

Med saksengasjement og ønske om autonomi til beste for effektivitet og omstilling

Mellomledere i norsk maritim industri

Anna Rotevatn Sandvik



Masteroppgave

våren 2015

Sosiologisk institutt, Universitetet i Bergen

Sammendrag

Denne oppgaven belyser sentrale kjennetegn hos mellomledere i norsk maritim bransje preget av organisasjonsutvikling og endring. Det er mellomledernes subjektive opplevelse av bransjen i lys av en endring som danner grunnlaget for oppgaven. Som teoretisk støtte for utvikling av problemstillingene og gjennomføring av den empiriske analysen er begreper og perspektiver fra organisasjons- og arbeidssosiologi benyttet.

Mellomledere har tidligere blitt skildret som en ineffektive, lite handlekraftige og motstandere av endring. De har blitt stereotypisert som et overflødig og verdiløst mellomledd i ferd med å dø ut, som følge av en økende globalisering og teknologiske utviklinger. Forskere som Bill Woolridge, Paul Osterman og Quy Huy har undersøkt mellomlederes rolle ved organisasjonsutvikling og endring. Som følge av deres unike posisjon i midten har de indentifisert mellomledere som viktige aktører for aksept og implementering av endring, hvor de motbeviser stereotyperingen som tidligere har preget dem. I Norge er forskning på mellomledelse imidlertid relativt lite utviklet hvor denne gruppen har havnet i skyggen til fordel for toppledelsen og andre ansatte. Så hvordan opplever norske mellomledere i den maritime bransjen endring? Fremstår de som endringsvillige eller som motstandere av endring? Hvordan ser de på sin rolle i organisasjonen og ved endring?

Oppgaven er basert på en case-studie med kvalitative intervjuer av et utvalg på tolv mellomledere i en strategisk valgt bedrift. Bedriften er en verdensledende leverandør av design og teknologiløsninger til det maritime globale markedet, som det siste året har vært igjennom mange omfattende omstillinger for å opprettholde en konkurransedyktig posisjon i markedet. Jeg har tatt utgangspunkt i en prosess der to organisasjoner rettet mot ulike markedssegment i bedriften har blitt slått sammen. Dette innebærer drastiske endringer ved organisasjonsstrukturen, sammenslåinger og betydelige nedbemanninger for å øke effektiviteten og minske kostnader. Hvordan mellomlederne stiller seg til omstilling og endring er en sentral del av oppgavens problemstilling og som kaster lys over særlige karaktertrekk ved mellomledere i denne bransjen.

Studiens funn viser at mellomledere er svært endringsvillige, engasjerte og konkurranseorienterte. De er løsnings- og resultatorienterte hvor de opplever organisasjonsutvikling som fornuftig da det vil føre til en mer hensiktsmessig organisering av roller og beslutningsprosesser. Endring mener mellomlederne er vesentlig for å ivareta en

bærekraftig organisasjon i et dynamisk marked. De fremstår som sterke kollektive transformasjonsledere, da de er opptatt av den enkelte ansatte og gruppen som fellesskap. Analysen synliggjør elementer av avmakt og fremmedgjøring rettet mot bedriften i en organisasjonsstruktur som mellomlederne opplever hindrer dem i å arbeide effektivt og målrettet. Denne distansen synliggjør et sterkt ønske om større handlingsrom og autonomi ved utførelsen av arbeidet. Likevel viser mellomlederne en sterk tilknytning til bransjen hvor innholdet i arbeidet er en viktig faktor for tilhørighet og motivasjon.

Antall ord i hovedteksten: 32 532

Forord

Å skrive en masteroppgave har vært en lang og krevende prosess, hvor utfordringene har vært mange. Til tross for mange lange arbeidsdager, preget av frustrasjon, har det vært en spennende og lærerik opplevelse jeg ikke ville vært foruten.

Først og fremst vil jeg takke min veileder Ole Johnny Olsen. Din hjelp har vært uvurderlig hvor jeg har fått både konstruktive, kunnskapsrike og verdifulle tilbakemeldinger. Du har hjulpet meg videre når jeg ikke har sett lyset i tunellen. Tusen takk!

Jeg ønsker også å takke bedriften som har vist meg tillit ved å gi meg tilgang til virksomheten og deres ansatte. Min kontaktperson har gitt meg verdifull informasjon og svart på alle spørsmål jeg har hatt underveis. Tusen takk. Informantene fortjener en stor takk da denne oppgaven ikke hadde vært mulig uten dem. Deres kunnskap, åpenhet og vilje til å dele personlige erfaringer setter jeg stor pris på. Tusen takk.

Til slutt vil jeg takke alle medstudenter og venner for fem fantastiske år i Bergen.

Anna Rotevatn Sandvik

Bergen 10. juni 2015

INNHALDSFORTEGNELSE

Sammendrag	3
Forord	5
1. INNLEDNING	8
1.2 Tema og forskningsspørsmål	10
1.3 Presentasjon av case	12
1.4 Oppgavens struktur	13
2. TEORETISK RAMMEVERK	14
2.1 Mellomlederes roller og innflytelse ved implementering av endring	14
2.2 Omsorgsfulle entreprenører mellom endring og kontinuitet	19
2.3. Karismatiske eller passive ledere?	22
2.4 Kollektivitet, individualitet og subkultur	24
2.5 Mellomlederes handlingsfrihet og rolleforståelse	26
2.5.1 Handlingsmuligheter og handlingsevne	27
2.5.2 Fremmedgjøring og tilhørighet	30
2.6 Indre og ytre dimensjoner ved arbeidet	33
2.6.1 Selvbestemmelsesteori og motivasjon	35
2.7 Oppsummering	37
3. METODE	39
3.1 Oppgavens utvikling	39
3.2 Valg av informanter	41
3.3 Gjennomføring av intervju og analyse	41
3.4 Reliabilitet	43
3.5 Validitet	44
3.6 Generaliserbarhet	45
3.7 Forskningsetiske dilemmaer	46
4. PRESENTASJON AV INFORMANTENE	49
4.1 Anders	49
4.2 Arild	50
4.3 Arne	50
4.4 Bjørnar	51
4.5 Eivind	51
4.6 Fredrik	52
4.7 Gaute	52
4.8 Helge	53
4.9 Kim	53
4.10 Knut	54
4.11 Robert	54
4.12 Stein	55
5. HOLDNING TIL ORGANISASJONSUTVIKLING OG ENDRING	56
5.2 Konkurransorienterte og endringsvillige mellomledere	56
5.3 Gjennomføring og aksept av endring	60
5.4 Frustrasjon knyttet til sterke støttefunksjoner	64

5.5 Oppsummering	67
6. MELLOMLEDERNES ORGANISASJONSIDEALER OG ROLLEFORSTÅELSE	69
6.1 Kollektive og karismatiske ledere	69
6.2 Pulverisering av ansvar og detaljstyring	76
6.3 Bedriftstilhørighet?	81
6.4 Oppsummering	85
7. MOTIVASJON OG ORIENTERING TIL ARBEIDET	86
7.1 Indre og ytre motivasjon	86
7.2 Produktutvikling og faglig orientering	88
7.3 Suksess og kollektiv motivasjon	90
7.4 Autonomi og tillit	91
7.5 Oppsummering	94
8. KONKLUSJON	95
9. LITTERATURLISTE	98
10. VEDLEGG	104
Vedlegg 1: Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS	104
Vedlegg 2: Informasjonsbrev til potensielle informanter	106
Vedlegg 3: Eksplorativ intervjuguide	107
Vedlegg 4. Intervjuguide	110

1. INNLEDNING

Mellomledere. Selvsentrerte, ineffektive småkonger som må bort. Slik presenterer James Champy og Michael Hammer mellomledere i boken *Reengineering the Corporation, A Manifesto for a Business Revolution*. Boken kom ut på 1990-tallet og tok for seg nødvendige endringer ledelsen måtte igjennom for å lykkes i en tid preget av hard konkurranse. Dette innebar drastisk slanking, omorganisering og effektivisering hvor mellomledere ble stemplet som overflødige ledere (Grinde 2011). Champy og Hammer er ikke alene om denne beskrivelsen. Paul Osterman (2008), Quy Huy (2001)¹, Sue Dopson og Rosemary Stewart (1990) beskriver hvordan både forskere og media har skildret et dystert bilde av mellomledere. De har blitt presentert som frustrerte, desillusjonerte individ fanget i midten av et hierarki, impotente og uten reelle håp om en fremtid (Dopson og Stewart 1990). Ved organisasjonsutvikling har mellomledere blitt beskrevet som mangelfulle, lite handlekraftige og ubetydelige mellommenn. De har blitt presentert som motstandere av endring som heller forsvarer «status quo» enn å støtte endringstiltak som fremmer en bærekraftig organisasjon (Huy 2001), i tillegg til at teknologiske utviklinger er antatt å gjøre arbeidet deres enda mer rutinepreget, uinteressant og meningsløst. Begrepet mellomledere har på denne måten blitt ensbetydende med konstant nedbemanning, utilfredsstillende arbeid og dårlige utsikter for karrierebygging (Osterman 2008). De har blitt stereotypisert til et verdiløst mellomledd hvor forskere har hevdet at de er i ferd med å dø ut:

“Middle managers seem to have become endangered species. They are dinosaurs, not fit for the volatile business world of today, and squeezed by demanding superiors & employees” (Marichael og Segers 2012:2)

Andre forskere har imidlertid et mer optimistisk syn på mellomledere og deres rolle i organisasjoner. Ole Hope, professor ved NHH, hevder mellomledere er uunnværlige og sterkt undervurdert i mellomstore og store virksomheter (i Ladegård 2008). Det er de som skal iverksette endringer og nye strategier utformet av toppledelsen, og sitter dermed på en unik makt hvor de har en kompetanse ledelsen er helt avhengig av for å få satt sin strategi ut i livet

¹ Huy (2001) «In praise of middle managers» er hentet fra en artikkel i *Harvard Business Review*. Den er lagt ut uten sidetall, og jeg kan derfor ikke oppgi sidetall fra denne i senere sitater.

(Hope 2011). I likhet med Hope, beskriver Osterman mellomledere som viktige aktører gjennom endringsprosesser. De er organisasjonens «bærebjelke» og den viktigste kommunikasjonskanalen fra toppledelsen og nedover i bedriften, hvor de sikrer en vellykket gjennomføring av strategier, i tillegg til å være ansvarlige for mange beslutninger og avveininger som former organisasjonen. Mellomledere, hevder Osterman, dermed er avgjørende for bedriftens suksess: «*Middle managers are central, indeed crucial, to an organizations success*» (2008:170).

Men selv om mellomlederens rolle er et omdiskutert og kontroversielt tema er det moderne arbeidslivet preget av store endringer hvor organisasjoner slankes og gjøres betydelig flatere. McCann et al. (2008:343) hevder mellomledere er under et økt press som følge av denne utviklingen. Arbeidstimer, ansvarsområder og intensiteten i arbeidet øker samtidig som utsiktene for forfremmelse synker. Mellomledere må kunne tilpasse seg raske endringer, mestre et bredt spekter av ferdigheter og være åpne for å tilegne seg ny kompetanse. De skal være faglig dyktige, samtidig som gode personlige egenskaper, og sosiale ferdigheter er nødvendig, da de skal være interessert i mennesket, dyktige til å motivere og utvikle ansatte (Grinde 2010:10). I følge Eva Grinde, blir mellomledere på denne måten viktige balansekunstnere mellom ansattes ønsker og toppledelsens krav (ibid.). Førsteamanuensis Tor Grennes, ved Handelshøyskolen BI, har gjennomført en studie av norske ledere hvor han finner at de er gjennomgående mindre autoritære i kontrast til utenlandske kollegaer (2012). Han påpeker at dette ikke gjør dem til «pusete og svake» ledere, men involverende, delegerende og coachende i sin lederstil. Stemmer dette også for mellomlederne i min studie?

I boken «*The Truth about Middle Managers*» beskriver Osterman hvordan mellomledere i amerikanske bedrifter oppfatter sine arbeidsroller, toppledelsen og organisasjonen generelt. Han avdekker et bilde av mellomledere som trolig vil overraske mange: mellomledere er selvstendige, produktive og forpliktet til sitt arbeid, samtidig som de oppnår en genuin glede ved utførelsen av arbeidet. Men restruktureringer preget av usikkerhet former en kontekst hvor mellomlederne føler seg usikre i arbeidet og håpet om forfremmelse virker nytteløst. Som et resultat av denne uforutsigbarheten knyttet til deres plass i organisasjoner har lojaliteten til bedriften som virksomhet blitt redusert, hvor mellomlederne har blitt fremmedgjort fra sine organisasjoner og fra toppledelsens krav (2008:132-149).

På denne bakgrunn synes forskning og kunnskapsutvikling om norske mellomledere og deres rolle i endringsprosesser som svært interessant. Ledelsesforskningen i Norge har imidlertid vært relativt lite utviklet, og preget av sterke skillelinjer mellom ulike fagmiljøer og mellom teoretikere og praktikere. Men ledelse har de siste tiårene gått fra å være et tabulagt område til å bli et nødvendig område for forskning (Byrkjeflot 1997). I blant annet boken «*Den norske ledelsesmodellen*» drøftes ledelse basert på praktiske erfaringer i lys av norsk historie, hvor norske ledere fremstilles som vennlige, støttende, åpne og engasjerende (Bru 2013). Selv om inntoget av norsk ledelsesforskning øker, har det blitt forsket svært lite på mellomledelse i norsk arbeidsliv. Forskningen har i hovedsak tatt for seg toppledelsen hvor mellomledernes betydning og rolle har blitt stående i skyggen. På bakgrunn av dette, og den beskrevne konteksten, er jeg interessert i å undersøke hvordan mellomlederne fremtrer i den maritime bransjen i Norge, og hvordan de forholder seg til endringer.

1.2 Tema og forskningsspørsmål

Mitt utgangspunkt for valg av tema og case i denne oppgaven var min interesse og nysgjerrighet for situasjonen i norske bedrifter. Hvordan er mellomledernes rolle ved organisasjonsutvikling og omstilling? Er de overflødige og umotiverte? Eller er de innovative, konkurranseorienterte og engasjerte? På bakgrunn av dette ønsket jeg å undersøke mellomledere i en bestemt bransje preget av store omstillinger. Jeg rettet søkelyset mot norsk industri og særlig verkstedindustri. Spesielt interessant fant jeg den maritime bransjen, som de siste tiårene har vært i gjennom store omstruktureringer. Dette innebærer drastiske endringer ved organisasjonsstrukturen, sammenslåinger og store nedbemanninger. En sentral målsetning for endringene har blant annet vært at mange ledd i organisasjonshierarkiet skulle bort for å øke effektiviteten og minske kostnader. Mitt generelle utgangspunkt var derfor: Hvordan opplever mellomlederne dette? Trives de i et dynamisk marked preget av uforutsigbarhet? Eller er de preget av usikkerhet og ønsket om å bremse omstillingsprosessene?

Jeg tok kontakt med en bedrift i denne bransjen, der jeg visste det hadde vært gjennomført store strukturelle endringsprosesser, og fikk anledning til å gjennomføre intervjuer med et utvalg av bedriftens mellomledere. Gjennom intervjuene fikk jeg gradvis et tydelig bilde av hvordan disse mellomlederne, ikke bare vurderer de konkrete endringene som var utgangspunktet for min nysgjerrighet, men også mer generelt hvordan de opplever og tolker

bransjen de arbeider i, hva de selv er interessert i, hva som er drivkraften eller motivasjon for eget arbeid, hvordan de ser sin egen rolle i bedriften mer generelt og så videre. Slik utviklet oppgavens problemstilling seg til å stille spørsmål om hva som kjennetegner mellomledere i denne bransjen, mer generelt. Hvordan de stiller seg til omstilling og endring ble en innfallsvinkel som kastet lys over det som kan se ut som særlige karaktertrekk ved mellomledere i norsk maritim bransje.

Opgavens forskningsspørsmål vil derfor bli analysert i tråd med denne vendingen mot mer generelle trekk ved mellomledernes engasjement og selvforståelse av organisasjon og arbeid. I første del av analysen vil jeg presentere mellomlederens holdninger til og reaksjoner på organisasjonsutvikling og endring. Her vil jeg svare på spørsmålet: *Hvordan opplever mellomledere endring? Fremstår de som endringsvillige eller som motstandere av endring?* Deres holdninger knyttet til sterke støttefunksjoner og kompliserte beslutningsprosesser vil her bli presentert. Denne delen av analysen gir en første analytisk beskrivelse av trekk ved mellomlederne, og spiller samtidig opp til de neste analysekapitlene.

I andre del av analysen vil mellomledernes rolleforståelse og organisasjonsidealer bli drøftet. De følgende spørsmål vil bli besvart: *Hvordan ser mellomlederne på sin egen posisjon, og hvilke idealer har de for ledelse? Ser de på seg selv som selvstendige bærere av organisasjonen eller som medlemmer av et kollektivt fellesskap?* Hvordan mellomlederne opplever myndighet og autonomi i arbeidet vil bli belyst. Sterke siloer og kompliserte beslutningsprosesser påvirker deres tilhørighet i bedriften. Fremmedgjøring, subkulturer og kollektivismen vil bli drøftet.

I det tredje og siste analysekapittelet vil mellomledernes orientering til arbeidet og deres saksengasjement bli belyst. Jeg vil diskutere indre og ytre dimensjoner ved orienteringen til arbeidet. Spørsmålet som vil bli besvart er: *Hva påvirker arbeidsinnsatsen til mellomlederne og hvilken orientering til arbeidet har de? Har de en instrumentell eller indre orientering til arbeidet?*

Ved å svare på disse spørsmålene er oppgavens ambisjon å antyde noen sentrale kjennetegn ved mellomlederne i norsk maritim industri. Min intensjon er ikke å kartlegge organisasjonsstrukturen og strukturelle endringer i bedriften som studeres. Formålet er å utforske den subjektive opplevelsen av utvikling og endring, organisasjons- og rolleforståelse

og generell orientering mot eget arbeid innen en bestemt type lederkategori i lys av deres møte med en slik organisasjonsendring. Siden bedriften kan sies å være et relativt sentralt case i norsk maritim industri, vil det være mulig å hevde at analysen sier noe om sentrale karaktertrekk ved norske mellomledere i den maritime bransjen.

Som teoretisk støtte for utvikling av problemstillingene og gjennomføring av den empiriske analysen vil jeg bygge på begreper og perspektiver fra organisasjons- og arbeidssosiologi. Siden det finnes svært lite forskning på mellomledelse i norsk sammenheng har jeg valgt å fokusere på litteratur fra utlandet. Ulike teorier om mellomlederes evne til å implementere endringer og roller de har under omstilling vil bli drøftet. For å belyse organisasjonsidealer og mellomlederes rolleforståelse vil litteratur om ledelse, autonomi og tilhørighet bli diskutert. Deres engasjement og orientering til arbeidet vil bli drøftet i lys av motivasjonsteori av blant annet Edward Deci og Richard Ryan (2000), i tillegg til generelle arbeidssosiologiske begreper om en indre og ytre orientering til arbeidet.

Som metodisk tilnærming har jeg, som allerede antydnet, valgt å gjennomføre en case-studie, med kvalitative intervjuer av et utvalg mellomledere i en strategisk valgt bedrift. Jeg skal nå gi en kort beskrivelse av bedriften og sammenslåingen jeg har tatt utgangspunkt i.

1.3 Presentasjon av case

Maritim virksomhet har lange tradisjoner i Norge, og sektoren har stor betydning for norsk økonomi. Bedriften som er valgt som case i denne undersøkelsen er en verdensledende leverandør av design og teknologiløsninger til det maritime globale markedet. De har det siste året vært igjennom flere omstillingsprosesser hvor både ledere og mellomledere har blitt kraftig nedbemannet.

Bakgrunnen for valg av case var kjennskap til en omfattende sammenslåing av to tidligere organisasjonsheter i bedriften. Før sammenslåingen var disse to nesten identiske organisasjoner, men som konsentrerte seg mot to ulike markedssegment. Fra å være to organisasjoner med overlappende kompetanse- og organisasjonsbehov, herunder doble ledelsesfunksjoner og ansatte, er de nå slått sammen til en markedsorganisasjon som skal tjene hele totalmarkedet. Begrunnelsen for sammenslåingen er fra bedriften sin side et nødvendig tiltak for å tilpasse seg markedet, og for å være mest mulig konkurransedyktige

totalt sett i forhold til strategiske satsninger. Dette betyr større fleksibilitet og optimalisering i forhold til ressursplanlegging av personell, og dermed innsparing av en del stillinger. På grunn av nødvendig nedbemanning, ble det før sammenslåingen initiert en frivillig sluttpakke til ledere over et visst nivå. Det var bedriftsledelsen som stod bak sluttpakkeordningen, i samarbeid med HR-avdelingen. HR-avdelingen har derimot hatt hovedansvaret for implementeringen av denne pakken. Dette tiltaket skulle gjøre nedbemanningsprosessen enklere, men svært få takket ja. Det er denne sammenslåingen jeg senere i oppgaven vil vise til, og som er utgangspunktet til mellomledernes fortellinger og holdninger til organisasjonsutvikling

Mellomlederne jeg har intervjuet arbeider nå i denne nye organisasjonen som har ansvaret for markedet og kundehåndtering. Dette innebærer arbeidsoppgaver rettet mot salg og kontraktsoppfølging. Forholdet til kundene er dermed en sentral del av mellomledernes arbeidsoppgaver og hverdag.

