av de interpersonelle rollene er gallionsfigurrollen hvor ledere oppfattes som symboler som følge av at de besitter formell autoritet knyttet til sin stilling (Mintzberg, 1971). Iboende i denne rollen finnes den forventning om at lederen skal utføre visse symbolske plikter, eksempelvis deltakelse på seremonier, ivaretagelse av gjester eller kunder (Mintzberg, 1971). Lederens deltakelse i slike aktiviteter kan muligens ha marginal relevans for lederjobben, men de er i følge Mintzberg (1990) betydningsfulle som følge av at de bidrar til flyt i funksjonene til organisasjonen.

Ledere har ansvar for de medarbeiderne som er tilknyttet sin enhet og rollen som anfører involverer, forutenom tilsetning og opplæring av medarbeiderne, aktiviteter som har som hensikt å inspirere og motivere medarbeidere, gi retningslinjer og tilrettelegge for at medarbeidernes innsats bidrar til å fremme organisasjonens mål (Mintzberg, 1990) og hensikt (Yukl, 2013). Mintzberg (1971) framhever denne rollen som den mest anerkjente lederrollen, og den innflytelse lederen har framgår tydeligst i utøvelsen av denne rollen som følge av at formell autoritet gir lederen potensiell makt som kan realiseres gjennom utøvelsen av ledelse.

Ledelsesstudier har framhevet betydningen av lateral og horisontal kommunikasjon for alle ledernivåer, og denne aktiviteten framheves av Mintzberg (1971) gjennom forbindelsesleddrollen. Denne rollen innebærer fasiliteringen av relasjoner mellom individer eller organisasjoner som middel for at lederen kan tilskrive seg informasjon og gjenytelser til egen organisasjon (Mintzberg, 1971). Dette kontaktnettverket består av aktører utenfor lederens vertikale kommandokjede og kan inkludere medarbeidere, kunder, samarbeidspartnere, myndigheter, representater fra handelsorganisasjoner og ledere i andre enheter (Mintzberg, 1990). Opprettholdelsen av slike eksterne nettverk kan i følge Ibarra og

Hunter (2007) være viktige med hensyn til å løse problemer eller i forbindelse med gjennomføringen av endringer (sitert i Jacobsen og Thorsvik 2013).

2.3.2 Informasjonsroller

Den andre kategorien lederroller, informasjonsrollene, belyser hvordan ledere tilskriver seg, behandler og videreformidler informasjon omhandlende organisasjonens eksterne og interne omgivelser.

Innenfor disse rollene framgår lederen som enhetens nervesenter for intern informasjon som følge av at lederen gjennom sin autoritet har formelle tilknytninger til samtlige av enhetens medlemmer (Mintzberg, 1971). Gjennom at lederen har kontakt med andre ledere med samme status, og som selv er nervesenter for sine respektive enheter, kan ledere utvikle en betydningsfull informasjonsdatabase (Mintzberg, 1990). Lederen blir som følge av at han besitter informasjon om organisasjonen på overordnet nivå omtalt av Mintzberg (1971) som en informasjonsgeneralist. Forbindelsesleddrollen fasiliterer for den første av informasjonsrollene, overvåkerrollen, gjennom at den gir tilgang til kunnskapsrike eksterne aktører (Mintzberg, 1971).

Utøvelsen av overvåkerrollen innebærer at lederen kontinuerlig søker etter informasjon i omgivelsene, etterspør informasjon fra sine forbindelser og medarbeidere, og også i enkelte tilfeller mottar informasjon uoppfordret gjennom kontakter og nettverk (Mintzberg, 1990). Denne informasjonen mottas ofte i form av sladder, rykter og spekulasjoner som ikke enda har materialisert seg som underbygget fakta. Mintzberg (1973) framhever viktigheten av at en leder alltid må besitte oppdatert kunnskap om sin organisasjon og dens miljø fordi dette danner grunnlaget som lederen evaluerer organisasjonens virksomhet på, og bidrar til forståelse av utenforliggende hendelser og interne prosesser. Informasjonen kan i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) også bidra til innsikt i endringer som kan danne grunnlag for muligheter eller problemer.

Rollen som forbindelsesledd og overvåker resulterer i at ledere besitter informasjon som medarbeidere ikke har tilgang til. I formidlerrollen vidrefører lederen noe informasjon direkte til sine medarbeidere (Mintzberg, 1990). Noe av informasjonen som videreformidles beholder sin opprinnelige tilstand, som formidlet til lederen fra eksterne aktører eller andre medarbeidere. I tilfeller hvor lederen opptrer som en mekanisme for aktører med innflytelse på organisasjonen kan informasjonen som videreformidles være verdiorientert, da hensikten er å formidle aktørenes preferanser inn i organisasjonen (Mintzberg, 1971).

Ved at ledere besitter rollen som talsmann er de forpliktet til å formidle informasjon vedrørende eksempelvis organisasjonens prestasjoner og planer til eksterne parter (Mintzberg, 1971). Det kan også eksistere forventninger om at ledere skal opptre som eksperter innenfor sitt område og bidra med informasjon til interesserte parter (Mintzberg, 1971). Rollen som talsmann utøves på forskjellige måter avhengig av ledernivå. Dette innebærer at for en direktør eller aksjonær vil rollen innebære informasjonsformidling til eksterne omgivelser, mens for en mellomleder vil rollen potensielt begrense seg til at toppledelsen informeres om status i det operative arbeidet (Mintzberg, 1990). I følge Yukl (2013) kan denne rollen også innevære at lavere ledernivå forventes å tjene som lobbyister og PR-representanter for sin organisatoriske underenhet i interaksjon med både overordnede og eksterne parter (Yukl 2013).

2.3.3 Beslutningsroller

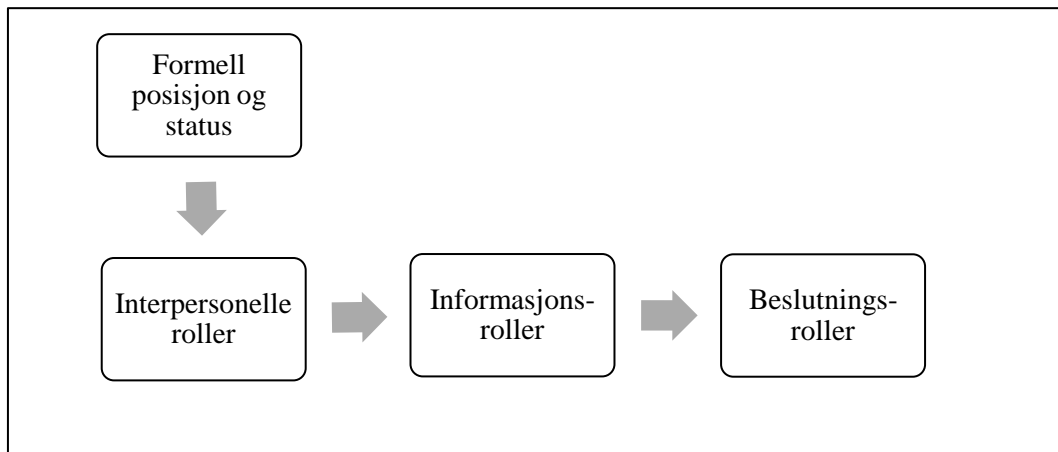
Innenfor disse rollene framgår lederen som sentral i gjennomføringen og sammenknytningen av alle betydningsfulle avgjørelser i organisasjonen eller enheten, en prosess om av (Mintzberg, 1971) omtales som å utforme strategier. Mintzberg (1971) framhever i denne sammenheng fire ulike roller som beskriver lederens kontroll over strategiutviklingssystemet i organisasjonen.

I utøvelsen av entreprenørrollen besitter lederen ansvaret for å initiere og designe kontrollerte endringstiltak i organisasjonen (Mintzberg, 1971). Dette gjøres ved at lederen søker etter muligheter og avdekker potensielle problemer, aktiviteter som også faller inn under overvåkerrollen, og som resulterer i at lederen iverksetter handlinger i form av forbedringstiltak (Mintzberg, 1971) Utøvelsen av denne rollen kan betraktes i sammenheng med de aktivitetene som inngår i overvåkingsrollen.

Entreprenørrollen kan i følge Yukl (2013) karakteriseres som en integrator av kontrollerte endringer, i motsetning til meklerrollen, hvor lederen ufrivillig responderer som følge av press. Endringer eller korrigeringer som i denne sammenheng er i følge Mintzberg (1990) utenfor lederens kontroll. I sin beskrivelse av denne rollen benytter Mintzberg (1990) en metafor hvor lederen betegnes som en dirigent hvis rolle er å frambringe en melodios prestasjon samtidig med at musikernes problemer og eksterne forstyrrelser håndteres. Som følge av at denne rollen bidrar til å skape stabilitet, prioriteres den ofte over de andre rollene (Yukl, 2013).

Allokering av ressurser er en av de sentrale funksjoner ledere har, og kontroll over ressurser gir også kontroll over hvordan strategier utformes og hvor organisasjonen velger å satse (Jacobsen og Thorsvik, 2013), og vil være bestemmende for hvordan medarbeidernes handlinger koordineres og integreres for å støtte strategiske målsetninger (Yukl, 2013). Jacobsen og Thorsvik (2013) fremhever toppledelsen som den som, på grunnlag av formell autoritet og symbolsk verdi, er mest sentral i beslutningssituasjoner. Autoritet benyttes for å fordele ressurser som økonomiske midler, arbeidskraft, materialer, utstyr, fasiliteter og tjenester (Yukl, 2013). Ressursallokeringsrollen innebærer at ledere besitter den ultimate autoritet over organisasjonens strategiutviklingssystem gjennom at lederen er den som kontrollerer hvordan ressurser allokeres (Mintzberg, 1971). Underlagt denne rollen ligger også lederens avgjørelser knyttet til enhetens utforming og arbeidsfordeling (Mintzberg, 1990). Den kanskje viktigste aktiviteten som ressursfordelerrollen omfatter, er autoriseringen av viktige enhetsbeslutninger forut for implementering. Mintzberg (1990) hevder at opprettholdelsen av denne makten muliggjør at lederen kan forsikre seg om at beslutningene som fattes kan relateres til hverandre, og at en gjennom å fragmentere denne makten kan bidra til at der skapes usammenhengende beslutningstaking i organisasjonen, noe som kan medføre uheldig strategi. I følge Mintzberg (1971) kan beslutningstaking foregå på en av to måter. Den første er gjennom formelle budsjetterings prosedyrer, og den andre gjennom ad hoc-pregede etterspørslar for autorisasjon.

Den siste rollen beskriver lederens deltagelse i forhandlingsaktiviteter. Forhandlinger utgjør i følge Mintzberg (1990) en essensiell del av lederens jobb. Ett eksempel på slike forhandlinger kan være at mellomledernivået fronter problemstillinger ovenfor sin overordnede som ledd i å utbedre problemet, eller at det argumenteres ovenfor ledelsen over hvordan standarder og rutiner for det operative arbeidet burde utformes. På bakgrunn av taksonomien framstiller Mintzberg (1990, s. 168) følgende modell:



Figur 1: Sammenhengen mellom formell posisjon og ulike roller

Modellen illustrerer de tre overordnede kategoriene av roller som ledere kan besitte. I følge Mintzberg (1971) utgjør de ulike rollene tilsammen en gestalt, noe som i denne sammenheng forstås som en meningsfull helhet, og innebærer at rollene ikke kan betraktes uavhengig av hverandre. Sammenhengen i modellen innebærer i følge Mintzberg (1990) at formell autoritet og status gir opphav til de interpersonelle rollene, som videre gir opphav til informasjonsrollene, og at det er disse to rollene som til sammen muliggjør lederens utøvelse av beslutningsrollene.

I litteraturen tilskrives mellomledernivået i organisasjoner flere og ulike roller, og det hevdes den rollen mellomledere besitter har vært gjenstand for endring som følge av at organisasjoners struktur og fokus har endret seg. Dette vil en gå nærmere inn på i kapittelets neste del.

2.4 Mellomledere

Det finnes mange og diversifiserte definisjoner på hva en mellomleder er, og Hope (2009) viser til at disse definisjonene tidligere har blitt definert ut i fra tre ulike dimensjoner med utgangspunkt i hierarki, funksjon og ansvar. Med den hensikt å omfatte alle disse dimensjonene framsetter Hope (2009, s. 9) følgende definisjon på mellomledere: “*any manager positioned at least two levels below the CEO, and at least one level above lineworkers and professionals*”. En lignende definisjon på mellomledere finner en hos Wooldridge, Schmid og Floyd (2008) som beskriver mellomledere som en mangfoldig gruppe ledere som har ansvar for mennesker og leveranser på flere ulike nivå i organisasjonen, og som befinner seg på ett eller flere nivå under toppledelsen og ett nivå over medarbeiderne i en organisasjon.

Mellomlederen er en som ofte ansees å ha en broket fortid, og mellomlederen har ikke alltid blitt tilskrevet en like sentral rolle i organisasjoner. For å belyse dette vil en nå ta en kort gjennomgang av utviklingen i betraktninger av mellomlederrollen.

2.4.1 Utviklingen av mellomlederens rolle

Betegnelsen mellomleder preges ofte av at den framstår som synonym med den forståelsen som eksisterer av den tidligere oppsynsmannen i organisasjoner. Blant annet Hales (2005) viser til tidligere litteraturs omtale av den industrielle formann hvis rolle, oppsummert at Dunkerley (1975) og Kerr mfl (1986), omhandlet den generelle planlegging og allokering av arbeid, overvåkning av produksjon og arbeidsutførelse, kontroll av utstyr, sikkerhet og renhold, ansvar for innføringen av nytt utstyr, samt håndtering av uforutsette bemmannings-, utstys-, og produksjonsproblemer, opprettholdelse av disiplin, håndtering av disputer, journalføring og deltagelse i det produktive arbeidet (sitert i Hales, 2005). Thurley og Wirdenius (1973) omtalte dette som det å “*holde produksjonen gående*” og Child og Partridge (1982) som det å “*oversette papirfestede planer til operasjonell realitet*” (sitert i Hales, 2005, s. 475). I følge Hales (2005) var rollen preget av at de ble ansvarliggjort for prestasjoner, men at deres autoritet var begrenset til rutiniserte tekniske avgjørelser og at det fantes en dissonans mellom den begrensede rollen og de åpne krav relatert til den tekniske kompleksiteten i arbeidet, ubetydelig involvering i bredere organisatorisk beslutningstaking og kronisk rollekonflikt som følge av at det forelå divergente forventninger fra øvre ledelse og medarbeidere.

80-tallet førte i følge Hales (2008) med seg en vekst i litteraturen som hevdet at direkte overvåkende kontroll var upassende for nye former for ledelse og organisering. I følge Klagge (1997) medførte restrukturering, i form av slankere og flatere organisasjoner, konsekvenser for mellomledernivået i organisasjoner som følge av at deres tidligere roller ikke lenger samsvarer med hvordan organisasjoner strukturerte sin virksomhet. Hales (2005) framhever i denne sammenheng skiftet i organisasjonsformer fra byråkratiske hierarkier til post-byråkratiske nettverk. Hales (2005) viser til at det i litteraturen ble hevdet at den tradisjonelle administrative leder (manager) med ansvar for planlegging, koordinasjon og kontroll av klart definerte områder, med begrensninger gitt av prosedyrer og reguleringer måtte vike for den prestasjonsdrevne leder tilskrevet den noe mer “ullne”, uregulerte oppgave å fasilitere og koordinere prestasjonene i et spraglete nettverk av aktører både internt og eksternt i organisasjoner. Hales (2005) hevder at dette impliserer at lederens oppgaver skiftet fra å være

smalt definert, rutinisert administrasjon til å bli utvidet, ikke rutinisert ledelse, og at leders fokus gikk fra å være vertikalt til å bli lateralt.

I sin betraktning av mellomleders rolle skriver Klagge (1997) at den rollen som tidligere var tilknyttet mellomledere, i form av oppgaver fokusert på problemløsning, oppgaveløsning gjennom andre, og kontroll av arbeidsprosesser gjenspeiler et foreldet syn på mellomleders rolle. Til tross for dette hevder Hales (2006) at 90-tallet ikke førte med seg noen vesentlig endring i mellomlederens rolle, og viser til en studie av Rose mfl (1987) som fant at til tross for at der fantes noe involvering, var den primære rollen til mellomlederen fortsatt knyttet til den daglige allokasjon av oppgaver og overvåking av tempo og intensitet i arbeidet (sitert i Hales, 2005). Også Delbridge og Lowe (1997) hevdet at tilsynsrollen levde i beste velgående (sitert i Hales, 2005)

Hales (2005) viser til to perspektiver på utviklingen av mellomleders rolle i litteraturen. I det første antas det at som følge av den økende utbredelsen av selvledende team, hvor ansvar for daglig planlegging og oppfølging av arbeidet overdras til teammedlemmene selv, vil resultatet være at mellomlederens rolle vil forsvinne eller miste sin tilsynsfunksjon og dermed sitte igjen med restfunksjoner knyttet til det å fasilitere, koordinere, veilede, coache og lede team som på overordnet nivå overvåker seg selv. Hales (2005) skriver at mellomleders rolle slik blir å bygge team, gi teknisk assistanse og rådgivning, trening, utvikling og coaching av teammedlemmer, informere og kommunisere organisasjonens mål, inspirere og motivere, koordinere personale, prosesser, materiale og utstyr, samt opprettholde kommunikasjonen med andre team. I det andre perspektivet hevdes det at i stedet for, eller i tillegg til, å ha mistet den rutiniserte tilsynsfunksjonen nedover til teammedlemmer har mellomlederen tilskrevet seg bredere ledelsesfunksjoner fra høyere organisatoriske nivåer. Som følge av at rollen har blitt tilskrevet flere funksjoner vil mellomleders rolle utvides og at mellomlederens ansvar blir utøvelsen av frikoblet enhetsadministrasjon (Hales, 2005). Mellomlederens ansvar blir i følge Hales (2005) her å innordne arbeidet i enheten med overordnede organisatoriske mål gjennom prospektiv fasilitering, gjennom ressursallokasjon, og retrospektiv kontroll av produksjon, i tillegg til ansvaret for budsjettering, bemanning, produksjonskostnader, personalledelse og motivasjon, samt kvalitetskontroll.

Av dette framgår det at det tradisjonelt har vært flere ulike perspektiver på hvilke funksjoner som inngår i mellomlederens rolle. Videre finner en også at Hope (2009) hevder at mellomlederens primære ansvar kan relateres til spesifikke deler av arbeidsprosessene i en

organisasjon, og at mellomleders funksjon består av mekling, forhandling og tolkning mellom det strategiske og det operative nivå i organisasjonen. Også Balogun (2003) framhever at mellomledere ofte blitt tilskrevet rollen som link mellom toppledelsen og den operative kjerne. For å illustrere dette benytter Balogun (2003) en modell framsatt av Likert (1961) hvor organisasjoner framstilles som overlappende arbeidsenheter og hvor enkelte deltakere i en enhet også deltar i en annen enhet og på denne måten kobler samme enhetene. Av King m.fl. (2001) beskrives mellomledere som essensielle ringsplinter for identifisering og implementering av kompetanser, og som ofte er ansvarlige for å holde sammen relasjoner som er nødvendig for å fasilitere kompetanser som finnes i organisasjonen. Ett utfall av dette er i følge Hope (2009) at mellomledere er vitale i administrasjonen av egne ansvarsområder og i den horisontale koordinasjonen av egen enhet i samspill med andre horisontalt tilknyttede organisatoriske enheter.

Ved å legge til grunn Mintzberg (1971) sin taksonomi av lederroller og gjennom å betrakte perspektiver på utviklinger i mellomlederens rolle, dannes et godt grunnlag for å avdekke hva som på generell basis inngår i mellomlederens rolle. I litteraturen framgår det at et foreligger et gjennomgående perspektiv på at mellomlederens rolle preges av at dens funksjon begrenses til det å opprettholde driften i organisasjonen, uavhengig av dynamikken som finnes i de omliggende omgivelsene. I denne sammenheng kan en trekke fram at blant andre Weir og Mills (1973), hevder at aspektet ved mellomlederrollen som omhandler dens bidrag til endring i stor grad oversees i litteraturen.

Som utgangspunkt for den videre betraktningen av mellomlederens rolle i en endringskontekst vil en i det følgende kort kaste lys over organisatoriske endringsprosesser . Dette gjøres ved at en belyser hvordan organisatoriske endringer har blitt del av den overordnede strategien for mange organisasjoner, før en videre går inn på teorier omhandlende mellomleders bidrag til organisatoriske endringsprosesser.

2.5 Endring som strategi

Mange hevder at endring har blitt en sentral del av organisasjoners strategi for å overleve i mer konkurransepregede og dynamiske omgivelser. I sin definisjon på strategi foretar Johnson m.fl. (2008) et skille mellom strategi på konsernnivå, forretningsnivå og operativt nivå. I følge Johnson m.fl. (2008) omhandler strategi og strategiske avgjørelser om (1) den langsiktige retningen til organisasjonen, i form av hvordan organisasjonen skal utformes, (2) omfanget av organisasjonens aktiviteter, (3) konkurransemessige fortrinn, (4) tilpasning av

organisasjonens forretningsområde med hensyn til hvilke produkter og tjenester som leveres for å imøtekomme behovet i markedet, (5) ressurser og kompetanser og (6) verdier og forventninger hos individer i organisasjonen.

På grunnlag av dette definerer Johnson m.fl. (2008) strategi som den retning og det omfang en organisasjon har på langs sikt, som realiserer fordeler i et skiftende miljø gjennom konfigurasjon av ressurser og kompetanser med den hensikt å innfri interessenters forventninger. Johnson m.fl. (2008) framhever at strategi preges av kompleksitet, usikkerhet, operative avgjørelser, integrasjon, relasjoner og nettverk og endring. Videre hevder Johnson m.fl. (2008) at desto større omfang en organisasjon har, desto mer kompleks vil strategiarbeidet være, noe som også resulterer i større usikkerhet.

Videre knytter Johnson m.fl. (2008) operative avgjørelser til strategi som følge av det koordineringsbehov som finnes i organisasjoner. I organisasjoner hvor de operative aspekter ikke er i tråd med organisasjonens strategi vil, i følge Johnson m.fl. (2008), ikke en strategi kunne lykkes som følge av at det er på det operative nivå at faktiske strategiske fordeler kan realiseres, og at i mange tilfeller er det organisasjonens operative nivå som legger føringer for hvilke strategiske utviklinger som vil være hensiktsmessige. Også relasjoner og nettverk med aktører som befinner seg utenfor organisasjonen, som leverandører, distributører og kunder er viktige med hensyn til strategi (Johnson m.fl., 2008).

Johnson m.fl. (2008) hevder at integrasjon er forutsetningen for effektive strategier, og ledere ofte må krysse funksjonelle og operative grenser for å imøtekomme strategiske problemstillinger, noe som ofte vanskeliggjøres av at ledere må utarbeide løsninger i samråd med andre ledere som potensielt kan ha andre interesser og prioriteringer.

Organisatoriske endringer må i følge Hartley m.fl. (1997) betraktes som pågående tilpasning til forandringer og framhever at organisatoriske læringsprosesser som viktige ressurser for langvarig suksess, og det hevdes at organisatorisk læring fordrer blant annet utviklingen og formidlingen av personlig læring omhandlende hvordan organisatorisk endring ledes.

Hvordan organisasjoner velger å imøtekomme lignende kontekstuelle endringskrefter varierer (Hennestad, 2009; Greenwood og Hinings 1996 sitert i Meyer og Stensaker, 2006), noe som har resultert i at det har blitt framsatt mange ulike teorier omhandlende hvordan organisasjoner kan lykkes med endring. I denne sammenheng finner en at mellomledere ofte framheves i litteraturen som aktører som enten fasiliterer eller hindrer endringer.

Morris m.fl. (2008) viser til at utbredelsen av flatere og slankere organisasjonsformer har medført at mellomledere opplever å måtte håndtere større kontrollspenn, mer intensive arbeidshverdager, redusert jobbsikkerhet og begrensede antall tilgjengelige trinn på karrierestigen. (sitert i Conway og Monks, 2011). Mellomleders roller er, i følge Conway og Monks (2011), derfor under større press som følge av at mellomledere forsøker å håndtere bedriftens ideologier som framhever konkurransekraft og effektivitet. Conway og Monks (2011) viser til tidligere studier som avdekker at toppnitiert implementering av endring medførte endrede roller for mellomledere og vesentlig økning i arbeidsmengde. På bakgrunn av dette vil en i det følgende betrakte ulike teorier som betrakter mellomleders rolle som viktige bidrag til organisatoriske endringsprosesser. Innledningsvis presenteres disse ulike teoriene individuelt, før en avslutningsvis vil vurdere dem i sammenheng med hverandre, samt med utgangspunkt i Mintzberg (1971) sin taksonomi av lederroller. Den første tilnærmingen som legges til grunn for forståelsen av mellomleders rolle i endringsprosesser finner en hos Balogun (2003) og en vil i det følgende gå nærmere inn på denne.

2.6 Mellomledere som mellomledd i endringer

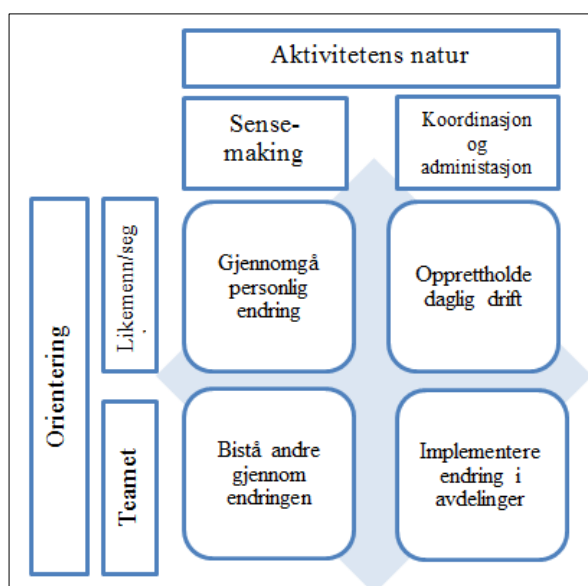
I sin forskning, hvor mellomleders eget perspektiv på endringer sto i søkelyset, avdekket Balogun (2003) to sentrale aktiviteter som ble utført av mellomledelsen. I følge Balogun (2003) ble kategoriene basert på naturen til mellomleders rolle i løpet av implementeringen av en endring, og omhandlet primært de aktiviteter mellomlederne var involvert i. Den første knyttes til mellomleders meningsdannelse, omtalt som sensemaking, og defineres som den prosessen individer gjennomgår når de forsøker å forstå og tolke hva som foregår rundt dem (Brown, 2000; Weick, 1995 sitert i Balogun, 2003). Sensemaking er en sentral aktivitet for endringsmottakere og omfatter både verbal, skriftlig og symbolsk kommunikasjon, som for eksempel sladder, historier og observasjon av andre (Isabella, 1990; Louis, 1980; Weick, 1995 sitert i Balogun, 2003). Sensemaking gjennomføres i følge Balogun (2003) ved hjelp av laterale og uformelle ledelsesprosesser hvor mellomledere deltar.

Sensemaking framheves også blant annet av Balogun og Johnson (2005) som fokuserer på hvordan mellomledere danner sin forståelse av toppnitierte endringsprosesser. Bartunek (1984) og Isabell (1990) hevder at mellomledere er viktige bidragsytere til hvordan medarbeidernes forståelsesrammer dannes (sitert i Luscher og Lewis, 2008), hvor forståelsesrammer i følge Bartunek (1984) består av den strukturen av antagelser, regler og grenser som legger føringer for hvordan en forstår sine omgivelser (sitert i Lüscher og Lewis,

2008). I denne sammenheng finner en at Watzlawick, Weakland og Fisch (1974) hevder at det er gjennom å endre sine forståelsesrammer at en kan tilskrive ny mening attribuert til endrede omgivelser (sitert i Luscher og Lewis, 2008). Sensegiving på sin side er i følge Gioia og Chittipeddi (1991) de prosesser som utføres når ett individ forsøker å påvirke andres sensemaking i retning mot sin egen persepsjon av virkeligheten (sitert i Hope, 2009).

Lüscher og Lewis (2008) viser til at det er et økende fokus på strategisk sensemaking og endringer og hevder at mellomledere, som ofte besitter ansvaret for å implementere endringene, ofte opplever toppledelsens initiativer som forvirrende som følge av at de oppfattes som preget av flertallige og uklare mandater. Lüscher og Lewis (2008) fremhever også at restruktureringer ofte preges av en redusert interaksjon mellom toppledelsen og mellomledelsen i organisasjoner og at som følge av dette reduseres mellomledernivåets mulighet til å tilegne seg en presisering av mandatene. Gioia og Chittipeddi (1991) hevder i denne sammenheng at som følge av dette vil mellomledere mangle den instansen som kan bidra til deres forståelse, slik de forventes å være ovenfor sine medarbeidere (sitert i Lüscher og Lewis, 2008)

Den andre aktiviteten som framgår i Balogun (2003) sin modell, koordinering og administrasjon, innbefatter ansvar som tradisjonelt sett knyttes til mellomlederrollen som eksempelvis planlegging, budsjettering, ressursallokering og overvåkning av endringsrelaterte aktiviteter (Balogun, 2003). Balogun (2003) avdekket en tematisering i aktiviteten hos mellomledere, hvor orienteringen av aktivitet ble tilpasset de ulike oppgaver som ble utført. På bakgrunn av dette framsatte Balogun (2003, s. 75) følgende modell for å anskueliggjøre mellomledernivåets fire roller i implementeringen av endringer:



Figur 2: Mellomledere som mellomledd i endringer

Modellen illustrerer at det foreligger forventninger til at mellomleder skal være en sentral bidragsyter både for andres og egen endring. I denne teorien framstår mellomleders rolle som en hybrid bestående av de tradisjonelt definerte oppgaver og aktiviteter og endringsrelaterte aktiviteter. Modellen viser at mellomledere utfyller flere interrelaterte roller og utfører aktiviteter som tilrettelegger for (1) mellomleders personlige endring, (2) kommunikasjon av endring til medarbeidere, (3) opprettholdelse av daglig virksomhet og (4) støtte og veiledning av medarbeidere i implementeringsprosesser (Balogun, 2003). For å klargjøre disse rollene ytterligere har en i denne sammenheng valgt å tilskrive samtlige roller med egne betegnelser og de vil i det følgende omtales som (1) endringmottakerrollen, (2) fasilitatorrollen, (3) administratorrollen og til sist (4) implementatorrollen. Disse fire rollene vil jeg nå redegjøre for, med utgangspunkt i funnene som ble avdekket i Balogun (2003) sin studie.

Endringsmottakerrollen

Innenfor denne rollen rettes det fokus mot hvordan organisatorisk endring kan medføre at mellomlederen selv kan erfare at organisatoriske endringer tilfører nye aktiviteter til egen rolle, og at slike endringer kan innebære at mellomlederen i større grad må utøve kognitive aktiviteter, omtalt som sensemaking, både for å forstå og agere ut i fra implikasjonene som endringene medfører for egen rolle.

Funnene som framgikk av Balogun (2003) sin studie viste at de organisatoriske endringene medførte utvidet personlig endring for mellomledere med hensyn til deres roller og ansvarsområder. Ett sentralt funn i Balogun (2003) sin studie er at mellomlederne opplevde en utvidelse av aktivitetene som de deltok i som følge av at de i tillegg til å måtte ivareta krav og forventninger knyttet til deres rolle, måtte de også delta i diskusjoner og forhandlinger med andre mellomledere (Balogun, 2003).

Endringen påvirket også hvordan mellomlederne selv reflekterte over egen rolle. I følge Balogun (2003) medførte endringen at mellomlederne i større grad måtte tolke implikasjoner av endringen med hensyn til hvordan de selv betraktet og utførte sin rolle. Dette omtales av Balogun (2003) som en pågående og gradvis sensemakingsprosess som i følge Isabella (1990) innebærer interaksjon med andre og tolkning av signaler som middel for å kunne avdekke forventninger (siteret i Balogun, 2003). Mellomlederens interaksjon med toppledelsen, i form av formell, planlagt kommunikasjon kan i følge Balogun (2003) bidra til å veilede mellomlederne om hva som skal inngå i deres roller og ansvarsområder.

Oppsummert viser disse funnene at for mellomlederen personlig medførte organisatoriske endringer to sentrale implikasjoner for deres rolle: for det første ble mellomlederne tilskrevet oppgaver som de tidligere ikke hadde, og for det andre påvirket endringen hvordan mellomlederen selv oppfattet krav og forventninger til egen rolle.

Fasilitatorrollen

Av denne rollen framgår det at mellomlederen i tillegg til å måtte skape sin egen forståelse for hvordan endringer kan påvirke egen rolle i form av oppgaver, krav og forventninger, pålegges mellomlederen også et ansvar for å bistå andre i å skape sin respektive forståelse av implikasjonene av endringen.

Ved selv å ta til seg endringer og håndtere disse for siden å videreføre dette til andre innebærer at mellomledere fortolker og oversetter endringer til implikasjoner for atferd og praksis i hverdagen for seg selv og sine medarbeidere (Balogun, 2003). I følge Balogun (2003) innebærer også denne rollen at mellomlederen gjennomfører sensemakingaktiviteter.

I prosessen med å bistå andre viser Balogun (2003) til funn som indikerer at mellomlederen fundamentalerer utøvelsen av denne rollen i endringsmottakerrollen og slik fungerer som rollemodell for andre som besitter ansvaret for både formell og uformell kommunikasjon med medarbeidere. Dette innebærer i følge Balogun (2003) også at mellomlederne må håndtere motstand til endring og kunne coache, veilede og støtte sine medarbeidere ved behov for dette.

Administratorrollen

Gjennomføringen av organisatoriske endringer innebærer ofte flere ulike konsekvenser for organisasjonen og dens medarbeidere. Ett eksempel på dette som trekkes fram av Balogun (2003) er tilfeller hvor endringen skjer raskt, en faktor som kan innebære at fokus skifter vekk fra den ordinære driften og over på endringstiltakene. I følge Balogun (2003) kan hurtige endringer innebære at mellomlederens rolle som administrator preges av at det må foretas hyppige skift i hvor mellomlederens oppmerksomhet og innsats prioriteres. En konsekvens av dette er at mellomlederen i større grad må fokusere på å håndtere umiddelbare problemstillinger, noe som av Balogun (2003) beskrives som brannslukningsmentalitet.

Slik det framgår her, kan organisatoriske endringer innebære at utøvelsen av administratorrollen kan bli mer fragmentert. En vil nå ta for seg den siste av rollene, som omhandler mellomleders bidrag til implementeringen av endringstiltak.

Implementatorrollen

Det å implementere endringer i et system kan i mange tilfeller innebære at eksisterende rutiner må vike, eller at en må finne nye måter å løse oppgaver på. I følge Balogun (2003) kan mellomlederen som følge av dette involveres i å skape nye og utvikle gamle arbeidsrutiner i tråd med de ressursmessige begrensninger som eksisterer i organisasjonen. Disse aktivitetene betraktes av Balogun (2003) opp mot mellomlederens økonomiske ansvar for sin avdeling, og forventningene om at mellomleder kontinuerlig skal forbedre arbeidsprosessene som utføres i det daglige.

Oppsummert framgår det av Balogun (2003) sin studie at mellomleders rolle består av fire underliggende, interrelaterte roller, hvor kun administratorrollen og implementeringsrollen er konsistente med den tradisjonelle betraktningen av mellomleders ansvar under organisatoriske endringer. Balogun (2003) hevder med utgangspunkt i dette at det finnes en misoppfatning av mellomlederens bidrag i implementeringen av endringer og at det er aktiviteter relatert til mellomlederens personlige endring i form av mellomlederens egen tolkning som er den mest sentrale oppgaven for mellomleder. Årsaken til dette er i følge Balogun (2003) at denne oppgaven "informerer" utøvelsen av alle de andre rollene og danner grunnlaget for hvordan mellomlederen tilpasser egen rolle, oppfordrer andres endring, opprettholder driften og implementerer endringer.

I litteraturen finner en flere som omtaler mellomleders rolle som mellomledd i organisasjonen, spesielt under endringsprosesser. Hope (2009) betrakter mellomlederens funksjon som knyttet til det å mekle, forhandle og tolke mellom toppledelse og medarbeidere, mens Martin (1992) på sin side begrenset sin betraktning av mellomledernes rolle til å være integratorer av horisontale relasjoner (siteret i Klagge, 1997), noe en også finner hos Hales (2005) som hevder at mellomlederrollen preges av et smalt kontrollområde og at mellomleder primært har interne og vertikale kontakter.

Ett annet perspektiv på mellomleders rolle med hensyn til organisatoriske endringer framgår av teorien framsatt av Floyd og Wooldridge (1992) og denne vil belyses i det følgende.

2.7 Mellomleders involvering i strategiutvikling

Denne teorien belyser hvordan en gjennom å involvere mellomledernivået kan fasilitere at mellomledere blir sentrale strategiske aktører i endringsprosesser. Floyd og Wooldridge (1992) hevder at det har skjedd et skift i hva mellomlederen vektlegger, fra planlegging og

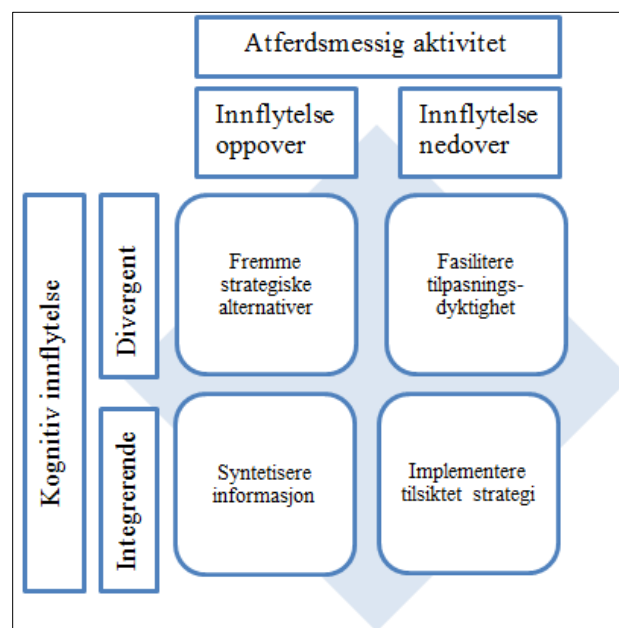
kontroll til hurtighet og fleksibilitet. På bakgrunn av dette argumenterer Floyd og Wooldridge (1992) for at balansen mellom industrielle krefter og organisatoriske ressurser er avhengige av mellomledernivåets strategiske roller. Dette medfører i følge Floyd og Wooldridge (1992) at mellomlederens nye rolle preges av at den er mer strategisk enn operativ i natur.

Floyd og Wooldridge (1994) viser til at mellomlederen typisk har blitt betraktet som en del av organisasjonens kontrollsystem, og videre at en gjennom å benytte dette perspektivet på mellomledelsen ikke vil kunne identifisere de differensierte bidrag mellomledere har. Det framheves i denne sammenheng av Floyd og Wooldridge (1992) at mellomleders rolle er like sentral i utarbeidelsen av strategier, som de er i implementeringen av dem, på bakgrunn av at det hevdes at det er mellomledelsen som utvikler de dynamiske kapabiliteter i organisasjonen. Floyd og Wooldridge (1994) viser videre til at en reduksjon i antall mellomledere vil resultere i tap av verdifulle ferdigheter og vital strategisk kapabilitet som er nødvendig for at organisasjonen skal kunne lykkes.

2.7.1 Fire roller

For å illustrere dette framsatte Floyd og Wooldridge (1992) i sin studie et teoretisk rammeverk hvor mellomledelsens rolle ses i lys av utviklingen av dynamiske kapabiliteter. Organisatorisk kapabilitet er i følge Floyd og Wooldridge (1992) knyttet til de menneskelige ressursene i organisasjonen, og representerer ett gode som ikke kan kjøpes på det åpne markedet som følge av at de utvikles som del av komplekse interpersonelle prosesser. Basert på dette skriver Floyd og Wooldridge (1992) at når disse kapabilitetene blir en del av det som skiller en organisasjon fra en annen omtales de som kjernekapabiliteter.

Dynamiske kapabiliteter, som Floyd og Wooldridge (1992) relaterer til mellomledelsens virke, omhandler evnen til å utvikle nye kapabiliteter og består av læringsprosesser basert på individets tolkning av omgivelsene som middel for å avdekke muligheter, effektiv bruk av eksisterende ressurser og det å skaffe nye ressurser til veie når eksisterende ressurser mister sin verdi (Floyd og Wooldridge, 1992). Dette resulterte i en modell bestående av fire roller, basert på to underliggende dimensjoner, som kombinerer oppadgående og nedadgående strømmer av innflytelse med divergent og integrerende tenkning (Floyd og Wooldridge, 1992, s. 154):



Figur 3: En typologi av mellomleders involvering i strategi

Den første rollen viser hvordan mellomleder fungerer som “idefremmer” gjennom påtegningen av alternativer, og består av at mellomledere evaluerer, velger ut og fostrer ulike ideer gjennom allokeringen av ressurser som tillater at ideene prøves ut. Denne idefremmingen legger grunnlaget for hvilke innspill mellomleder bringer videre til toppledelsen (Floyd og Wooldridge, 1992).

Den andre rollen omhandler hvordan mellomledere videreformidler informasjon til toppledelsen vedrørende interne og eksterne hendelser. I følge Floyd og Wooldridge (1992) vil den informasjonen som videreføres ofte være basert på mellomleders egen meningstilførel til informasjonen og vil også kunne preges av at mellomleder gir råd til toppledelsen. På denne måten viser Floyd og Wooldridge (1992) til at mellomledere besitter muligheten til å påvirke, og i noen grad kontrollere, hvordan toppledelsen oppfatter informasjonen.

Den tredje rollen som presenteres av Floyd og Wooldridge (1992) beskriver mellomledere som det fleksible ledd som tilrettelegger for at organisasjonens høyere og lavere nivåer kan imøtekomme utfordringer på en samstemt måte. I den siste rollen beskriver Floyd og Wooldridge (1992) mellomledere som implementatorer av strategi som evaluert og vedtatt av toppledelsen. Denne rollen baserer seg på at mellomleders evne til effektiv ressursallokering, og Floyd og Wooldridge (1994) legger til grunn en forståelse av implementering som en serie pågående intervensjoner, dels basert på vedtatt strategi og dels basert på framvoksende hendelser i organisasjonen. Floyd og Wooldridge (1994) framhever i denne sammenheng viktigheten av at mellomledere besitter forståelse for både den bakenforliggende hensikt og de

spesifikke direktiver knyttet til en implementering av strategi og understreker at mellomleders rolleinvolvering er fundamentalt for effektiv implementering.

Oppsummert finner en at det, i følge Floyd og Wooldridge (1992), er utviklingen av kapabiliteter et resultat av kombinasjonen av ressurser og ferdigheter, hvor det hevdes at disse prosessene er spesifikt lokalisert til mellomledelsens hoder. Denne teorien baserer seg på at mellomledere gjennom sin egen forståelse og tolkning av informasjon og påfølgende gjennom å utøve innflytelse både oppover og nedover i organisasjonen, kan benytte organisasjonens eksisterende kunnskap og ressurser for å utvikle organisasjonen på en slik måte at de kan imøtekomme og gjennomgå endringer. Mellomleder framstår som følge av dette som svært sentral for å skape samspill mellom organisasjonens ulike deler og mellomleders rolle forstås derfor som en som fasiliterer og muliggjør endring.

Endringsroller omhandler i følge Balogun og Hailey (2008) hvem som tar ansvar for å lede og implementere endringer i en organisasjon, og hevder at disse endringsrollene er kritiske for at vellykkede endringsprosesser skal kunne finne sted. Videre finner en at det finnes ulike betraktninger på hvilke aktører som burde involveres i endringsprosesser, og at blant disse er endringsagenten framhevet som en sentral bidragsyter.

Weisbord (1988) hevder at litteraturen har framhevet ulike ferdighetssett endringsagentene idealt sett burde besitte, men er mangelfull med hensyn til hvilke roller endringsagenter faktisk har, hvilke aktiviteter de utfører og hvilke prestasjoner de leverer (sitert i Hartley m.fl., 1997). I det følgende vil en gå nærmere inn på hvordan de ulike rollene som endringsagent kan utøves på overordnet nivå, før en betrakter disse i sammenheng med mellomleders rolle i organisatoriske endringer, fundamentert på teoriene presentert over.

2.8 Endringsagentens rolle i organisatoriske endringer

Det finnes mange definisjoner på hva endringagenter er, og minst like mange oppfatninger av hva deres rolle innebærer. I det følgende har en tatt utgangspunkt i tre kategorier endringsagentroller framsatt av Ottaway (1983).

I følge Ottaway (1983) ble den første definisjonen på endringsagenter framsatt av Lippitt, Watson og Westerly (1958:10) og omhandlet planlagt endring med utgangspunkt i tilsiktede forsøk på å forbedre systemer hvor bidrag fra en utenforstående agent benyttes for å gjennomføre forbedringen (sitert i Ottaway, 1983). Bennis (1964) framheves også av Ottaway (1983) som en tidlig bidragsyter til litteraturen omhandlende endringsagenter, og i følge

Ottaway (1983) ble endringsagenten her betraktet som profesjonelle individer som var del av heterogene grupper, og inkluderte blandt annet forskere, trenere, konsulenter, lærere og linjeledere. Senere utvidet Bennis, Benne og Chin (1969) begrepet til også å inkludere interne aktører i sin definisjon av endringsagenter (Ottaway, 1983). Beckhard (1969:101) på sin side framsatte en definisjon på endringsagenten som;

“those people, inside or outside the organization, who are providing technical, specialist or consulting assistance in the management of a change effort” (sitert i Ottaway 1983).

En annen tilnærming til endringsagenten finnes hos Hartley, Benington og Binns (1997) retter fokus mot de oppfatninger, roller og læringsbehov som finnes hos interne endringsagenter innenfor offentlig tjenesteyting, og viser til at det fortsatt finnes lite litteratur omhandlende organisasjonsinterne endringsagenter og deres rolle knyttet til det å utvikle endringer internt i organisasjonene. I likhet med Bennis (1964) fremhever også Hartley m.fl. (1997) linjeledere som potensielle endringsagenter, men også andre som får i oppgave å håndtere organisasjonsutviklingsprosesser og kulturendringer i organisasjonen.