1.4 Oppgavens struktur

I det neste kapittelet vil det teoretiske rammeverket bli introdusert. I kapittel tre blir den metodologiske tilnærmingen presentert og begrunnet. Oppgavens utvikling, valg av metode, utvalg og intervjuprosessen vil her bli redegjort for. Jeg vil også drøfte oppgavens reliabilitet, validitet, generaliserbarhet og etiske hensyn. I kapittel fire følger det en kort presentasjon av informantene. Jeg ønsker å gi leseren et inntrykk av informantene da dette kan være hensiktsmessig for den videre analysen.

I de neste tre kapitlene vil studiens funn bli presentert. Kapittel fem introduserer mellomledernes holdninger til og reaksjoner på organisasjonsutvikling og endring. Kapittel seks vil gi en nærmere beskrivelse av organisasjonsidealer og deres rolleforståelse. I kapittel 7 presenterer jeg mellomledernes saksengasjement og orientering til arbeidet. Herunder vil jeg undersøke om det er en indre eller ytre orientering til arbeidet som er sterkest representert hos mellomlederne. Analysen er basert på empiri fra mellomledernes personlige beskrivelser, og vil bli drøftet i forhold til det teoretiske rammeverket i kapittel tre.

I kapittel 8 følger det en avslutning hvor jeg sammenfatter de viktigste aspektene ved studien. Til slutt kommer litteraturliste og vedlegg.

2. TEORETISK RAMMEVERK

I denne delen vil det teoretiske rammeverket bli redegjort for. Som en introduksjon vil jeg drøfte mellomlederens ulike roller i organisasjoner, samt utfordringer de står overfor i det moderne arbeidsmarkedet. Woolridge og Floyds (1992) flerdimensjonale roller er her sentralt. Kjennetegn ved mellomledere og deres roller vil bli presentert i lys av Huys fire dimensjoner (2001). I neste avsnitt vil transformasjonsledelse og transaksjonsledelse bli beskrevet. Kulturteori vil så bli drøftet, herunder kollektivism og individualisme. Neste avsnitt omhandler mellomlederens handlingsfrihet og autonomi i arbeidet. Her vil Svalunds (2003) fire typologier av subjektive tilstander bli redegjort for. Som en videreføring vil jeg beskrive ulike former for fremmedgjøring utviklet av Blauner (1964). Det siste avsnittet fokuserer på indre og ytre dimensjoner ved arbeidet, hvor indre motivasjon og selvbestemmelsesteori utviklet av Deci og Ryan (2000) vil bli presentert.

2.1 Mellomlederens roller og innflytelse ved implementering av endring

Ledelse innebærer et bredt spekter av ulike oppgaver². Ledere har blant annet ansvaret for en rekke rutinemessige forpliktelser og oppgaver i tillegg til at de har en viktig rolle som beslutningstaker både når det gjelder å løse problemer, initiere endringer, korrigere tiltak når uventede endringer oppstår og ved tildelingen av organisatoriske ressurser. I tillegg har de ansvaret for å motivere ansatte i arbeidet, og til å oppnå ulike organisatoriske mål (Bass 1990:398-399). Disse ledelsesfunksjonene er integrerte i hverandre hvor den enkelte leder ikke bare har en rolle. Definisjonene på ledelse er dermed flertydige og innebærer både prosesser, innflytelse, gruppeaktiviteter og felles mål. Northouse (2013:5) definerer lederskap som: *a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal*. Ledelse kan dermed forstås som en påvirkningsprosess hvor lederen påvirker gruppemedlemmer for å oppnå felles mål gjennom innflytelse og samspill (ibid.:6).

Mellomledere er i denne oppgaven definert som: *ledere som opererer på et mellomliggende nivå i bedriftens hierarki og som opererer to eller tre nivåer under bedriftens administrerende direktør*. Denne plasseringen i midten påpeker Dutton og Ashford (1993:398) er unik ved at de både leder samtidig som de blir ledet av andre. Det er altså ikke

² Se Mintzberg i Bass, Bernard, M. (1990) for en utfyllende beskrivelse av ledelsesfunksjoner

hvor mellomlederne befinner seg på organisasjonskartet som er interessant, men, i følge Woolridge og Floyd (1992), deres tilgang til toppledelsen kombinert med sin kunnskap om det operasjonelle driftsnivået i organisasjonen. Rensis Likert betegner mellomledere som «linking pins» hvor de koordinerer topp- og driftsnivåaktiviteter, og utfører handlinger som kan påvirke organisasjonen både oppover og nedover (i Woolridge og Floyd 1992:154). De fungerer på denne måten som et viktig bindeledd mellom virksomhetens strategiske og operasjonelle nivå, i tillegg til at de som regel har ansvaret for en del av organisasjonens forretningsprosesser (Woolridge et al. 2008:1192).

For å demonstrere dette bindeleddet har Woolridge og Floyd (1992) identifisert fire roller mellomledere utfører i en organisasjon med fokus på deres evne eller mulighet til å påvirke implementering av endring både oppover og nedover i organisasjonen. I rollen som tilrettelegger og iverksetter i organisasjonen bidrar mellomlederne med innflytelse nedover. Som tilrettelegger legger mellomlederen til rette for endring og tilpasning. Mellomlederen fremstår som en innovativ og fleksibel leder som ønsker og integrere den nye strategien satt av toppledelsen nedover i organisasjonen. De oppmuntrer ansatte under og rundt seg til å engasjere seg i ideskaping eller til å komme med innovative initiativ. I rollen som iverksetter implementerer mellomlederen toppledelsens strategi ved å kontrollere ytelsen til ansatte med hensyn til ønskede mål.

For å påvirke strategien oppover i organisasjonen kan mellomledere, i følge Woolridge og Floyd (1992), ta på seg rollen som champion ved og «kjempe» frem alternativer eller påvirke agendaen som er satt av toppledelsen. Som syntetisør frembringer mellomlederen syntetiserende informasjon gjennom evaluering, råd og subjektiv tolkning opp til ledelsen. Han er åpen for endringer og kommer ofte med integrerende innspill. Rollen som syntetisør kan være en forløper til rollen som champion hvor de sammen kan påvirke strategien oppover i organisasjonen og potensielt føre til strategisk endring (Woolridge og Floyd 1992:154-156). Mellomlederes unike posisjon gjør dem altså til en viktig ressurs for organisasjonen, og det organisatoriske utfallet hvor de kan fungere som viktige mellommenn mellom organisasjonens strategi og daglige aktiviteter (Woolridge et al 2008:1192). Ved denne formen for «upward influence» i rollene som champion og syntetisør kan mellomlederne forsøke å lede toppledelsens oppmerksomhet ved for eksempel å gi, eller skjule, viktig informasjon om ulike saker, legge de frem på bestemte måter, eller ved å mobilisere ressurser og rutiner som styrer toppledelsens oppmerksomhet mot enkelte saker til fordel for andre. På

denne måten kan mellomledere påvirke og styre den strategiske agendaen ved å prioritere og bestemme hvilke temaer som bør få oppmerksomhet fra toppledelsen i en strategiprosess (ibid.:1203).

Disse flerdimensjonale rollene til Floyd og Woolridge (1992) representerer en mulighet for mellomledere til å fungere som viktige strategiske meglere mellom toppledelsen og driftsnivået i organisasjonen. Men mulighetene mellomledere har til å gjennomføre eller påvirke strategiske beslutninger avhenger av grad av uavhengighet og autonomi i arbeidet. Så spørsmålet generelt, og som jeg også skal komme inn på i denne oppgaven, er om de opplever handlingsrom til å ta beslutninger og påvirke strategiske beslutninger. Et viktig spørsmål i denne sammenhengen er i hvilken grad mellomledere har blitt tappet for oppgaver og funksjoner ved at det er utviklet spesielle avdelinger for funksjoner som tidligere lå til deres ansvarsområde.

Inntoget av den amerikanske ledelsesfilosofien HRM (Human Resource Management)³ er her sentralt hvor den de siste tiårene har preget både store og mellomstore bedrifter i Norge. HR kan defineres som *alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner* (Kuvaas og Dysvik 2012). Den norske ledelsesmodellen består av et trepartssamarbeid mellom staten, arbeidsgiverorganisasjonene og arbeidstakerorganisasjonene. Denne modellen bygger på en forståelse om at arbeidsgivere og arbeidstakere kan ha ulike interesser. Partene skal være samarbeidsvillige og ha gjensidig respekt for hverandre, men som følge av HR-funksjonens inntog er denne modellen i endring. Det som før var personalavdelinger har blitt endret til HR-avdelinger i de fleste mellomstore og store firmaer både i offentlig og privat sektor. I enkelte tilfeller innebærer dette bare et navnebytte men kan også bety en dramatisk endring av arbeidet for ansattes rolle, både med hensyn til deres interne påvirkningsevne, kontroll over egen arbeidssituasjon, tilgang til informasjon om bedriftens framtidsutsikter og visshet om egen fremtid i bedriften (Barsok 2013, Nordtug 2014).

Dagens HR-avdelinger har i større grad fått en mer strategisk rolle hvor de blir en del av ledelsen som utformer bedriftens mål og strategier. HR-filosofien legger vekt på at arbeidstakerne og bedriftene har samme interesser. Men Barsok (2013) påpeker at konsekvensene av å bygge på felles interesser fører til at interessekonflikter faller bort.

³ Human Resource Management vil heretter bli omtalt som HR

Det skapes et produksjonsfellesskap mellom bedrift og ansatte, hvor det grunnleggende skillet mellom arbeid og kapital i den norske ledelsesmodellen forsvinner. På denne måten skjer det en forskyvning av makt bort fra fagforeningene hvor det tilsynelatende ikke eksisterer noen interessekamp, samtidig som fagforeningenes rolle minsker betraktelig (ibid.:). Tradisjonelt har mellomledere vært et viktig bindeledd mellom de ansatte og toppledelsen. De er som regel opptatt av å skape gode resultater på vegne av organisasjonen, samtidig som de ønsker å ivareta og utvikle sine ansatte. Når deres innflytelse i organisatoriske beslutninger blir redusert, som følge av at HR-avdelinger tar over, kan de oppleve at det tradisjonelle forholdet mellom partene i organisasjonen forsvinner.

Forskeren Bitten Nordrik hevder at ledelse i mange store foretak er nå kun lojale mot en part: eiernes ønske om maksimalt overskudd (2012). Hun mener dagens ledere er mer opptatt av å styre og ha kontroll, enn å utøve godt lederskap og samarbeid med sine ansatte. Hun viser til undersøkelser som viser at stadig flere opplever mindre innflytelse over sin arbeidssituasjon da beslutninger ofte tas før tillitsvalgte informeres. Denne nye filosofien flytter makten oppover i organisasjonene, samtidig som ansvaret individualiseres. Ledelse, og herunder spesielt mellomlederens rolle, reduseres til å gjennomføre mål som er gitt ovenfra hvor de ansatte får ansvar, men ikke medbestemmelse over målene de har ansvaret for. Dette er den «harde» siden av HR. I utgangspunktet var HR betegnet som en idealisert «myk» avdeling som skulle være en støtte for ansatte, i tillegg til å behandle dem som organisasjonens viktigste ressurs, heller enn som en kostnad som skal minimeres (Thompson og McHugh 2009:99). Dette er virkningene av en sterkt rasjonalisert prosess hvor mellomlederne mister innflytelsen de tidligere hadde. Som følge av harde krav fra ledelsen om rasjonalisering, reduserte kostnader og høyere inntjening har, i følge professor Thomas Kochan (2007:600), HR-funksjonen sviktet ansatte da de ikke klarer å realisere de målene som opprinnelig skulle gagne både organisasjonen og ansatte. Dette fører til tap av tillit og legitimitet hos ansatte, hvor forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker blir fragmentert. Det er mellomlederne som i størst grad blir rammet ved organisatoriske omstillinger utført av HR-avdelinger, både med tanke på sikkerhet og fremtidige karrieremuligheter, da antallet nivåer i ledelsen blir kraftig redusert, men også med tanke på makt og status da deres tidligere funksjoner har blitt undergravd (Thompson og McHugh 2009:95-97). Woolridge og Floyd (1992) fremhever mellomledere som betydningsfulle meglere i endringsprosesser, men på grunn av sterke HR-avdelinger kan mellomledere bli hindret i å utføre og påvirke organisasjonsendringer og strategier satt av toppledelsen. HR minsker makten mellomledere har til å utføre og påvirke

beslutninger og til å selv komme med forslag til endringer og forbedringer. De får færre muligheter til å påvirke organisatoriske strategier og skape gode resultater for bedriften. Hvordan opplever mellomledere denne situasjonen? Føler de at deres posisjon og myndighet har minsket som følge av spesialisering og sterke støttefunksjoner?

I tillegg til denne nye ledelsesmodellen som reduserer makten til mellomledere, tyder det på at mellomledere er nødt til å akseptere en økt overvåking og arbeidsintensivering, redusert sikkerhet og færre muligheter for forfremmelse som følge av dramatiske rasjonaliseringsprosesser og flatere organisasjonsstrukturer⁴. Dette kan føre til en økende misnøye i tillegg til et press på deres rolle i organisasjonen (McCann et al.2008:365). En ytterligere konsekvens av endringer i ledelsesprosesser er veksten av strukturelle konflikter og ubalanse mellom forskjellige nivåer og funksjoner. Hvert ledelsesnivå ser ut til å ha en tendens til å forfølge egne interesser og rasjonelle valg, noe som øker potensialet for konflikter mellom ulike interessegrupper, for eksempel mellom økonomiavdelingen og salgsavdelingen. Dette hevder Thompson og McHugh (2008:95-97) er en konsekvens av at konkurrerende krav til «eierskap» av bestemte ideer eller strategier oppstår. Ved å bare ta hensyn til individer og ikke ledelse som helhet i organisasjoner vil man gå glipp av den bredere strukturelle sammenhengen.

Jeg vil i analysen drøfte mellomledernes rolleforståelse og orientering til arbeidet. Hvordan mellomlederne opplever sin rolle henger tett sammen med muligheter de har til å gjennomføre endringer eller beslutninger. Er de utførere av toppledelsens budskap, eller ser de på sin rolle som en mulighet til å forandre organisatoriske strategier? Mellomledernes holdninger knyttet til HR-avdelingens funksjon er her sentral i forbindelse med deres opplevelse av myndighet og handlingsrom i bedriften. Men la oss først se på mellomledernes roller og hvilke muligheter de har til å påvirke organisatoriske endringer.

⁴ Basert på den kvalitative undersøkelsen av fem britiske organisasjoner: *Normalized Intensity: The New Labour Process of Middle Management* av McCann et al. (2008)

2.2 Omsorgsfulle entreprenører mellom endring og kontinuitet

I første analysekapittel vil mellomledernes holdninger og reaksjoner i forhold til endring bli drøftet. Hvordan de fremstår i en endringsprosess er her sentralt. På bakgrunn av Woolridge og Floyds (1992) rammeverk har jeg skissert mellomledere som verdifulle aktører ved implementering av endring både oppover og nedover i organisasjonen. Professor Huy (2001) har gjennom seks år studert mellomledere gjennom radikale organisasjonsendringer, hvor han finner fire sentrale roller hos mellomledere. Han identifiserer dem som emosjonelle, kommuniserende og viktige bidrag for ideskaping og utvikling i organisasjoner. I tillegg til å være et viktig ledd i balansen mellom kontinuitet og endring. Undersøkelsen vil her bli presentert og knyttet opp mot mellomledernes holdninger til endring og ledelesesidealer i analysen.

For det første er mellomledere en viktig kilde til å kommunisere foreslåtte endringer nedover og på tvers av organisasjonen. Fravær av kommunikasjon kan føre til feilinformasjon, usikkerhet og en ubegrunnet frykt hos ansatte som kan skade atmosfæren i bedriften og omorganiseringens ferdigstilling (Klein og Kahn 2003:1-2). Posisjonen til mellomledere gjør at de er nærmere arbeiderne, samtidig som de ofte har en uformell innflytelse over kollegaer og ansatte, og kan på denne måten bidra til å skape engasjement og en positiv holdning i resten av organisasjonen (2001). Det er dermed viktig at mellomlederne har en forståelse for bakgrunnen for endringstiltak, og hvor de blir integrerte og får utfyllende informasjon om fremtidige hendelser og prosesser som skal gjennomføres. Ansatte er mye mer sannsynlige til å ta del i en endring når de er tillit, støtte eller en form for organisatorisk identifikasjon til stede (Huy 2001). Når informasjon og kommunikasjon uteblir påpeker Huy at ansatte vil oppleve en følelse av mangel på deltakelse og innflytelse ved endringer. Innflytelse ved strategiske, administrative og operasjonelle beslutninger kan øke følelsen av samhold og fremme en orientering mot et felles mål, som kan være viktig for bedriftens ytelse og resultater ved en endring (Ashforth 1989:207-208, Murray 1989:413). Samtidig som mellomledere kan være viktige aktører for holdninger som dannes nedover i organisasjonen er det også viktig å integrere dem i endringsprosesser for å ivareta en positiv holdning i resten av organisasjonen da ansattes holdninger sannsynligvis er formet av mellomledernes egne holdninger til endring (Huy 2001). God kommunikasjon, informasjon og involvering fra toppledelsen til mellomlederne er dermed avgjørende for hvordan endringsprosesser oppleves.

Samtidig som mellomledere er viktige kommuniserende aktører i en organisasjon tar de også vare på ansattes emosjonelle behov – de fremstår på denne måten som viktige terapeuter. Deres posisjon i midten gjør at de har et nærere forhold både til ansatte og kollegaer, da de kommuniserer på et mer direkte og personlig nivå enn toppledelsen (Huy 2001). Det er dermed trolig at mellomledere føler et større ansvar og tilknytning til sine ansatte enn det toppledelsen gjør. Toppledelsen har, i følge Huy, et mer eksternt enn internt fokus, i tillegg til at de ofte sitter for langt unna «kjernen» til å utvikle et personlig forhold til sine ansatte (ibid.).

Som terapeuter opprettholder mellomlederne en «emosjonell balanse» hvor ansattes følelser blir ivaretatt (Huy 2002). Mellomledere forebygger negative reaksjoner og sikrer en «mykere» gjennomføring av en ellers radikal endringsstrategi (Woolridge et al. 2008:1203) Dette muliggjør et produktivt og målrettet arbeid under endringer hvor mellomlederne kan fjerne potensielle bekymringer hos ansatte. Huy poengterer at mellomledere ofte har mange utfordrende oppgaver, men ønsker likevel å være tilstedeværende og en praktisk støtte for sine ansatte. Deres rolle som terapeuter fremmer et sterkt ønske om problemløsning både for ansattes velvære, men også for å hindre organisasjonen fra å falle sammen. På bakgrunn av dette identifiserer Huy mellomledere som viktige terapeuter i endringsprosesser (Huy 2001).

Kommunikasjon og integrasjon ved endring er som nevnt en viktig faktor for aksept av endring. Men i et arbeidsliv preget av uforutsigbarhet og mindre stabilitet blir en følelse av kontinuitet like viktig for å hindre negative emosjonelle følelser og holdninger til endring. Mellomledere som kommuniserende aktører, samtidig som de tar vare på ansattes emosjonelle behov, er dermed viktige ledd ved opprettholdelsen av kontinuitet og balanse i organisasjoner under endring. Balansen mellom kontinuitet og endring er den tredje rollen Huy identifiserer hos mellomlederne, og som gjør dem minst like viktige som toppledelsen til å tilrettelegge og gjennomføre radikale endringer (ibid.).

Huy hevder toppledelsen har en tendens til å undervurdere virkningen endringsstrategier har på både mellomledere og ansatte hvor de glemmer at ikke alle har samme forståelse for ulike endringstiltak (ibid.). Ved manglende innsikt i planleggingsprosessen og ved endringsstrategien kan mellomledere føle seg overrumplet av ledelsen, noe som kan føre til mostand, sinne, frustrasjon og forvirring (Scott og Jaffe 2004:13). En balanse mellom kontinuitet og endring, hvor mellomledere føler seg integrerte i endringsstrategien er dermed også viktig ved implementering av endring.

Den siste rollen Huy identifiserer er mellomledere som entreprenører. Mellomlederens unike posisjon i bedriften hvor de er nærmere knyttet daglige gjøremål, kunder og frontlinje-ansatte, enn ledelsen, fører til at de ofte har en bedre innsikt i hvor problemer oppstår og hvilke løsninger som er hensiktsmessig. Samtidig har de en distanse som tillater dem å se det store bildet i organisasjonen. På denne måte, hevder Huy, mellomledere er bedre egnet til å se nye muligheter for problemløsning og for å sikre vekst enn det toppledelsen ofte er. På bakgrunn av dette kan mellomledere være viktige bidrag til ideer og utvikling i organisasjonens struktur og effektivitet. I tillegg til at deres posisjon gir et godt «innblikk» til forbedringstiltak finner Huy også et genuint *ønske* hos mellomlederne om å forbedre organisasjonen: *middle managers often have value-adding entrepreneurial ideas that they are able and willing to realize—if only they can get a hearing* (2001).