Ottaway (1983) legger eksisterende definisjoner på og studier av endringsagenten til grunn når han framsetter sin taksonomi over endringsagenter basert på prinsipper om hvilken sekvens de ulike endringagenter opptrer i og hvilke oppgaver de utfører. Dette resulterte i at Ottaway (1983) foretok en tredeling hvor de ulike rollene til endringsagenter sorteres inn under tre overordnede kategorier. Taksonomien tar, i følge Ottaway (1983) utgangspunkt i at endringsagenter bidrar bevisst eller ubevisst til endringsprosessene gjennom sine hverdagslige aktiviteter og er innordnet med endringsmodellen framsatt av Lewin (1952) som illustrerer endringsprosessen som bestående av tre faser: opptining, bevegelse og frysing.

Disse overordnede kategoriene er (1) endringsgeneratorere, (2) endringsimplementatorer og (3) endringsadoptører og i følge Ottaway (1983) kan en endringsagent kun besitte en rolle i en endringsprosess da en overgang fra en rolle til en annen kan medføre tap av kredibilitet. Under følger en kort redegjørelse av de aktiviteter som i følge Ottaway (1983) danner de enkelte rollene.

2.8.1 Endringsgeneratorroller

Innenfor kategorien endringsgeneratorroller finner en fire ulike underkategorier av roller. Den første av disse er nøkkelendringsagentrollen har som hensikt å omforme en problemstilling til

å bli et følt behov, en oppgave som i stor grad beror på endringagentens metoder, stil og verdier som vil være dominerende for endringsprosessen (Ottaway, 1983).

Demonstratorrollen på sin side innebærer det å utvise eller demonstrere sin støtte til endringsprosessen som blir iverksatt av nøkkelendringssagentene. Demonstratorrollen er den som i størst grad er utsatt for konfrontasjoner mellom endringsagenter og endringsresistente individer. Støtterollen har som hensikt å generere støtte for endringen. Ett eksempel på denne rollen kan i følge Ottaway (1983) være opinionsledere. I forsvarerrollen inngår det at den som besitter rollen skal forsvare endringen i de lavere nivåene i organisasjonen. Forsvarere tilskrives her oppgaven med å bistå organisasjonsmedlemmene i å opprettholde fokus i tillegg til å avdekke hvilke konsekvenser endringen har for deres nivå (Ottaway, 1983).

2.8.2 Endringsimplementatorroller

Rollene som finnes i endringsimplementatorrollene inntreffer i endringsprosessen etter at generatorrollene har utført sine roller, og Ottaway (1983) beskriver deres oppgave som å implementere endring i sosiale systemer som allerede anerkjenner et behov for endring. I følge Ottaway (1983) er disse oppgavene mer dyptgående og finner sted i organisasjonens laveste nivåer. Den første implementeringsrollen omtales som eksterne implementatorroller og består av agenter som eksprimenterer med og utvikler de prosessene som kreves for at endringene skal kunne implementeres, mens de interne og/eller eksterne implementatorrollene bidrar til utviklingen av de interne implementatorrollene som på sin side igjen implementerer den foreslåtte endringen i egen gruppe.

2.8.3 Endringsadoptørroller

Den siste kategorien som framgår i Ottaway (1983) er endringsadoptørrollene hvor de tidlige adoptørene av endring har en rolle som innebærer at de skal utøve endringen og slik utvikle en prototype for den videre adopsjonen av endringene i organisasjonen. Denne rollen preges av høy dedikasjon og fungerer som en forbindelse mellom implementatorrollene og adoptørrollene. Den andre rollen innenfor denne kategorien er opprettholderrollen hvor rolleinnhaver må adoptere endringen, og i følge Ottaway (1983) må dette gjøres samtidig som individet ivaretar sine primære forpliktelser knyttet til vedlikehold av organisasjonene, uavhengig av hvorvidt deres primære rolle også er under endring. Den tredje rollen er brukerrollen, hvor rolleinnhavernes oppgave er å gjøre det til en vane å benytte produktene og tjenestene som tilbys av den endrede organisasjonen. Ottaway (1983) framhever deres rolle ved å hevde at om det ikke er noen brukere, vil heller ikke endringen skje.

Oppsummert finner en at de ulike endringsagentrollene og oppgaver som knyttes til denne preges av stor variasjon, noe som kanskje kan forklares ved at rollene ikke er forbeholdt spesielle individer eller nivåer i organisasjonen. Dette medfører at en ikke med enkelhet kan knytte spesifikke roller til mellomledernivået, men teorien er allikevel et godt rammeverk for å beskrive potensielle roller mellomledere kan besitte.

Avslutningsvis i kapittelet foretas nå en oppsummering og sammenstilling av teoriene som grunnlag for presentasjonen av forskningsmodellen som skal benyttes i denne sammenheng.

2.9 Oppsummering

Læring og utøvelse av roller fundamenteres begge mellomlederens opplevelse av krav og forventninger fra andre aktører i organisasjonen (Forsyth, 2014; Kaufmann og Kaufmann, 1996). Som følge av at disse kravene og forventningene, samt gjeldende normer påvirker rolleutøvelsen, vil de derfor også kunne legge føringer for hvordan mellomleder prioriterer egne oppgaver og hvordan oppgavefordelingen til medarbeidere gjøres.

I litteraturen framstilles mellomledere som noe annet enn lederne som befinner seg i organisasjonens øvrige nivåer, både som følge av at deres respektive holdninger, oppfatninger og relasjoner til andre er ulike (Zaleznik, 1992), og som følge av at mellomledere antas å være mer praktisk orientert mot operative forhold i organisasjonen (Rost, 1998 sitert i Jacobsen og Thorsvik, 2013) og at deres atferd rettes mot tilrettleggingen av den daglige aktiviteten i organisasjonen (House og Aditya, 1994 sitert i Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Hvilke lederroller som utøves kan variere både basert på organisasjonens kontekst, og den formelle posisjon og autoritet mellomlederen besitter. Mintzberg (1971) sin taksonomi tar utgangspunkt i ledere på generell basis og framhever variasjoner i relasjoner til andre, informasjonsbehandling og beslutningsmyndighet som fundament for hvordan den enkelte lederrollen defineres.

Eksisterende definisjoner av mellomlederen situerer ham i organisasjonens "smørøye", noe som ofte innebærer at mellomlederen nå forholde seg til mange ulike parter og slik kan befinne seg i det som av flere omtales som "mellomlederens dilemma": under press fra flere hold på samme tid. Modellen framsatt av Balogun (2003) illustrerer mellomleders rolle som ett slikt mellomledd, hvor mellomleder forventes å utøve flere roller, og at hver av disse rollene er relaterte til hverandre. Ut i fra Balogun (2003) sitt perspektiv er det mellomlederens

tolkning av endringer som er den viktigste oppgaven, som følge av at det er denne rollen som informerer de øvrige rollene.

Floyd og Wooldridge (1992) hevder at å involvere mellomledere i strategiske prosesser er viktig for at organisasjoner skal kunne lykkes. Floyd og Wooldridge (1994) framhever i denne sammenheng at utviklingen av dynamiske kapabiliteter er en læringprosess som fordrer at organisasjonens medlemmer tolker sine omgivelser, avdekker nye muligheter, forbruker ressurser effektivt og skaffer tilveie nye ressurser når de eksisterende mister sin verdi.

Det finnes mange likhetstrekk mellom de rollene som framsettes av Mintzberg (1971), Balogun (2003) og Floyd og Wooldridge (1992), samt i de aktivitetene som antas å være underlagt de ulike rollene. Ett annet likhetstrekk i teoriene finner en i at samtlige underbygger oppfatningen av at utøvelsen av roller er noe dynamisk, flytende og kontekstavhengig.

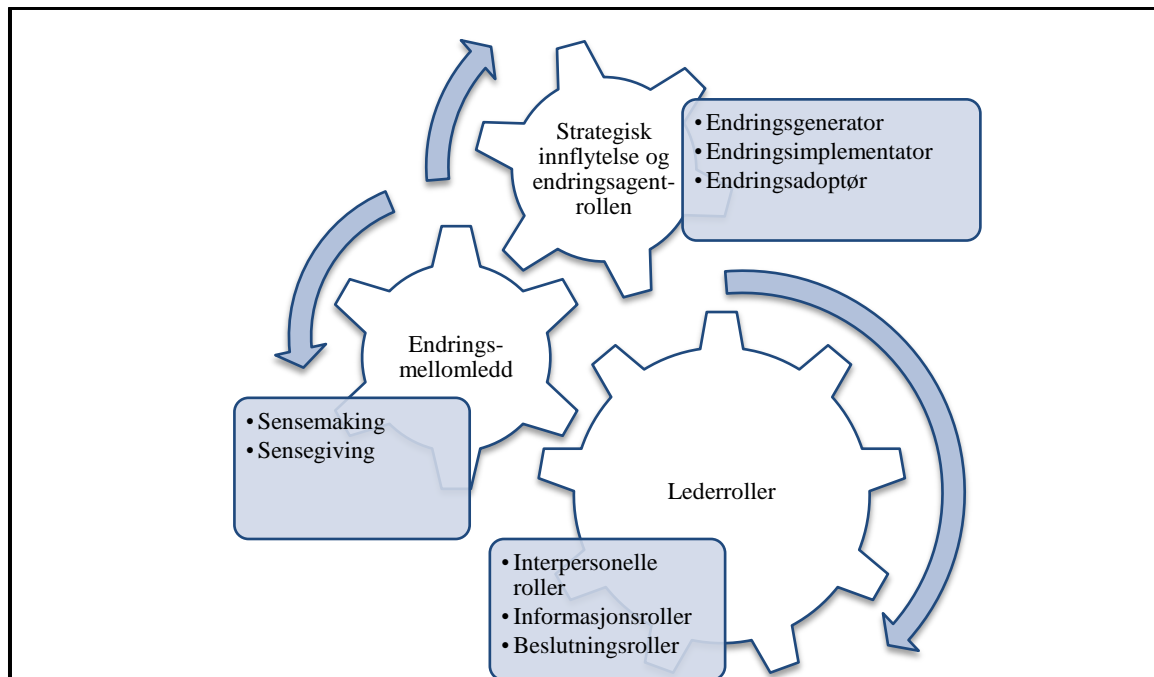
Ottaway (1983) sin teori av endringsagenter består også av flere ulike roller, men til forskjell fra de andre teoriene, hevder Ottaway (1983) at utøvelsen av flere av endringsagentrollene kan medføre tap av legitimitet.

Sammen gir disse teoriene ett bredt spekter av roller og et godt fundament for å kaste lys over hvilke roller som gjør seg gjeldende for mellomledernivået i CNH Tromsø, samt å undersøke om disse rollene endres, eller byttes ut, når mellomlederen står ovenfor endringsprosesser i egen organisasjon. For å grunnlag for å undersøke dette har jeg utarbeidet en forskningsmodell, hvor sammenhengen mellom rollene, og faktorer som kan påvirke rollene trekkes fram.

2.10 Forskningsmodell

På bakgrunn av den ovenfor presenterte teorien har jeg utformet følgende forskningsmodell, fundamentert på antagelsene om at toppinitierte endringer kan medføre endrede roller for mellomledere, som vist av funnene presentert av Conway og Monks (2011).

Med utgangspunkt i Forsyth (2014) og Kaufmann og Kaufmann (1996) har jeg i modellen lagt til grunn at faktorer som kan bidra til endring i mellomlederens rolle er de oppgaver mellomlederen utfører, samt krav og forventninger som mellomlederen oppfatter fra andre internt eller eksternt i organisasjonen.



Figur 4: Forskningsmodell

Forventninger består i denne sammenheng av de signaler som kommuniseres til mellomlederen av de aktørene mellomlederen samspiller og er knyttet til hvordan rollen skal utøves. Dette med utgangspunkt i Kaufmann og Kaufmann (1996) sin beskrivelse av hvordan ulike roller læres. De ulike aktørene som kan påvirke en mellomleders rolle kan være individer som befinner seg i mellomlederens arbeidsgruppe eller i andre arbeidsgrupper i samme organisasjon, eller de kan være eksterne aktører som for eksempel kunder, leverandører og samarbeidspartnere.

Krav på sin side omhandler hvilke forutsetninger og begrensninger som knyttes til en rolle. I følge Høst (2009) kan disse kravene være definert i form av formaliserte krav som for eksempel mellomlederens stillingsinstruks eller i form av regler, rutiner og målsetninger for mellomlederstillingen, eller for den arbeidsgruppe eller avdeling som mellomlederen er del av. I følge Espedal (2009) kan mange og rigide krav tilknyttet en rolle, samt eksistensen av organisatoriske begrensninger, medføre at en leders frihet til å handle basert på valg reduseres. Til tross for dette, skriver Espedal (2009) også at tilførsel av nye krav, normer og forventninger også kan utvide en leders autoritet og mandat og gi et nytt fundament for utøvelsen av ledelse gjennom at leder tilføres økte valgmuligheter og handlingsfrihet.

Hvordan mellomlederen oppfatter krav tilknyttet sin rolle vil i følge Høst (2009) være avhengig av individuelle egenskaper og ferdigheter. Hvilke forventninger som stilles til en

rolleinnhaver kan i enkelte tilfeller avvike fra de krav som stilles til rollen. Om en betrakter mellomleders valg- og handlefrihet i lys av Espedal (2009) innebærer dette at krav kan begrense mellomlederens handlingsrom, noe som forårsaker at mellomlederen potensielt ikke lever opp til de forventninger som eksisterer hos andre aktører, eller også til de forventninger mellomlederen selv har til egen rolle.

Oppgavene som utføres av mellomleder kan ha ulik hensikt og orientering, og de ulike oppgavene kan, i følge Høst (2009) også innebære ulike krav som påvirker hvordan mellomlederen oppfatter kravene som stilles til egen rolle. Eksempelvis kan en oppgaves natur stille krav til at mellomlederen må benytte en spesifikk kompetanse eller ferdighet i utøvelsen av rollen. En annen årsak til hvorfor oppgaver er sentrale i hvordan mellomleders rolle utøves er at ulike oppgavers natur ofte vil være utslagsgivende for hvordan mellomleder må foreta sine daglige prioriteringer.

Hvilket handlingsrom en mellomleder har, eller opplever å ha, kan også knyttes til den autoritet og innflytelse mellomlederen besitter i sin rolle. Dette er sentralt for mellomleders rolleutøvelse som følge av at Jacobsen og Thorsvik (2013) basert på i Mintzberg (1971) hevder at hvilke roller en mellomleder besitter vil være avhengig av mellomlederens autoritet i organisasjonen. Autoritet forstås derfor i denne sammenheng som en faktor som kan påvirke hvordan mellomlederen utøver sin rolle og hvilke oppgaver som prioriteres.

De omliggende pilene i modellen har som hensikt å illustrere organisatoriske endringsprosesser hvor en i denne sammenheng har forutsatt at større endringsprosesser vil resultere i utvidede eller endrede krav, forventninger og oppgaver. Modellen tar slik sikte på å illustrere at organisatoriske endringer kan medføre at mellomledere vil kunne bevege seg mellom de ulike rollene.

Jeg har i denne sammenheng valgt å benytte tannhjul for å representere de ulike teoriene. Årsaken til dette er min forståelse av de ulike rollene som inngår i det teoretiske fundamentet ikke kan betraktes som noe som er uavhengig av hverandre. Etter min mening kan utøvelsen av en rolle ha implikasjoner for utøvelsen av en annen rolle. I tillegg kan den potensielle effekten som krav og forventninger har, slå ut på forskjellige måter avhengig av hvilken rolle mellomlederen besitter i den gitte konteksten, eller i en gitt situasjon. Ett resultat av dette vil være at en sentral oppgave for mellomledere vil være å koordinere samtlige av sine roller, slik at de til sammen utgjør en hensiktsmessig helhet.

Det første tannhjulet representerer lederrollene som er del av taksonomien til Mintzberg (1971). Innenfor denne rammen kan mellomledere besitte en eller flere av de tre hovedkategoriene av roller, og en kombinasjon av de respektive rolletypene som er underlagt disse tre hovedkategoriene. Dette i tråd med Mintzberg (1971) som framhever at rollene til sammen utgjør en gestalt, eller en meningsfylt helhet, som kun kan betraktes samlet. Rasjonalet for å benytte taksonomien finner en blant annet gjennom at den i følge Yukl (2013) redegjør for alle aktivitetene som utføres av ledere på generell basis, og at den har en bred anvendelighet da de respektive rollene kan gjelde alle typer ledere. Yukl (2013) fremhever dog i denne sammenheng at betydningen av de ulike rollene vil variere mellom ulike typer ledere, og at rollene vil predetermineres av naturen til lederstillingen til tross for at det finnes noe fleksibilitet med hensyn til rolletolkning og utøvelse. Taksonomien vil derfor kunne benyttes som et fundament for å avdekke hvilke roller mellomlederne selv opplever at de besitter. I denne sammenheng kan en også avdekke informasjon om hvorvidt det har skjedd en utvikling i mellomlederens primære rolle i tråd med Klagge (1996) og Hales (2005) sine funn.

Det andre tannhjulet representerer Balogun (2003) sin teori omhandlende mellomledere som endringsmellomledd, en rolle som baseres på to underliggende aktiviteter; sensemaking og administrasjon og koordinering. Disse to aktivitetene leder til rollene som en i denne sammenheng, for klarhets skyld, har valgt å omtale som (1) endringsmottakerrollen, (2) fasilitatorrollen, (3) administratorrollen og (4) implementatorrollen. Denne første potensielle endringen i mellomleders rolle fundamenteres på antagelsene om at organisatoriske endringsprosesser gir et økt behov for informasjon hos mellomledernivået, som et resultat av at de krav og forventninger som rettes mot mellomlederen fra andre aktører under endringsprosesser utvides eller endres i sin helhet. En slik utvikling i mellomleders rolle vil kunne medføre at aktiviteter relatert til sensemaking og sensegiving blir mer sentral (Balogun, 2003; Balogun og Johnson, 2005; Hope, 2009), og at mellomleder i større grad vil kunne betraktes som et endringsmellomledd (Balogun, 2003) som følge av at de skaper organisatorisk enhetlighet (Klagge, 1997) gjennom å knytte sammen det operative nivå med de øverste nivåene i organisasjonen (Floyd og Wooldridge, 1992).

Det tredje og sistet tannhjulet representerer to ulike tilnærminger til mellomleders rolle. Den første av disse fundamenteres i Floyd og Wooldridge (1992) sin modell hvor mellomlederens innflytelse i organisasjonen og kognitive aktiviteter resulterer i at mellomleders rolle

innebærer at mellomlederen er en sentral bidragsyter til organisasjonens strategiprosesser og munner ut i de fire rollene som jeg her har valgt å omtale som (1) idefremmerrollen, (2) syntetisatorrollen, (3) fasilitatorrollen og (4) implementatorrollen. Den andre tilnærmingen til mellomleders rolle tar utgangspunkt i Ottaways (1983) sin taksonomi av endringsagentroller hvor det skilles mellom (1) endringsgeneratorrollen, (2) endringsimplementatorrollen og (3) endringsadoptørrollen. For at mellomledere skal kunne besitte rollen som strategisk aktør eller som endringsagent forutsetter dette at de i større grad inkluderes i endringsprosesser og at de har valg- og handlingsrom til å påvirke prosessen gjennom å utøve innflytelse i organisasjonen.

Som følge av at studiens problemstilling søker å avdekke hvordan organisatoriske endringsprosesser påvirker mellomleders rolle, er hensikten med den teoretisk fundamenterte modellen at den skal bidra til å avdekke hvilke faktorer som fasiliterer eller hindrer potensielle endringer i mellomlederens rolle. Slik det framgår i det teoretiske rammeverket, er endringer å regne som en pågående realitet for dagens organisasjoner, noe som gjør at en her, i likhet med hvordan Mintzberg (1971) betrakter sine ulike roller, også vil kunne betrakte denne modellen som en helhet, hvor organisasjonens ulike kontekst vil legge føringer for hvilke roller som inntas av mellomlederen.

3 Metode

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for det metodiske designet som jeg har benyttet for å innhente og analysere den empiriske dataen. Innledningsvis vil mitt valg av metode presenteres, samt redegjøres for. Videre vil jeg gå inn på utvalg av informanter og den praktiske gjennomføringen av datainnsamlingen.

3.1 Metodisk design

I følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2004) er forskningsdesign en beskrivelse av hvordan en analyseprosess utformes for å besvare en problemstilling. Jeg har i denne sammenheng valgt å ta i bruk en kvalitativ metode, nærmere bestemt casestudie, for å besvare problemstillingen, da dens natur fordrer et rikt og deskriptivt datamateriale. I følge Yin (2013) er casestudier en foretrukket forskningsmetode når en (1) ønsker å besvare forskningsspørsmål som har som hensikt å avdekke hvordan og hvorfor noe er slik det er, (2) forskeren har liten eller ingen kontroll over atferdsmessige hendelser og (3) når studiens fokus relateres til samtiden. Yin (2013) utdyper dette som følger; casestudier undersøker samtidfenomener i sin gitte kontekst, og er spesielt anvendelige i tilfeller hvor grensene mellom fenomenet og dens kontekst ikke tydelig framgår. Casestudie som forskningsmetode er derfor i følge Yin (2013) relevant i mange situasjoner og kan bidra til å berike den kunnskap en har omhandlende individ, gruppe, organisatorisk, sosialt og politisk relaterte fenomener. Som følge av at problemstillingen søker å avdekke subjektive oppfatninger om egen rolle, er casestudiemetodikken en hensiktsmessig tilnærming til å avdekke viktig informasjon.

Winston (1997) framhever at det innenfor casemetodikken finnes flere forskningsdesign. Deskriptive design benyttes når formålet med studien er å forklare eller å beskrive et fenomen, eller å avdekke forskjeller og/eller likheter. Kausale design benyttes når en ønsker å avdekke årsak-virkning variabler ved et fenomen (Winston, 1997). Eksplorative design på sin side innebærer at en studerer ett område som det tidligere finnes lite forskning på, og kjennetegnes av en fleksibel tilnærming (Winston, 1997). I casestudier kan dokumenter, arkivmateriale, intervjuer, direkte og deltakende observasjon og fysiske gjenstander benyttes som kilder for innhentning av data (Yin, 2013).

Casestudier kan benytte seg av både tverrsnittstudier og longitudinelle studier.

Tverrsnittstudier omhandler studien av et spesifikk fenomen på et bestemt tidspunkt (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012), mens longitudinelle studier benyttes når en skal forske på et fenomen over en periode (Yin, 2009) Hvor lang periode studien foregår over kan variere

fra uker til år, og en slik studies formål er å finne ut hvordan spesifikke forhold forandrer seg over tid (Yin, 2009).

I lys av valgte problemstilling, er det formålstjenlig å frambringe en så rik beskrivelse av mellomleders rolle før, under og etter endringsprosessen som mulig, og på grunnlag av dette har den primære kilde for innsamling av data vært semistrukturerte intervjuer med mellomlederne i organisasjonen. Dette innebærer at studien er basert på et deskriptivt design. Som følge av at jeg også har tatt sikte på å avdekke årsaks-virkningsvariabler mellom utøvelsen av roller på mellomledernivået og en konkret endringsprosess, vil studien også kunne være preg av et kausalt design. Ved at jeg har begrenset studiens omfang til en konkret endringsprosess, vil studien være å regne som en tverrsnittstudie.

I tillegg til intervjuer av mellomledere i organisasjonen, har jeg også benyttet meg av utvalgte nyhetsbrev som har blitt publisert annenhver uke på organisasjonens intranett for å kunne gi en oversikt over gangen i endringsprosessen som grunnlag for å skape forståelse for hvordan denne potensielt har påvirket mellomledere ved CNH Tromsø.