I lys av Huys roller fremstår de som engasjerte ledere som ønsker å ta del i organisasjonens virksomhet. De er entreprenører, drevet av muligheter, som kan forbedre organisasjonen hvor problemløsning er sentralt. Jeffrey A. Timmons (1999 i Widding og Jenssen 2008) hevder suksessfulle entreprenørielle ledere karakteriseres ved at de tilfører bedriften fantasi, engasjement og visjoner. Samtidig er de lidenskapelige, innehar høy motivasjon og har gode samarbeidsevner. Men selv om Huy finner i sin undersøkelse at mellomledere har fremtredende entreprenørielle egenskaper mener han det stereotypiske bildet av mellomledere, som jeg innledningsvis skisserte, vedvarer. Toppledelsen ser på mellomledere som ineffektive motstandere og er dermed motvillige til å inkludere dem i endringsprosesser og i utarbeidelsen av strategier. Dette kan til slutt føre til at mellomlederne ikke ønsker å gjøre en innsats for initiering av endring og problemløsning. Spesialiserte funksjoner har i tillegg en tendens til å undergrave mellomledernes selvtillit i enda større grad hvor de blir fremstilt som famlende ledere, hvor konsulenter eller HR-ansatte får æren av suksessive implementeringer, som i utgangspunktet kanskje allerede var fremmet av mellomlederne (Huy 2001).

På bakgrunn av disse rollene mener Huy at å redusere mellomlederens roller i en endringsprosess bestemt vil minske sjansene organisasjoner har for å gjennomføre suksessfulle endringer.

2.3. Karismatiske eller passive ledere?

Jeg vil i andre analysekapittelet fokusere på mellomlederens organisasjonsidealer og egne idealer for ledelse, herunder deres rolleforståelse. For å forstå mellomlederens forståelse av egen rolle vil jeg i dette underkapittelet utdype to former for ledelse: transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Teorien om transformasjonsledelse har blitt et eget paradigme innen ledelsesforskningen hvor de fleste studier om ledelse tar utgangspunkt i denne teorien. Jeg vil benytte meg av sentrale kjennetegn ved teorien og stille den opp mot transaksjonsledelse for å belyse mellomledernes organisasjonsidealer og ledelsesidealer i analysen.

Sosiologen James Downton var den første til å skille mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse (Martinsen 2005:31). Professor Bernard M. Bass har imidlertid videreutviklet transformasjonsteorien og stilt den opp mot transaksjonsledelse. I følge Bass oppstår transformasjonsledelse når ledere utvider og stimulerer sine ansattes interesse, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og når de får ansatte til å se ut over sine egne interesser til beste for gruppen (2001:189).

Teorien om transformasjonsledelse henger tett sammen med karismatisk ledelse og det er dermed vanskelig å skille de to fra hverandre (Yukl 1994:317). Karismatiske ledere gir sine ansatte selvtillit, engasjement og oppmuntring. De er inspirerende og får ansatte til å tro på at de kan utrette store ting ved å yte en ekstra innsats. Karismatiske ledere har stor makt og innflytelse, samtidig som de ansatte klarer å identifisere seg med dem. Videre er de våkne for individualitet, og oppmerksomme på forskjeller mellom ansatte. De fremtrer som intellektuelle mentorer som er villige til å vise sine ansatte nye måter å angripe problemer på og legger vekt på fornuftige løsninger (Bass 2001:189). De blir dermed gjerne ansett som de beste til å håndtere kriser eller store utfordringer. Yukl hevder i tillegg at karismatiske ledere er sannsynlige til å ha et sterkt behov for makt, høy selvtillit og en meget sterk overbevisning om egen tro og idealer. Et sterkt behov for makt motiverer lederen til å forsøke å påvirke sine ansatte. Selvtillit og sterk overbevisning om egen tro øker underordnedes tillit til lederens avgjørelser. En leder uten disse egenskapene er mindre sannsynlig til å prøve å påvirke ansatte, i tillegg til at de er mindre sannsynlige til å lykkes dersom de prøver å influere og påvirke andre (Yukl 1994:318).

Transformasjonsledere er karismatiske og fremstår dermed som inspirerende, samtidig som de tar hensyn til ansattes følelsesmessige behov (Bass 2001:189). De stimulerer ansattes interesser og får de til å se utover sitt eget interessefelt. Gjennom transformasjonsledelse klarer ledere på denne måten å snu egeninteresser i jobben til et kollektivt engasjement hvor hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner. Grønhaug et al. (2001 i Martinsen 2005:130) påpeker at det er lett å forbinde begrepet transformasjonsledelse med endringsledelse. Forskjellen er imidlertid at endringsledelse er forbundet med konkrete endringsprosesser eller påvirkninger. Transformasjon betyr noe utover endringsledelse og kan oversettes til omdanning. Dette er en dyptgripende endring hvor en vellykket transformasjonsledelse kan føre til en slik endring av medarbeideres innstilling, motivasjon og innsats.

Transformasjonsledere skaper visjoner og en følelse av å ha overordnede mål, stolthet, respekt og tillit til sine ansatte. De oppfører seg på måter som gjør dem til rollemodeller for sine medarbeidere. De er inspirerende og motiverende ledere som stimulerer ansattes innsats gjennom å sørge for at aktivitetene blir sett på som meningsfulle og utfordrende. På samme tid stimulerer de ansattes innovasjonsevne og kreativitet gjennom å utfordre ansatte, sette spørsmålstegn ved gamle antagelser, sette problemer inn i nye sammenhenger og tilnærme seg problemer på nye måter. Rasjonalitet og grundige problemløsninger er sentrale stikkord. I likhet med Huy som hevder mellomledere er viktige støttespillere for individuelle behov, vier transformasjonsledere individualisert oppmerksomhet til sine ansatte. De gir ansatte og kollegaer oppmerksomhet hvor de instruerer og gir gode råd, og retter på denne måten spesiell oppmerksomhet mot hvert enkelt individs behov for å oppnå best mulige prestasjoner og vekst. Transaksjonsledelse på sin side avtaler belønning etter innsats, lover belønning for god ytelse og gir anerkjennelse for gode resultater (Bass 2001:192-193).

Selv om mange transformasjonsledere er opptatt av ansattes velferd, påpeker Bass at det finnes mange ulike former for utøvelsen av transformasjonsledelse. Det som gjør dem til transformasjonsledere er at de lykkes i kraft av sin utstråling, evne og vilje til å behandle underordnede forskjellig, og ved å sørge for at de ansatte blir intellektuelt stimulert. De fungerer på denne måten ofte som rollemodeller for sine ansatte, tar kalkulererte risikoer og får andre til å tro på sine fremtidsvisjoner. Istedenfor å arbeide innen en organisasjonskultur har de en tendens til å utfordre den, hvor målbevissthet og selvtillit blir viktige kjennetegn hos transformasjonsledere (ibid.).

Transaksjonsledere på sin side motiverer ansatte ved å appellere til egeninteressen hvor de for eksempel gir løfter om forfremmelse dersom de støtter opp om oppgaver som omorganisering eller nedbemanning (Grønhaug et al. 2001:314). Typisk for transaksjonsledere er at de vet hva ansatte vil ha ut av jobben sin, og passer på å gi dem det, dersom de gjør seg fortjent til det. De bytter på denne måten passende belønninger mot passende innsats, og gir gehør til medarbeiderne når de får jobben gjort. En transformasjonsorientert leder skiller seg fra en transaksjonsleder ved at han ikke bare gjenkjenner hvilke behov medarbeideren har i jobbsammenheng, men prøver aktivt å utvikle disse behovene hos både kollegaer, underordnede eller til og med overordnede (Martinsen 2005:31).

Ved transaksjonsledelse er aktiv og passiv atferd sentralt, hvor ledere følger med og leter etter avvik fra regler og rutiner. De griper bare inn i situasjoner dersom regler ikke blir fulgt. Transaksjonsledelse har på denne måten likheter med laissez-faire ideologien hvor lederne har tro på at ting utvikler seg i riktig retning av seg selv, og unngår på denne måten å måtte ta krevende avgjørelser (Martinsen 2005:32, Bass 2002:190).

2.4 Kollektivitet, individualitet og subkultur

Hvordan mellomlederne opplever sin rolleforståelse, og idealer de har for ledelse kan sees i lys av kollektivism og individualisme. Fremstår de som kollektivistisk eller individuelt orienterte? Opplever de en sterk enhetlig kultur eller er den preget av interessemotsetninger?

Mellomlederes idealer for ledelse- og organisasjonsideal er formet av deres verdier. Professor Geert Hofstede definerer verdier som generelle tendenser til å foretrekke bestemte forhold fremfor andre (1986:305). Kultur utvikles gjennom samhandling mellom medlemmer av en gruppe eller organisasjon. Hofstede viser til kultur som eksisterer både på et kollektivt og individuelt nivå. Dette skillet påvirker hvordan mellomlederne fremstår og utøver sin rolle i organisasjonen. Individualisme referer til individuelle behov og innebærer en rekke ulike alternativer for atferd innen den samme kollektive kulturen. I en individualistisk kultur vil mellomlederne handle i samsvar med sine egne interesser da denne kulturen er bygget på en stor mengde frihet til å handle slik en selv ønsker. De er mer opptatt av egen karriere og avdeling enn bedriften som helhet (ibid.:307).

I en kollektivistisk kultur vil arbeidet være sentrert rundt det beste for alle ansatte og for bedriften som helhet. Mellomledere som er medlemmer av denne kulturen tenker ikke på seg selv som selvstendige og vil i større grad ta utgangspunkt i hele den sosiale gruppen. Hofstede påpeker at både individualistiske og kollektivistiske kulturer er integrerte helheter, men graden av integrasjon varierer (1983:79.). Individualistiske kulturer er preget av en svak integrasjon i motsetning til kollektivistiske hvor integrasjonen er sterk. Hvilken av de to kulturene en tilhører er på denne måten med på å forme mellomledernes selvforståelse.

I følge Leidner er individuell identitet et sett av sosiale relasjoner som utgjør personen og fokuserer på livshistorien til hvert enkelt individ. Kollektiv identitet dreier seg om et mønster av identifikasjon. En konstruksjon av individers karakter er på denne måten en artikulasjon av både kollektive og individuelle dimensjoner (2006:426-427). Personlig eller individuell identitet kombinerer unike og spesifikke fakta hos hvert enkelt individ. En kollektiv identitet kan defineres som en prosess som skapes gjennom interaksjon med omgivelsene, og konstruerer en felles sosial identitet for ulike grupper i samfunnet (Jenkins 2008:18). Siden identitet er sosialt konstruert, er det vanskelig å skille klart mellom individualisme og kollektivismen da de både er sosialt og personlig unngåelig knyttet sammen. En sterk sosial identitet kan styrke tilhørigheten og dermed minske fremmedgjøringen mellomlederne opplever i arbeidet. En kollektivistisk kultur hvor samarbeid og felles interesser er i fokus er også et viktig bidrag for å hindre fremmedgjøring og potensielt skape interne konflikter i organisasjonen.

Organisasjoner kan også være preget av et kulturelt mangfold hvor ulike kulturer utvikles og eksisterer side om side. I stedet for å se kulturen som en enhetlig enhet, er subkulturer eksempler på mange små kulturer innenfor den helhetlige kulturen (Hatch 1997:226). Innen subkulturer kan det eksistere ulike verdier, situasjonsoppfatninger og meninger om hva som er viktig og riktig å gjøre. Subkultur kan bli definert i forhold til organisasjonens overordnede verdier hvor subkulturer enten støtter eller frastøter seg den eksisterende kulturen. Det er også mulig å skille subkulturer på grunnlag av yrke, arbeidsgrupper, hierarkiske nivåer og organisatorisk tilhørighet da subkulturer eksisterer hvor ansatte arbeider tett sammen, for eksempel i prosjektgrupper og små isolerte avdelingsenheter (ibid.:228-229).

Siden kultur utvikles gjennom samhandling, og innen hver del av organisasjonen, utvikles det dermed forskjellige subkulturer. Dette fører til at det ofte eksisterer store kulturforskjeller mellom ulike avdelinger og hierarkiske nivåer i en og samme organisasjon (Jacobsen og Thorsvik 2010:30). Subkulturer er basert på en differensiering mellom grupper hvor interaksjon mellom ansatte minsker sannsynligheten for at subkulturer oppstår og øker sannsynligheten for dannelsen av sammenhengende grupper eller kulturell kongruens (Hatch 1997:229). Begrepet kulturell kongruens viser til hvilken grad kulturen er den samme ulike steder i organisasjonen. Om det er god overenstemmelse mellom kulturelementene er organisasjonen preget av en helhetlig kultur som knytter alle ansatte i organisasjonen sammen (Jacobsen og Thorsvik 2010:132).

Som en følge av forskjellige prioriteringer og holdninger kan subkulturer potensielt føre til konflikter mellom ansatte. Problemer oppstår når subkulturene representerer en motkultur som utfordrer den dominerende kulturen i organisasjonen. Subkulturer kan på denne måten undergrave koordinering og begrense kommunikasjonen mellom to parter i en organisasjon. Dette gjør samarbeid mellom ulike avdelinger svært vanskelig, og kan potensielt føre til konflikter. Når medlemmer er gjensidig avhengig av hverandre er det mindre sannsynlig at subkultur oppstår da de må samarbeide og knytte relasjoner (ibid.).

2.5 Mellomlederes handlingsfrihet og rolleforståelse

Jeg ønsker i studiet å se på hvordan mellomlederne opplever sin handlingsfrihet i arbeidet. Dette vil bli belyst både i første og andre analysekapittel hvor teorier om autonomi og selvbestemmelse er sentralt. Autonomi forteller noe om selvstendigjøringen av denne sosiale gruppen, og hvilke forventninger de har til sin egen rolle. Autonomi kan dermed være nyttig for å forstå hvordan mellomlederne opplever sin egen rolleforståelse i lys av organisasjonsidealer og ledelsesidealer. Ønsker de handlingsfrihet eller verdsetter de i større grad heteronomi hvor deres handlinger blir bestemt av regler og prosedyrer? I neste underkapittel vil ulike tilstander av autonomi bli drøftet for å kunne si noe om mellomledernes opplevelse av tilhørighet og deltakelse i arbeidet. Fravær av autonomi i arbeidet kan føre til en fremmedgjøring hvor de opplever en mangel på handlingsfrihet til å utøve sine roller. Dette vil i analysen bli drøftet og knyttet opp mot mellomledernes rolleforståelse, integrasjon, tilhørighet til bedriften og innholdet i arbeidet.

Som jeg tidligere nevnte har mellomledere en unik posisjon i organisasjoner hvor de kan påvirke strategier, beslutninger og endringsinitiativer. Men dette avhenger til en viss grad av autonomi og selvstendighet i arbeidet. Mange private og offentlige bedrifter har de siste årene desentralisert sine organisasjoner. Dette kan føre til «empowerment» av arbeidstakere hvor de får mer ansvar og myndighet. På den andre siden kan det hevdes at ansatte bare får mer ansvar og ikke myndighet til å ta beslutninger da myndigheten beholdes sentralt (Svalund 2003). Grad av selvstendighet og kontroll de har over arbeidet påvirker igjen arbeidstilfredsheten. Repeterende arbeidsoppgaver, usikkerhet og tett overvåking fra ledelsen hvor autonomi og handlingsfrihet er fraværende, kan føre til misnøye og lav arbeidstilfredshet (Watson 2008:234).

Hackman og Oldham (1976:258) definerer autonomi slik: *the degree to which the job provides substantial freedom, independence, and discretion to the individual in scheduling the work and in determining the procedures to be used in carrying it out*. Arbeid med høy autonomi avhenger av resultatene av den enkeltes innsats, initiativ og beslutninger, heller enn av instruksjoner fra ledelsen eller manuelle prosedyrer ved arbeidet. I slike tilfeller hevder Hackman og Oldham at ved høy grad av autonomi vil arbeidstakerne føle et sterkt personlig ansvar for arbeidet i forhold til både suksesser og nederlag som måtte forekomme (ibid.:257-258). Katz og Van Maanen definerer også autonomi som frihet, uavhengighet og ansvar i planlegging og gjennomføring av arbeidsoppgaver (1977:473). Høy grad av autonomi i arbeidet betyr dermed at ansatte har stor frihet og selvstendighet til å arbeide på egne premisser, til å ta beslutninger og egenkontroll over arbeidssituasjonen (Kaufman og Kaufman 2003:171).

2.5.1 Handlingsmuligheter og handlingsevne

Jørgen Svalund, forsker ved FAFO, har i artikkelen «*organisering, autonomi og arbeidstempo*» (2003) utvidet forståelsen av arbeidstakeres autonomi. For å skape en forståelse av arbeidstakernes autonomi knytter han autonomi opp mot en *negativ* og en *positiv* frihet (ibid.:88). Frihet og autonomi dreier seg på den ene siden om negativ frihet, som er frihet *fra* ytre påvirkninger og tvang, og som ikke på en eller annen måte utgår fra individet selv. For at arbeidstakeren skal oppleve at han eller hun utfører arbeidsoppgavene på en best

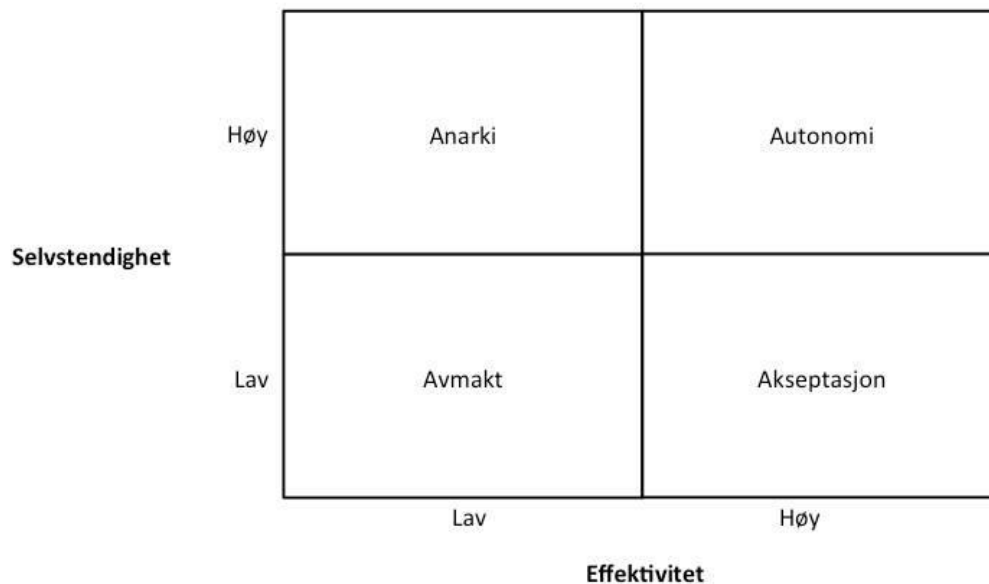
mulig måte må det være slik at arbeidstakeren har muligheter til å treffe valg knyttet til hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. En slik negativ frihet er ikke tilstede dersom en leder for eksempel krever at en spesiell fremgangsmåte, blant flere mulige, skal følges, og tvinger den underordnede til å følge ordren. Negativ frihet er *strukturavhengig* ved at ulike posisjoner og roller i en organisasjon gir ulike muligheter av myndighet og ansvarsområder.

Den positive formen for frihet er frihet *til* å handle slik man vil hvor mellomlederne opplever en mulighet til å realisere og bruke handlingsevnen. Gjennom denne formen for frihet gis arbeidstakerne ressurser, og ofte makt til å få til en ønsket handling. Svalund påpeker at denne handlingsevnen er i store deler av arbeidslivet relasjonsavhengig, i den forstand at den blir muliggjort gjennom kollektiv organisering og andres deltakelse. Et eksempel på positiv frihet er når ansatte opplever at organiseringen er hensiktsmessig, og at ledelsen og andres arbeid bidrar til at de kan utføre sine oppgaver på en best mulig måte (ibid.).

Men disse formene for frihet viser ikke nødvendigvis til arbeidstakernes autonomi. Frihet viser, isolert sett, til objektive valgmuligheter, enten disse er positive eller negative. Frihet er dermed knyttet til forhold som fremtrer som ytre for individet. Å være autonom betyr å gi seg selv sin «egen lov» hvor arbeidstaker velger hvilke begrensninger som skal legges på hans eller hennes egne handlinger. Å begrense sin frihet behøver ikke nødvendigvis å bety at man begrenser sin autonomi. Autonomi viser ikke bare til hvor «fri» en er i forhold til valgmuligheter, men også til hvordan denne friheten *oppfattes*. En handling som begrenser friheten kan være et klart uttrykk for autonomi dersom det var en bevisst valgt handling som førte frem til situasjonen. En jobb begrenser handlingsfriheten man har i arbeidstiden, men arbeidstaker kan *velge* å begrense sin handlingsfrihet for å oppnå et gode på andre områder, som for eksempel lønn. Dette betyr at autonomi i stor grad dreier seg om *selvrefleksjon* og forståelse av egne muligheter og valg ut i fra et sosialt ståsted. De faktiske begrensningene ved handlingsfriheten vil enten oppleves som velbegrunnede legitime eller som urimelige og illegitime. Skillet mellom frihet og autonomi dreier seg på denne måten om legitimitet, der noen eller noe styrer over andre, og hvor denne styringen oppleves som riktig og rimelig av de som utsettes for den (Rousseau 1995, Hall 1976 og Weber 1995 i Svalund 2003:88-89).