3.2 Kvalitetskriterier for kvalitative studier

Innenfor den kvalitative tilnærmingen fins det flere ulike krav til kvalitet. Under vil jeg ta for meg disse, da de ble benyttet som utgangspunkt for gjennomføringen av undersøkelsen.

Lincoln og Guba (1985) framsatte en rekke kriterier for gjennomføringen av kvalitative studier. Disse er troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet. Troverdighet sier noe om i hvor stor grad forskningen gjennomføres på en tillitsvekkende måte og om det skapes tillit til at studiens funn er sanne (Lincoln og Guba, 1985). I følge Yin (2009) omhandler overførbarhet hvorvidt tolkninger basert på ett casestudie kan gjelde for andre utvalg i andre sammenhenger (Yin, 2009).

Pålitelighet sier noe om de dataene som hentes inn er riktige eller om metoden en benytter kan ha påvirket resultatene (Denzin og Lincoln, 1994). Påliteligheten kan for eksempel styrkes ved at undersøkelsen kan gjennomføres av andre med utgangspunkt i et annet utvalg, og allikevel komme fram til de samme funn indikerer at studien er etterprøvable.

For å vurdere om en har undersøkt det det en hadde som intensjon å undersøke benyttes bekreftbarhet (Denzin og Lincoln, 1994). Det er viktig å forholde seg objektiv og kritisk til hvordan innsamlet data tolkes, spesielt om en forsker i egen kontekst. Dette innebærer at det skal kunne være mulig å bekrefte resultatene ved hjelp av annen forskning.

3.3 Datainnsamling

I følge Kvale (1997:27) kan intervju defineres som en utveksling mellom to personer som snakker om et tema av felles interesse (sitert i Justesen og Mik-Meyer, 2010). I følge Justesen og Mik-Meyer (2010) skiller et intervju seg fra en ordinær samtale ved at det for det første finnes et definert formål med ordvekslingen, at det i forkant av samtalen utvikles en intervjuguide som sikrer at der frambringes viten som er relevant for problemstillingen, og til sist at det foreligger en rollefordeling hvor intervjuerrollen består av det å stille spørsmål og lytte, mens intervjuobjektets rolle består av å svare og fortelle.

Det semistrukturerte intervju er definert ved at det utarbeides en intervjuguide hvor sentrale temaer og hovedspørsmål defineres på forhånd, men hvor det fortsatt gis rom for å kunne avvike fra guiden i intervjusituasjonen, hvor det er behov for dette. Hensikten med intervjuet er å få informantene til å reflektere over de samme spørsmålene. Justesen og Mik-Meyer (2011) viser til at det i litteraturen enes om at semistrukturerte intervjuer er en velegnet metode for å gjennomføre undersøkelser når en ønsker en eksplorativ tilnærming som stimulerer ny viten og hvor en har utvalgte temaer som en ønsker at informanten reflekterer over (Fontana og Frey 2002 og Gilham 2005 sitert i Justesen og Mik-Meyer, 2010, s. 56)

3.3.1 Intervjuguide

Utarbeidelsen av intervjuguiden er gjort med den hensikt å kartlegge relevante fokusområder og temaer, samt for å kunne strukturere intervjuet på en hensiktsmessig måte som sikrer at ikke relevant informasjon går tapt. Justesen og Mik-Meyer (2010) tar utgangspunkt i at en intervjuguide bør inneholde 10 – 15 hovedspørsmål, og at disse utformes slik at de skaffer et hensiktsmessig materiale for å undersøke ens problemstilling.

I følge Justesen og Mik-Meyer (2010) er det viktig å sikre seg opplysninger om informanten, som kjønn, alder, utdanning, antall underordnede og hvor mange år vedkommende har jobbet i bedriften. Hensikten med dette er å skaffe et grunnlag for å kunne utvikle analyser på tvers av flere intervjuer (Justesen og Mik-Meyer, 2010). På denne måten kan en evaluere hvor vidt ulike holdninger kan relateres til faktorer som alder, kjønn, rolle eller ansiennitet (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Intervjuguidens første del tar sikte på skaffe til veie denne informasjonen om informantenes personlige karakteristika.

Intervjuguidens innledende del består av en redegjørelse for studiens hensikt, hvordan intervjuprosessen skal forløpe og hvilken tid som estimeres for gjennomføringen av

intervjuet. Som et ledd i å forberede informantene på intervjuet, ble denne redegjørelsen også sendt ut som et vedlegg til invitasjonen til å delta i studien. Sammen med invitasjonen ble det lagt ved et skjema (se vedlegg 2), utarbeidet med utgangspunkt i Mintzberg ulike lederroller. Hensikten med dette var at informantene skulle benytte noe tid i forkant av intervjuene til å reflektere over hvordan de disponerer sin arbeidstid, hvordan oppgaver prioriteres i det daglige, samt hvordan informanten selv kunne ønske at sin tid ble disponert. Gjennom at informantene ble bedt om å foreta estimater på tidsforbruk, ønsket jeg å skaffe sammenlignbar data fra de ulike informantene som et grunnlag for å kunne evaluere den respektive rolleprioriteringen.

Som følge av at hensikten med studien er å belyse mellomleders rolle, og de potensielle endringer mellomleders rolle har blitt utsatt for som følge av endringer i organisasjonen er intervjuguiden utarbeidet med tre sentrale hovedtemaer. Intervjuguiden er videre fundamentert i det teoretiske rammeverket og jeg har tatt sikte på å forsøke å avdekke hvorvidt disse modellene er representative for de rollene som utøves av mellomledere hos CNH Tromsø.

Intervjuguidens andre del har mellomleders rolle som tema, og består av spørsmål som har som hensikt å skaffe informasjon vedrørende hvordan mellomlederne selv opplever sin arbeidssituasjon på daglig basis og å avdekke hvilke oppgaver mellomlederen utfører på daglig basis, samt hvordan disse oppgavene prioriteres.

Den tredje delen av intervjuguiden retter fokus på hvordan mellomleder samarbeider med andre. Gjennom å rette fokus på samarbeid som tema ønsket jeg å avdekke hva som muliggjør, hindrer, eller potensielt nødvendiggjør at mellomledere utøver ulike roller. Temaet søker også å belyse hvorvidt samarbeidet med andre begrenses til interne aktører i mellomlederens organisatoriske enhet, eller om det også foreligger et samarbeid med eksterne aktører.

Det siste temaet tar for seg den endringsprosessen som organisasjonen har gjennomført som følge av oppkjøpet av ICA. I denne sammenheng har en rettet fokus mot å avdekke om det har vært konkrete endringstiltak gjennomført på informantens avdeling, og også hvorvidt endringstiltak gjennomført i organisasjonens andre enheter har påvirket informantens avdeling. Videre ønsket jeg også å avdekke i hvilken grad endrede forhold eller konkrete tiltak har medført endringer i den respektive mellomleders rolle.

I intervjuguiden har jeg utarbeidet flere åpne spørsmål underlagt de tre ulike temaene. Justesen og Mik-Meyer (2010) skriver at en ved å benytte åpne spørsmål rettet mot informantens hverdag, kan en skaffe til veie fyldige beskrivelser som grunnlag for påfølgende analyser av hvordan informanten oppfatter sin virkelighet. Med utgangspunkt i studiens problemstilling mener jeg at dette er en formålstjenlig metode for å kunne skaffe grunnlaget for å forstå den kontekst mellomlederne i CNH Tromsø befinner seg i.

En annen årsak til at jeg valgte å benytte åpne spørsmål, er at jeg ikke ønsket verken å hemme eller styre informantens svar. Intersubjektivitet omhandler i følge Justesen og Mik-Meyer (2010) en antagelse om at viten skapes og utvikles mellom mennesker og kan derfor knyttes til både de omgivelser en person inngår i, og personens egne opplevelser. Justesen og Mik-Meyer (2010) framhever derfor at det alltid må foretas refleksjoner hvor hvordan en som intervjuer påvirker informanten under intervjuet.

I følge Justesen og Mik-Meyer (2010) er intervjuer i seg selv er ett verktøy, eller en metode, i datainnsamlingsprosessen, og intervjuer må ta stilling til hvordan ens person, i form av kjønn, alder, utdanning, påvirker informanten og det som fortelles i intervjuet. I tillegg viser Lundgren (1991) til at det i intervjusituasjoner kan oppstå kjønnsdikotomisering, situasjoner som innebærer at mannlige informanter forsøker å ta kontroll kvinnelige intervjuere, for å styrke egen maskulinitet (sitert i Thagaard, 2003, s. 179). Som følge av at samtlige informanter er mannlige, har jeg også vært bevisst på at slike situasjoner potensielt kan forekomme. Utformingen av intervjuguiden har i denne sammenheng vært sentral, da det er denne som skal fungere som en rettesnor og sikre at intervjuet faktisk tar for seg de planlagte temaene.

Gjennom at jeg selv har vært ansatt i organisasjonen forut for og gjennom endringsprosessen, har jeg hatt en unik tilgang til relevant informasjon om organisasjonen, i tillegg til at dette gir meg tilgang til de informantene som er relevante for studien. Som følge av at jeg vil påta meg rollen som forsker i egen kontekst har jeg under innsamlingen av empiri bestrebet meg på å ikke la subjektive erfaringer eller meninger påvirke forskningsarbeidet på noen måte.

3.4 Informantene

Hvilke informanter som det er aktuelt å benytte seg av vil i følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) være avhengig av problemstillingen i en undersøkelse og målet ved undersøkelsen. Jeg har i denne sammenheng valgt å benytte det Thagaard (2003) omtaler som et strategisk utvalg. Dette innebærer at representanter er valgt ut på grunnlag av de

egenskaper de besitter, og som regnes å være relevante for problemstillingen og undersøkelsens teoretiske fundament. Det er i denne sammenheng sentralt å trekke fram at utvalgets størrelse vil innebære at studien ikke kan gi grunnlag for generalisering utover utvalget som er representert i utvalget. Funnene vil derfor ikke kunne benyttes for å si noe om Coop på generell basis, og heller ikke andre organisasjoner.

Informantene besto i denne sammenheng av formennene for de ulike lageravdelingene ved CNH Tromsø, samt leder for stab/støtte avdelingen. Sistnevnte er i praksis en del av toppledergruppen i organisasjonen, men som følge av fraværet av en mellomleder i denne avdelingen ble informantene allikevel ble inkludert i utvalget. Dette ble også gjort da jeg ønsket å på denne måten potensielt framheve ulike perspektiver, spesielt med hensyn til endringsprosessen. Samtlige informanter i utvalget er menn, hvor alderen varierte fra 33 til 52 år. Informantene i utvalget har arbeidet i organisasjonen fra fem til femten år, og har hatt nåværende stilling fra to til seks år. Flertallet av informantene har avansert til nåværende stilling fra lavere nivåer i organisasjonen, primært teamlederstillinger, mens en er rekruttert til nåværende rolle fra en annen organisasjon. Informantenes utdanningsmessige bakgrunn er svært variert, og flere informanter har sin faglige bakgrunn innenfor andre bransjer enn den de nå arbeider i.

3.4.1 Gjennomføring av intervjuene

Invitasjon til intervjuene ble sendt ut i begynnelsen av april 2016. Jeg valgte å benytte informantens mail e-post på jobb for å formidle invitasjonen. Invitasjonene ble sendt ut individuelt i form av en møteinnkallelse, hvor informantene ble gitt mulighet til å bekrefte eller endre møtetidspunkt. En av de seks opprinnelige informantene som ble invitert til å delta valgte å avslå invitasjonen som følge av manglende kapasitet.

Intervjuene ble gjennomført i løpet den påfølgende uken etter at invitasjonen ble sendt ut, med maks to intervjuer pr dag. Jeg la vekt på at gjennomføringen av intervjuene skulle ta hensyn til informantens arbeidshverdag gjennom ikke å velge tidspunkt på dagen hvor det er mest hektisk. Intervjuene hadde en varighet på fra 28 minutter til 1 time og 33 minutter. Variasjonene i intervjuenes lengde er et resultat av at informantene i ulik grad kunne beskrive egen rolle under endringsprosessen. Dette er potensielt noe som kunne vært avdekket ved at jeg hadde gjennomført pilotintervjuer med en eller flere av respondentene og slik kunne utarbeidet en alternativ innfallsvinkel til dette temaet.

Justesen og Mik-Meyer (2010) framhever at som følge av at det er vanskelig å notere detaljert nok, og med hensyn til det påfølgende analysearbeidet, er det fordelaktig å benytte seg av lydopptak under intervjuet. Etter aksept fra informantene ble lydopptak gjennomført på samtlige intervjuer.

Av praktiske årsaker ble intervjuene gjennomført på et møterom ved informantenes arbeidsplass. Som følge av dobbeltbooking av møterom ved ett intervju, ble dette intervjuet gjennomført på mitt kontor. Dette er potensielt noe som kan ha påvirket informantens svar, ved at lokalisasjonen i mindre grad kan ha blitt oppfattet som nøytral grunn. Ved analysen i ettertid framgår det dog ikke som informant har vært ukomfortabel eller tilbakeholdende. For å imøtekomme kravet om troverdighet har jeg under hele prosessen vektlagt å opptre etterrettelig ovenfor informantene, både med hensyn til innhentning og analysen av funnene.

3.4.2 Analyse av data

I analysen av materialet fra intervjuet må en i følge Justesen og Mik-Meyer (2010) forholde seg til både intervjukonteksten og interaksjonen mellom intervjuer og intervjuobjektet.

Justesen og Mik-Meyer (2010) framhever at dette kan leses ut av materialet, og skal derfor være ett element i analysen av dataene.

I følge Holstein og Gubrium (2004) må intervjuet betraktes som en situasjon som aktivt produserer et bestemt materiale, og som følge av dette argumenterer Holstein og Gubriums (2004) for at ett intervju ikke kan betraktes som en passiv intervjuer-responent-relasjon som følge av at begge parter deltar aktivt og i fellesskap med skapelsen av materialet. Dette innebærer at intervjuet ikke kan analyseres kun på grunnlag av innholdet i den konkrete samtalen mellom intervjuer og informant.

Justesen og Mik-Meyer (2010) framhever at en skal være varsom med å foreta generaliseringer på bakgrunn av kvalitativt materiale, som følge av at disse ofte ikke innfrir statistikkens krav om representativitet i utvelgelsesprosessen. Dataen som framgår av intervjuene representerer respondentenes subjektive oppfatning og erfaringer. En kan derfor ikke foreta generaliseringer utenfor den kontekst som legges til grunn i studien.

I følge Justesen og Mik-Meyer (2010) vil en fortolkende lesing av intervjumaterialet verken innebære at en foretar en analyse på grunnlag av systematiserte organisasjonsteoretiske temaer eller induktivt forankrede kategorier, men at en heller lar problemstillingen styre hvordan materialet analyseres.

Individets oppfatning av sine omgivelser er i følge Justesen og Mik-Meyer (2010) sjeldent kun ett uttrykk for personlige erfaringer, men kan også reflektere kollektive oppfattelser. Meningsinnhold omhandler *hva* det sies noe om, mens meningsproduksjon omhandler *hvordan* noe sies. I følge Justesen og Mik-Meyer (2010) må det foretas en vekting av intervjuets kontekst, i form av studiens formål og den utarbeidede intervjuguiden, med hensyn til hvilken betydning dette har for informantens holdninger og erfaringer. Hensikten med dette er å avdekke hvorvidt disse kan regnes som potensielle feilkilder, eller om de er analysemessig interessante aspekter.

Transkriberingen av intervjuene ble gjort fortløpende etter at intervjuene ble gjennomført. For ikke å tape noe av konteksten eller meningsinnholdet i informantenes svar valgte jeg å transkribere intervjuene i sin helhet. Jeg har i utstrakt grad forsøkt å bevare meningsinnholdet i uttalelsene fra informantene, men har som følge av informantenes dialekt måtte renskrive de sitater som har vært brukt. Dette som følge av at samtlige av informantene har en dialekt som er svært muntlig og frasete av natur.

3.4.3 Feilkilder

Det kan i følge Justesen og Mik-Meyer (2010) i mange tilfeller være formålstjenlig å teste intervjuguiden gjennom å foreta pilotintervjuer, hvor respondenten gis mulighet til å gi tilbakemelding på hvorvidt spørsmålene er utformet på en forståelig måte, om de er relevante, har riktig rekkefølge og for å forsikre seg om at der ikke finnes gjentakelser. Som følge av tidsaspektet har jeg i denne sammenheng ikke gjennomført pilotintervju, men en ser i ettertid at om jeg hadde gjort dette, ville jeg kunne avdekket flere sentrale temaer. Blant annet kunne teamlederens rolle, samt samhandlingen mellom mellomledernivået og teamlederne, på de respektive avdelinger blitt inkludert i intervjuguiden. Til tross for dette, har jeg, som følge av at jeg har valgt semistrukturerte intervjuer, kunnet avvike noe fra intervjuguiden og jeg har derfor kunnet avdekke mye relevant informasjon.

Utsendelsen av skjemaet vedrørende opplevd og ønsket tidsbruk har ikke gitt den effekten man hadde tenkt. En informant ga tilbakemelding om at han ikke hadde forstått innholdet i skjemaet ved intervjuets start. Hensikten med at skjemaet skulle bidra til informantens refleksjon vedrørende egen rolle forut for intervjuet har derfor potensielt ikke virket til sin hensikt. Informanten valgte allikevel å fylle ut skjemaet etter intervjuets slutt. En annen informant hadde ikke medbrakt skjema til intervjuet og leverte dette inn en periode etter gjennomført intervju. Det må derfor tas hensyn til at denne informanten hadde betydelig mer

tid på å evaluere sine svar enn det de øvrige informanter hadde. Hvor vidt dette har hatt noe effekt på resultatet er vanskelig å avgjøre da man ikke har innsikt i hvor lang tid de respektive informanter har benyttet til utfylling av skjemaet.

Dette indikerer både at beskrivelsen av skjemaets hensikt og at beskrivelsen av de ulike oppgavene som ble benyttet i skjemaet kunne vært tydeligere. Dette kunne vært oppnådd dersom jeg i større grad tilpasset de ulike oppgavene relatert til de ulike typer roller mer mot den gjeldende kontekst, og dermed skapt mer gjenkjennelige senarioer for informantene. Dette kunne ha medført et noe annet resultat enn det som foreligger. Problemet i denne sammenheng er at jeg forut for utsendelsen av skjemaet og gjennomføringen av intervjuene hadde svært begrenset innsikt i hva informantenes hverdag består av.

På den annen side var skjemaets hensikt å avdekke hvor vidt informantenes tidsbruk er sammenlignbar med den som framgår i Mintzbergs (1971) sin teori vedrørende ulike roller, og dette har jeg greid å avdekke informasjon om. En alternativ måte å innhente denne informasjonen ville vært å utforme ett spørreskjema som gikk mer i detalj på de konkrete arbeidsoppgaver som informantene utfører, og legge dette til grunn for sin analyse av informantenes fordeling av tid.

En annen begrensning i studien finnes i at den er fundamentert på enkeltindividers oppfatninger og evalueringer. Til tross for dette, ved at studiens fokus har vært på individuelle roller sett i en organisasjons kontekst, har informantenes subjektivitet bidratt til forståelsen av mellomledernivåets rolle i organisasjonen. Dette har også muliggjort at en kan foreta sammenligninger av funnene.

4 Case

For å belyse problemstillingen har en valgt å ta utgangspunkt i en empirisk kontekst gitt av Coop Norge Handel AS, nærmere bestemt lagerenheten lokalisert til Tromsø. Årsaken til at en har valgt denne organisasjonen finner en i de endringsprosesser som har preget organisasjonen både lokalt og sentralt de siste to årene som følge av blant annet oppkjøpet av Ica Norge AS. Dette kapittelet vil innledningsvis gi en kort presentasjon av organisasjonen Coop Norge, før jeg i kapittelets andre del tar sikte på å belyse relevant informasjon omhandlende endringsprosessene som ble iverksatt i forbindelse med oppkjøpet av ICA.

4.1 Historikk og bakgrunn

Det første samvirkelaget i Coop ble stiftet som ett resultat av at industriarbeidere i byen Rochdale i England ikke lengre ønsket å måtte handle i bedriftseiernes butikker. De åpnet dermed sin egen butikk finansiert ved hjelp av egen kapital og med avtale om at overskuddet skulle deles basert på hva den enkelte hadde handlet for. Dette la grunnlaget for Coop som i dag er Norges eneste varehandelsaktør som er eid av sine forbrukere (Nyhetsbrev 20.11.2014). Per 2014 hadde Coop mer enn 1.4 millioner medeiere fordelt på 106 samvirkelag. Hvert av disse samvirkelagene eier og driver butikkene i Coop og er selvstendige juridiske enheter. Coop hadde i 2014 fem ulike kjedekonsepser (Nyhetsbrev 20.11.2014).

Coop Norge SA ble stiftet i 1906 og er samvirkelagenes fellesorganisasjon og er eid av samvirkelagene. Underlagt Coop Norge SA finnes datterselskapene Coop Norge Handel AS, Coop Norge Eiendom og Coop Norge Industri. Disse datterselskapenes rolle er å ivareta interessene til et samlet Coop Norge (Nyhetsbrev 20.11.2014). Coop benytter de internasjonale samvirkeprinsippene hvor blant annet økt bærekraftighet er et viktig prinsipp. Coop styres også med utgangspunkt i ett sett etiske kjøreregler, omtalt som Verdikompasset. Verdikompasset omhandler nøkkelverdiene innflytelse, ærlighet, omtanke og nytenkning.

4.2 To organisasjoner blir til en

I oktober 2014 ble det inngått en avtale mellom Coop Norge og Ica Norge om at Coop Norge ønsket å kjøpe alle aksjene i ICA Norge. Avtalen innebar at hele dagligvarevirksomheten og logistikk- og støttefunksjoner hos ICA Norge skulle overtas av Coop Norge. Gjennomføringen av overdragelsen var avhengig av at Konkurransetilsynets godkjenning, og de startet sin behandling av saken i begynnelsen av november 2014.

Ica ble etablert som Hakon Bolaget i Sverige i 1917 og den moderne ICA-modellen ble senere etablert i 1972. ICA Norge besto i 2014 av 553 butikker fordelt på tre ulike kjedekonsepter hvor en andel av disse var franchisedrevet og resterende var egneide filialer.

Som et ledd i å informere om hvordan prosessen forløp har det blitt publisert nyhetsbrev på Coop sine egne intranettsider, hvorav det første av disse ble publisert den 20. november 2014 og det siste den 19. februar 2016.

I det første nyhetsbrevet ble det informert om at planleggingsprosessen for å sikre en god integrasjonsprosess for begge parter var påbegynt, og det ble også rettet fokus på hva Coop sine ambisjoner med oppkjøpet var. Her ble det blant annet rettet fokus på at det var ønske om å ha et forsterket kundefokus, en attraktiv franchisemodell for butikkene, samt å skape en felles vinnerkultur.

Det ble også informert om at det var dannet en egen prosjektgruppe for integrasjonen av de to organisasjonene og at prosessen besto av tre ulike faser: integrasjonsplanlegging, restrukturering og stabil drift. Prosjektgruppen ble ledet av en oppnevnt prosjektdirektør fra hver av organisasjonene og hadde flere ulike grupper, opprettet for å ivareta ulike deler av planleggingsarbeidet, underlagt seg. Integrasjonsprosjektet tok sikte på å avklare de juridiske rammene for prosjektet.

I perioden Konkurransetilsynet vurderte oppkjøpet fantes det strenge begrensninger for hvilken informasjon Coop og Ica kunne utveksle (Nyhetsbrev 20.11.14).

Gjennomføringsforbudet innebar at organisasjonene kunne planlegge og forberede et oppkjøp, men at det ikke var tillatt å utveksle forretningssensitiv informasjon og heller ikke informasjon om framtidig strategi og individualisert informasjon som kunne tilrettelegge for koordinering (Nyhetsbrev 20.11.14).

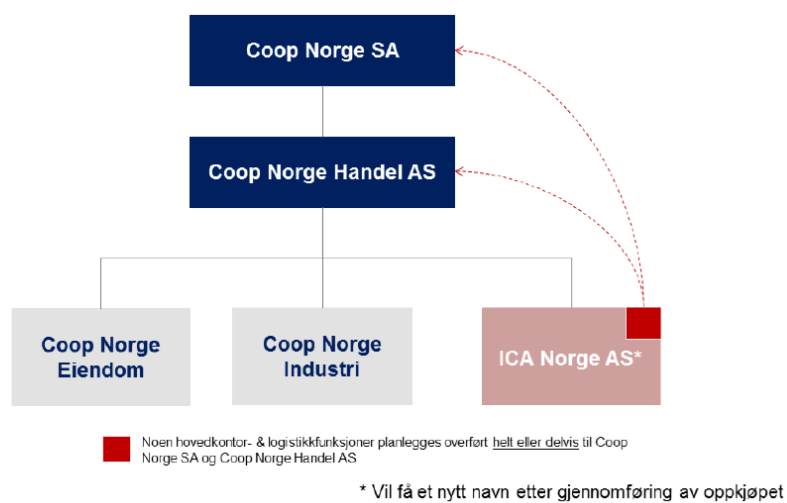
Som en del av forberedelsene ble det gjennomført en kartlegging av kulturen i de ulike organisasjonene (Nyhetsbrev 04.12.2014). Denne ble gjennomført ved at et utvalg fra hovedkontorene og logistikkorganisasjonene i hver organisasjon ble spurt om å gjennomføre en spørreundersøkelse, samt at ett mindre utvalg ble intervjuet omhandlende både kultur og ledelsesfaktorer av Human Relations selskapet Mercuri Urval. Denne kulturkartleggingen ble senere utvidet til også å omfatte butikkene og driftsorganisasjonen i ICA Norge (Nyhetsbrev 08.01.2015). Videre ble det gjennomført en kompetansekartlegging av ansatte på hovedkontorene og i logistikkfunksjonene hvor de ansatte ble bedt om å oppgi

fagkompetanse, IT-kunnskaper, samt å foreta en egen vurdering av personlige egenskaper (Nyhetsbrev 22.01.2015).

Som en del av planleggingsprosessen ble det utarbeidet en modell av hvordan den nye selskapsstrukturen ville se ut. I følge denne ville ICA Norge AS bli et datterselskap til Coop Norge Handel AS, men under nytt navn. Dette datterselskapet skulle være et driftsselskap for alle ICA butikkene og bestå av en effektiv administrasjon og enkelte støttefunksjoner (Nyhetsbrev 05.02.2015)

Coop Norge konsern etter gjennomføring av ICA-oppkjøpet

Foreløpige planer – betinget av gjennomføring av oppkjøpet



Figur 5: Ny selskapsstruktur

Den 11.02.2015 foreslo Coop avhjelpende tiltak til Konkurransetilsynet i form av at de sa seg villige til å selge 103 butikker og den 04.03.2015 ble Konkurransetilsynets godkjenning av kjøpet kjent. Konkurransetilsynet framsatte krav om at totalt 93 butikker måtte selges (Nyhetsbrev 05.03.2016).

I følge Coop sine nettsider er Coop i dag Norges nest største dagligvareaktør med 1150 butikker fordelt på åtte kjedekonsepter, mens antallet samvirkelag er redusert til 97. Coop Norge er ansvarlig for grossist- og logistikkvirksomheten og administrasjon av kjedene, mens Norsk Butikkdrift innehar ansvaret for de butikkene som ble en del av organisasjonen etter oppkjøpet av ICA Norge.

4.3 Coop Norge Handel AS Tromsø

Coop Norge Handel AS har ansvaret for innkjøp, vareforsyning, kjededrift og markedsføring i organisasjonen. Coop Norge Handel hadde i 2014 lagerenheter i Bergen, Stavanger, Trondheim, Tromsø og Langhus, samt Coop Logistikkcenter ved Gardermoen.

CNH Tromsø hadde forut for endringen, inkludert vikarer, 68 ansatte og etter oppkjøpet av ICA er det 82 ansatte inkludert vikarer. Antallet vikarer som benyttes varierer mellom 12 til 15 årsverk. Lageret har fem ulike produksjonsavdelinger. Disse er tørrvare-, frukt og grønt-, frys-, og kjøleavdelingen samt utgående last. Stab/støtte avdelingen består av innkjøpsfunksjonene, frukt- og grøntkonsulenter, transport, kvalitetsapparat og Servicesenteret. (se vedlegg 1).

Ombyggingen av lageravdelingene startet i slutten av april 2015 og innebar både store og små strukturelle endringer på de ulike lageravdelingene. Blant annet ble frukt- og grøntavdelingen utvidet med 420 m², noe som resulterte i at tørrvareavdelingen ble redusert med tilsvarende areale. Lokaliseringen til varemottaket hos tørrvareavdelingen ble flyttet i tillegg til at tre av avdelingene fikk utvidede utlastsoner.

CNH Tromsø hadde i utgangspunktet 95 butikker i sin kundeportefølje, og økte denne til 145 butikker etter oppkjøpet. Integreringen av butikkene ble gjort mellom 1 juni og 2 juli 2015, og nye ruteplaner for både nye og gamle butikker ble iversett i løpet av juni etter hvert som butikkene ble implementert.

5 Analyse og drøfting

Hensikten med studien, som vist gjennom problemstillingen, var at jeg ønsket å avdekke om organisatoriske endringer påvirker mellomleders rolle. I dette kapitlet analyseres og drøftes empirien fra dybdeintervjuene, samt fra det utsendte skjemaet omhandlende hvordan informantene opplever at deres tid fordeles, og hvordan de ideelt sett hadde ønsket å fordele sin tid. For å belyse funnene vil en både benytte anonymiserte sitater fra intervjuene og grafisk framstilling av data. Sitatene som benyttes tar sikte på å presentere informantens individuelle oppfatninger, samt å skildre det totale bildet som dannes min analyse av intervjuene samlet under ett.

Kapittelets første del belyser en kartlegging av hva mellomlederens rolle består av til daglig. Denne kartleggingen er gjennomført med den hensikt at jeg ønsket å danne ett grunnlag for sammenligning av daglig aktivitet med endringsrelatert aktivitet. For å avdekke dette rettet jeg i intervjuene fokus på å tilskrive meg så mye informasjon som mulig om hvilke oppgaver mellomlederne utfører, samt hvilke krav og forventninger som kan påvirke de prioriteringer som gjøres av mellomlederne.

I kapittelets andre del går jeg nærmere inn på hvordan mellomlederne opplever at endringsprosessen har påvirket deres rolle. Dette har jeg gjort gjennom å rette fokus på hvordan mellomlederne samarbeider med andre og hvordan mellomlederne har gått fram for å tolke og forstå sine omgivelser under endringens forløp.

Videre klarlegger jeg mellomledernes rolle som endringsagent gjennom å presentere funn som gjengir mellomledernes opplevelse av delaktighet under endringsprosessen, først med hensyn til planlegging, så med henblikk på implementeringen av endringene og håndtering av endringsresistens. Avslutningsvis i denne delen vil jeg kaste lys over hvilke utfall mellomlederne erfarer at endringen har hatt.

Kapittelet avsluttes med en oppsummering og en betraktning av funnene med utgangspunkt i forskningsmodellen.

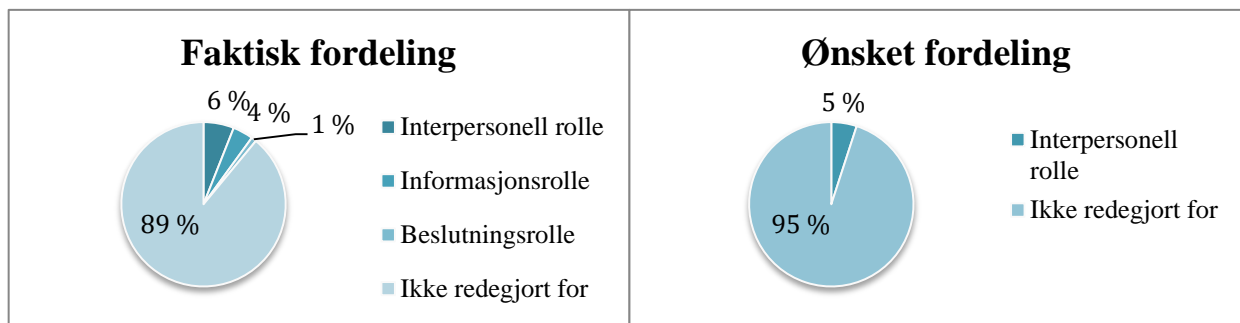
5.1 Mellomleder som anfører

I dette avsnittet presenteres funnene som framgikk når mellomlederne ble bedt om å beskrive de oppgaver de utfører og hvilke forventninger og krav som mellomlederne selv opplever at pålegges dem. Disse funnene baserer seg dels på intervjuene og dels på skjemaet som ble sendt ut i forkant av intervjuene.

5.1.1 Prioritering av tid

Det er mange forhold som kan legge føringer for hvordan mellomledere prioriterer sin tid, og det kan også foreligge individuelle forskjeller på hvordan disse prioriteringene gjøres av den enkelte. Skjemaet som ble sendt ut til informantene i forkant av intervjuene besto av en operasjonalisering av de ulike rollene som utgjør Mintzberg (1971) sin taksonomi av lederroller, og er basert på de oppgaver og ansvar som i følge Mintzberg (1971) er underlagt de ulike rollene. Hensikten med dette var å få innsikt i hvordan mellomlederne prioriterer sin tid, og om denne prioriteringen er i tråd med egne ønsker. Funnene viser at det er flere ulike roller som gjør seg gjeldende for de ulike informantene. Jeg vil i det følgende redegjøre for dette ved å benytte grafiske framstillinger av informantenes resultater.

Informant A estimerer at 11 % av hans tid i løpet av en uke fordeles til lederrelaterte oppgaver, hvorav mesteparten av denne tiden faller innenfor aktiviteter innordnet under det Mintzberg (1971) omtaler som den interpersonelle rollen. I resultatet for hvordan informanten selv ønsker sin tid disponert er det kun anførerrollen, bestående av administrativ ledelse, motivering, rettleiding og tilrettelegging, som tildeles tid og informasjonsrollen og beslutningsrollen faller her bort i sin helhet.



Figur 6: Resultat Informant A

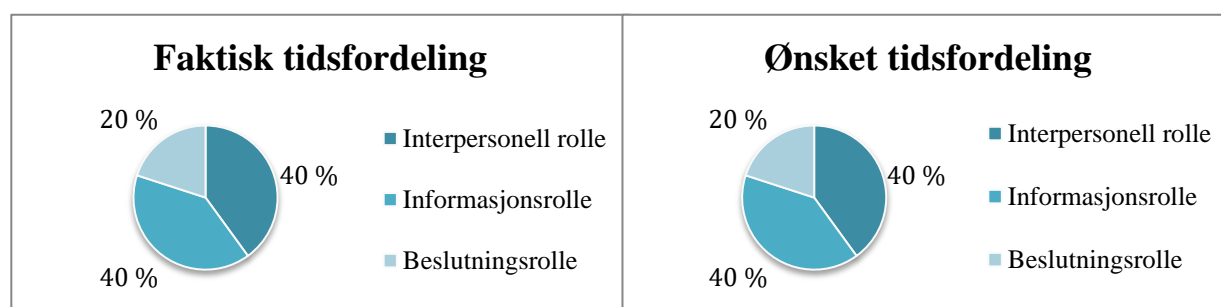
Når informanten ble bedt om å beskrive resultatene sine framkommer det at informanten etter eget ønske benytter så mye tid som mulig i det operative arbeidet.

Anførerrollen framheves av Mintzberg (1971) som den mest sentrale, som følge av at rollen består av det overordnede ansvar for at en enhet fungerer slik den skal og det daglige personalansvaret. Resultatene indikerer likevel at ivaretagelsen av denne rollen ikke er informantens primære fokus, noe som også illustreres ved følgende sitat:

“Jeg vil jo være på gulvet å hjelpe de jeg har. Selvfølgelig, er det lite å gjøre så lar jeg jo de gjøre jobben også tar jeg med av slike kjedelige ting”

Disse funnene henspiller at informanten i vesentlig grad prioriterer det operative arbeidet. Den relativt lave andelen av tid som benyttes til lederaktiviteter kan innebære at det kan finnes ansvar og forpliktelser som er underlagt disse lederrollene som ikke ivaretas.

Resultatene hos informant B viser et øyensynlig likt resultat for faktisk og ønsket fordeling av tid. De interpersonelle rollene og informasjonsrollene tildeles begge 40 %, og anførerrollen gis mest tid innenfor de interpersonelle rollene, mens overvåker- og talsmannrollen gis en lik fordeling av tid innenfor informasjonsrollene. Dette indikerer at informanten opplever at hans tid i hovedsak benyttes til å ivareta daglig drift, innhente informasjon fra interne og eksterne omgivelser og å formidle denne ut til omgivelsene. I denne sammenheng forstås dette som mellomleders ivaretagelse av sin avdelings interesser, i lys av Yukl (2013) sin betraktning av talsmannsrollen hvor mellomledere fungerer som lobbyister for sin organisatoriske underenhet.

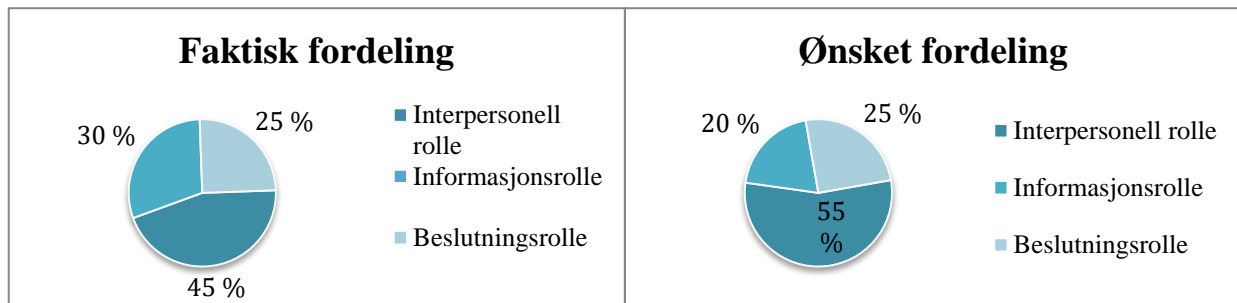


Figur 7: Resultat Informant B

Innenfor beslutningsrollen er det aktiviteter knyttet til entreprenørrollen og meklingsrollen som får en lik fordeling av informantens tid. Videre framgår det at informanten ønsker å øke den tiden som benyttes til beslutningstaking omhandlende fordeling av ressurser og prioriteringer som gjøres på sin avdeling, og tilsvarende redusere den tiden som benyttes til entreprenørrollen i form av søk etter muligheter, prosjektinitiering og endring i organisasjonen. Disse funnene kan indikere en resistens til endring hos mellomlederen, ved at mellomlederen ønsker mer ansvar for ressursallokasjon og prioriteringer som gjøres, men ønsker å redusere tiden som benyttes på utvikling og endring. Oppsummert er anførerrollen den som, med knapp margin, tildeles noe mer tid enn de øvrige rollene.

Anførerrollen er også den som står mest sentralt for informant C, både innenfor opplevd og ønsket tidsforbruk. Informanten gir forbindelsesleddrollen like mye tid i begge fordelingene, noe som indikerer at relasjonsbygging prioriteres av informanten. Videre viser resultatene for

opplevd tidsbruk at overvåkerrollen, informasjonsformidlerrollen og meklingsrollen er sentrale for hvordan informantens tid oppleves benyttet. Informanten gir videre uttrykk for at det er et ønske om å redusere tiden som benyttes på samtlige av disse, til fordel for å øke den tiden som benyttes på anførerrollen og entreprenørrollen.

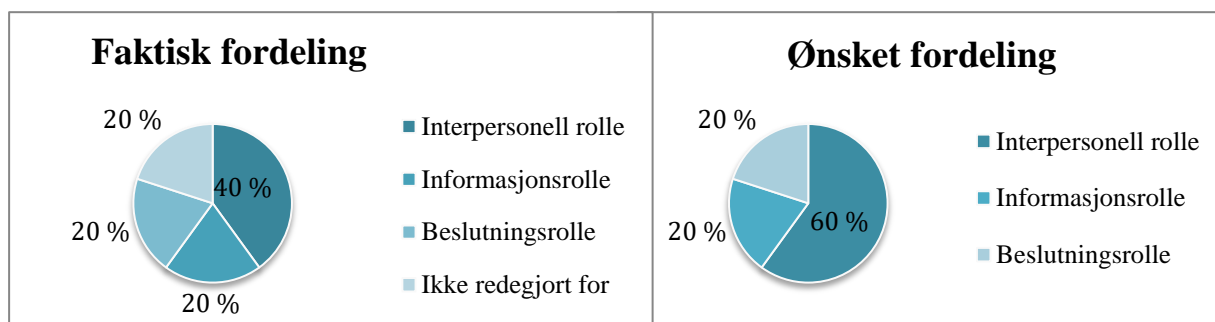


Figur 8: Resultat Informant C

I denne sammenheng er det endringen som gjøres innenfor beslutningsrollene som jeg finner at er mest sentrale. Informantens resultater viser at det er ønske om å øke den tiden som benyttes på entreprenørrollen og tilsvarende redusere tiden som benyttes på meklingsrollen. Dette innebærer et skift i prioriteringer fra det å håndtere kriser til oppgaver som tilrettelegger for videreutvikling og endring av organisasjon, og slik jeg tolker dette vitner dette om et ønske om å arbeide mer proaktivt.

På den andre siden kan bortprioriteringen av tid fra informasjonsrollene ha konsekvenser for utøvelsen av beslutningsrollene som følge av at dette kan innebære at grunnlaget for utøvelsen av beslutningsrollene svekkes. Dette spesielt med hensyn til overvåkerrollen i relasjon til entreprenørrollen. I tilfeller hvor en leder ikke har oppdatert kunnskap og informasjon om organisasjonens omgivelser vil dette medføre at potensielle muligheter eller trusler ikke avdekkes.

Også for informant D og E er det anførerrollen som i begge resultat tildeles mest tid. Videre framgår samtlige av rollene innenfor de interpersonelle rollene, samt meklings-, og informasjonsformidler rollen som sentrale hvor hvordan informant D benytter sin tid. Det må i denne sammenheng tas høyde for at informanten ikke redegjorde for 20 % av tiden som kartla opplevd tidsbruk.



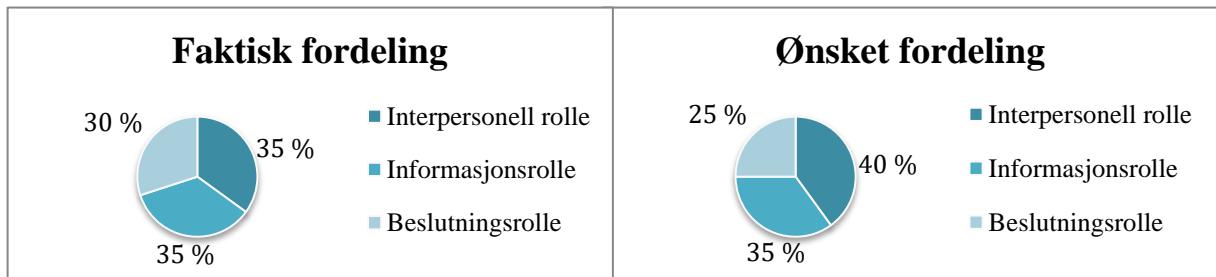
Figur 9: Resultat Informant D

Dette kan både innebære at denne resterende tiden brukes i den operative virksomheten, slik som var tilfellet hos informant A, eller det kan være en regnefeil fra informantens side, og derfor ikke ha noen utvidet betydning. I oppsummeringen av skjemaet (se vedlegg 3) framgår det at informanten har ett ønske om å øke den andelen av tid som benyttes innenfor gallionsfigur-, og forbindelsesleddrollene med tilsvarende den tiden som ikke ble redegjort for i faktisk fordeling av tid. Om denne tiden i utgangspunktet benyttes til operativ virksomhet, kan dette indikere at informanten ikke ønsker å delta i det operative arbeidet. For å belyse dette nærmere ble informanten bedt om å beskrive prioriteringen, og svaret blir gjengitt i sitatet under:

“Ja, men sånn normal arbeidsdag når vi har med varemottak så er det vel sikkert kanskje 60 % med i produksjon og 40 % administrativt. Eller, jeg pleier å legge opp dagene sånn. Sånn som i dag, ikke sant, da har vi rolig, da er det ikke varemottak, da kan jeg sitte inne på kontoret, jobber litt rolig”

I Stiang (1989) sin undersøkelse av opplæringsbehovet blant mellomledere i kommunehelsetjenesten vises det til funn hvor det framgikk at administrativt arbeid ofte har underordnet fokus og som følge av dette forskyves til fordel for ivaretagelsen av operative funksjoner. Sitatet viser at informanten selv strukturerer dagene sine, og hvordan sin egen tid fordeles. Informanten framhever her prioriteringen av det operative arbeidet, og i likhet med funnene til Stiang (1989) må det administrative arbeidet vike.

Forutenom anførerrollen framhever informant E informasjonsrollene i form av informasjonsfordeler- og talsmannrollen, og beslutningsrollene i form av entreprenørrollen som sentrale i sitt daglige virke. Også forbindelsesleddrollen tildeles noe mer tid enn de øvrige rollene. Dette indikerer at formidling av informasjon ned til medarbeidere, og opp til ledelsen, samt ivaretagelse av utvikling av avdelingen står sentralt for informanten.



Figur 10: Resultater Informant E

Hos informant E framgår det også små variasjoner i de to resultatene. Det gis uttrykk for at informanten ønsker å benytte mer tid på oppgaver innenfor forbindelsesledd- og overvåkerrollen, og redusere tiden som benyttes på informasjonsformidler- og entreprenørrollen. En potensiell tolkning av disse funnene kan være at informanten opplever et behov for mer informasjon i det daglige, samt et ønske om enten å utvide sitt relasjonsnettverk eller å styrke det.

Oppsummert viser funnene at informantene identifiserer seg med flere ulike roller. Hvordan prioriteringen av tid foretas for den enkelte innebærer også at hvilke roller som framgår i den enkeltes resultat varierer. Funnene viser også at samtlige, ved mulighet for dette, hadde ønsket å gjøre små eller store endringer i hvordan deres tid fordeles. For å belyse denne prioriteringen vil jeg i det følgende avsnittet gå nærmere inn på hvilke ulike oppgaver mellomlederne utfører.