Ettersom arbeidstakernes autonomi fremkommer som et resultat av deres faktiske frihet og arbeidstakernes refleksjon rundt opplevelsen av denne friheten, kan deres autonomi oppfattes som et *subjektivt* forhold. Det er subjektivt i den forstand at det dreier seg om hvordan

arbeidstakerne oppfatter og bedømmer disse forholdene. Hva det for eksempel vil si å arbeide selvstendig er ikke gitt, men er i stor grad knyttet til ansattes individuelle forståelse og erfaring. Det samme gjelder oppfattelsen av klare ansvarsforhold som i sterk grad er knyttet til individuell forståelse og subjektive oppfatninger (ibid.:89-93). Ved å koble positiv og negativ frihet sammen danner Svalund en typologi med fire utfallsrom av subjektive tilstander. *Selvstendighet* fanger inn ulike aspekter ved negativ frihet og *effektivitet* fanger inn ulike aspekter ved positiv frihet. Herunder er det fire frihetstilstander arbeidstakerne kan tenkes å være i: autonomi, akseptasjon, anarki og avmakt. Se figur 1.



Figur 1. Analytisk modell over subjektive frihetstilstander avhengig av effektivitet og selvstendighet (Svalund 2003:89).

Når både handlingsmuligheter og handlingsevne er til stede kan mellomlederne tenkes å være i en tilstand av autonomi. I denne tilstanden opplever de en høy grad av selvstendighet samtidig som effektiviteten er høy. Mellomledere som opplever denne tilstanden kan betraktes som å være i en operasjonalisert tilstand av autonomi. I den andre tilstanden, *akseptasjon*, opplever mellomlederne at det er mulig å få utført oppgaver på en fornuftig

måte, men at de ikke selv kan velge hvordan arbeidet skal utføres. Her er selvstendigheten lav men effektiviteten høy. Ved en tilstand av *anarki* kan mellomlederne fritt velge hva de vil gjøre, samtidig som de opplever at organisasjonen er organisert slik at de i liten grad har evne til å få utført oppgaver. I denne tilstanden er selvstendigheten høy men effektiviteten lav. I den siste tilstanden opplever mellomlederne ikke at organisasjonen legger til rette for effektiv handling samtidig som de selv ikke opplever høy grad av selvstendighet i arbeidet. Dette er tilstanden av *avmakt* hvor både opplevelsen av selvstendighet og effektivitet er lav (ibid.:89).

Hvordan mellomlederne opplever sin rolle og handlingsfrihet i arbeidet vil i analysen bli drøftet opp mot Svalunds fire tilstander for å forstå mellomledernes subjektive opplevelse av autonomi i arbeidet. Jeg vil i analysen benytte meg av begrepene handlingsevne og handlingsmulighet i stedet for begrepene negativ og positiv frihet. Handlingsmuligheter viser til graden av en negativ frihet hvor mellomlederne ønsker frihet fra ytre påvirkning og strukturelle begrensninger. Denne formen for frihet reiser spørsmål om mellomlederens opplevelse av makt og handlingsrom ved arbeidet. Handlingsevne betegner en positiv frihet hvor mellomlederne ønsker frihet til å bruke evnene slik de selv mener er best for å realisere mål og resultater.

2.5.2 Fremmedgjøring og tilhørighet

Forholdet mellom mellomledernes faktiske frihet og deres opplevelse av frihet er avhengig av regelverk, prosedyrer og økonomiske beslutninger tatt av toppledelsen i organisasjoner som potensielt kan legge begrensninger på ansattes handlingsfrihet. Når ansatte opplever en mangel på autonomi og deltakelse i arbeidet kan det oppstå en følelse av maktesløshet. Deltakelse gjelder her i den grad individet får innflytelse over strategiske, administrative og operasjonelle beslutninger (Ashforth1989:207-208). Maktesløshet kan føre til en tilstand av fremmedgjøring til arbeidet hvor individer ønsker noe mer enn den nåværende situasjonen gir dem. I denne tilstanden oppstår det en kognitiv følelse av separasjon fra arbeidet og arbeidsplassen hvor engasjement og organisatorisk identifikasjon er fraværende (Ashforth 1989:208).

Karl Marx mente mennesker ble fremmedgjort i samfunnet da kapitalismen begrenset utviklingen av menneskelige evner. Herunder fremmedgjørelse i den forstand at arbeidet bare blir en kalkulerende form for arbeid uten tillit og relasjoner til andre medarbeidere. Det er heller ingen glede ved arbeidet da det bare blir et middel for inntekt, samtidig som ansatte er under sterk kontroll av sine overordnede (Watson 2008:-238-239). Blauner tok utgangspunkt i Marx sin definisjon av fremmedgjøring og videreutviklet begrepet i studien «*Alienation and Freedom*» fra 1964. Han diskuterer hvordan ulike aspekter i den moderne teknologien, arbeidsorganiseringen og sosiale strukturer i industrien fører til fire dimensjoner ved fremmedgjøring: maktesløshet, meningsløshet, sosial fremmedgjøring og selv-fremmedgjøring. Blauner har blitt kritisert for å utelate materielle og samfunnsmessige forutsetninger for vilkårene ansatte har i samfunnet, men inndelingen kan likevel benyttes for å forklare mellomlederens orientering og opplevelse av egen rolle i arbeidet.

I følge Blauner oppstår fremmedgjøring når “*workers are unable to control their immediate work processes, to develop a sense of purpose and function which connects their jobs to the overall organization of production, to belong to integrated industrial communities, and when they fail to become involved in the activity of work as a mode of personal self-expression*” (1964:15). Ved fremmedgjøring har ikke mellomlederne mulighet til å kontrollere ulike prosesser ved arbeidet, som fører til manglende tilhørighet og identitet i organisasjonen.

Den første dimensjonen, maktesløshet, oppstår når ansatte ikke har mulighet til å kontrollere utførelsen av arbeidet som følge av at man er kontrollert og manipulert av andre mennesker eller teknologiske systemer. Han viser til ulike dimensjoner ved maktesløshet, men poengterer at mangelen på kontroll over beslutningsprosesser er svært vanlig i den moderne industrien. Store organisasjoner med hierarkiske og autoritære strukturer hvor makten er konsentrert på toppen fører til at arbeiderne har lite kontroll over beslutningsprosesser (ibid.:17). En følelse av maktesløshet i arbeidet kan føre til frustrasjon, hjelpeløshet og tap av både engasjement og organisatorisk identifikasjon. På samme tid kan en følelse av kontroll hindre frustrasjon, stimulere til engasjement og øke følelsen av organisatorisk legitimitet og personlig tilfredshet (Ashforth 1989:216,234).

Mellomlederne kan oppleve en form for meningsløshet når de bare har en avgrenset forståelse for det totale produktet. Dette er en konsekvens av at effektiviseringen og rasjonaliseringen i arbeidet øker, og dette fører til at ansatte bare har kunnskap om et avgrenset område i

organisasjonen. På grunn av denne begrensede innsikten hevder Blauner at ansatte ikke føler noen hensikt ved utførelsen av arbeidet, samtidig som de får et svært snevert blikk på hva som foregår i andre deler av organisasjonen. Et avgrenset arbeidsområde kan føre til at det meningsfulle innholdet i arbeidet forsvinner. Dette fører igjen til at arbeidet ikke blir selvrealiserende i tillegg til at evnen til å handle i en gitt situasjon minsker. Han mener det er mer meningsfylt for ansatte å ta del i hele eller store deler av en organisasjon. Formålet og funksjonen ved arbeidet øker når ansatte har et større ansvarsområde i kontrast til et lite og avgrenset område. Disse tendensene til meningsløshet ved arbeidet stammer derfor fra utviklingen av moderne produksjonsmåter, som er basert på en standardisert produksjon og en arbeidsdeling som reduserer arbeidernes bidrag til det endelige produktet. Denne formen for fremmedgjøringen er størst i store selskaper, da det i mindre virksomheter er lettere for arbeiderne å se sammenhengene, og deres bidrag i virksomheten som en helhet. Blauner påpeker at team-arbeid reduserer følelsen av meningsløshet da det er lettere å utvikle en følelse av hensikt når de utfører jobben i fellesskap enn for ansatte som utfører arbeidet individuelt (1964:22-23).

Sosial fremmedgjøring oppstår når arbeidstakere ikke føler noen tilhørighet til arbeidssituasjonen. Medlemskap av en organisasjon innebærer forpliktelse til arbeidet og lojalitet til en eller flere deler av organisasjonen. Ved sosial fremmedgjøring er ikke mellomlederne i stand til å identifisere seg med organisasjonen og dens mål. Blauner påpeker at arbeidet kan være en viktig kilde til fellesskap, vennskap og tilhørighet, faktorer som reduserer fremmedgjøring eller sosial isolasjon (ibid.:24).

En organisasjon har også en struktur hvor normer, uformelle og formelle regler styrer atferden til sine medlemmer. Den normative integrasjonen ansatte har i forhold til sin organisasjon er viktig for ansattes tilhørighet og dermed et godt felles arbeidsmiljø. Organisasjoner er normativt integrert når det er enighet mellom oppførsel, forventninger om belønning og definisjoner av rettferdighet. Arbeidernes følelse av rettferdighet, både i forhold til belønninger og fordeling av oppgaver, bestemmer ofte følelsen av fremmedgjøring fra eller integrering i bedriften. Blauner understreker at organisasjonen som helhet ikke behøver å være den viktigste kilden for samhørighet og tilknytning. I noen tilfeller kan arbeidsgrupper, kollegaer eller lokalsamfunnet som helhet være en potensielt viktigere kilde til identifikasjon i arbeidet (ibid.:25-25)

Det siste stadiet er selv-fremmedgjøring eller isolasjon som oppstår når arbeiderne blir fremmedgjort fra sitt arbeid. Her kan fremmedgjøring til arbeidet defineres som en kognitiv følelse av separasjon fra arbeidet og arbeidsplassen hvor engasjement og organisatorisk identifikasjon er fraværende. Denne dimensjonen er tett knyttet til neste underkapittel hvor jeg drøfter indre og ytre dimensjoner ved arbeidet. Selv-fremmedgjøring er spesielt fremtredende når ansatte opplever en mangel på kontroll over arbeidsprosessen hvor engasjement og motivasjon ikke er til stede. I kontrast er selv-fremmedgjøring fraværende når behovene for kontroll, mening og sosiale forhold er til stede, og når aktivitetene knyttet til arbeidet er sterkt integrert i individets sosiale forpliktelse (Ibid.:24-26). Når utførelsen av arbeidet innebærer et tett samarbeid med andre ansatte, som for eksempel ved gruppearbeid eller i små avdelinger, vil arbeidet være mer givende og involverende. I tillegg vil utførelsen av arbeidet forsterkes når formålet med arbeidet er tydelig forbundet med det endelige sluttproduktet eller de overordnede målene bedriften har satt (ibid.:28). Mellomledere som føler en hensikt og nærhet til produktet er dermed mindre sannsynlig til å oppleve en isolasjon fra arbeidet. Høy grad av autonomi og innflytelse i arbeidet blir en viktig faktor for motivasjon og tilfredshet i arbeidet.

2.6 Indre og ytre dimensjoner ved arbeidet

Mellomledernes orientering til arbeidet kan måles ut i fra deres interesseorientering og motivasjon i arbeidet. I hvilken grad mellomlederne opplever trivsel i arbeidet kan være nyttig for å forstå deres holdninger til endring, samtidig som det forteller noe om deres engasjement til innholdet i arbeidet. I det siste analysekapittelet ønsker jeg å se på hva som motiverer og skaper engasjement hos mellomlederne. Jeg ønsker å se om det er ytre eller indre motivasjonsfaktorer som er sterkest representert. Er det forfremmelse og høy lønn som motiverer mellomlederne? Eller finner jeg en oppriktig interesse og engasjement for arbeidet?

Innen samfunnsvitenskapen har det vært viet stor interesse for trivselen ansatte opplever ved orienteringen til arbeidet. En av de viktigste grunnene til dette henger sammen med at trivsel påvirker både produktivitet, fravær og omsetning og dermed organisasjonens effektivitet (Mottaz 1985:365). Watson definerer en persons orientering til arbeidet slik: *the meaning attached by people to their work which predisposes them to think and to act in particular ways with regard to that work* (2008:39). I den indre dimensjonen har arbeidet en ekspressiv mening hvor orienteringen er rettet mot selve innholdet i arbeidet og er en viktig kilde til

sosial identitet. Det er en givende og betydningsfull opplevelse som gir individet utfordringer og videreutvikler selvet. Ved denne indre dimensjonen er mellomlederne karriereorienterte arbeidere hvor tid investeres i bytte mot karrieremuligheter. Arbeidet gir ved denne orienteringen ansatte en mulighet til selvrealisering hvor arbeidsoppgavene er både interessante og meningsfulle. De er på denne måten moralsk forpliktet til arbeidet hvor fritid og arbeidstid overlapper hverandre.

Den ytre dimensjonen er tett knyttet til Blauners instrumentelle dimensjon (1964) hvor arbeidet ikke har noen verdi i seg selv og er utenfor mellomledernes personlige interessefelt. Arbeidet får en instrumentell dimensjon hvor det bare er et middel for å oppnå andre mål, som for eksempel lønn, status eller trygghet, heller enn et mål for å realisere seg selv gjennom arbeidet. Tilfredshet og motivasjon oppnås på denne måten gjennom instrumentelle belønninger som ikke er direkte koblet til selve oppgavene som gjennomføres. Menneskelig tilfredshet søkes i denne dimensjonen utenfor arbeidet hvor det er et klart skille mellom privatliv og arbeidsliv både mentalt, og i forhold til hvem man omgås på fritiden (Watson 2008:235, 240-241).

Katz og Van Maanen (1977) har gjennomført en undersøkelse av arbeidstilfredshet i offentlig sektor som tar for seg skillet mellom indre og ytre belønninger. De viser til tre dimensjoner ved belønninger i arbeidet: arbeidsoppgaver, sosiale og organisatoriske belønninger. Arbeidsoppgave dimensjonen referer til indre belønninger som er direkte forbundet med utførelsen av arbeidet. De inkluderer faktorer som interessante og utfordrende arbeidsoppgaver, ansvar, variasjon, kreativitet, muligheter for å bruke sine ferdigheter og evner, og tilstrekkelig tilbakemelding om egen innsats. Den sosiale dimensjonen referer til ytre belønninger avledet av samsillet med andre på jobben. Det er basert på kvaliteten av mellommenneskelige relasjoner og inkluderer faktorer som vennlighet, hjelpsomhet, støttende kollegaer og dyktige veiledere. Den siste dimensjonen, organisatoriske belønninger, referer til de ytre belønninger som er tilført av organisasjonen for å legge til rette for og motivere ansattes ytelse. Dette er konkrete belønninger, og inkluderer faktorer som lønn, forfremmelse, frynsegoder, sikkerhet og lignende (Mottaz 1985:366)

Alle belønningene er et resultat av et samspill mellom den enkelte ansatte, medarbeider og organisasjonen. På grunn av dette hevder Katz og Van Maanen at man må ta hensyn til alle tre når orienteringen til arbeidet og tilfredsheten skal undersøkes (1977). Watson påpeker også

dette samspillet hvor det ikke er et enten eller forhold mellom en indre og ytre orientering til arbeidet. Alt arbeid har for de fleste en instrumentell betydning hvor mellomlederne også kan ha et indre forhold til arbeidet. Mennesker er som regler både ute etter en inntekt samtidig som de søker en form for tilfredshet ved arbeidet. Dimensjonene er heller ikke fast bestemte definisjoner da de er tilbøyelig til forandring som følge av ulike faktorer både på arbeidsplassen og utenfor (Watson 2008:241).

2.6.1 Selvbestemmelsesteori og motivasjon

En indre og ytre orientering til arbeidet er tett knyttet til indre og ytre motivasjon. Marylène Gagné og Edward L. Deci beskriver skillet mellom indre og ytre motivasjon slik:

“Intrinsic motivation involves people doing an activity because they find it interesting and derive spontaneous satisfaction from the activity itself. Extrinsic motivation, in contrast, requires an instrumentality between the activity and some separable consequences such as tangible or verbal rewards, so satisfaction comes not from the activity itself but rather from the extrinsic consequences to which the activity leads”
(2005:331)

Indre motivasjon er her kjennetegnet av interesser og en følelse av selvstendighet i arbeidet. Det er når aktivitetene er motiverende i seg selv – vi gjør noe fordi vi motiveres av selve aktiviteten. Arbeidet er en positiv indre drivkraft og en kilde til gode arbeidsprestasjoner hvor mellomlederne kan videreutvikle sine evner og kompetanse. Motsatt styres ytre motivasjon av belønninger, konkurranse og tidsfrister (Martinsen 2001:266). Som en videreføring av dette skillet har Deci og Ryan (2000) utviklet selvbestemmelsesteori⁵, et konseptuelt rammeverk som vektlegger betydningen av autonomi og indre motivasjon ved ansattes tilfredshet i arbeidet. Som et utgangspunkt for teorien hevder de at alle mennesker har tre primære behov: kompetanseopplevelse, selvbestemmelse og tilhørighet. Når disse behovene er til stede fører det til økt selvtillit og indre motivasjon hos ansatte.

Valg, anerkjennelse av følelser og muligheter for personlig uavhengighet er viktige dimensjoner ved indre motivasjon fordi det tillater individer en større følelse av autonomi.

⁵ Engelsk «Self Determination Theory»

Autonomi støtter opplevelsen av kompetanse og selvstendighet i arbeidet og er dermed viktige kriterier for indre motivasjon, hvor det kan bidra til økt effektivitet og ytelse (Martinsen 2001:266). Kompetanse kan defineres som de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig og utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål (Lai 2004 i Kuvaas og Dysvik 2012:85). For at mellomlederne skal kunne utøve og videreutvikle sin kompetanse er autonomi til å gjennomføre oppgaver og handlinger selvstendig nødvendig. Kompetanseopplevelse er til stede når ansatte blir oppfordret til å utvikle og bruke sine ferdigheter og sin kompetanse. Når mellomlederne opplever høy grad av involvering, forpliktelse og engasjement i arbeidet som følge av høy grad av medbestemmelse og egenkontroll er det sannsynlig at de arbeider hardere og yter en ekstra innsats (Kuvaas og Dysvik 2012:52).

I følge Deci og Ryan (2000) fører selvbestemmelse ved arbeidet til høy trivsel hvor mellomlederne kan oppleve arbeidet som både meningsfullt, interessant og stimulerende. De hevder mennesker har et behov for å høre til et fellesskap da man uten tilhørighet lett mister motivasjonen og tilfredsheten minsker. Høy grad av autonomi er derfor tett assosiert med trivsel, engasjement, ytelse og motivasjon ved arbeidet. Omgivelser som gir høy grad av autonomi er en forsterkende faktor for indre motivasjon.

Sentralt i selvbestemmelsesteorien er skillet mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon. Autonomi innebærer her å opptre med en følelse av fri vilje og en opplevelse av valgmuligheter. Indre motivasjon er et eksempel på autonom motivasjon. Når mennesker engasjerer seg i aktiviteter fordi det er interessant utfører de aktiviteten av fri vilje. I kontrast, involverer kontrollert motivasjon en følelse av press eller ufrivillighet ved utførelsen av arbeidet. Et viktig aspekt ved selvbestemmelsesteorien er antagelsen om at ytre motivasjon kan variere i den grad handlingen er styrt av autonom eller kontrollert motivasjon (Gagné og Deci 2005:334-335). Aktiviteter som ikke er interessante og mindre motiverende krever ytre motivasjon, hvor handlingene er et samspill mellom en ønsket atferd og ønskede konsekvenser ved handlingen som implisitt gir en belønning eller motivasjon. Innen selvbestemmelsesteorien er en slik atferd *eksternt* eller *ytre* regulert: Når mennesker er eksternt regulerte handler de med en hensikt og motivasjon for å oppnå en ønsket eller uønsket virkning – for eksempel så arbeider man bare produktivt når sjefen er til stede ved ytre motivasjon.