5.1.2 Mellomleders oppgaver

For å avdekke hvilke oppgaver mellomlederne utfører, ble informantene bedt om å beskrive forløpet av en normal arbeidsdag. Funnene viser at operative oppgaver utgjør en betydelig del av mellomledernes hverdag og at informantene opplever at sin primære rolle ovenfor medarbeiderne er knyttet til tilrettelegging og overvåkning. Mellomledernes aktive deltagelse i det operative arbeidet framgår som fundamentet for utøvelsen av overvåkerrollen og fasiliterer fortløpende forbedringer av arbeidsprosessene på avdelingene.

Hales (2005) hevder at mellomlederen er del av et hierarkisk system bestående av direkte tilsyn, lederansvar og det Hales (2006) omtaler som vertikal *accountability*. Begrepet *accountability* lar seg ikke lett oversette til norsk, men forstås i denne sammenheng som mellomlederens ansvarlighet for beslutninger som tas og hvordan ressurser fordeles og benyttes på den enkelte avdeling, og innebærer at mellomleder må kunne redegjøre for hvordan arbeidet utføres. I følge Hales (2005) besitter mellomlederen en begrenset operativ autoritet som følge av at mellomleders involvering i beslutningstaking er begrenset til de

operasjonelle rutiner og at prestasjonsorientert tilsyn er sentralt i rollen for den aktive forbedringen av produksjonen.

Samtlige informanter nevner tilrettelegging og oppfølging som del av deres sentrale oppgaver. Tilrettelegging innebærer i utvidet grad kontroll av teknisk utstyr, fordeling av arbeidsoppgaver til medarbeidere og aktiv deltagelse i operative gjøremål. Oppfølging på sin side innebærer at mellomlederen ivaretar individuelle medarbeidere og medarbeiderne samlet som en gruppe. Mellomlederen følger også opp eventuelle saker som skal videreformidles enten til eksterne eller interne parter både vertikalt og horisontalt i organisasjonen.

Det administrative arbeidet på sin side, består på generell basis av gjennomgang av bemanningsplaner, kontroll av medarbeidernes stemplinger, saksbehandling og fordeling av personalressurser på tvers av de produksjonsbaserte avdelingene etter behov, samt å angi behovet for vikarer til driftssjef. Oppfølging av sykefravær er en oppgave som faller utenfor flertallet av informantenes ansvarsområde.

I materialet går det fram at noen dager preges av at det er variasjon i mengden varer som skal mottas, plasseres og sendes til kunder. Enkelte informanter opplever dette som en faktor som gjør at arbeidsdagene er differensiert, mens andre beskriver sin arbeidsdag som «stakkato» og forutsigbar. Av materialet framgår det også at de ulike avdelingene preges av ulike operative utfordringer, som følge av at varenes art er differensiert. Frukt- og grøntavdelingen og kjøleavdelingen er avdelinger som i større grad preges av tidspress som følge av at varene som håndteres på disse avdelingene er mer sårbare og har kortere holdbarhet. Varemottak og produksjon av ordrer går fram av materialet som en operativ oppgave som legger føringer for hvordan noen av mellomlederne foretar prioritering andre oppgaver. En informant gir følgende beskrivelse av hvordan han starter sin arbeidsdag:

“.. ut i produksjonen og bevege seg og prate med folk, man gjør jo mange ting samtidig. Det går jo fra det sosiale som fanger opp hvordan har helgen vært for den enkelte. Er du klar for uken? Hvordan er humøret? Er du småsyk? Er det noe som plager? Er det noe i produksjonen som ikke fungerer? Og da går du jo igjennom fra runden som jeg kaller det”

Sitatet over illustrerer at mellomlederens vektlegger både mellommenneskelige og produksjonsrelaterte faktorer som kan ha betydning for utførelsen av det operative arbeidet på avdelingen. Det at informanten sier at han går “runden” er direkte sammenlignbart med det Mintzberg (1971) avdekker som ett av karakteristikaene ved hvordan ledere utfører sitt

arbeid. Dette omtales av Mintzberg (1971) som *tours*, og beskrives som en uformell metode som ledere benytter for å innhente intern informasjon fra organisasjonen. Gjennom på denne måten å ivareta flere perspektiver samtidig, skaffer mellomlederen seg den oversikt som er nødvendig for å ivareta både sine medarbeidere og arbeidet som utføres på avdelingen.

Floyd og Wooldridge (1992) sin idefremmerrolle innebærer at mellomleder fostrer framvoksende ideer gjennom å videreformidle disse opp i organisasjonens hierarki. I denne sammenheng finner en at mellomlederne fortløpende foretar evalueringer og gjennomføring av operative forbedringer i sine avdelinger. Disse avdekkes ved egen operativ deltagelse og ved at medarbeidere fremmer sine forslag og ønsker. Av intervjuene framgår det at disse aktivitetene fasiliteres av mellomlederens involvering i det operative arbeidet. Deltakelse og samhandling muliggjør at mellomlederne kan avdekke behov, og få tilbakemeldinger fra sine medarbeidere om nødvendige, eller ønskede, tiltak for å forbedre det operative arbeidet.

Som følge av at disse forbedringstiltakene på generell basis krever minimalt med ressurser involverer ikke mellomlederne toppledelsen i disse avgjørelsene. Det er kun i tilfeller hvor forslagene til forbedring er av mer ressurskrevende art, da spesielt med hensyn til økonomiske ressurser, at mellomlederne vil fremme forslaget videre opp til toppledelsen. Valg- og handlefriheten framstår derfor som begrenset til operative avgjørelser, og idefremmer rollen, som beskrevet av Floyd og Wooldridge (1992) er derfor ikke å regne som svært sentral i denne sammenheng, da den kun sporadisk utøves.

Stab/støtte avdelingen skiller seg noe fra de andre avdelingene på dette området som følge av at deres operative natur ikke omhandler varehåndtering men ivaretagelse og oppfølging av blant annet organisasjonens kunder, leverandører og samarbeidspartnere. Utvikling og forbedringstiltak vil som følge av dette potensielt avdekkes og behandles på andre måter enn ved lageravdelingene, men nærmere informasjon om dette framgår ikke av intervjumaterialet.

Av dette framgår det at oppgavene som utføres i stor grad faller inn under det operative arbeidet. Tilrettelegging, kontroll og overvåkning er sentrale aspekter ved rolleutøvelsen. Mellomlederne opprettholder rollene som overvåker og tilrettelegger gjennom å benytte både produksjons- og relasjonsorienterte tilnærminger til det daglige arbeidet og medarbeiderne på avdelingene.

Så langt i kapittelet har jeg kartlagt hvilke roller mellomlederne i størst grad identifiserer seg med, og hvilke oppgaver de utfører. Resultatene viser at samtlige av rollene i Mintzberg

(1971) er representert, i større eller mindre grad, noe som gir en forståelse av at mellomlederne ivaretar flere roller samtidig, og som følge av dette utfører oppgaver med ulik art og hensikt. Jeg vil i det følgende betrakte mellomledernivåets roller og utøvelsen av disse i sammenheng med hvilke krav og forventninger de selv opplever at gjør seg gjeldende.

5.1.3 Krav og forventninger til mellomlederrollen

Som følge av at krav og forventninger kan påvirke hvordan en person velger å handle, ble det under gjennomføringen av intervjuene stilt spørsmål til hvilke krav og forventninger informantene opplever at de må imøtekomme i det daglige. Funnene viser at det er krav som formidles fra medarbeiderne som i størst grad legger føringer for mellomlederens rolleutøvelse, og at informantene opplever at det fra toppledelsen på generell basis kun forventes at de skal opprettholde produksjon innenfor gitte kostnadsrammer.

Informantene opplever at det fra medarbeidernes side foreligger forventninger om at mellomlederne skal være en aktiv del i det operative arbeidet, noe som indikerer at deres rolle preges av relasjonsledelse. Relasjonsledelse, eller nærværledelse innebærer i følge Spurkeland (2009) at ledelse utøves gjennom gjensidige relasjoner heller enn formell posisjon og at motivasjon og påvirkning av medarbeidere muliggjøres av at det opprettholdes en tett dialog med medarbeiderne. Forventningen om tilstedeværelse blant sine medarbeidere uttrykkes av en informant på følgende måte:

“Ikke bare sitte å gjemme seg bort på et kontor. Det tror jeg ikke funker. Det er det jeg har fått tilbakemelding om, at de liker at jeg er i produksjonen”

Opplevelsen av forventningen om nærvær blant medarbeiderne, forstås av en mellomleder som forbundet med forventningen om at mellomlederen skal ivareta medarbeidernes interesser ovenfor ledelsen. Informanten uttrykker dette på følgende måte:

“Men også at de blir ivaretatt på en slik måte at de blir slags.. blir litt beskyttet fra det som kommer ovenifra”

Videre sier en informant at hans nærvær bidrar til en bedre produktivitet blant sine medarbeidere, og en ytterligere informant gir uttrykk for at hans nærvær blant medarbeiderne er *nødvendig*. Av dette framgår det, slik jeg tolker det, at informantene gir uttrykk for at nærvær oppleves som en forutsetning for arbeidet som utføres på avdelingen. Her forstås mellomleders nærvær ikke som en innfrielse av medarbeiders forventninger, men heller at nærvær benyttes som en kontroll- og tilsynsmekanisme.

Informantene går ikke videre inn på hvilke faktorer det er som nødvendiggjør deres nærvær. Samtidig sier informanten som opplever at hans nærvær er nødvendig, at graden av operativ involvering ikke oppleves som ideell. Informanten uttrykker dette på følgende måte:

“Det er selvfølgelig ikke bra at det går så mye tid på det, for jeg får ikke utført min rolle som leder godt nok. Jeg får ikke fulgt opp mine ansatte godt nok, fordi for mye tid går med sånn operativt”

I tolkningen av dette framgår det at behovet for kontroll og oppsyn kan bli en utøvende begrensning for andre aspekter ved mellomlederens rolle.

Det gis også uttrykk for at det er viktig for informantene å være «en del av gjengen» blant medarbeiderne. I praksis kan dette innebære at mellomlederne forskyver lederrollen og i større grad identifiserer seg med sin avdelings medarbeidere, en rolle Stieng (1989:34) omtaler som “kollegalederen”. Flere informanter faller inn under denne karakteristikaen, og kan illustreres ved sitatene under:

“Nei, vi er helt på lik, balansert linje. Prøver ikke å heve meg over dem. Altså jeg er jo sjefen deres, men jeg samarbeider med de på samme nivå når jeg er sammen med dem”

Dette sitatet indikerer at mellomlederen er bevisst på sin rolle som leder, men at i interaksjonen med medarbeiderne benyttes en tilnærming hvor mellomlederen framstår som «en av dem». En annen informant sier:

“Jeg er jo mer nede blant folket på gulvet enn jeg opplever meg selv som oppover. altså over jeg er ikke over streken, eller over gulvet i andre etasje for å si det sånn. Jeg er under, der er jeg, Skal ivareta folkene mine, kaller de nå for mine, og slik tror jeg nok alle, ja alle, formennene tenker slik. Det er ikke tvil om”

Inntrykket dette sitatet gir er, for det første at det hos mellomlederen finnes en oppfatning om at det er et skille mellom «oss og dem», i denne sammenheng illustrert gjennom mellomlederens omtale av det fysiske etasjeskillet som finnes mellom lageravdelingene og lokal toppledelse på arbeidsplassen. For det andre vises kollegalederrollen gjennom at mellomlederen situerer seg selv blant sine medarbeidere. Det at medarbeiderne omtales som «mine» indikerer også at mellomlederen vektlegger den tette relasjonen han har til sine medarbeidere.

På den andre siden viser materialet også at enkelte informanter er bevisste på skillet mellom det å være leder og det å være kollega ved at de beskriver sitt forhold til medarbeiderne som en balansegang. En informant uttrykker dette på følgende måte.

“Det er jo en balanse igjen, altså vi er jo arbeidskollega, vi skal jo ikke bli bestevenner kanskje.”

Også av dette framgår det at mellomlederen betrakter seg selv og medarbeiderene som kollegaer, samtidig ytrer mellomlederen her at han ikke ønsker at relasjonen til medarbeideren skal bli for tett.

En av informantene forteller om sin opplevelse av tidligere leder av avdelingen, og beskrivelsen viser at informanten har negative erfaringer med hvordan personen utøvet rollen. Dette er noe som kan knyttes opp mot hvordan Kaufmann og Kaufmann (1996) beskriver at roller læres, med hensyn til hvordan rollemodeller og rollesettet legger visse føringer i form av krav og forventninger som perspireres til rollen og fungerer som rettesnor for rolleutøvelsen. Dette framgår her ved at informanten gir uttrykk for å ha opplevd tidligere rolle innehaver som distansert fra det operative arbeidet og som direktiv ovenfor medarbeiderne. Informantens rolleepisoder kan derfor beskrives som å ha vært preget av atferd som informanten selv har erfart at rollesettet har gitt uttrykk for at ligger utenfor deres forventninger og de gjeldende normene, noe som kan være en årsak til hvorfor informanten nå, som rolle innehaver, velger å avvike fra rollemodellens atferd gjennom å bevisst innta rollen som kollegaleder.

Mellomledernivåets tilnærming til medarbeiderne viser betydelig overenstemmelse med de funnene Stieng (1989) avdekket i sin studie som tilsier at mellomlederne ikke ønsker å anse seg selv som ledere, men heller ønsker å bli betraktet på lik linje med sine medarbeidere.

Funnene viser at medarbeiderne i organisasjonen, gjennom å uttrykke sine forventninger, har innflytelse på hvilke roller mellomledernivået tar. Det at mellomlederne opprettholder kollegalederrollen kan både fasilitere og vanskeliggjøre endringsprosesser, som følge av at dette legger føringer for utøvelsen av andre roller, ovenfor andre parter i organisasjonen.

Endringsprosesser medfører ofte et økt behov for informasjon, koordinasjon og samarbeid, og ansvaret for å imøtekomme disse behovene pålegges ofte mellomledernivået. I neste del vil jeg gå nærmere inn på den rollen mellomledernivået har hatt under endringsprosessene som fulgte oppkjøpet av ICA.

5.2 Mellomleder som endringsmellomledd

Mellomleders rolle som endringsmellomledd belyses her gjennom å betrakte hvordan informantene uttrykker at de opplevde samarbeidet i organisasjonen, både ovenfor sine medarbeidere og toppledelsen under endringsprosessen, og hvordan dette samarbeidet har lagt føringer for mellomleders tolkning av og forståelse for sine omgivelser.

Utgangspunktet for betraktningen av mellomledere som endringsmellomledd finnes i funnene presentert over, hvor jeg redegjorde for ulike lederroller ved å benytte Mintzberg (1971) sin taksonomi, og mellomlederens tradisjonelle oppgaver, som Balogun (2003) omtaler innenfor aktiviteten koordinasjon og administrasjon. Dette delen tar for seg den andre aktiviteten som framheves i Balogun (2003) sin modell: sensemaking.

5.2.1 Samarbeid som fundament for å skape mening

Informantene opplyser at de har mange aktive relasjoner i løpet av en normal arbeidsdag og for flertallet av informantene er disse relasjonene primært interne, men for enkelte av informantene inkluderer deres relasjonsnettverk også aktører som ligger utenfor egen organisasjon, som for eksempel kunder, leverandører og sentrale funksjoner i Coop. I analysen framgår det at mellomlederne har vært sentrale under endringsprosessen med hensyn til både innhenting og formidling av informasjon både oppover og nedover i organisasjonen. Fra toppledelsen har mellomlederne fått informasjon som har blitt videreformidlet ned til medarbeiderne, og de har formidlet informasjon omhandlende det operative arbeidet opp til den lokale ledelsen.

Mellomledernivåets ivaretagelse av ulike relasjoner omtales av Mintzberg (1971) som forbindelsesleddrollen og opplevelsen av å besitte denne rollen beskrives av en informant på følgende måte:

“Jeg føler meg litt som en sånn samlepost for bedriften og må videreformidle veldig mye og bruke mye tid på å være mellommann”

Det at mellomlederne til daglig er i kontakt med flere ulike aktører gjør at de får tilgang til diversifisert og relevant informasjon om organisasjonens virke, noe som i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) er en årsak til hvorfor mellomledernivået betraktes som sentrale bidragsytere i arbeidet med å knytte organisasjonen til sine omgivelser.

Hvilken informasjon informantene har tilgang på preges, for flertallet av informantene, av rutiniserte forhold. Dette framgår ved at informantene oppgir at en sentral kilde til hvor de

innhenter informasjon som skal formidles nedover i organisasjonen, og hvor mellomlederne deler informasjon oppover i organisasjonen, er driftsmøtene som gjennomføres tre ganger i uken. I dette forumet er det tilretteleggingen av den operative driften som i hovedsak står i fokus. Utover dette gis uttrykk for at det for enkelte foreligger en noe fragmentert informasjonsflyt opp til ledelsen fra mellomledernes side, som følge av at mellomlederne har differensierte frekvenser for når de er i kontakt med ledelsen. Sitatet under bidrar til å illustrere dette:

“Leder, der er det ikke så mye tilbakemelding derifra. Det er nå bare om det er noe galt, da kommer de ned til oss..brukt for mye timer, da kommer de»

Under intervjuene ble det stilt spørsmål til hvordan informantene opplevde samarbeidet med lokal ledelse under endringsprosessen. Materialet viser at oppkjøpet av ICA oppleves som positivt, og informantene beskriver på generell basis at de opplever at prosessen med overtagelsen av butikkene har vært ryddig. Det gis også uttrykk for at samarbeidet med ledelsen på overordnet nivå har fungert godt, og at det oppleves at ledelsen har delt den informasjonen som det har vært rom for å dele, så snart denne var tilgjengelig.

En informant trekker i denne sammenheng fram at i tilfeller hvor det er informasjon som behøves utover det ledelsen tilgjengeliggjør så vil informanten innhente denne selv enten ved å finne den selv eller å etterspørre den. Av dette framgår det at informanten benytter sine relasjoner for å innhente informasjon som ikke direkte tilgjengeliggjøres for ham.

Informanten fremhever også at han ansvarliggjør medarbeiderne i prosessen med å innhente informasjon enten ved å etterspørre den eller bruke de ressursene som er tilgjengelig da han opplever at de husker informasjonen bedre når den innhentes av medarbeideren selv. Min tolkning av dette er at mellomlederen ved å gjøre dette, i praksis involverer sine medarbeidere direkte i sensemakingsprosessene, ved å oppfordre dem til selv å ivareta rollen som overvåkere.

Det gis også uttrykk for at det fantes ett ønske om å delta i endringsprosessen, men få opplever allikevel at de har fått påvirke prosessen på den måten, og i den grad de selv skulle ønske. I følge informantene skyldes dette at prosessen ble styrt fra sentrale hold og del ble gitt som direktive ordrer. Sitatet under viser en informants opplevelse av samarbeidet med ledelsen i planleggingen av endringsprosessen:

“Og vi har jo vært med i ulike team men etterhvert så ble vi borte derifra, ikke sant, og det handler nok sikkert om at vi sitter og diskuterer ting på kammerset, også går vi på møtene og så stiller vi spørsmålene, også får vi ikke.. blir de satt litt til veggs ikke sant og kan ikke svare slik som kanskje vi ønsker svaret, men som de svarer nå uansett, men vi syntes ikke det er riktig svar – eller tilfredsstillende svar er kanskje rette ordet”

Slik jeg tolker intervjuene framgår det at mellomledernivået, spesielt med hensyn til formennene i organisasjonen, betrakter seg selv som en gruppe hvor deres samarbeid rettes mot ivaretagelsen av felles interesser. Slik det framgår, opprettholdes samarbeidet mellom formennene gjennom at det på daglig basis er en kontinuerlig dialog med fokus på tilrettelegging av det operative arbeidet, og fordeling av personalressurser på tvers av avdelingene. Det vertikale samarbeidet framgår også som fundamentet for formennenes interaksjon med lokal toppladelse ved at det er gjennom dette samarbeidet formennene forbereder sine saker mot ledelsen, noe som resulterer i at de, ovenfor ledelsen, framstår som en samlet front. Dette innebærer i praksis at formennene utøver to versjoner av rollen som talsmann ovenfor ledelsen, hvor den første versjonen besørger for individuelle interesser og interessene til mellomlederens avdeling og medarbeiderne. Den andre versjonen av talsmannrollen framgår ved ivaretagelsen av den forente formanngruppens interesser.

Informantene gir uttrykk for at de primært benytter hverandre i syntetiseringen av informasjon som skal videreføres, både oppover og nedover i organisasjonen. Denne enhetligheten på mellomledernivå framstår derfor som kilden til mellomledernes innflytelse på øvrige nivåer i organisasjonen. Sitatet under illustrerer dette:

“Også er det jo da, på et stort konsern som vi er nå her oppe, med 50-60 ansatte, så hører man jo rykter, så er det å sjekke litt opp. Har dere hørt det her? Hva mener du om det? Er dette noe vi skal ta med videre? Er det noe vi skal gjøre noe med? Og som formanngruppe så er vi ganske sterke. Altså, her er sterke personligheter, (..) også har vi også teamlederne i tillegg. Så selve gruppen er sterk. Og vi har brukt hverandre slik at vi har stilt kritiske spørsmål, på ledersystemet i forhold til hvor de sitter, ikke akkurat hvor de sitter men hvordan er det dere jobber”

Dette sitatet gir en forståelse av at mellomlederne samarbeider om utøvelsen av overvåkerrollen og om aktiviteter knyttet til sensemaking og sensegiving, og at dette samarbeidet utgjør fundamentet for interaksjon med øvrige nivåer i organisasjonen.

Floyd og Wooldridge (1992) hevder at syntetisering av informasjon er del av mellomlederens oppgående innflytelse i organisasjonen, og det finnes likheter mellom denne rollen og den Mintzberg (1971) omtaler som talsmannrollen. I denne sammenheng viser funnene at utøvelsen av disse to rollene også har innflytelse nedover i organisasjonen. Dette må derfor også betraktes i sammenheng med informasjonsformidlerrollen. Mellomledergruppen framstår som en smeltekjele for tolkning av informasjon som formidles oppover og nedover i organisasjonen.

Mellomledernivåets innflytelse oppover dannes av syntetiseringen av informasjon som utføres gjennom samarbeidet mellom mellomlederne, og preges også av at mellomlederne utøver talsmannrollen, som ledd i å ivareta medarbeidernes og egne interesser ovenfor ledelsen. I denne sammenheng kan dette også innebære at mellomleders rolle som bindeledd mellom organisasjonens øvre og nedre nivåer under endringsprosessen muliggjør at mellomlederne kan bidra til en enhetlig imøtekommelse av problemstillinger gjennom organisasjonen som helhet. Dette er noe som framheves av Klagge (1997), som hevder at det er ved å inneha denne rollen mellomledere kan komplimentere toppledelsens rolle. En informant illustrerer hvordan relasjonen mellom formennene legger grunnlaget for deres interaksjon med medarbeidere på følgende måte:

“(..) når du er i en ledergruppe, så står du samlet, du prater om det som vi blir enig om ut”

Informanten fortsetter:

«Alikevel så ble vi enig i gruppen at sånn og sånn må vi gjøre det, og det må vi formidle, alle mellomlederne. Og det å være lojal til det du blir enig i gruppe, altså de møtene, at du ikke sier en ting, ja også går du ut også presenterer du at nei det her er bare noe forbannet dritt, skjønner du hva jeg mener? At du følger den tråden og de retningslinjene som ligger. At du kan være uenig, det får du bare blåse fra deg der, eller på et kontor sammen med to formenn eller noen andre ikke sant som du er trygg på. Og det du sier i et møte, det blir der»

Dette sitatet gir uttrykk for at det eksisterer en normfestet lojalitet til formanngruppen og at dette er fundamentet for hvordan den enkelte formann utøver rollen som informasjonsfordeler ovenfor sine medarbeidere.

Ett annet sentralt funn i analysen av materialet er at mellomledernivået framstår som lojale ovenfor toppledelsens direktiver. Ett eksempel på dette finner en i hvordan mellomlederne ivaretar rollen som informasjonsformidler:

«De målene som vi får fra de øverste lederne, det presenterer jo jeg på avdelingsmøtene at det her er målene våre og de er sydd fast. Og for å nå de målene så må vi gjøre slik og slik og slik, og for å komme dit så har vi det her verktøyet»

Sitatet viser hvordan mellomlederen formidler mål sine medarbeidere, men også at han framhever hvordan målene skal nås gjennom å formidle hvordan verktøy eller ressurser som er tilgjengelig. I litteraturen omtales dette som å oversette strategi til handling. Utøvelsen av denne aktiviteten kan også indikere at mellomlederen besitter implementatorrollen som beskrevet av Balogun (2003).

Samlet sett viser intervjuene at strategiutvikling og beslutningstaking i endringsprosessen er noe mellomlederne kun delvis har innsikt i, og kun i begrenset grad har mulighet til å påvirke. Dette kan sees i sammenheng med funnene som viser at mellomledernivået på generell basis kun kan påvirke produksjonsorienterte, inkrementelle forbedringer. Flere informanter gir uttrykk for at de ikke opplever at deres oppgaver har endret seg, og derfor heller ikke opplever at deres roller har endret seg.

Til tross for dette framgår det av intervjuene at mellomlederne har endringsroller, og utført endringsaktiviteter under endringsprosessen. Endringsagentrollene som presenteres av Ottaway (1983) innebærer flere ulike aktiviteter. Jeg vil i det følgende betrakte hvilke aktiviteter mellomlederne ved CNH Tromsø har utført under endringsprosessen, som fundament for å beskrive endringsrollen mellomlederne har påtatt seg.

5.3 Mellomleder som endringsagent

Hovedfunnet i denne sammenheng er at mellomledernivået i organisasjonen har gjennomført flere ulike endringsagentaktiviteter under endringsprosessen forløp, og at deres rolle deler likhetstrekk med flere av de endringsagentrollene som framgår i litteraturen. Relatert til dette finner en at disse aktivitetene har blitt gjennomført uten at mellomledernes ansvarsområde eksplisitt har blitt utvidet, men endringen har resultert i utvidelse i krav og forventninger rettet mot mellomlederne. Ett annet sentralt funn er at som følge av at mellomlederne besitter endringsroller har dette i enkelte tilfeller medført konsekvenser for andre roller som utøves ovenfor medarbeiderne. Beskrivelsen hos Ladegård (2008), hvor mellomlederen antas å

befinne seg i et paradoks som følge av divergente krav og forventninger fra andre aktører i organisasjonen er her en svært dekkende beskrivelse av den rollekonflikt materialet vitner om.

CNH Tromsø har vært preget av flere omfattende endringsprosesser de siste årene, og en informant beskriver dette på følgende måte:

“De siste årene og den takten som har slått om i forhold til endringsprosesser, den har vært voldsom siste to år, både internt hos oss og i Coop generelt, som gjør at man til en hver tid har ti nye saker som må på agendaen og som man helst skulle fått jobbet seg igjennom i forkant. Men rett og slett mengden av endringer som organisasjonen har vært igjennom og står midt oppi har vært så stor og omfattende at det ikke har muliggjort en strukturert planlagt jobbing med det. I tillegg så er vi fremdeles tynt bemannet som gjør at vi har litt for få hender å fordele ting på for å få jobbet i forkant med det. Vi må bruke tiden vår på det vi strengt tatt skulle og burde løst i går”

Informanten fortsetter:

“Det som er utfordring i dag er at vi slukker branner til enhver tid i stedet for å jobbe i forkant. Litt på grunn av bemanning, litt på grunn av av det har vært mye utfordringer knyttet til flere avdelinger. Mange ting som har skjedd samtidig”

Ulike interessenter kan i følge Hartley m.fl. (1997) ha ulike oppfatninger om hva målsetningene og hensikten med endringen er, og endringsagentens jobb i slike tilfeller er å generere tilstrekkelig konsensus på tvers av diversifiserte parter. Dette noe som i følge Hartley m.fl. (1997) kan gjøre at endringsagenter kan befinne seg i ett paradoks gjennom at de både må ivareta langsiktige prosesser og samtidig arbeide ut i fra kortere horisonter og perspektiver.

I planleggingsfasen av ICA-oppkjøpet var endringsprosessen i CNH Tromsø preget av begrenset informasjonstilgang. Toppledelsen var pålagt restriksjoner om hvor mye de kunne dele med mellomledernivået, noe som også gjorde at mellomlederne selv i begrenset grad kunne informere sine medarbeidere. Slik jeg tolker funnene, har mellomledernivået håndtert den begrensede informasjonstilgangen gjennom en mer aktiv utøvelse av overvåkerrollen, hvor de i større grad har etterspurt informasjon fra ledelsen og sine relasjonsnettverk, som fundament for å kunne utøve informasjonsfordelerrollen. I tillegg til dette framgår det av materialet at mellomlederne har vektlagt utøvelsen av anførerrollen, og slik bidratt til at det overordnede fokuset hos medarbeiderne har vært på opprettholdelsen av daglig produksjon.

Informantene opplever at den mest sentrale effekten av ICA-oppkjøpet er produksjonsrelatert og innebærer at utslagene av endringene er at det har resultert i større varetrykk og mer å gjøre på de ulike avdelingene. Årsaker som framheves i denne sammenheng er at flere varer er blitt tilbakeført fra sentralt lager til lokal lagerenhet, og at flere butikker enn tidligere skal betjenes. Det nevnes også at overtagelsen av mange små butikker har resultert i redusert produktivitet på enkelte lageravdelinger. Til tross for det opplevde presset med hensyn til daglige arbeidsflyt, forteller informantene at de opplever oppkjøpet av ICA som noe som har skapt ny giv hos medarbeiderne og at det oppleves en større optimisme i organisasjonen enn tidligere.

Flere av informantene forteller at oppkjøpet av ICA muliggjorde fysisk omstrukturering på lageravdelingene, i form av ombygginger og endringer i layout. Det framgår at dette er endringer som det har vært behov for over en lengre periode og informantene framstår som positiv til at dette nå har blitt gjennomført. Det framgår samtidig av intervjuene at alle produksjonavdelingene opplever å ha plassmangel, både som følge av omstruktureringen og at flere varer er tilbakeført fra sentral distribusjon og nå igjen distribueres fra lokal lagerenhet, og at dette påvirker det daglige operative arbeidet. En informant trekker også fram at det oppleves at det utvises manglende forståelse av sentrale innkjøpsfunksjoner, som har konsekvenser for det daglige arbeidet på avdelingen og hvor det oppleves som vanskelig å få støtte hos lokal ledelse. Informanten uttrykker dette på følgende måte:

“Og da er det kanskje litt om forståelsen for hva vi egentlig holder på med her på lageret. Og når du ikke får noe gehør til slutt, da blir du jo lei, da gir du jo til slutt bare faen. Hvorfor skal jeg sitte å bry meg om det?”

Av dette sitatet framgår det at mellomlederen ikke opplever å ha innflytelse på nærliggende funksjoner i den sentrale organisasjonen, og at dette går ut over mellomlederens evne til å tilrettelegge produksjonen i tråd med krav og forventninger fra sine medarbeidere. I det følgende avsatt vil jeg gå nærmere inn på mellomledernivåets opplevelse av involvering i utformingen av endringstiltakene.

5.3.1 Involvering og medbestemmelse

På spørsmål om hvorvidt informantene opplevde å ha hatt noen medvirkning i planleggingen av endringsprosessen uttrykte en annen informant følgende:

“Nei, det var liksom bare, de hadde egentlig spikret den planen, hvordan det skulle gjøres, virket det som”

En annen informant sier følgende:

“Jeg føler ikke å ha fått vært med på noe. Man har fått informasjon, men ikke noe sånn at man kan forandre på det, liksom”

En ytterligere informant beskriver prosessen på følgende måte:

“Det ble ett mindre lokalt prosjekt på det her, der de aller mest nødvendige personene fikk være med og i den grad det var mulig å tilpasse det men, det ble ekstremt korte tidsfrister på det arbeidet så det, man fikk kanskje ikke gjort det så grundig så man ønsket men, det var nå en anledning der til å være med og forsøke å avdekke fallgruver og i forkant, og noen ting oppdaget vi og spilte inn og klarte å håndtere bra og andre ting forutså vi ikke og ble hardt rammet av”

Sitatene over gir et bilde av at involveringen av mellomledernivået for flertallet av informantene oppleves å ha begrenset seg til medbestemmelsesrett i fastsettelsen av budsjetttrammene med hensyn til bemanningskostnad.

Enkelte informanter gir uttrykk for at både budsjettutarbeidelsen og innfrielsen av budsjett oppleves belastende og vanskelig. En informant uttrykker dette på følgende måte:

“Eller det blir liksom tredd over deg at det her må du, de tallene her, må du holde deg innenfor. Så får - jeg må jo og komme med innspill, eller prøve å komme med, når vi setter opp de budsjettene, det er klart, det må man. At man har fornuftige mål”

En annen informant omtaler sin erfaring med utarbeidelse av budsjett på følgende måte:

“..budsjett og bemanning og slikt, du bare fikk det over hodet og slik skal det bli. Og da blir du jo så oppgitt kanskje, eller provosert at du ikke blir hørt”

Informanten fortsetter:

“det er jo ingen som kan stå for et budsjett der du ikke har folk til å produsere det, fra min mening”.

Hartley m.fl. (1997) hevder at den eksterne konteksten er noe som må tas hensyn til da denne i varierende grad kan påvirke den rollen endringsagenten har. CNH Tromsø har måtte forholde seg til flere samarbeidspartere, samt den Coop sentralt under planleggingen og

gjennomføringen av endringene. Når man ba informantene beskrive samarbeidet med de sentrale deler av organisasjoner under endringsprosessen sa en informant:

“Det er en avstand mot mye av det sentrale i Coop som jeg opplever det, og der er det er vanskelig mange ganger å påvirke eller å bli hørt for argumenter man selv opplever som veldig viktig og som man ikke føler blir lagt nok vekt på”

Også dette sitatet illustrerer mellomlederens opplevelse av manglende innflytelse på sentraliserte avgjørelser. Et resultat av at mellomledernivået ikke opplever å ha noen innflytelse på hvordan initiativer utvikles, som framgår i funnene, er at dette i enkelte tilfeller medfører problemer med hensyn til lokal tilpasning og forankring av tiltakene.

Funnene viser altså at mellomledernivået ikke opplever å være involvert i utformingen av tiltak, og jeg vil i det følgende gå over på å betrakte mellomledernivåets rolle som implementator av sentralt toppinitierte tiltak.

5.3.2 Implementatorrollen

Det framgår at økt fokus på økonomi og begrensede muligheter for lokale forbedringer er noe enkelte opplever at har hatt innvirkning på deres avdeling, som følge av at det har vært vanskeligere å få bevilget ressurser til nødvendig forbedring av sin avdeling både med hensyn til strukturelle behov og bemanningsbehov. Ved at mellomlederne erfarer at de ikke lykkes i å skaffe ressurser til å gjennomføre slike tiltak kan dette legge begrensninger på den rollen de har som tilrettelegger for sine medarbeidere. En informant beskriver situasjonen på følgende måte:

“Internt på huset vil det alltid være ting man ikke får gjort noe med av mange forskjellige grunner. Så har vi selvfølgelig kanskje en vanskeligere situasjon i forhold til de sentrale funksjonene i Coop, der vi av og til kan kjenne litt på den avstanden, ikke nødvendigvis fysisk avstand, men det er en avstand mellom oss og sentrale. Det kan være inngående logistikk, det kan være innkjøp og sortiment der det ikke er like enkelt å komme med argumentasjon som tilsier at noen ganger så burde løsningene som ble valgt vært annerledes”

Det siste rolleaspektet i modellen framsatt av Floyd og Wooldridge (1992) beskriver mellomledere som implementatorer av vedtatte strategier og mellomleders ansvar for effektiv ressursallokering i pågående intervensjoner.

Endringsimplementatorrollene definert av Ottaway (1983) kan til en viss grad benyttes for å forklare de ulike endringsagentrollene som har vært sentrale innenfor endringsprosessen hos CNH Tromsø. Dette ved at den sentrale organisasjonen i Coop kan betraktes som de eksterne implementatorer, lokal toppledelse som de eksterne og/eller interne implementatorer og mellomlederne som de interne implementatorer. Mellomlederne i organisasjonen kan ivareta rollen som interne implementatorer som følge av at det av materialet framgår at de i all hovedsak informeres av lokal toppledelse, for så å få direktiver som det forventes at de implementerer i sine respektive avdelinger. Ulikheten finnes i det at Ottaway (1983) framhever at den interne implementatorrollen er en fulltidsoppgave, mens en i denne sammenheng finner at mellomledere forventes både å ivareta den interne implementatorrollen i tillegg til sin arbeidsrolle.

Implementering av direktiver fra toppledelsen kan i enkelte tilfeller møte motstand hos endringsmottakere, både i form av mellomlederne selv og medarbeiderne. Ivaretakelsen av implementatorrollen kan derfor slik gå på bekostning av mellomlederens øvrige roller i organisasjonen. Dette temaet vil jeg belyse i avsittet under.

5.3.3 Motstandshåndtering

I flere av intervjuene gis det uttrykk for at implementering av direktiver fra sentralt hold i enkelte tilfeller skaper en ustabilitet i den daglige produksjonen og vanskeliggjør mellomledernes roller ovenfor medarbeiderne. Ett eksempel på dette, og et tema som har vært gjennomgående under alle intervjuene er produktivitetsbonusen som ble innført i etterkant av oppkjøpet av ICA. Informantene uttrykker på generell basis frustrasjon over det bakenforliggende rasjonalet for ordningen og en informant beskriver dette på følgende måte:

“Et Ica lager som da skal ligge som en slags fundament for hvordan vi skal ha det andre steder, når vi ikke har de tingene vi trenger de andre plassene. Også får du litt folk som kommer ned her, litt høyere opp i ledelsen, og snakker om smarte løsninger og, de var veldig sånn, ja, de som var nå her da, “vi må gjøre sånn, vi må gjøre det, vi må gjøre det”, men til syvende og sist så er det ikke de som gjør det, det er vi som er her som gjør det, på gulvet”

Det gis også uttrykk for at produktivitetsbonusen er noe som har fått negativ oppmerksomhet blant medarbeiderne og enkelte av informantene gir i denne sammenheng inntrykket av å ha «dysset med» stemningen omhandlende bonusordningen ved å rette fokus på at dette kun er en prøveperiode. Dette framstår som en måte å forsøke å skape aksept for toppledelsens

direktiver, noe en kan sammenligne med den rollen Ottaway (1983) omtaler som demonstratorrollen. Denne rollen er beskrivende siden det er mellomlederne som i første rekke mottar signaler fra medarbeiderne, og som følge av dette må kunne håndtere eventuelle konflikter, konfrontasjoner og avvisning. Sitatet under viser en informants beskrivelse av denne situasjonen:

“ (...) du står med ryggen rak og ansiktet ordentlig til folk. Selv om det er de som begynner å lure litt og tenker “er det bare dritt?”, så må du liksom “neida, det her kommer til å bli bra”. Og når du har sagt det nok ganger så “ja ok, la oss nå prøve”

I dette sitatet framgår det at mellomlederen tar ansvar for innføringen av ordningen, og arbeider aktivt for å skape oppslutning mot initiativet og dermed utviser lojalitet både ovenfor ledelsen og mellomledernivået. Ottaway (1983) skriver at individer som besitter denne rollen mottar mer fiendtlighet enn noen av de andre endringsagentrollene. En informant beskriver sin opplevelse av tiltaket på følgende måte:

“Det som er verst er det er jo det at de samtidig mener man skal motivere, men så kan de finne på å ta vekk ei gulrot som de på gulvet har å strekke seg etter. Slik som bonusen, økonomiske ting. De økonomiske inntjeninger som de på gulvet kan tjene inn på, den gulroten har ledelsen tatt vekk, men de mener jo samtidig at du skal stå på for det”

Informanten fortsetter:

“Men det kan skade, det skader miljøet, med dårlig sånn der bonusgreier. For harde krav og sånn der ting. Det kan skape dårlig arbeidsmiljø. Eller det skaper dårlig arbeidsmiljø”

På bakgrunn av disse sitatene kan en konkludere med at det eksisterer et lojalitetsdilemma for mellomlederene. Ved å besitte implementatorrollen kan mellomlederne oppleve en rollekonflikt som følge av at de på ene siden ivaretar de kravene som pålegges dem som implementatorer, men på den andre siden forventes det at mellomlederen skal utvise forståelse for og imøtekomme medarbeidernes behov. I dette tilfellet uttrykkes det at innføringen av ordningen gjør at mellomledelsen opplever at de må ivareta implementatorrollen på bekostning av sin rolle som talsmann for sine medarbeidere.

Det er flere roller som kan benyttes i beskrivelsen av mellomlederne i CNH Tromsø. For det første er rollen som tidlig-adoptør beskrivende for hvordan mellomledelsen håndterer

endringsresistente medarbeidere. Utøvelsen av denne rollen bidrar til at endringen forankres og blir en del av organisasjonens hverdag gjennom at rolleinnhaveren, i følge Ottaway (1983) utviser dedikasjon til endringen. Gjennom at mellomlederne benytter sensemaking og sensegiving aktiviteter ovenfor hverandre og medarbeiderne, resulterer dette i at mellomledernivået skaper aksept for endringene og arbeider aktivt for å fremme endringen. På den annen side skriver Watson (1969:488) at verdien i at enkelte er resistent til endring er at det bidrar til stabiliteten i organisasjonen (siteret i Ottaway, 1983). Mellomlederne kan slik også betraktes som realitetssendere ved at deres primære fokus oppleves å være opprettholdelsen av de rutiner og den praksis som fasiliterer at den daglige produksjonen gjennomføres uavhengig av omstruktureringer og økt arbeidsmengde.

Ottaway (1976) framsetter også noen potensielle undergrupper til tidlig-adoptørrollen. Her finner en at mellomlederne i CNH Tromsø har likhetstrekk med det Ottaway (1976) omtaler som meklerrollen. I denne rollen inngår det at individet arbeider for å få de som besitter implementatorroller inn i systemet og på denne måten legitimerer endringen (siteret i Ottaway 1983). En kan slik betrakte toppledelsen som innehavere av implementatorrollen, mens mellomledelsen besitter meklerrollen ovenfor medarbeiderne.

For det andre er også Ottaway (1983) sin opprettholderrolle svært sammenlingbar med den rollen mellomlederne i CNH Tromsø opplever å ha. Ottaway (1983) skriver at i denne rollen må en både adoptere endringen, men også ivareta forpliktelsene til sine respektive arbeidsroller. Ottaway (1983) skriver at i tilfeller hvor de som opprettholder endringen ikke endrer seg, vil ikke endringen finne sted. Mellomlederne mener selv at deres rolle ikke har endret seg, basert på at de ikke opplever at deres oppgaver har endret seg. Det finnes i funnene som bestrider dette. Ett eksempel er det at mellomlederne opplever at oppkjøpet har medført skjerpet fokus på effektivitet og mer å gjøre, viser at arbeidsflytprosessene har blitt tilpasset for å imøtekomme dette. Goffman (1959) hevder at det inntrykk man selv gjør for å skape de ønskede omgivelser er sentralt for endringsagenter (siteret i Ottaway, 1983). Om en betrakter dette med hensyn til de funnene som her avdekkes, kan en trekke fram at endrede forutsetninger for det operative arbeidet, og mellomleders bidrag til å opprettholde driften til tross for dette gjennom selv å utvise lojalitet til direktivene, kan indikere at mellomlederne har bidratt til en holdningsendring under endringsprosessen.

5.4 Oppsummering

Funnene viser at mellomlederne ivaretar flere roller og at disse kan relateres til differensierte krav, forventninger og oppgaver. Oppsummert viser funnene av mellomlederne i betydelig grad leder sine medarbeidere gjennom å utøve kollegaledelse (Stieng, 1989) og relasjonsledelse (Spurkeland, 2009). Nærheten til egne medarbeidere framgår også som mellomlederens kilde til innsikt til viktig kunnskap omhandlende det operative arbeidet, og muliggjør at mellomlederne kan tilrettelegge for best mulig produktivitet og effektivitet.

Flere av lederrollene som inngår i Mintzberg (1971) sin taksonomi gjør seg i denne sammenheng gjeldende for mellomlederne. Mellomlederne i CNH Tromsø definerer selv sin egen rolle i hovedsak inn under de interpersonelle rollene, da spesielt anførerrollen. Det framgår også at anførerrollen er et fundament for hvordan og når mellomledernivået inntar andre roller. En forklaring på hvorfor en interpersonell rolle er mest framtrædende i denne sammenheng kan være mellomledelsens utvidede bruk av nærværslidelse i det daglige arbeidet.

Forbindelsesleddrollen framgår også som relevant for mellomlederne som følge av at de har mange aktive relasjoner som vedlikeholdes i løpet av en arbeidsdag. Som følge av at de aktørene mellomlederen har sine relasjoner til er differensierte fra hverandre innebærer også at mellomlederen balanserer ulike roller ovenfor de enkelte.

Funnene kan også plasseres innenfor ressursfordelerrollen og til en viss grad også til meklingsrollen, som framsatt av Mintzberg (1971). Årsaken til dette finner en i at mellomlederne fordeler personalressurser mellom avdelingene og på denne måten opprettholder mellomlederne, gjennom sin felles innsats, koordineringen av medarbeidernes handlinger og muliggjør ivaretagelsen av en effektiv produksjon. Meklingsrollen omhandler i følge Mintzberg (1971) håndtering av situasjoner som fordrer endringer som ligger utenfor lederens kontroll, og kan slik oppfattes som primært krisehåndtering, men den kan også relateres til samarbeidet mellom mellomlederne ved at dette bidrar til å skape stabilitet i de operative aspekter i organisasjonen.

Beslutningsrollene framgår i noe mindre grad hos informantene og testamenterer for mellomledernivåets begrensede autoritet i organisasjonen. Funnene står i denne sammenheng i kontrast med Klagge (1997) sin påstand om at tidligere gjeldende rollebeskrivelse og oppgavefordeling hos mellomledernivået er foreldet.

Forskningsmodellen tar utgangspunkt i disse Mintzberg (1971) sine ulike lederroller, og funnene viser at en med fordel kan benytte disse rollene for å beskrive mellomledernivåets daglige virksomhet.