Høy grad av indre motivasjon, tilhørighet og sterke sosiale relasjoner mellom medarbeidere og ledelse, fører til at ansatte ønsker å gjøre en ekstra innsats, såkalt prososial motivasjon. Utvikling av ansattes ferdigheter, tilbud om interne karrieremuligheter, delegering av ansvar og stor grad av autonomi fører til prososial motivasjon. Dette fører til et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier som følge av at mellomlederne identifiserer seg med organisasjonen (Kuvaas og Dysvik 2012:52:53). Forskning viser at indre motivasjon øker med opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap. Til høyere opplevelse av jobbautonomi eller selvbestemmelse i arbeidet, til mer tilfredse er ansatte med jobben, ledelsen, kolleger og med muligheter for avansement, utvikling og vekst. I tillegg kan høy grad av indremotivasjon hvor eller høy grad av autonomi føre til høyere affektiv organisasjonsforpliktelse hvor ansatte levere bedre arbeidsprestasjoner (ibid.:66). Gagné og Deci viser også til en internalisert form for ytre motivasjon som kan føre til indre motivasjon. Her er motivasjonen internalisert gjennom verdier, holdninger eller strukturer. Handlingen blir her transformert inn i en intern regulering og hvor sjefen ikke lenger må være til stede for at motivasjonen skal være høy. Til høyere grad av internalisert motivasjon til høyere grad av indre motivasjon ved utførelsen av arbeidsoppgaver (2005:334-335)

I tillegg til at opplevelsen av autonomi synes å være en sentral forutsetning for individuell effektivitet, produktive holdninger og velvære i bedriften, er autonomi også relevant for tillit, det å stole på andre og bli stolt på. Når mellomledere har tillit til ledelsen og andre funksjoner i bedriften leverer de bedre arbeidsprestasjoner og har en høyere affektiv organisasjonsforpliktelse. Affektiv organisasjonsforpliktelse referer til ansattes affektive identifikasjon og involvering i en gitt organisasjon hvor tillit kan være et viktig uttrykk for høy organisasjonsforpliktelse. Kuvaas og Dysvik (2012:67) viser til en undersøkelse fra Canada hvor medarbeidere i en butikk som ble stolt på hadde høyere kundetilfredshet og større omsetning enn butikker som var preget av lite tillit. Autonomi ved arbeidet kan dermed være et viktig uttrykk for tillit hvor ansatte tar mer ansvar og opplever en økt tilfredshet ved utførelsen av arbeidet.

2.7 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg introdusert det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for de ulike delene av analysen. Mellomlederes roller ved implementering av endring i lys av Woolridge og Floyds (1992) og Huy (2001, 2002) har blitt presentert for å skape et bilde av

mellomledere som viktige aktører under implementering av endring. Inntoget av den amerikanske ledelsesfilosofien HR som minsker mellomlederes makt og innflytelse i organisasjonen, vil i analysen bli drøftet opp mot deres opplevelse av autonomi og handlingsfrihet i arbeidet. Huys undersøkelse av mellomledere og viktige kjennetegn han finner vil bli drøftet opp mot mine funn.

Transformasjonsledelse står sentralt i spørsmålet om mellomledernes holdning til endring og idealer de har for ledelse. Kulturteori har i lys av kollektivism og individualisme blitt presentert for å belyse mellomledernes rolleforståelse og orientering til arbeidet. Teori om autonomi vil bli benyttet for å kunne si noe om mellomledernes organisasjonsideal og opplevelse av handlingsfrihet. Deres orientering til arbeidet er viktig i spørsmålet om tilhørighet, verdier og motivasjon i arbeidet.

Disse teoretiske perspektivene danner et bakteppe for mine problemstillinger og bidrar til å synliggjøre sentrale kjennetegn ved mellomlederne i mitt case. Før jeg presenterer analysen vil jeg i neste kapittel redegjøre for de metodiske valgene som ligger til grunn for denne oppgaven.

3. METODE

Jeg vil i dette kapitlet redegjøre for de metodologiske valgene som ligger til grunn for min empirikonstruksjon. Jeg vil diskutere forskningsprosessen og bringe inn kritiske refleksjoner over valgene jeg har gjort underveis (Christensen et al. 1998). Oppgavens utvikling og case som teoretisk tilnærming vil bli presentert. Jeg vil presentere fordeler og ulemper knyttet til oppgavens reliabilitet og validitet. Avslutningsvis vil jeg drøfte etiske problemstillinger relatert til intervjuprosessen og bruken av datamateriale. Hensikten er å gi leseren en helhetlig oversikt over forskningsprosessen og valgene som har resultert i denne oppgaven.

3.1 Oppgavens utvikling

Utgangspunktet for denne oppgaven var, som tidligere antydte, min interesse for organisasjonsendringer og utvikling i norske bedrifter. Jeg ønsket å ta for meg en bedrift innen det private næringsliv som hadde vært igjennom endringer og omstruktureringer den siste tiden. Sammenhenger mellom individuelle, sosiale og strukturelle faktorer er en interaksjonsprosess jeg alltid har funnet spennende, og noe jeg ønsket og utforske nærmere i masteroppgaven. Kvalitativ metode som framgangsmåte var dermed et naturlig valg da denne metoden har en fortolkende tilnærming til datamaterialet, og som bygger på at mennesker skaper eller konstruerer sin sosiale virkelighet (Dalen 2011:11-17).

Jeg bestemte meg relativt tidlig for å undersøke ansattes subjektive opplevelser av endring og utvikling i en organisasjon. Analysen er dermed ikke basert på organisatoriske fakta men på mellomledernes egne fortellinger og subjektive opplevelser. Begrepet *livsverden* til Kvale og Brinkmann (2009:29) viser verden slik vi møter den i dagliglivet, og slik den umiddelbart fremtrer for oss. Det er verden sett fra informantenes øyne, og deres fortolkninger av hverdagen som er i fokus. Min interesse for mellomledere utviklet seg da jeg jobbet med prosjektbeskrivelsen våren 2014. Beskrivelser av mellomledere som «mannen i midten», «organisasjonens bærebjelke» og «ledere mellom barken og veden» fanget min nysgjerrighet.

I følge Thagaard innebærer kvalitativ metode et gjensidig påvirkningsforhold mellom utforming av problemstilling, innsamling av data, analyse og tolkning. Tolkning og analyse kan dermed ikke skilles fra hverandre da arbeidet med å få oversikt over dataene også innebærer at forskeren tenker over og utvikler perspektiver underveis (2009:30). I utgangspunktet hadde jeg tenkt å gjøre en komparativ undersøkelse av sammenslåingen, som jeg introduserte i det første kapittelet, hvor jeg ønsket å sammenligne holdninger, reaksjoner og kulturelle forskjeller mellom de to tidligere organisasjonene. Jeg hadde ikke inngående kunnskap om bedriften på forhånd og det viste seg raskt at denne komparative sammenligningen ville bli en utfordring. Organisasjonsstrukturen i bedriften er basert på en matrisemodell hvor mellomlederne både har vertikale og horisontale ansvarsområder som overlapper hverandre. Dette ble tydelig under de første intervjuene da mellomlederne ofte opplevde det som unaturlig å forholde seg til kun *en* del av organisasjonen. De viste stort engasjement og interesse for det jeg spurte om, og kom med eksempler som ikke var direkte relevant for mitt case. Dette førte til at jeg gikk bort fra en ren komparativ analyse.

Imidlertid ble ulike kjennetegn fremtredende, hvor jeg fikk en mulighet til å avtegne sentrale karaktertrekk hos mellomledere i den maritime bransjen. Jeg bestemte meg derfor for å konsentrere meg om mellomledere som en sosial gruppe i den maritime bransjen. På bakgrunn av dette valgte jeg å forandre fokus og den opprinnelige problemstillingen ble forkastet. Jeg utformet et nytt forskningsspørsmål som både avgrenset og ga en retning til det videre analysearbeidet. Analyse og tolkning av datamateriale parallelt har på denne måten vært en gjennomgående prosess gjennom hele undersøkelsen, hvor kvalitativ metode som fremgangsmåte har vært nyttig. Utforming av datainnsamling og analysen har på denne måten foregått parallelt hvor jeg underveis har tilpasset den videre datainnsamlingen til tidligere analyser av materialet.

Jeg har likevel benyttet meg av organisasjonsendringen, da den er et godt utgangspunkt for å si noe om mellomledernes holdninger til endring og utvikling. Selv om dette i begynnelsen skapte noe frustrasjon og usikkerhet for arbeidet videre, ser jeg i ettertid at det har vært berikende for empirien å ta utgangspunkt i en konkret endring. Som forsker har jeg under intervjuene kunnet forholde meg til en konkret hendelse, heller enn upresise og vage spørsmål om organisasjonsendringer generelt. Dette har resultert i engasjerte og ærlige svar fra mellomlederne.

3.2 Valg av informanter

Empirien bygger på fortellinger fra til sammen 12 informanter i alderen 33 til 65 år. Informantene er alle menn ansatt i lederstillinger på fem ulike avdelinger på Vestlandet. Av hensyn til anonymitet har jeg valgt å ikke utdype disse lokasjonene i nærmere grad. Kriterier for å være med i studien var at de hadde arbeidet i bedriften i mer enn ett år og at de nå arbeidet i den nye organisasjonen. De måtte være mellomledere, i den forstand at de arbeider to eller tre nivåer under toppledelsen, og ett nivå over førstelinjearbeidere.

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) anbefaler at utvalget blir kontaktet ved at bedriften formidler en forespørsel til ansatte som oppfyller kriteriene, og at ansatte som er interessert tar kontakt med studenten. Dette for å ivareta deres konfidensialitet. Basert på dette var det min kontaktperson i bedriften som sendte ut forespørsler⁶ til kandidater som oppfylte kriteriene for å være med i undersøkelsen. Deretter fikk jeg tilsendt kontaktinformasjonen til de informantene som ønsket å være med i studien. Jeg kontaktet informantene via telefon eller e-mail hvor jeg presenterte både meg selv og oppgavens tema.

3.3 Gjennomføring av intervju og analyse

Intervjuene ble foretatt over en periode på tre måneder. Dette var en tidkrevende prosess da de ulike avdelingene ligger spredt utover Vestlandet. Likevel ønsket jeg å utføre intervjuene ansikt til ansikt for å danne meg et bedre inntrykk av informantene og avdelingene jeg besøkte. Intervjuer ansikt til ansikt kan også vekke tillit og troverdighet hos informantene, samtidig som kroppsspråket til informantene under intervjuene kan være verdifullt for min forståelse og fortolkning. Mitt inntrykk av informantene som selvsikre og selvstendige ble trolig forsterket ved ansikt til ansikt intervjuer, da de hadde et avslappet kroppsspråk og signaliserte at de følte seg trygge på de ulike lokasjonene. På bakgrunn av dette var det berikende å besøke de ulike avdelingene i tillegg til at alle informantene tok meg svært godt i mot.

⁶ Vedlegg nr. 2

Datainnsamlingen var basert på semistrukturerte intervjuer. Dette er den vanligste formen for kvalitative intervjuer basert på en intervjuguide⁷ som gir en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen et al.2010-139). Tema og spørsmål for intervjuene er her bestemt på forhånd, men de er likevel preget av fleksibilitet da jeg som forsker har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål underveis. I intervjuguiden hadde jeg laget ulike tema med underspørsmål slik at jeg skulle få dekket de forskjellige temaene tilstrekkelig. Intervjuguiden fungerte som et nyttig verktøy, men ble ikke fulgt i like stor grad som jeg på forhånd hadde tenkt. Repstad påpeker at det ofte er nødvendig å justere intervjuguiden etter hvert som avsluttede intervjuer kan overflødiggjøre enkelte spørsmål og det blir ønskelig å stille nye (1998:65). I tillegg til at nye spørsmål ble stilt underveis i intervjuet, dukket det også opp nye spørsmål jeg ønsket å stille i neste intervju, samtidig som andre viste seg å være mindre relevante.

Jeg startet gjennomføringen av intervjuene ved å utføre tre eksplorative intervju⁸. Et eksplorativt intervju har som formål å utforske fenomener som er mindre kjent for forskeren og som kan hjelpe å identifisere interessante problemstillinger (Johannessen et al. 2010:58). Som Jerdal påpeker kan man ikke formulere problemstillinger før man har blitt kjent med objektet som skal studeres. Noen ganger er det vi studerer relativt ukjent, og en stor del av forskningsarbeidet består derfor i å bli kjent med objektet (i Christensen et al. 1998:20). Jeg fikk gjennom disse intervjuene verdifull innsikt både om organisasjonen og om mellomlederne, noe som førte til at jeg i større grad klarte å avgrense meg teoretisk, og utarbeide en mer presis intervjuguide. I tillegg var dette en gylden mulighet for meg som intervjuer til å få erfaring og mulighet til å forbedre intervjuguiden til de resterende intervjuene.

Jeg har under intervjuene vært opptatt av å stille så åpne spørsmål som mulig for ikke å veilede informantene i noen retning. Oppfølgingsspørsmål har også blitt stilt for å komme mer i dybden på de ulike temaene, samtidig som jeg ønsket å være sikker på at jeg ikke misforsto det de fortalte. Dette kan være av avgjørende betydning for analysen og tolkningen av materialet (Postholm 2010:81). Intervjuene startet med at informantene fortalte om sin historie i arbeidslivet. Dette fungerte som et enkelt og hyggelig tema de gjerne ønsket å

⁷ Vedlegg nr. 4

⁸ Vedlegg nr. 3

snakke om. Samtalen gikk som regel naturlig over på andre temaer jeg ønsket belyst under intervjuet. Intervjuet var på denne måten preget av fleksibilitet, hvor temaene gjerne fløt over i hverandre. Informantene var utadvendte og hadde mye på hjertet. Som forsker passet jeg likevel på å føre samtalen i den retningen som var fruktbart for min studie (Postholm 2010:83). Intervjuene ble avsluttet ved at jeg spurte om det var noe informantene ønsket å legge til eller utdype.

Intervjuene, bortsett fra ett, ble gjennomført på kontorene til informantene. Den ene informanten ønsket å gjennomføre intervjuet i et avskjermet fellesareal. Alle Intervjuene ble tatt opp med båndopptaker, noe som har resultert i et datamateriale på over 19 timer. Ved å bruke båndopptaker var jeg ikke avhengig av å ta notater underveis, og kunne i større grad konsentrere meg om det informantene fortalte.

Jeg transkriberte alle intervjuene fortløpende for så å kategorisere innholdet inn i ulike tema. Eksempler på tema var «frustrasjon», «verdier» og «engasjement». Disse forandret seg underveis som følge av at oppgavens tema og problemstilling skiftet fokus. Men det førte likevel til at jeg fikk redusert og strukturert innholdet, samtidig som det ble mer oversiktlig for den videre analysen. Thagaard (2009:153) beskriver denne fasen som en deskriptiv fase hvor forskeren kategoriserer datamaterialet for å skape en oversikt over sentrale temaer. Etter at jeg var ferdig med intervjuene kategoriserte jeg materialet ytterligere, og delte det inn i ulike kjerne kategorier. «Saksengasjement» og «ledelsesidealer» var noen av kjerne kategoriene som senere skulle bli en del av den endelige analysen.

3.4 Reliabilitet

Kvale og Brinkmann definerer reliabilitet til hvor konsekvente og pålitelige undersøkelsesresultatene er og om de kan reproduseres eller gjentas ved en senere anledning av andre forskere (2009:102). Silverman referer til autentiske studier heller enn reliabilitet da han ikke mener det samsvarer med logikken i kvalitative studier. Formålet er å få frem en autentisk forståelse av informantenes erfaring (2011:44). Reliabilitet handler altså om forskningens kvalitet: Er forskningen utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte? En god redegjørelse for hvordan dataene har blitt utviklet i løpet av forskningsprosessen er dermed

viktig. For å oppnå høy reliabilitet har jeg redegjort for metodene jeg har brukt under innsamling av data, intervju prosess og analyse.

Et aspekt som styrker reliabiliteten i min studie er at jeg har benyttet meg av båndopptaker hvor jeg kan gjengi ordrett det informantene fortalte (Silverman 2011:361). Empirien er på denne måten ikke basert på mine subjektive konstruksjoner eller generelle oppfatninger. Jeg kan i tillegg gå tilbake til datamaterialet og lydfilene underveis i analysen for å kontrollere min hukommelse, og vise til nøyaktige sitater. En annen faktor som kan styrke min reliabilitet er at datainnsamlingen er basert på primærdata. Primærdata er data samlet inn av forskeren selv direkte fra informantene eller organisasjonen som undersøkes (Myers 2013:120). Primærdata kan berike studien og øke troverdigheten da datainnsamlingen er utført av meg selv, og er dermed unik for mitt forskningsprosjekt. Baksiden er at det blir vanskelig å kontrollere eller gjenta undersøkelsen under nøyaktig de samme betingelser.

En svakhet i mitt materiale er at jeg ikke vet hvor mange som har takket nei til å delta i studien, og hva som er årsaken til dette, da det var min kontaktperson som stod for rekrutteringen av informanter. Empirien er dermed bygget på informanter som selv ønsket å delta i studien, noe som kan ha ført til skjevheter i mitt materiale. I tillegg er ett av flere sentrale trekk ved informantene at de fremstår som selvsikre. Det kan tenkes at det er en sammenheng mellom deltagelse i studien og selvsikkerhet, noe som minsker kvaliteten i studien.

Dette er en case-studie hvor jeg har undersøkt en bestemt gruppe ansatte i en avgrenset del av en organisasjon. Jeg vet dermed ikke med sikkerhet om mine funn er gjeldende for andre mellomledere i den maritime bransjen. På samme tid kan et case-studie bidra til en forståelse av fenomener som kan være overførbare til andre situasjoner. Jeg vil derfor argumentere for at min undersøkelse kan bidra til å si noe om mellomlederens karakter og bidra til å forstå deres posisjon i den maritime bransjen.

3.5 Validitet

Validitet referer til hvorvidt studien undersøker det som er ment til å bli undersøkt (Kvale og Brinkmann 2009:246). Validiteten styrkes ved å være kritisk til egne fortolkninger i analysen,

og at prosjektet kan bekrefte av andre forskere. Det er viktig å begrunne tolkningene som presenteres, og forskeren må spesifisere hvordan han eller hun kom frem til den forståelsen som prosjektet resulterer i (Thagaard 2009:200). Jeg har i dette kapitlet begrunnet valg av metode for å styrke validiteten til undersøkelsen. I analysen har jeg gjort rede for mine tolkninger ved sitater fra informantene og utdypet disse videre ved tekst der det har vært nødvendig. En svakhet ved mitt materiale er at det, som nevnt innledningsvis, har blitt forsket svært lite på mellomledelse i Norge. Oppgaven er derfor i hovedsak basert på teori fra utlandet, noe som kan ha svekket validiteten og bekræftbarheten i oppgaven.

Siden jeg er en utenforstående, og informantene er anonyme, kan det tenkes at informantene i større grad har snakket fritt uten å måtte ta hensyn til andre relasjoner i bedriften. At jeg i tillegg ikke har noen tidligere relasjon til bedriften gjør også at mine tolkninger ikke er farget av tidligere erfaringer, noe som kan resultere i at viktige nyanser blir oversett. På den andre siden kan det være en utfordring å forstå situasjoner som i utgangspunktet er fremmede for meg som forsker, og hvor misforståelser kan oppstå. Mine subjektive tolkninger kan svekke validiteten i studien, og var en viktig årsak til at jeg ønsket å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt selv om dette som nevnt var tidkrevende. Jeg var redd intervjuer over telefon kunne lede til feiltolkninger og misforståelser. Ansikt til ansikt intervjuer letter forståelsen av hva informantene forteller i tillegg til at de får mulighet til å uttrykke og formulere seg med sine egne ord og kroppsspråk.

Besøkene har spesielt vært nyttig i forbindelse med mellomledernes bedriftstilhørighet og ulik tilknytning til de forskjellige lokasjonene som jeg i kapittel seks vil drøfte. Dette økte trolig min forståelse for det informantene fortalte og hvor jeg klarte å leve meg inn i deres historier i større grad. Jeg har på denne måten prøvd å tilegne meg en best mulig forståelse for hvordan informantene opplever sin situasjon.

3.6 Generaliserbarhet

Det sentrale ved case-studier er at hendelsen ses i lys av en analytisk kontekst som knytter sammen observasjoner, tolkninger og analyse (Andersen 2013:16-17). Jeg har gjennom kvalitative intervjuer samlet inn empiri og knyttet sentrale funn opp mot relevant teori og tidligere forskning. Det har ikke vært en målsetning at undersøkelsen skal kunne gjentas

under nøyaktig samme betingelser, da studien er basert på fortellinger fra et bestemt antall mellomledere i en bestemt situasjon. Jeg har rettet oppmerksomheten mot mellomledere i en spesifikk del av organisasjonen: salg og kontraktsoppfølging.

Selv om studien ikke kan gjentas under akkurat samme betingelser, vil jeg som nevnt argumentere for at mine sentrale funn kan antas å ha gyldighet utover gruppen mellomledere jeg har intervjuet. Denne generaliserbarheten, eller overførbarheten, er et viktig kjennetegn i case-studier, hvor jeg som forsker tar utgangspunkt i vesentlige trekk ved et fenomen, og argumenterer for at denne forståelsen kan antas å ha gyldighet i andre relevante sammenhenger og situasjoner (Thagaard 2009:211). Analyse og tolkning av materiale er støttet av begreper og teorier i organisasjons- og arbeidssosiologi, og de mer spesifikke problemstillingene er drøftet i lys av internasjonal forskning om mellomledelse fra USA. Det er en utfordring for analysen at det er svært lite forskning på mellomledelse i norske organisasjoner. Men som jeg skal komme tilbake til i konklusjonskapitlet, kan de trekkene jeg fremhever ved mellomlederne i det caset jeg studerer kjennes godt igjen fra generelle beskrivelser av norske ledere, og det er spesifikke funn i eget materiale som taler for at casets mellomledere representerer trekk ved mellomledere i den norske maritime bransjen mer generelt.