Balogun (2003) sin teori gir en god beskrivelse av mellomledernes rolle forut for implementeringsfasen. Mellomlederne må opprettholde sine daglige roller, og imøtekomme krav og forventninger knyttet til disse, også under endringsprosessen. Dette innebærer at de oppgavene som mellomlederne utfører for å holde produksjonen gående må utføres uavhengig av gjeldende kontekst. Den respektive fordelingen av tid som benyttes på de ulike oppgavene har foretatt et skift under endringsprosessen. I min tolkning av funnene avdekkes det at mellomlederne har benyttet mer tid på oppgavene som faller inn under overvåker-, og informasjonsformidlerrollen i tiden før endringene ble implementert. Her inngår også sensemakingaktivitetene som legger grunnlaget for personlig endring, og for at mellomlederne har kunnet bistå sine medarbeidere med å gjennomføre endringer.

Dette innebærer at rollen som endringsmellomledd blir mer beskrivende for den rollen mellomlederne har hatt i de tidligere stadiene i endringsprosessen. Forventningene som knyttes til mellomlederne i denne sammenheng innebærer at mellomleder skal bidra til å skape enhetlighet mellom organisasjonens ulike nivåer. Dette gjøres blant annet ved hjelp av at mellomlederne er utfører aktiviteter relatert til sensemaking og sensegiving ovenfor medarbeiderne, men også i noen grad ovenfor ledelsen.

Det vertikale samarbeidet er en viktig instans som følge av at det påvirker mellomledernes utøvelse av sine respektive roller i det daglige. Informantene gir også uttrykk for at de i stor grad benytter hverandre for å drøfte endringsspørsmål, og det kan derfor også tenkes at informantene har benyttet seg av denne kunnskapen om hvordan andre har håndtert ulike problemstillinger i måten de selv har håndtert problemstillinger på egen avdeling. Hartley m.fl. (1997) omtaler dette som direkte, informativ læring som, basert på deres studie, fungerte som en kilde til sammenlingning for hvordan endringen forløp for andre enheter.

Ottaway (1983) hevder at endringsagenter bidrar til endringsprosesser enten bevisst eller ubevisst. Funnene i denne studien viser at mellomledernivået i CNH har bidratt ubevisst til endringsprosessen. Det at de gjør de samme oppgavene som forut for endringen, er grunnlaget for mellomledernes opplevelse av at deres roller heller ikke har endret seg. Mellomlederne opplever at de ikke har vært i utviklingen og planleggingen av endringstiltakene, og det går heller ikke fram av deres refleksjon vedrørende gjennomføringen av endringstiltakene at de opplever å ha bidratt noe til denne heller. Funnene, på den annen side, viser noe annet.

Mellomlederne ved CNH Tromsø har under gjennomføringen av endringsprosessen opptrådt lojalt ovenfor direktivene fra lokal ledelse og har vært sentrale bidragsytere i implementeringen av endringen i organisasjonens lavere nivåer. Dette har de gjort ved å innta flere ulike roller. De kanskje mest sentrale rollene som framgår for mellomledernivået under endringsprosessen er den som beskrives av Ottaway (1983) innenfor endringsgeneratorrollene: Demonstratorrollen, støtterollen og forsvarerrollen. Utøvelsen av demonstratorrollen har blitt tilrettelagt for gjennom at mellomlederne har utført aktiviteter som har bidratt til egen og andres forståelse av endringstiltakene; sensemaking og sensegiving. Innenfor støtterollen har mellomlederne arbeidet for å generere oppslutning rundt endringstiltakene. Mellomlederne spiller her på fordelene de høster ved å til daglig utøve relasjonsledelse. Det framgår også i betydelig grad av materialet at det å være kollegial ovenfor sine medarbeidere er en del av det som legitimerer deres rolle. En faktor som kompliserer mellomlederens utøvelse av denne implementatorrollen er at de til daglig pleier rollen som kollegaleder, og dermed havner i en lojalitetskrise – splittet mellom de rollene de utøver ovenfor medarbeidere, og de rollene som utøves ovenfor ledelsen.

Konklusjonen en kan trekke fra dette er at mellomlederens rolle har blitt endret som følge av at organisasjonen de arbeider i gjennomgått en endringsprosess. Mellomlederne har utvidet sitt rollerepertoar fra å bestå av grunnleggende interpersonelle roller til å også inkludere endringsroller. Gjennom at mellomledere opprettholder både produksjons- og relasjonsorientering, har de hatt en avgjørende rolle som endringsagent ovenfor medarbeiderne gjennom å kommunisere endringer, støtte medarbeiderne, balansere krav og forventninger og, ikke minst implementere endringen. Resultatet av dette er at mellomlederne har, gjennom å bekle ulike roller avhengig av gjeldende situasjon, bidratt til organisasjonens endringskapasitet.

6 Konklusjon

Organisatoriske endringsprosesser framgår av forskningsmodellen som en faktor som medfører en utvikling av mellomleders rolle, som følge av variasjoner eller endringer i krav, forventninger og oppgaver. Ett sentralt mål ved denne studien var at en ønsket å skaffe en dypere forståelse i hva som inngår i mellomlederens rolle til daglig og hvordan dette potensielt endres som følge av at organisasjonen gjennomgår endringsprosesser. Denne forståelsen har blitt fundamentert på mellomledernes egne perspektiver og beskrivelser, men også på grunnlag av analysen av det totale inntrykk intervjuene samlet har gitt.

6.1 Begrensninger ved studien

Ved at jeg kun har tatt for meg en lagerenhet vil de funn som gjøres og den påfølgende analysen kun være representativ for den bestemte kontekst som enheten befinner seg i. Dette innebærer at en på grunnlag av denne studien ikke kan foreta noen generaliseringer for Coop Norge Handel AS på generell basis, og heller ikke for andre organisasjoner.

Funnene er basert på subjektive erfaringer og oppfatninger, noe som vanskeliggjør generaliseringen av funn. Jeg har i analysen av intervjuene til tross for dette bestrebet meg på å gi en overordnet beskrivelse av de eksisterende forhold.

Kravet om bekreftbarhet er også vanskelig å etterleve ved at jeg kun benytte intervjuer som kilde til empiri som følge av at disse er å regne som ferskvare, da informantenes svar i vesentlig grad kan påvirkes av omgivelsene og kontekst. Det at studien er en tversnittstudie vil også medføre at empirien kun vil gjenspeile situasjonen på ett gitt tidspunkt.

Konsekvensen av dette vil kunne være at om studien gjennomføres ved et senere tidspunkt, vil utfallet kunne avvike fra det som her har gjort seg gjeldende. Gjennom å ha benyttet en longitudinell tilnærming ville jeg i større grad ha kunnet avdekke variasjoner i mellomlederens omgivelser og roller.

6.2 Praktiske implikasjoner

Jeg har i denne studien tatt utgangspunkt i en organisasjon som har vært preget av større endringer de siste årene, for å avdekke hvor vidt disse organisatoriske endringene har medført at mellomledernivåets roller har endret seg. Utgangspunktet for studien var at en ønsket å betrakte den enkelte mellomleders rolleutøvelse individuelt, for så å foreta sammelingninger av disse, men under studiens forløp har det vist seg at ikke bare er de ulike rollene den enkelte mellomleder utfører preget av at de er interrelaterte med hverandre, men også at den enkelte

mellomleders rolledifferensiering og rolleutøvelse også er tett knyttet opp med de øvrige mellomlederne i organisasjonen. Hvordan vertikalt samarbeid legger føringer for hvilke roller som er sentrale under endringsprosesser, og hvordan mellomledernivået påvirker hverandre kan som følge av dette være et sentralt tema for videre forskning.

Videre har jeg i denne studien funnet at medarbeidernes krav er de som i størst grad har påvirket hvilke tilnærminger til gjennomføringen av endringstiltak som mellomlederne har benyttet. En implikasjon av min studie kan være at en i fremtiden burde ta hensyn til hvordan mellomlederens relasjon til medarbeidere kan føre med seg begrensninger i mellomlederens utøvelse av endringsroller.

Mellomlederne i CNH Handel framstår ikke som bevisste på det spekteret av roller som de utøver, og heller ikke det bidrag de som følge av dette, gir. En bevisstgjøring av mellomledernivået på deres rolle under organisatoriske endringsprosesser kan derfor gjøre at mellomlederne for det første i større grad opplever å være inkludert, og for det andre at de i større grad føler eierskap for de initiativer som skal implementeres i organisasjonen.

Studiens bidrag finnes i at den har gitt innsikt i hvilke roller som av mellomlederne selv opplever som mest sentrale i deres daglige virke og hvilke roller de i større grad ønsker å prioritere. Ved å kartlegge dette, kan organisasjoner avdekke potensielle utviklingsområder for mellomledernivået som kan gjøre dem bedre rustet til å imøtekomme framtidige endringer.

Ved å framheve hvilket bidrag mellomledernivået faktisk har hatt for gjennomføringen av endringsprosessen, vil et annet potensielt bidrag være at mellomledernivåets refleksjon omhandlende egen rolle berikes. Gjennom å øke deres bevissthet omhandlende eget bidrag, kan dette legge grunnlaget for å bygge endringskompetanse hos mellomledernivået.

7 Referanseliste

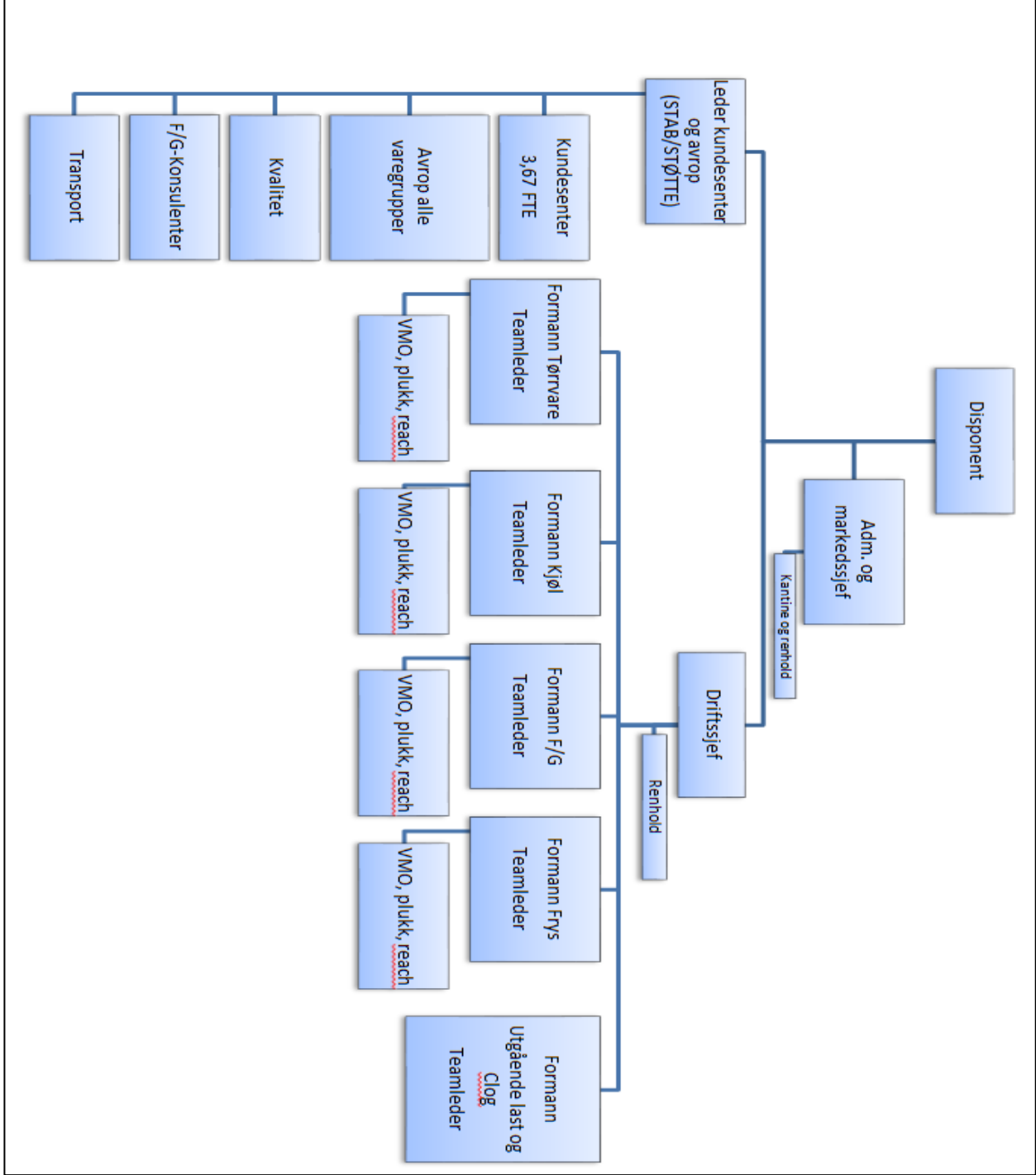
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83.
- Balogun, J. og Hailey, V. H. (2008). *Exploring strategic change*. Essex: Pearson Education Limited.
- Balogun, J. og Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization studies*, 26(11), 1573-1601.
- Beer, M. og Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Burnes, B. (2003). Managing change and changing managers from ABC to XYZ. *Journal of Management Development*, 22(7), 627-642.
- Conway, E. og Monks, K. (2011). Change from below: the role of middle managers in mediating paradoxical change. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 190-203.
- Denzin, N. K. og Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of Qualitative research*. Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Espedal, B. (2009). Maneuvering space for leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(2), 197-212.
- Fenton-O'Creevy, M. (1998). Employee involvement and the middle manager: evidence from a survey of organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 67-84.
- Floyd, S. W. og Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 153-167.
- Floyd, S. W. og Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *The Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.
- Forsyth, D. R. (2014). *Group dynamics* (Sixth edition. utg.). Wadsworth: Cengage Learning.
- Gratton, L. (2011). The end of the middle manager. *Harvard Business Review*, 89(4), 36-47.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. og Silkoset, R. (2004). Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter. *HøyskoleForlaget, Kristiansand*.
- Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: Continuity and change in the role of first - line manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471-506.
- Hartley, J., Benington, J. og Binns, P. (1997). Researching the Roles of Internal - change Agents in the Management of Organizational Change. *British Journal of Management*, 8(1), 61-73.
- Hennestad, B. (2009). Endringsledelse i endringsssituasjonen: En liminell utfordring. *Magma*, 12(1), 35 - 43.

- Holstein, J. A. og Gubrium, J. F. (2004). The active interview. *Qualitative research: Theory, method and practice*, 2, 140-161.
- Hope, O. (2009). Essays on middle management responses to change initiatives.
- Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451-464.
- Høst, T. (2009). Ledelse—en helhetlig modell: Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.
- Johnson, G., Scholes, K. og Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases*: Pearson Education.
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations-og ledelsesstudier*: Hans Reitzels Forlag.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (2. utg.). Norge: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- King, A. W., Fowler, S. W. og Zeithaml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. *The Academy of Management Executive*, 15(2), 95-106.
- Klagge, J. (1997). The leadership role of today's middle manager. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 3(3), 11-19.
- Ladegård, G. (2008). Mellomledelse: Å leve i paradokser. *Magma*, 6.
- Lavarda, R. A. B., Canet-Giner, M. T. og Peris-Bonet, F. J. (2010). How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. *Revista de Administração de Empresas*, 50, 358-370.
- Lincoln, Y. S. og Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (vol. 75): Sage.
- Lüscher, L. S. og Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.
- Meyer, C. B. og Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial work: Analysis from observation. *Management science*, 18(2), B-97-B-110.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts, USA(mars/april).
- Ottaway, R. N. (1983). The change agent: A taxonomy in relation to the change process. *Human relations*, 36(4), 361-392.
- Raelin, J. D. og Cataldo, C. G. (2011). Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change. *Journal of change management*, 11(4), 481-507.
- Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen? *Magma*(7), 47 - 55.

- Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6th. utg.). Harlowe: Pearson Education Limited.
- Spurkeland, J. (2009). Relasjonsledelse. 3. utgave. Oslo. Universitetsforlaget. (Kap. 2-6, 8-9, 151 s.).
- Stensaker, I. G. (2015). Fokus på omstilling og endringskapasitet. *Magma*(7), 22 - 24.
- Stieng, G. H. (1989). *Mellomlederen: administrator eller kollega? : om opplæringsbehov hos mellomledere i kommunehelsetjenesten*. Trondheim: Norsk voksenpedagogisk institutt.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (vol. 2): Fagbokforlaget Bergen.
- Weir, M. og Mills, S. (1973). The supervisor as a change catalyst. *Industrial Relations Journal*, 4(4), 61-69.
- Winston, T. (1997). Introduction to Case Study The Qualitative Report.
- Wooldridge, B., Schmid, T. og Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 34(6), 1190-1221.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*: Sage publications.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th. utg.). Harlowe: Pearson Education Limited.
- Zaleznik, A. (1992). *Managers and leaders: are they different? :* Harvard Business School Pub.

8 Vedlegg

Vedlegg 1: Organisasjonskart Coop Norge Handel avd. Tromsø



Vedlegg 2: Skjema til intervju

Beskrivelse av oppgaver	Estimert tidsbruk pr uke i %	Ønsket tidsbruk pr uke i %
Ivaretagelse av symbolsk rolle, deltakelse i ritualer og plikter, delta på sosiale arrangement		
Etablere og vedlikeholde nettverk internt og eksternt i avdelingen, bygge relasjoner		
Administrativ ledelse, motivere, rettlede, tilrettelegge for medarbeideres arbeid mot felles mål		
Søke etter og innhente informasjon, være sentral aktør for intern og ekstern informasjon omhandlende organisasjonen, møtedeltakelse utenfor organisasjonen, kursing/faglig utvikling		
Formidle informasjon mottatt fra eksterne parter eller andre ansatte internt i organisasjonen		
Formidle informasjon omhandlende organisasjonens planer, retningslinjer, handlinger og resultater til eksterne parter.		
Søker etter muligheter i organisasjonen og dens omgivelser for muligheter, initiere prosjekter for endring av organisasjonen		
Ansvar for å korrigerende handlinger når organisasjonen står ovenfor konflikter internt		
Tar eller godkjenner viktige organisatoriske avgjørelser mht. ressursallokering og prioriteringer		
Ansvar for å representere organisasjonen ved viktige forhandlinger		

Vedlegg 3: Resultat av utsendt skjema

Beskrivelse av oppgaver	A		B		C		D		E	
	Estimert tidsbruk pr uke i %	Ønsket tidsbruk pr uke i %	Estimert tidsbruk pr uke i %	Ønsket tidsbruk pr uke i %	Estimert tidsbruk pr uke i %	Ønsket tidsbruk pr uke i %	Estimert tidsbruk pr uke i %	Ønsket tidsbruk pr uke i %	Estimert tidsbruk pr uke i %	Ønsket tidsbruk pr uke i %
Utværløse av symbolisk rolle, deltakelse i ritualer og plikter; delta på sosiale arrangement	2	0	10	10	0	0	10	20	5	5
Etablere og vedlikeholde nettverk internt og eksternt i avdelingen, bygge relasjoner	2	0	10	10	20	20	10	20	10	15
Administrativ ledelse, motivere, rettlede, tilrettelegge for medarbeideres arbeid mot felles mål	2	5	20	20	25	35	20	20	20	20
Søke etter og innhente informasjon, være sentral aktør for internt og eksternt informasjon omhandlende organisasjonen, møtedeltakelse utenfor organisasjonen, kursing faglig utvikling	2	0	15	15	15	10	5	5	5	10
Fornidle informasjon mottatt fra eksterne parter eller andre ansatte internt i organisasjonen	2	0	10	10	10	5	10	10	15	15
Fornidle informasjon omhandlende organisasjons planer, retningslinjer, handlinger og resultater til eksterne parter.	0	0	15	15	5	5	5	5	15	10
Søker etter muligheter i organisasjonen og dens omgivelser, initiere prosjekter for endring av organisasjonen	0	0	10	5	5	10	5	5	15	10
Ansvar for korrigerende handlinger når organisasjonen står overfor konflikter internt	1	0	10	10	10	5	10	10	5	5
Tar eller godkjenner viktige organisatoriske avgjørelser mht ressursallokering og prioriteter	0	0	0	5	5	5	5	5	10	10
Ansvar for å representere organisasjonen ved viktige forhandlinger	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0
SUM	11	5	100	100	100	100	80	100	100	100
Tid ikke redegjort for	89	95					20			

Vedlegg 3: Intervjuguide

Bakgrunn

Som del av studiet Master i Ledelse, Innovasjon og Marked ved Universitetet i Tromsø er jeg i gang med utarbeidelsen av en masteroppgave omhandlende mellomleders rolle. Hensikten med oppgaven er å belyse hvilke roller mellomledere i Coop Norge Handel utøver, samt hvordan disse rollene påvirkes som følge av organisatoriske endringer.

Personvern

Alle opplysninger vil behandles konfidensielt og alle respondenter vil anonymiseres. Dette innebærer at alle personlige opplysninger og sitater som ikke vil kunne anonymiseres ikke vil bli benyttet i oppgaven. Respondentenes svar vil ikke deles med tredjepart, og vil heller ikke bli benyttet i andre sammenhenger enn ved utarbeidelsen av masteroppgaven.

Lydopptak

Før intervjuet starter, ønsker jeg å be om tillatelse om å benytte lydopptaker under intervjuet. Hensikten med dette er å sørge for at ikke noe informasjon går tapt, samt at en ønsker å sikre at ikke forsker tolker respondentens svar feil. Etter endt intervju vil opptaket transkriberes, og respondent vil gis mulighet til kontrollere at transkriberingen representerer respondents svar på en korrekt og tilfredsstillende måte. Alle lydopptak og transkriberinger vil slettes etter endt bruk.

Innledning

- Stillingstittel?
- Alder?
- Hvilken utdanning har du?
- Hvor lenge har du vært ansatt ved Coop Norge Handels Tromsø?
- Hvor mange av de årene har du hatt nåværende stilling?
- Hvem rapporterer du til?
- Hvor mange medarbeidere rapporterer til deg?

Tema 1: Rolle

- Kan du beskrive en normal arbeidsdag ved CNH Tromsø?
- Hvilke aktiviteter/oppgaver vil du si du bruker mest tid på i løpet av en arbeidsdag?
- I hvor stor grad kan du selv bestemme hvordan din arbeidshverdag vil se ut?
- Er det stor variasjon i hvordan din arbeidshverdag er?
- Om du selv skulle delta i rekrutteringen av en mellomleder til CNH Tromsø, hvilke kvaliteter ville du sett etter hos vedkommende?

Tema 2: Samarbeid med andre

- Vil du si at din arbeidshverdag preges av stor grad av samarbeid med andre?
- Hvordan vil du beskrive din interaksjon med avdelingens medarbeidere?
- Hvordan opplever du samarbeidet med ledelsen?
- I hvor stor grad opplever du at du i din rolle som mellomleder kan påvirke ledelsens operative avgjørelser på daglig basis?

Tema 3: Endring

- På hvilken måte opplever du at CNH Tromsø er endret som følge av oppkjøpet av ICA?
- Påvirker disse endringene din rolle som mellomleder? Hvordan?
- Opplever du å ha hatt direkte påvirkning på utformingen av endringsprosessen?
- Opplever du å ha hatt direkte påvirkning på resultatet av endringsprosessen?
- Hvordan balanserer du daglig drift med ulike endringstiltak i din avdeling?
- Hva vil du si er vanskeligst med det å gjennomføre store endringer ved CNH Tromsø?
- Om du skal betrakte din tid som mellomleder under ett, kan din rolle sies å ha endret seg på noe vis?

Avslutning

Er det noen temaer som vi ikke har vært inne på i løpet av intervjuet som du føler er viktig å trekke fram med hensyn til din rolle som mellomleder?

Takke for at informant tok seg tid til å stille til intervjuet.