3.7 Forskningsetiske dilemmaer

Selv om denne undersøkelsen ikke omhandler svært personlige eller sensitive temaer, betyr dette ikke at jeg kan se bort i fra det etiske ansvaret jeg har som forsker. Dette ansvaret innebærer blant annet å beskytte informantene ved å unngå at forskningen medfører negative konsekvenser for dem, selv om det som studeres på overflaten ikke fremtrer som særlig ømfintlig eller intimt (Thagaard 2009:29, Silverman 2011:94).

NSD⁹ godkjente søknaden om innhenting av datamateriale før jeg gjennomførte intervjuene. Et av kravene for å få det godkjent var at opplysningene som behandles i forbindelse med prosjektet er anonyme. Med anonyme opplysninger mener de opplysninger som ikke på noen måte kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale. Dette blir betegnet som prinsippet om konfidensialitet, og som innebærer at forskeren må anonymisere informantene når resultatene

⁹ Vedlegg nr. 1

skal presenteres slik at deres identitet forblir skjult (Thagaard 2009:27). For å ivareta bedriftens anonymitet er den ikke omtalt med navn. Av samme grunn har alle informantene fiktive navn, i tillegg til at jeg i min presentasjon av informantene har lagt mindre vekt på opplysninger som kan bidra til å identifisere bedriften og deres identitet.

Videre er det viktig at informasjon som kan identifisere personene er lagret på en forsvarlig måte, og blir slettet når det ikke lenger er nødvendig for å gjennomføre formålet med behandlingen (ibid.). Jeg har lagret alle innsamlede data på min egen PC som er passord beskyttet. Når intervjuene var transkribert og lagt inn på PC-en slettet jeg intervjuene fra telefonen jeg brukte som båndopptaker. Videre er alle filer og lydopptak lagret under fiktive navn slik at det ikke er mulig å finne frem til deres identitet.

Et annet viktig prinsipp innen etisk forsvarlig forskning er informert samtykke. Dette innebærer å informere informantene om det overordnede formålet med studien, samt fordeler og ulemper som kan oppstå. Det kan være vanskelig å vite hvor mye informasjon man skal gi informantene da det kan påvirke svarene de gir, i tillegg til at kvalitative studier ofte er preget av fleksibilitet hvor undersøkelsesopplegget endres underveis. Samtykke fra informantene kan dermed ikke være basert på fullstendig informasjon om prosjektet (Thagaard 2009:26). Jeg informerte alle informantene om oppgavens tema, og i tillegg understreket jeg at dette kunne bli forandret underveis. Det er også viktig å sørge for at informantene er klar over at deres deltakelse er frivillig, og at de er informert om deres rett til å trekke seg fra studien når som helst (Kvale og Brinkmann 2009:70-71). På grunn av dette fikk alle informantene tilsendt en *forespørsel om delta i forskningsprosjektet*¹⁰ utviklet i samarbeid med NSD, hvor jeg opplyste om studiens hensikt, frivillig deltakelse og anonymitet.

Integriteten til forskeren er avgjørende i forhold til kvaliteten på etiske beslutninger i kvalitative data. Forskeren har et moralsk ansvar som innebærer følsomhet og engasjement knyttet til spørsmål og handlinger. Å være kjent med verdispørsmål, etiske retningslinjer og teorier kan dermed hjelpe forskeren (Kvale og Brinkmann 2009:74). Jeg har gjennom intervjuene og fortolkning av datamateriale prøvd å være så objektiv som mulig, og behandlet empirien både med respekt, ærlighet og rettferdighet. Dette er en viktig årsak til at jeg har

¹⁰ Vedlegg nr. 2

vært nøye med å stille oppfølgingsspørsmål under intervjuene, da jeg ikke ville feiltolke mellomledernes fortellinger.

I henhold til god etisk forskning innebærer det også at forskeren viser redelighet og nøyaktighet i presentasjon av forskningsresultater. Et grunnleggende etisk prinsipp for redelighet er å unngå å plagiere andres tekster. Alle er forpliktet til å gi en mest mulig nøyaktig henvisning til den litteraturen som brukes. Jeg har i oppgaven henvist til både forfatter, årstall og sidetall, da nøyaktige henvisninger øker muligheten for kontroll og etterprøving av referanser (Thagaard 2009:24).

4. PRESENTASJON AV INFORMANTENE

I dette kapittelet vil jeg presentere informantene i alfabetisk rekkefølge. Jeg ønsker å gi leseren et inntrykk av hvem de er og hvordan de fremstår for meg som forsker. Kapittelet er også hensiktsmessig for å styrke min teoretiske generalisering, som vil bli drøftet i konklusjonen. Deres bakgrunn vil bli presentert i tillegg til sentrale fellestrekk. Disse trekkene vil i analysen bli drøftet nærmere og knyttet opp mot teoretiske perspektiver.

De fleste mellomlederne jeg intervjuet har en utdanning innen økonomi eller ingeniørstudier. Deres historie i arbeidslivet er forskjellig, men flertallet har endt opp i bedriften som følge av ulike oppkjøp virksomheten har vært igjennom. Alle informantene har jobbet i bedriften i flere år. Ingen av informantene har produksjonsrelaterte stillinger, men jobber i ulike lederroller innen salg og kontraktsoppfølging. Alle har personalansvar bortsett fra Stein. De tar lederrollen alvorlig og de ønsker å være gode ledere for sine ansatte. De opplever selv liten frihet, grad av tillit og handlingsrom i arbeidet. Dette er noe de er opptatt av å gi sine ansatte. Mellomlederne fremstår som karriereorienterte og selvstendige ledere, samtidig som samarbeid og kollektivt ansvar er viktige verdier.

4.1 Anders

Anders har en mastergrad i internasjonal finans. Karrieren startet i et offentlig foretak, men han fant fort ut at arbeidet ble for ensidig. Han gikk over til å arbeide i det private næringsliv og endte til slutt opp i denne bedriften. Han har lang erfaring fra omorganiseringsprosesser, og har jobbet på mange ulike lokasjoner i bedriften. Når jeg intervjuet Anders hadde han jobbet i den nye organisasjonen i tre uker og så frem til en mer langsiktig rolle uten å hele tiden måtte «klatre på nye fjell».

Han er positiv til sammenslåingen og ser frem til en mer effektiv organisering. Endringer opplever han som spennende og utfordrende, og beskriver det som «*survival of the fittest*». Han er reflektert og fremstår som en omtenkfull leder hvor han er opptatt av det menneskelige aspektet og myke verdier i arbeidet. Han mener det er viktig å være en motivator for sine ansatte, og ser heller muligheter enn begrensinger. Han fremstår som en kollektiv leder hvor han beskriver seg selv som en «*team player*». Han ønsker å være en

tilstedeværende leder, på samme tid som han ser at myndighet og tillit er vesentlig for et godt arbeidsmiljø og høy trivsel.

4.2 Arild

Arild er utdannet sivilingeniør i tillegg til doktoringeniør. Etter doktorgradsavhandlingen ønsket han å arbeide med noe praktisk og endte opp i industrien. Han startet karrieren på Østlandet men flyttet tilbake til Vestlandet hvor han opprinnelig kommer fra. Arild kunne ha arbeidet med litt av hvert så lenge arbeidet ikke blir for stereotyp og ensidig. Bransjen og det faglige innholdet gjør at arbeidet oppleves som interessant. Det er greit at dagene ikke er helt like da det fort kan bli kjedelig.

Sammenslåingen ser han frem til da det er på tide å få «*skjært vek og røsket litt*» i organisasjonen. Han ønsker å være en overflødig leder og ikke måtte «piske» ansatte i riktig retning for å få gode resultater. Det er dermed viktig å gi ansatte tillit slik de får en mulighet til å utvikle seg. Arild beskriver bedriften som kynisk, og viser til hyppige nedleggelse av avdelinger og sluttpakken – «*grønne tall*» får ofte hovedfokuset hvor andre verdier faller til siden. Å vise at ansatte blir verdsatt som en viktig ressurs i bedriften er viktig både for trivsel og effektivitet. I tillegg er ærlighet og respekt verdier han verdsetter.

4.3 Arne

Arne er utdannet ved Norges landbrukshøgskole. Det var den tekniske interessen som førte han til den maritime bransjen hvor han gjennom ulike oppkjøp til slutt endte opp i denne bedriften.

Sammenslåingen har han sett frem til, og sier det var på høy tid. Organiseringen internt i ledelsen har han tidligere opplevd som forferdelig komplisert og vanskelig – *en omfattende organisasjon med lite volum*. Arne er i likhet med de andre opptatt av et kollektivt fellesskap. Han påpeker at en felles kultur internt hvor ansatte både får myndighet og tillit til å utføre en god jobb er noe han savner. Han ønsker selv å være en kommuniserende leder og «vinne» ansattes tillit.

4.4 Bjørnar

Bjørnar er utdannet innen finans. Han forteller at utdanningen gjør at han skiller seg litt ut i forhold til mange andre kollegaer hvor de fleste er utdannet ingeniører. Dette opplever han som en fordel da han har en annen innfallsvinkel på problemer, og «*tenker litt annerledes*». Som flere av informantene forteller Bjørnar at han var bevisst på at han ønsker å arbeide i den maritime bransjen. Det var derimot tilfeldig at han endte opp nettopp i denne bedriften.

Bjørnar fremstår som en utadvendt leder med mye energi. Han er, i likhet med de andre informantene, positiv til sammenslåingen da det vil føre til en enklere organisasjonsstruktur i tillegg til at han har fått et større ansvarsområde. Han trives med utfordringer og beskriver det som «*spennende*». Bjørnar er i likhet med Anders opptatt av å se nye muligheter heller enn begrensinger, og ønsker å være en motivator for sine ansatte hvor både frihet og tillit er viktig. Bedriften har investert mye i Bjørnar da han blant annet har vært på mange lederutviklingskurs både i Kina, India og USA. Dette opplever han som motiverende, hvor utfordringen er å klare å ta det med seg inn i organisasjonen i en travel hverdag. Han forteller at det fort blir for mye fokus på kostnader og raske løsninger. Løsninger som ikke er effektive og hensiktsmessige er lite motiverende

4.5 Eivind

Eivind er utdannet økonom og jobbet først innen IT-bransjen før han begynte i denne bedriften. Bakgrunnen fra IT-bransjen ser han på som en fordel da han har en annen måte å se ting på enn alle ingeniørene, noe han tror er nyttig når det kommer til salg.

Eivind blir engasjert av utfordringer og liker å få til nye ting. Lederrollen oppfatter han som både spennende og utfordrende. Han liker å ha oversikt og være involvert, samtidig som han ønsker å gi ansatte frie tøyler til å arbeide selvstendig. Som de andre informantene er han også opptatt av felles målsetninger og mener det er viktig å arbeide sammen uten personlige visjoner og mål. Han trives i bedriften og har et nært forhold til mange av kollegaene. Eivind blir frustrert når ting ikke er effektivt strukturert da det fører til tidkrevende og unødvendige prosesser. Han liker at ting går på skinner og kan lett bli litt utålmodig.

4.6 Fredrik

Fredrik er utdannet ingeniør. I tillegg har han tatt en bachelor innen ledelse og økonomi da han ønsket litt mer en «bare» en teknisk utdanning. Han endte opp i bedriften gjennom ulike oppkjøp. Tidligere var han medeier i en teknisk bedrift, noe han beskriver som en spennende tid hvor «smågutta konkurrerte mot de store». Bakgrunnen han har i dette firmaet er viktig for forståelsen av Fredrik da han ofte sammenligner sin nåværende situasjon med daværende. Han opplever bedriften som byråkratisk som følge av mange stabsfunksjoner hvor myndigheten til ansatte minsker.

Fredrik fremstår som en typisk «gründer» hvor han trives med å bygge, utvikle og organisere. Han er løsningsorientert, og blir frustrert når han ser løsninger på problemer han ikke har makt eller myndighet til å gjennomføre. Sammenslåingen er han av den grunn positiv til da det vil føre til en mindre komplisert organisasjonsstruktur. Han er opptatt av å skape et godt arbeidsmiljø hvor ansatte trives, noe han tror fører til bedre prestasjoner i arbeidet.

4.7 Gaute

Gaute har en bachelor med fordypning i lederskap. Det var tilfeldig at han begynte i denne bedriften, men påpeker at han trives veldig godt.

Gaute er utadvendt og glad i å hjelpe andre mennesker. Han blir motivert av å arbeide i et miljø hvor han blir anerkjent og ikke «hengt ut» når noe går galt. Han beskriver seg selv som svært positiv og rasjonell hvor han ikke tar mange sjanser. På samme tid trives han med endringer og blir som regel veldig engasjert, noe som også var tilfelle ved denne sammenslåingen. Han påpeker likevel viktigheten ved stabilitet og trygghet da det gir en form for visshet for fremtiden. Bedriften har investert mye i Gaute, noe som bidrar til denne vissheten om at han føler seg verdsatt. Han ønsker å være en overflødig leder som legger til rette for at ansatte skal ha mulighet til å utvikle sine evner.

4.8 Helge

Helge startet som lærling i bedriften før han tok fagbrev som industrimekaniker. Etter noen år gikk han over i en mer administrativ stilling. I dag tar han en bachelor i teknologiledelse ved siden av arbeidet.

Gaute forteller at det er krevende og lange dager samtidig som han trives svært godt i bedriften. Døgnet har dessverre ikke nok timer, da det er mange ting bedriften skulle ha gjort bedre og mer av. Han viser innsikt og er reflektert rundt situasjoner som ikke alltid går som planlagt. Sammenslåingen er han positiv til og tror alle ser fornuften i det – det er «tvingende» nødvendig som følge av mange overflødige ledelsesfunksjoner. Han er opptatt av å videreutvikle sine ansatte og vier hver ansatt individuell oppmerksomhet.

4.9 Kim

Kim er utdannet ingeniør. Arbeidsoppgavene beskriver han som høyst kommersielle og administrative i forhold til utdannelsen. Han er pragmatisk anlagt og opptatt av å skape en best mulig virksomhet. Smisking og «*backstabbing*» misliker han og mener det er svært viktig at ansatte forstår at de alle er avhengig av hverandre. Endringsprosesser skaper ofte usikkerhet og en del motstand, men presiserer at det positive overskygger det negative. Selv om han ønsker å skape en konkurransedyktig virksomhet, mener han nedbemanning og kostnadskutt får for mye fokus. Han ønsker en strategi som sørger for større vekst på lang sikt.

Arbeidsmiljøet er godt med lite gjennomtrekk, til tross for en travel hverdag med høyt stressnivå. Han er opptatt av å gi ansatte tillit og ansvar, samtidig som han ønsker å være involvert i arbeidet da han mener det er viktig å kunne gripe inn når ting ikke fungerer optimalt.

4.10 Knut

Knut har lang fartstid i bedriften og fremstår som veletablert og sikker i sin stilling. Han er utdannet økonom, men utdannelsen blir til daglig svært lite brukt. Han jobbet noen år etter utdanningen som økonom, men gikk fort over til mer administrativt og teknologisk arbeid. Det teknologiske arbeidet, og den maritime bransjen synes han er både utfordrende og spennende. Han trives godt i bedriften.

For Knut er det viktig å være stolt over firmanavnet og produktene de produserer. I tillegg er trivsel og godt arbeidsmiljø faktorer han verdsetter. Dette er verdier han synes fort blir undervurdert i bedriften da et høyt tempo, kostnader og «*grønne tall*» står i fokus. Endring opplever han til tider som krevende, både fordi det berører ansatte og gode kollegaer, samtidig som det tar bort fokuset fra daglige arbeidsoppgaver. Han er opptatt av å gjøre en god jobb. Likevel mener han det er nødvendig med endring for å overleve i markedet og er positiv til sammenslåingen – en forenkling i organisasjonen er helt nødvendig hvor doble funksjoner må bort.

4.11 Robert

Robert er utdannet ingeniør i tillegg til at han har tatt fagbrev som industrimekaniker. Han startet i bedriften som nyutdannet men hadde et lite «*avbrekk*» i en annen virksomhet i bransjen. Etter noen år vendte han tilbake og har arbeidet her siden.

Robert er opptatt av suksess og å lykkes i arbeidet. Likevel har han en kollektiv orientering hvor et godt team er vesentlig for å oppnå målene. Han er rasjonell og mister lett motivasjonen av beslutninger som ikke virker fornuftige. Han er positiv til sammenslåingen, selv om endringsprosesser kan være svært krevende da det ofte går utover ansatte og gode kollegaer. Men han prøver å se på det langsiktig da vanskelige beslutninger kan beskytte mange på lengre sikt.

4.12 Stein

Stein har en teknisk utdannelse og startet i den maritime bransjen etter utdannelsen. Bransjen opplever han som spennende og allsidig. Det er for Stein viktig å kunne identifisere seg med bedriftens visjoner og verdier, noe som gjør at han trives i godt i bedriften. Han er positiv til sammenslåingen, men mener gjennomføringen kunne vært gjort på en mer hensiktsmessig og effektiv måte. Stein er som nevnt den eneste av informantene som ikke har personalansvar i den nye organisasjonen. Dette er en ny situasjon han ser frem til, og beskriver det som en «heldig» posisjon der det er greit å slippe disse oppgavene. Han forteller at personalansvar ofte tar bort fokusert fra andre mer faglige oppgaver ved arbeidet. Han trives godt i bedriften men savner, i likhet med mange av de andre informantene, et større fokus på samhold og fellesskap.

5. HOLDNING TIL ORGANISASJONSUTVIKLING OG ENDRING

Min intensjon med dette analysekapittelet er først og fremst å presentere mellomledernes holdninger til organisasjonsutvikling og endring. *Hvordan opplever mellomledere endring? Fremstår de som endringsvillige eller som motstandere av endring?* I første del av kapittelet vil mellomlederne bli presentert som endringsvillige, konkurranseorienterte og selvsikre ledere. Under neste punkt vil holdninger knyttet til gjennomføringen av sammenslåingen de nå har vært igjennom bli drøftet. Selv om mellomlederne har en positiv holdning til endring har de sterke meninger knyttet til gjennomføring av endring. Det er en balanse mellom akseptering av endring og ønske om kontinuitet. For mange endringer fører til en følelse av å miste kontroll og oversikt, samtidig er mellomlederne opptatt av langsiktige mål med effektiv drift der implementeringen av den aktuelle omstillingen oppleves som positivt. Til slutt vil frustrasjon knyttet til sterke støttefunksjoner og HR-avdelingen bli diskutert. Kapittelet vil synliggjøre flere karakteristiske trekk ved mellomlederne som vil ligge til grunn for den videre analysen i de neste kapitlene.

5.2 Konkurransorienterte og endringsvillige mellomledere

Mellomlederne er alle positive til sammenslåingen, noe som henger sammen med at de opplever endringer som spennende og utfordrende. De fremstår ikke som konservative ledere, men innovative, kreative og engasjerte. De trives i et dynamisk miljø da det bidrar til en effektiv virksomhet.

«Jeg liker det (endringer). Konkurransen trigger meg. Mer ansvar, flere utfordringer.. det er triggende.. så det er utvilsomt positivt sånn sett» (Bjørnar)

«Er det noe jeg ikke kunne tenkt meg så er det noe sånn veldig stereotyp (...). Jeg kunne ikke tenkt meg en sånn veldig samlebånd jobb. Av og til forbanner du at alle dager er forskjellige.. men det er noe med det også at det er ganske okay at det er litt forskjellige ting.. det blir fort kjedelig uten variasjon» (Arild)

«Nei, sånn samlebåndjobb hadde aldri gått.. Det hadde bare blitt ufattelig kjedelig.. det må være variasjon.. og at det skjer litt nye ting og nye utfordringer. Jeg synes det (endringer) er veldig spennende. Helt supert med endring» (Eivind)

I likhet med de andre informantene trives Stein med endringer. Uten endringer kan det fort bli kjedelig og lite tilfredsstillende, noe han opplevde når han i en kort periode arbeidet i et statlig foretak:

«Jeg trives bedre i industrien enn å sitte på et statlig foretak.. Det mest dramatiske som kunne skje der.. gud hjelpe meg, det var om man velta kaffekoppen... det ble jo så dønn kjedelig. Så ja endringer som kan bety noe bedre.. gjøre organisasjonen bedre.. gjøre oss dyktigere, det er positivt og da synes jeg det er gøy.. enkelt og greit.. og det er jo nødvendig om man skal overleve i markedet.. Det er noe man lærer etter å ha vært i industrien noen år.. Om det er noe som er sikkert, så er det at det er endringer. Det er normal business»

Mellomlederne er positive til endringer og fremstår som svært endringsvillige hvor de ønsker å utvikle og forbedre organisasjonen. Dette samsvarer med det Huy finner i sin forskning om amerikanske mellomledere (2001). At mellomlederne trives i et dynamisk marked hvor de opplever omstruktureringer som både spennende og utfordrende kommer også til syne gjennom deres engasjement og sterke meninger rundt sammenslåingen. Organisasjonsstrukturen til bedriften opplever de som komplisert og mener det er nødvendig med en forenkling da bedriften består av mange overflødige parallelle funksjoner og opplever av denne grunn sammenslåingen som både fornuftig og hensiktsmessig. Knut beskriver det slik:

«Man er nødt til å endre seg med jevne mellomrom.. det er litt lett å dra på seg ekstra flekk når det er gode tider... så det er helt nødvendig (...) Jeg tror vi er på rett vei når det gjelder organisering.. vi må få ned kostnivået... vi må bort med stabsfunksjoner, for det er de som genererer mye av kosten og tar bort fokuset.. de stjeler folk sin tid i alle verdens slags møter og lager kompliserte rutiner på filleting... så bruker vi ti ganger så mye tid. Det er vi nødt til å forenkle»

Knut fremstår her som endringsvillig da han mener omorganisering er helt nødvendig for å overleve i markedet. Kim er også tilhenger av endringer og fremstår som løsningsorientert da han mener det er viktig å ta tak i ting så tidlig som mulig. Han skyr ikke konflikter og er

positiv til sammenslåingen, selv om det fremover vil bli krevende da det er mange personer involvert. Han forteller:

«Jeg er jo en pragmatisk anlagt person, så mitt fokus har vært hele veien hvordan vi best mulig kan skape best mulig business.. du vil vertfall nå få en bedre mulighet til å justere forhold som ikke fungerer, fordi at du har en ledelse.. tidligere var det kanskje en dragkamp.. men nå får du ett team, en ledelse, en strategi... så jeg vil si at det positive definitivt overskygger det negative (...) I forhold til de dialogene jeg har hatt i mitt team, så har vi jo tatt tak i ting.. jeg er tilhenger av å ta tak i ting så tidlig som mulig. Og derfor så har vi det alltid på agendaen, på alle avdelingsmøter.. forbedringstiltak, hvordan vi kan løse ting på best mulig måte»

Arne er også positiv til endringen hvor han ser frem til kortere beslutningsprosesser og en mer samkjørt organisasjon:

«Hvorfor i alle dager er organisasjonen så komplekst, så hierarkisk.. som etter min mening ikke gjør annet enn å legge kost til konsernet. Så dette tror jeg absolutt er en fordel nå, at vi får rensket opp i organisasjonen.. både på ledernivå, mellomledernivå og gjøre organisasjonen mer lean og "fitt for purpose" som vi sier på engelsk.. altså tilpasse den til virkeligheten da. Så jeg er absolutt positiv til dette»

Mellomlederne ser på omstruktureringer som nødvendige for å opprettholde en god økonomisk situasjon i bedriften. Dette samsvarer med amerikansk forskning hvor mellomledere opplever omstilling som nødvendig for å opprettholde en økonomisk bærekraftig organisasjon (Osterman 2008:138). Endring blir en viktig handling som bidrar til en forbedring i organisasjonen.

Kim påpeker at endringsprosesser skaper en del usikkerhet og motstand, men at det positive overskygger det negative. Sammenslåingen vil føre til en mer effektiv organisering hvor parallelle funksjoner og uenigheter forsvinner slik at de oppnår et felles fokus og økt konkurransekraft:

«Vi vil nå få en bedre mulighet til å justere forhold som ikke har fungert nedover.. Det har vært en kamp både mellom ressurser og prioriteringer. To værbukker som slår

hodet sammen (...) Det har vært et stort aktivitetsnivå i den ene delen av businessen, i motsetning til den andre delen av organisasjonen som har hatt en mye mindre suksess med store underskudd.. Så det har vært en del stridigheter som nå vil forsvinne da.. Som gjør at vi får brukt kreftene og ressursene på noe mer konstruktivt. Nå får vi ett team, en ledelse, en strategi. Det er på tide»

Kim fremstår her som en tilrettelegger (Woolridge og Floyd 1992) ved at han ønsker å integrere endringer nedover i organisasjonen, og skape en mer fornuftig organisasjon hvor effektiviteten og samarbeid forbedres. Mellomlederne er positive til sammenslåingen da det vil føre til færre ledergrupper, noe som tidligere har ført til interessekonflikter hvor ulike prioriteringer oppstår. Som «linking pins» i organisasjonen er mellomlederne nærmere konflikter som oppstår enn toppledelsen (Woolridge og Floyd et al. 2008:1191). Dette kan føre til interessemotsetninger der deres lojalitet kan bli satt på prøve. Mellomlederne kan oppleve det som frustrerende da de gjerne vil tilfredsstille toppledelsen samtidig som de ønsker å ivareta interessene til sine ansatte. Anders uttrykker det slik:

«Det er meningsløst sitte med to businesser der, med så mange folk.. I tillegg går det jo ikke an å gjøre noe på en felles måte. Fra finanssiden har jeg jo revet meg i håret fordi X ønsker å gjøre det på denne måten og Y på den måten.. hvorfor går det ikke an å samarbeide? Vi er jo faen ikke så spesielle... Så denne sammenslåingen har jeg sett frem til i lang tid. Og det mener jeg er helt riktig og du kan få ned kostnadsnivået.. og du kan få et fokus hvor du står samlet ut mot kunder, fra et fellesståsted, med en samlet ledelse»

Anders fremmer et ønske om felles målsetninger og samspill. Mellomledernes kollektive orientering og ønske om samarbeid vil bli drøftet mer inngående i kapittel seks. Både Anders og Kim har klare meninger om organisasjonen og hvilke løsninger de ser på som nødvendig. De viser en god innsikt i organisasjonen, noe som samsvarer med forskningen til Huy (2001). Han finner at mellomledere har god innsikt i organisasjonens problemer og et genuint ønske om å forbedre virksomheten. Mellomlederne i min studie viser en oppriktig interesse for endringen. De ser frem til sammenslåingen og opplever den som fornuftig med et stort rasjonaliserings- og effektiviseringspotensiale hvor mulighetene til å arbeide mer målrettet og konstruktivt øker. Som vi skal se i de neste kapitlene henger dette sammen med deres forståelse av egen rolle og interesse for eget arbeid. De fremstår som karriereorienterte og

effektivitetsorienterte arbeidere som samtidig også er moralsk forpliktet til innholdet i arbeidet. De har ingen typisk instrumentell orientering hvor arbeidet ikke har noen verdi i seg selv.

5.3 Gjennomføring og aksept av endring

Selv om informantene opplever sammenslåingen som fornuftig er de ikke imponert over gjennomføringen av endringen. Tidligere forskning har vist at forståelse og aksept av endring er viktig for holdningen ansatte danner til endringen (Huy 2001, Murray 1989). Som følge av dårlig kommunikasjon kan motstand til endring oppstå. Jeg finner ingen motstand til endring hos mellomledere, men enn sterk frustrasjon knyttet til gjennomføringen av endringen, her under også sluttpakken som ble initiert. Mellomlederne er misfornøyde med implementeringen av endringen og mener den kunne blitt gjennomført på en mer hensiktsmessig og effektiv måte. At kommunikasjon og informasjonen rundt sammenslåingen har vært dårlig er en viktig kilde til frustrasjon. De ser på forutsigbare relasjoner og konsistent atferd som et viktig grunnlag for trivsel (Huy 2001). Arne var en av informantene som betegnet sammenslåingen som en «dårlig» prosess. Han forteller at det tok lang tid før det formelle var i orden, slik at han kunne begynne å arbeide i den nye organisasjonen, samtidig som det ikke ble funnet en erstatter for han:

«Så i en periode tok ting veldig lang tid før det formaliserte seg...ikke får jeg noe formelt skriv fra den nye organisasjonen.. og det blir ikke funnet noen erstatter for meg.. så kommer vi jo til den dagen da jeg skulle gå over da.. så da blir jeg instruert om å arbeide i den nye samtidig som jeg må dekke den tidligere stillingen min. Dette drar jo ut over flere måneder (...) Jeg tåler det, og jeg føler meg trygg på de personene jeg har med å gjøre.. så det har ikke noen stor praktisk betydning... men jeg synes det er en dårlig prosess og det er slitsomt.. du føler du henger mellom to leirer.. Så ting tar forferdelig lang tid i enkelte tilfeller»

Helge beskriver informasjonen som «pisse-dårlig» da han opplever det som frustrerende når prosesser tar lengre tid enn først planlagt:

«Informasjonen har vært pisse-dårlig.. Det begynte jo ganske bra.. det kom jo ut et velformulert og fornuftig informasjonsskriv hvor det var tidslinje på når dette var

forventet å skulle skje... så har det jo bare blitt dratt ut i uke for uke, måned for måned.. nå er vi straks i desember.. og det er kun andrelinjen som er kommunisert ut (...) Det har tatt så lang tid. Blitt dradd ut.. og det er jo frustrerende for folk.. å ikke vite.. det har vært lite kommunikasjon rundt det. Det kunne vært så enkelt som å sende ut noe informasjon om hvorfor det blir dratt u»

Selv om mellomlederne opplever det som frustrerende at prosesser og beslutninger tar lengre tid enn planlagt, er frustrasjonen i størst grad knyttet til sine ansatte og deres velvære. Dette fremmer inntrykket av mellomlederne som selvstendige da de ikke er redd for egen posisjon i bedriften, men viser en kollektiv orientering mot ansatte og kollegaer. De fremstår her som «terapeuter» som ønsker å ta vare på ansattes emosjonelle behov (Huy 2002):

«Usikkerhet er vertfall ikke noe som bidrar til økt motivasjon og økt effektivitet.. og god kommunikasjon, uansett om den er ubehagelig eller negativ for enkelte.. så er jo det å ikke vite, å ikke få informasjon.. dårlig kommunikasjon, det verste etter min mening. Det verste som kan skje er jo å henge i løse luften.. og det tror jeg ansatte har følt litt nå. Det er ikke noe artig» (Helge)

«Vi skal være et verdensledende selskap innenfor mange områder... men jeg tror ikke at ansatte føler at vi har vært verdensledende i måten vi håndterer våre ansatte på i omstrukturingsfasen. Og det er synd.. de er jo mennesker og viktige ressurser (...) Jeg tror både organisasjonen og ansatte begynner å bli ganske utmagret på... okey, hva er neste? Du sitter nesten bare å venter.. det er sånn bend over, here it comes again» (Anders)

Både Anders og Helge synliggjør at de er opptatt av ansattes behov under endring. Kommunikasjon og involvering av ansatte er avgjørende for hvordan endringsprosesser oppleves og hvilke holdninger som dannes. Forskning viser at kommunikasjon forbedrer ansattes ytelse og fremmer orienteringen mot et felles mål og økt samhold (Murray 1989). For å få til en vellykket endringsprosess er det avgjørende at de ansatte forstår bakgrunnen for endringen og at de opplever gjennomføringen som ryddig og rettferdig. Tidsaspektet er også viktig da det ikke må ta unødige lang tid før den nye organisasjonen er på plass og fungerer. Det er en hårfin balanse i forhold til hvor ofte og hvor mange endringer som aksepteres, og hvor kontinuerligere endringer oppleves som slitsomt. Leidner (2006:450) hevder

økonomiske endringer forstyrrer både forholdet ansatte har til organisasjonen, arbeidet og til en videre karriere. Informantene ønsker en viss stabilitet da kontinuerlige endringer fører til en følelse av å miste kontroll og oversikt. De tre følgende utsagnene illustrer dette.

«Selv om endringene vi har vært igjennom nå er gode.. så er det så fryktelig mange endringer, både store og små, som skal foregå på samme tid.. da vil en jo ikke klare å se hva som foregår.. da får jeg veldig lyst til å si "hallo, stop opp, la oss tenke oss litt om!"» (Gaute)

«Om endringer kommer på løpende bånd.. så får en ikke ro og fred.. da er en hele tiden inne i en tørketrommel hvor man ikke vet hva morgendagen vil bringe. Nok en turbulent situasjon med omorganiseringer... Det er jo forskjellig hvordan folk opplever det.. men dette er en organisasjon som nå er ganske sprø, som du har en del misnøye i.. og usikkerhet.. hva bringer morgendagen, hvor er jeg oppi dette her.. det er slitsomt» (Anders)

«Nå er vi inne i en veldig travel fase hvor jeg føler jeg blir dratt i alle mulige forskjellige retninger.. så tiden strekker ikke til.. det er klart at når du springer maraton hver dag så blir du trøtt» (Kim)

I tillegg er mellomlederne opptatt av bærekraftige løsninger som gagnar organisasjonen på lang sikt, heller en kortsiktige løsninger som skaper en turbulent opplevelse. Kortsiktige løsninger representerer lite kontinuitet, usikkerhet og uforutsigbarhet, noe som fører til lavere motivasjon hos ansatte (Huy 2001). Arild synes ikke bedriften er flink til å gjennomføre endringer, noe som påvirker både ansatte og bedriften som helhet. Anders viser til urealistiske mål som ikke tjener organisasjonen på lengre sikt:

«Hvis man først skal diskutere omorganisering er det viktig å komme i mål med det og få satt i gang.. at det ikke blir en sånn uavklart situasjon i lang lang tid.. og der er vi dårlige da.. å komme i mål, konkludere og videreføre.. der feiler vi gang å gang.. og det er verken bra for ansatte eller bedriften» (Arild)

«Det er et voldsomt driv etter å nå de og de målene.. og det er klart mål skal du ha. Men når målene blir skrudd opp og skrudd opp (...) også når du da kommer til det

året du skal prestere, så viser det seg at du ikke klarer det fordi det har blitt satt urealistiske forventninger.. Også blir det et voldsomt jag gjennom mange perioder... hele siste halvåret har vært et vanvittig kjøp på å nå målene som ligger der.. så da må man også sette realistiske mål, for visst ikke får du team som springer rundt som forvirret katter.. og jobber med veldig kortsiktige horisonter, i stedet for å ha et større bilde på det og et lenger perspektiv» (Anders)

I tillegg til at endringer skaper en følelse av å aldri komme i mål er forståelse og rasjonalitet bak en endring viktig for informantene. Forståelse for endring er en viktig faktor for motivasjon og sikkerhet, og hvor dårlig informasjon fører til mindre aksept for endringer (Huy 2001). Informasjon gjør en hendelse mer forutsigbar, slik at den enkelte kan trekke sine egne slutninger og forberede seg på en eventuell endring. Å bli integrert i beslutninger skaper motivasjon og en følelse av myndighet hos mellomlederne. Ansatte kan føle seg overrumplet av endringer de ikke har fått tilstrekkelig informasjon om, noe som kan føre til motstand eller frustrasjon. Innsikt og integrasjon er dermed en viktig faktor for aksept av endring. *They will experience less resistance and more energy as they are “pulled” toward a compelling vision of the future if they are able to see that the changes they are undergoing are making a difference in where the organization is going”* (Scott og Jaffe 2004:13-17).

Følgende utsagn illustrerer dette:

«Beslutningen som er tatt om å legge ned denne bedriften er ingen som klarer å forstå for de som jobber her.. det er veldig sånn: Hallo? Den eneste bedriften som tjener penger, den skal flyttes? (...) Det rasjonale, den kommunikasjonen der, det er på en måte.. ingen som klarer virkelig å forstå det.. en hadde forstått det om det gikk med tap, en gjorde ting på feil måte, ingenting gikk som det skulle» (Gaute)

Gaute er tydelig sjokkert over beslutningen bedriften har tatt og opplever det som frustrerende. Robert forteller også om nedleggelsen, og forklarer at han synes det er umotiverende med ufornuftige beslutninger. Han ønsker å forstå logikken bak en beslutning:

«Beslutninger som ikke virker fornuftig er ikke så veldig motiverende. Da er det vanskelig og på en måte skjønne hvordan det her skal gagne oss eller bidra med.. Og det er ikke motiverende.. da er det litt vanskelig. det må være logikk og rasjonale bak det»

Begge informantene er tydelig oppgitt over denne beslutningen. De opplever det som lite motiverende og lite tilfredsstillende når bedriften tar beslutninger uten å involvere de ansatte. Både Gaute og Robert er engasjerte i arbeidet og påpeker at forståelsen for en endring er viktig. De fremstår i tillegg som sterke transformasjonsledere som setter spørsmåltegn ved problemløsninger samtidig som de ønsker å forstå løsninger som blir valgt (Bass 2001). De er grundige problemløsere som verdsetter rasjonalitet og integrasjon ved endring. Dette tyder også på at forståelse for endring er en viktig forutsetning for mellomledernes holdning til endring. Integrasjon og kommunikasjon rundt endringstiltak er viktige faktorer (Huy 2001, Smith et al. 1994:419).

5.4 Frustrasjon knyttet til sterke støttefunksjoner

Bedriften er som tidligere nevnt en matriseorganisasjon, med mange stab- og støttefunksjoner som skal bistå ledelsen i å lede og styre organisasjonen. De setter rammebetingelser og gir retningslinjer. Men forskning viser at stadig flere ansatte opplever mindre innflytelse over sin egen arbeidssituasjon da beslutninger ofte tas uten at ansatte får medbestemmelse over arbeidsoppgavene de har ansvaret for (Barsok 2013, Thompson og McHugh 2009). Selv om stabsfunksjoner er nødvendig for at en organisasjon skal fungere er det tydelig at det også er en kilde til frustrasjon og misnøye i organisasjonen. Organiseringen i bedriften er preget av sterke siloer hvor alle rapporterer i ulike retninger, noe som fører til et fravær av samhold og fellesskap. Informantene nevner blant annet støttefunksjonene HR, finans og IT som begrenser heller enn å støtte dem. Arild beskriver det slik:

«Jeg liker bransjen og liker utfordringene.. men det er klart det er mye.. det er mye sånn.. du kan si at.. det er jo denne matriseorganisasjonen sant, hvor det finnes noen funksjoner som kommer inn på sidelinjen og sier en dag at nå er dette det aller viktigste.. så kommer en annen funksjon dagen etter og sier at dette er det aller viktigste.. så kommer nummer tre.. det er IT, finans, HR.. alle mulige funksjoner som spiller inn. Så du kan spør hvem det er som setter dagsorden.. hva er det som bør ha mitt fokus som leder og medarbeider, som da skal peke ut prioriteringer og sånn for de som jeg er leder for.. mye av tiden min går faktisk med på å bare ignorere, og sørge for at folkene som jobber her kan ignorere disse funksjonene.. akkurat det synes jeg er

litt slitsomt.. vi er ikke nødvendigvis veldig fornuftig skrudd sammen i forhold til evnen til å tjene penger.. fordi det er litt sånn silo-aktig»

For Fredrik fører de sterke støttefunksjonene til tap av motivasjon da det hindrer han i å skape gode resultater. Han beskriver det slik:

«HR, kvalitet, finans, innkjøp, legalt.. alle disse funksjonene skal jo støtte og hjelpe oss med å drive dette her med et positivt resultat.. men når disse blir så sterke.. la oss si at innkjøp bestemmer noe som slår uheldig ut for vårt regnskap, så kan ikke vi si nei.. det er ikke sånn dere må gjøre det.. det får vi ikke gjennomslag for, og da blir du fratatt myndigheten din. Det er klart det skal foreligge prosesser, regler og rammer.. men har du økonomisk ansvar for en avdeling så burde det vært lagt mer ansvar og myndighet inn for det lederskapet som du utøver for den avdelingen som du skal få til å gå i pluss»

På grunn av sterke stabsfunksjoner opplever Fredrik ikke en tilstrekkelig frihet til å handle slik han ønsker, og som han mener er til det beste for bedriften. Mellomlederne ønsker makt til å få gjennomføre ønskede handlinger og synliggjør en opplevelse av lav grad av handlingsmuligheter (Svalund 2003:88). Fredrik opplever ikke en effektiv organisering som gjør at han kan utføre sine oppgaver på en best mulig måte. Han ser, som vi skal komme tilbake til i kapittel seks, i likhet med de andre, autonomi og frihet som svært sentrale verdier. I tillegg til at sterke støttefunksjoner fører til interessemotsetninger opplever ikke mellomlederne HR-avdelingen som en støttende og «myk» avdeling hvor omsorg for ansatte er første prioritet. I kontrast opplever de her HR som fraværende hvor de i større grad er opptatt av å nå mål som er satt av ledelsen. De ser på HR-avdelingen som begrensende hvor deres opplevelse av handlingsmuligheter og selvstendighet minsker (Svalund 2003). De har et ønske om en mer tilstedeværende HR-avdeling hvor dialogen med de ulike virksomhetene forbedres. Følgende sitater illustrerer dette ønsket:

«HR er jo en støttefunksjon.. også er det jo finans og andre støttefunksjoner.. For meg er de støttefunksjoner.. for meg er det businessen som er kjernen. Så skal disse støtte oss.. (...) jeg tror HR opplever seg selv som de som skal styre businessen.. og det er litt komplisert for oss.., hvis vi trenger at HR gjør sånn og sånn for at det her skal fungere, så kan du ikke gå til HR og si det. Da kommer HR tilbake og sier: nei, sånn

her skal dere gjøre det... Uten at jeg vet hva de har fått som overordnet mål, så opplever jeg jo HR som en organisasjon som har fått i oppdrag å betale folk dårligst mulig, å holde kosten nede.. det virker jo sånn. Jeg husker at i 2006, 2007 så hadde vi en HR kar her, og han var sammen med oss på ledermøtene.. han var sammen med oss på en måte når vi gjorde ting.. han hadde interesse for å forstå hva vi holdt på med... hva kunden tenkte og trengte.. han var veldig bra. Veldig god HR mann» (Robert)

«Empowered people.. altså myndiggjorte folk.. det er det området som jeg føler en bommer veldig på.. nettopp på grunn av disse brølerne en kan oppleve med HR (...) De som virkelig skal vite hvem som jobber i denne bedriften de vet jo fakerten ikke hva folk jobber med (...) og dette er HR-avdelingen, personalavdelingen, omsorgsavdelingen.. den ansatte sin avdeling.. de har jo vokst seg til å bli en egen funksjon. En butikk i butikken.. på langt nær en støttefunksjon for ansatte» (Gaute)

Sitatet fra Robert synliggjør her tydelig en opplevelse av at HR-funksjonen har sviktet. Dette samsvarer med Kochan (i Watson 2008) som hevder HR ikke klarer å realisere de målene som opprinnelig skulle gagne organisasjonen og de ansatte. Han hevder dette fører til en fragmentering mellom ansatte og HR, i tillegg til tap av tillit og legitimitet, noe som det er tydelig at Robert opplever. Det er HR-avdelingen som har vært ansvarlig for å implementere sluttpakken, noe som har forsterket det dårlige inntrykket mellomlederne allerede hadde av avdelingen. I tillegg til at Gaute ikke opplever noen støtte fra avdelingen synes han sluttpakken ble kommunisert på en «forkastelig» måte:

«Måten den ble kommunisert på, helt forkastelig.. det var ingen forvarsel på det.. folk som ikke skulle ha det fikk det.. det stod ting i den kommunikasjonen som var direkte feil... herregud.. det var helt krise (...) Men det er jo helt umulig å gjøre en så stor endring uten at man trækker på noen føtter eller gjør noe galt.. men desto viktigere er det at folk ikke opplever seg selv som bare tall og brikker.. og der har jo HR en super sentral jobb. At de går ut og feilinformerer så åpenbart... det er jo en erkjennelse på at vi ikke har kontroll her»

Gaute fremstår her som en karismatisk leder (Bass 2001:189) som er opptatt av ansattes velvære og hvor han ikke ønsker at de skal bli behandlet bare tall og brikker. Kim vurderte en kort periode å takke ja til sluttpakken, men syntes denne sammenslåingen hørtes spennende ut

og ønsket å være med videre. Stein uttrykker heller ikke noen usikkerhet, og påpeker at det hadde vært greit å få med seg et halvt års lønn heller enn tre måneder. Robert forteller at det hadde vært relativt enkelt å finne en ny jobb, men at han trives med det faglige innholdet i arbeidet og vet ikke hvilke arbeidsoppgaver han ville fått i en annen bedrift. At han og familien bare bor tre minutter unna er også en viktig faktor for at han ønsker å bli værende i bedriften. Anders vurderte å ta sluttpakken da han vet han går inn i et «ormebol» da nedbemanningsprosesser er svært krevende. Han kunne benyttet sluttpakken som en mulighet til frihet, mens han finner ut hva neste steg i livet skal bli:

«Jeg gikk gjennom sommerferien og vurderte sterkt om jeg skulle ta den. Men jeg har valgt å si at okay, den lønnspakken jeg kunne fått.. den driter jeg egentlig i. Det jeg i så fall må gjøre om jeg ikke trives er å gå ut i markedet å se om der er en interessant jobb, gjøre det på den måten da... heller enn å velge en pakke. Men i ettertid... har jeg tenkt, faen, hvorfor valgte du ikke bare å hoppe i det, få den friheten og bruke de neste ni månedene på å finne ut hva neste steg i livet er» (Anders)

Mellomlederne er veletablerte i arbeidslivet, og fremstår som både selvsikre og trygge i sin stilling, noe som kommer til uttrykk i deres vurdering av sluttpakken. Å måtte forlate bedriften opplever de ikke som en kritisk situasjon, da det hadde vært relativt enkelt å finne en ny jobb.

5.5 Oppsummering

Jeg har i dette kapittelet drøftet mellomledernes holdninger og reaksjoner knyttet til organisasjonsutvikling og endring. Jeg har vist at de fremstår som både engasjerte og tilpasningsdyktige ledere. Mellomlederne er positive til endringer og opplever sammenslåingen som hensiktsmessig og fornuftig. Dette samsvarer med Osterman (2008) og Huy (2001, 2002) sin forskning av amerikanske mellomledere som viktige aktører gjennom endring. De fremstår dermed som engasjerte og tilpasningsdyktige ledere. De er karriereorienterte og moralsk forpliktet til sitt arbeid, noe som skiller dem fra den instrumentelle orienteringen til arbeidet. De er ikke redde for å uttrykke sin frustrasjon og misnøye, men viser i tillegg selvinnsikt og forståelse for utfordringer ved endringsprosesser. Integrasjon og forståelse er viktig for deres tilfredshet og deres orientering mot endringer.

Woolridge og Floyd (1992) viser til ulike dimensjoner mellomledere har hvor de fungerer som et viktig bindeledd mellom toppledelsen og ansatte. De har på denne måten et stort potensiale til å påvirke organisatoriske endringer. Men de opplever ikke myndighet eller selvstendighet til å ta beslutninger i arbeidet som følge av en komplisert organisasjonsstruktur og sterke støttefunksjoner. Mellomlederne har klare forventninger og meninger knyttet til HR-avdelingen og endringen de har vært igjennom. Kritikken rettet mot HR-avdelingen omfatter et ønske om større integrasjon i beslutningsprosesser. De opplever liten grad av tillit og hvor sterke støttefunksjoner fører til interessemotsetninger og frustrasjon hos mellomlederne (Thompson og McHugh 2008). Kritikken illustrerer et ønske om større myndighet og autonomi i arbeidet, noe som forteller om deres opplevelse av egen rolle i organisasjonen. Dette vil i kapittel seks bli drøftet.

6. MELLOMLEDERNES ORGANISASJONSIDEALER OG ROLLEFORSTÅELSE

I dette kapittelet har jeg som formål å belyse mellomledernes organisasjonsidealer og rolleforståelse. *Hvordan ser mellomlederne på sin egen posisjon og hvilke idealer har de for ledelse? Ser de på seg selv som selvstendige bærere av organisasjonen eller som medlemmer av et kollektivt fellesskap?* Mellomlederne har et ønske om større autonomi og handlingsfrihet i arbeidet og fremstår på bakgrunn av dette som selvstendige ledere. På samme tid er de opptatt av fellesskap og synliggjør en kollektiv orientering til arbeidet. Deres ledelses- og organisasjonsidealer vil bli belyst gjennom ulike ledelsesteorier. Autonomi er en viktig dimensjon ved opplevelsen av tilhørighet i arbeidet og i organisasjonen. Teori om fremmedgjøring og autonomi, herunder handlingsmuligheter og handlingsevne, vil bli benyttet.

6.1 Kollektive og karismatiske ledere

Hvordan mellomlederne opplever sin rolle i organisasjonen og hvilke idealer de har for ledelse kan belyses gjennom deres kollektive orientering mot både arbeidet og de ansatte. Personalansvar og administrative oppgaver er for mellomlederne ikke et mål i seg selv, men noe de ser på som en naturlig del av jobben. Likevel uttrykte de fleste at de trivdes med det, så lenge det ikke går utover mer faglige arbeidsoppgaver. Deres saksengasjement og kollektive orientering kommer tydelig til syne allerede her. Robert var en av mellomlederne som uttrykte dette. Jeg spurte om han alltid hadde hatt lyst til å bli leder:

R: «Nei, det er ikke noe jeg har satt som mål eller jobbet i mot å bli leder... det er ingenting jeg har tenkt på.. for meg, om det blir for mye personalansvar, så blir det for mye interne og administrative ting i forhold til den rollen jeg har.. Om jeg skal være ute på reise så tar det mye tid, og da blir det mye mindre tid til slike oppgaver.. så det må være en balanse i forhold til rollen

I: Så det er ikke det du liker best ved stillingen din?

R: Jeg tenker ikke så veldig mye over personalansvaret. Jeg tenker at vi må ha et team jeg, som jobber sammen og tenker likt.. og prøver å formidle det inn i organisasjonen slik vi gjør de rette tingene.. i dag er vi et team som tenker veldig likt.. gjør veldig mye

det samme fordi at vi har den samme grunntanken.. at det er kunden som skal stå i fokus»

Robert fremstår som en kollektivistisk leder da han ikke tar utgangspunkt i sine egne interesser. Dette synliggjør hans rolleforståelse, hvor gjensidig avhengighet og samarbeid verdsettes. For at gruppen skal fungere som et godt team er han opptatt av at kompetansen til medlemmene verdsettes samtidig som felles mål er en viktig forutsetning. Dette viser at mellomlederne har en kollektivistisk rolleforståelse hvor samarbeid og felles interesser står i fokus. Informantene vektlegger ikke sine egne individuelle interesser fremfor gruppens (Hofstede 1983, Jenkins 2009). Robert var ikke alene om denne kollektivistiske rolleforståelsen da mange av lederne fremmet samarbeid og omsorg for gruppen som viktige faktorer for trivsel og målstyring. De fremstår som sterke transformasjonsledere, i kontrast til passive transaksjonsledere, da de snur egeninteressen i jobben til et kollektivt engasjement hvor alle bidrar til å realisere felles mål og visjoner (Grønhaug et al. 2001 i Martinsen 2005). Anders setter ikke sin egen karriere foran ansatte og bedriftens beste. Han er opptatt av å være en motivator for sine ansatte, og hadde for en stund siden gått ut av en lederstilling fordi han ikke følte han hadde den drivkraften som er nødvendig for å være en god leder:

«Han som kom inn og tok over for meg da han hadde mye motivasjon, han så på ting med muligheter heller enn begrensninger.. og jeg følte det var viktigere for organisasjonen da, å ha en som kom med et sånt engasjement, enn med meg som hadde sittet der i tre og et halvt år og hele tiden bare nedbemannet... jeg kjente selv at jeg ikke visste hvordan jeg skulle klare å snu den fasen til noe positivt da»

I tillegg til at lederne fremstår som kollektive ledere finner jeg et sterkt ønske om større samarbeid og fellesskap i bedriften. Dette styrker mellomlederne som kollektive ledere heller enn individuelle (Hofstede 1986,1983). Anders har et ønske om bedre fellesskap og samhold i bedriften da han mener det er et for stort jag etter profitt hvor det menneskelige aspektet faller ut av fokus. Dette har ført til en fragmentering hvor ansatte ikke lenger arbeider sammen som team, men som maskiner:

«Bedriften har jo mange gode verdier og tanker.. men jeg opplever selv at på enkelte områder har det gått for langt.. man blir for prosesstyrt.. man blir maskiner, man er ikke mennesker oppi dette her.. gleden med å jobbe forsvinner i enkelte

sammenhenger.. vi har blitt så fragmenterte.. at vi er liksom ikke er en fellesbedrift. I stedet for å bygge et felles team med ett og samme mål, hvor alle jobber for det samme.. vi har blitt veldig oppdelt... Jeg tenker på mitt, og kun mitt.. det er noe som jeg savner oppi dette selskapet, at du får denne fellesstanken at vi skal gjøre det bra»

Mellomlederne fremstår som kollektive aktører hvor de ønsker et større fokus på «myke» verdier hvor ansatte blir behandlet med respekt og føler seg verdsatt i bedriften Anders mener organisasjonsstrukturen, med mange omstruktureringer og nye ledelsesledd, fører til at ansatte ikke blir satt pris på, og hvor det menneskelige aspektet blir satt til side. Han forteller videre:

«Man har årlig seremonier da for 30 års tro tjeneste i selskapet.. men det er klart når de som skal dele ut disse medaljene ikke vet hva folk har gjort i det hele tatt, og det har vært en dårlig research.. da blir det mer en dårlig parodi. Og dit tror jeg vi dessverre har kommet.. der er ingen vilje fra toppledelsen til å ta vare på ansatte, og det synes jeg er veldig synd. Det må være noen fra ledelsen som setter pris på den gjengen som har vært her så lenge, som sørger for at butikken går rundt og skaper vekst.. og den mangler. Vi er så fragmenterte fordi vi er en matriseorganisasjon.. det sitter jo ledere overalt.. så når man slår om på ledergrupper x-antall ganger.. så får du ikke den samhörigheten»

I likhet med Anders, savner Robert en tid hvor ansatte ble verdsatt. Han mener ikke det skal så mye til, og at det ofte er de små tingene som fører til at ansatte føler seg verdsatt:

«Det skal veldig lite til for å glede og på en måte motivere mennesker.. før når vi ansatte folk så kjøpte vi blomster til de, sånn at de fikk blomster første dagen når de kom.. kanskje også en vinflaske.. noen har fått vin noen har bare fått blomster.. litt usikker. Men sånn at de fikk en positiv opplevelse første dagen på jobb.. Det var før i tiden. Hva opplever de nå? Blomster kunne vi jo selvsagt ha kjøpt... og vi har ikke sluttet med dette her bevisst.. det har blitt så mange færre folk at hverdagen er så hektisk.. at det er de små tingene som blir glemt først»

For Robert er de små tingene som en vinflaske eller blomster, som gjør at ansatte føler seg ivaretatt og velkomne i bedriften. Dette mener han er viktige faktorer for høy trivsel. Mange omstruktureringer og endringer fører til at det kollektive ansvaret i organisasjonen blir satt til

side, og hvor man glemmer å vise takknemlighet overfor viktige ressurspersoner, noe mellomlederne misliker. Arne er også opptatt av et kollektivt samarbeid hvor han mener tillit er et viktig grunnlag for å få til et godt samarbeid i organisasjonen:

«Jeg vil vertfall prøve å vinne deres tillit.. det er jo første bud. Jeg vil prøve å skape et team som gjør at vi kan ha tillit internt.. det er jo helt essensielt.. for vi må jo samarbeide veldig godt.. Tillit og integritet i en organisasjon er du på en måte nødt til å få til»

De fremstår på bakgrunn av dette som solidariske ledere hvor teamarbeid og samarbeid er verdsatt. Det er ikke egeninteressen som står i sentrum, men et kollektivt samarbeid som skaper verdier for flere. I tillegg til en kollektiv orientering er mellomlederne opptatt av å være gode ledere hvor tillit, respekt og god oppfølging er sentralt. Forskning viser at transformasjonsledere aktivt prøver å utvikle ansatte og deres behov (Bass 2001, Martinsen 2005). Mellomlederne ønsker å fremstå som overflødige ledere hvor de gir ansatte tillit og ansvar. I tillegg mener de det er viktig å utfordre og skape engasjement som stimulerer ansattes innovasjonsevne og kreativitet. Arild beskriver det slik:

«Jeg tenker veldig mye på det.. går det an å få dette i gang og at jeg ikke trengs i det videre da. Om det går an å gjøre seg selv litt overflødig.. det er jeg litt opptatt av.. at jeg skal slippe å piske på folk for at det skal skje noen ting.. at folk blir engasjert og får ansvar for sine biter.. det er viktig at det ikke er jeg som skal trekke ting igjennom»

Huy hevder mellomledere er viktige for en organisasjon da de tar hensyn til mellomlederes individuelle behov (2001). Gaute fremstår som en leder som tar hensyn til individuelle behov og legger til rette for sine ansatte. Han er opptatt av å videreutvikle ansatte der konstruktive tilbakemeldinger og kommunikasjon er viktig (Bass 2001). På samme tid ønsker han å gi ansatte tillit slik at han kan gjøre seg selv overflødig. Han forteller:

«Jeg ser på meg selv som en person som skal prøve å gjør disse under meg god. Legge til rette for at de skal kunne gjøre jobben sin på en enklest mulig måte, kjappest mulig måte.. jeg prøver å ha en tanke i hodet mitt som sier at jeg skal prøve å gjøre meg selv unyttig eller overflødig.. Jeg er ganske åpen og kommuniserende.. gjerne ganske direkte.. men jeg tenker samtidig at en skal ikke være uhøflig, en skal kommunisere på

en litt ydmyk måte (...) og alle skal få feedback.. Kontinuerlig.. er det positivt så skal de få høre det.. og er det behov for konstruktiv kritikk så skal de få det også.. det kan ikke være sånn at man bare får høre det om man har gjort noe feil.. og det kan naturligvis ikke være sånn at man bare får høre solskinnshistoriene.. man må på en måte ha guidance.. det er viktig»

Han fremstår i likhet med de andre informantene som en sterk transformasjonsleder som vier oppmerksomhet til sine ansatte, samtidig som de instruerer og gir gode råd (Bass 2001:192). Helge fremstår som en klar transformasjonsleder da han er våken for individualitet og oppmerksom på forskjeller hos sine ansatte. Dette viser han ved å lage en opplæringsplan for hver ansatt hvor han retter oppmerksomhet mot hver enkelt, samtidig som han instruerer og gir gode råd for kompetanseutvikling:

«Heller enn å kaste ansatte ut på dypt vann da.. så, har jeg.. Jeg har laget en opplæringsplan da.. når det kommer nyansatte så går vi igjennom den og setter datoer på når de skal ha den og den treningen, og hva jeg har tenkt å lære de og hva jeg forventer at de skal kunne innen et tidsrom.. så har jeg på en måte også latt de begynne litt forsiktig da.. Ikke med så veldig mange prosjekt.. sånn at de kan prøve seg litt frem.. før man setter de opp på samme nivå som de øvrige»

Helge skiller seg fra transaksjonsledere ved sitt ønske om å hjelpe og videreutvikle ansatte, og ikke bare bidra med belønning når målene blir nådd (Martinsen 2005:31). Han tar på seg en rolle som en tilstedeværende «mentor» for sine ansatte og fremtrer på denne måten som en karismatisk leder. I forrige kapittel viste jeg til Helge som betegnet informasjonen de hadde fått i forkant av sammenslåingen som «pisse-dårlig». Denne betegnelsen bruker han også på HR-avdelingen da han er misfornøyd med informasjonen ledere og ansatte fikk om sluttpakken som ble initiert før sommerferien i fjor. Han var ikke informert på forhånd som førte til at han ikke kunne svare på spørsmålene ansatte hadde:

«Hva er dette? Hvorfor har jeg fått dette? Hva jeg gjort noe galt? Beklager sier jeg, jeg aner ikke hva du snakker om.. jeg ringte min sjef som var like uvitende som meg på omfanget.. Virkningen var jo helt fullstendig skivebom. Jeg visste jo ingenting (...) En sluttpakke berører jo ved hele fundamentet i livene til folk.. Man må jo ha inntekt for å

klare å forsørge seg selv og familien. Altså HR biten i firmaet her.. den er så pissetårlig at det er ikke.. jeg tror egentlig ikke folk har noen forventninger til HR»

Sitatet synliggjør Helges frustrasjon over å ikke være godt informert, noe som fører til at han ikke kan gi ansatte den informasjonen de ønsker, og fremtrer i tråd Huys (2001) karakterisering av mellomlederne som en terapeutisk leder hvor han ønsker å fjerne betydelige bekymringer ansatte har gjennom endringer. Han synliggjør en rolleforståelse hvor han ønsker å opprettholde en emosjonell balanse hos ansatte gjennom endring (Ibid.:2002). Uforutsette hendelser som fører til usikkerhet og frustrasjon er noe han ønsker å unngå, og hvor inntrykket av han som en omsorgsfull og tilstedeværende leder forsterkes.

Mellomlederne er opptatt av å skape engasjement og motivasjon hos sine ansatte. De fremstår som inspirerende ledere som ikke ønsker å detaljstyre ansatte, men heller motivere dem ved å gi dem ansvar og muligheter for selvutvikling. Som forskning viser er forutsigbare relasjoner, ny stimulering og personlig utvikling viktig for ansatte (Huy 2001), og noe mellomlederne ønsker å sørge for gjennom sin rolle i organisasjonen. Bjørnar var en av mellomlederne som påpekte at å gi høy grad av tillit og autonomi til ansatte er essensielt for videreutvikling:

«Jeg er opptatt av å gi folk frihet og tillit, og bevise at de leverer. Og heller da måle dem på det, enn å detaljstyre de. Om ikke blir jeg sittende «hands on» på alt.. du må kunne gi folk tillit.. og det er det samme som jeg føler, for grunnen til at jeg har kommet hit jeg er i dag, og leverer det jeg gjør, er fordi jeg bare ble kastet ut i det.. ble gitt tillit.. det skaper en god følelse og du får en klapp på skulderen – kjempe bra! De små tingene er viktige. Gi folk credit når de trenger det, men også samtidig gi de en liten oppstrammelse om det trengs.. og det aksepterer folk.. der er en balanse i det.. jeg tror ikke det å instruere og slå folk i hodet, det funker ikke.. folk må se verdiene av arbeidet og få mulighetene til å gjøre ting innen visse rammer.. da vokser folk. Da blir en mer giret også»

Bjørnar kommuniserer høye forventninger til sine ansatte samtidig som han gir dem oppmerksomhet og støtte. Han fremstår i likhet med Helge som en typisk transformasjonsleder hvor han ønsker å videreutvikle og utfordre sine ansatte. På samme tid er han opptatt av å ivareta motivasjonen til ansatte og filtrerer dermed ofte informasjonen han får fra ledelsen for å opprettholde pågangsmotet hos sine ansatte. Mellomlederne opplever

som nevnt et stort fokus på kostnader og resultater, noe Bjørnar mener ansatte er klar over. Det er ikke noe poeng i å «gnage» på det hver eneste dag. Han fremmer i likhet med Gaute en rolleforståelse som «terapeut» (Huy 2001). Han ivaretar ansattes følelser og prøver å muliggjøre et produktivt og målrettet arbeid under endringsprosesser. Huy påpeker at i rollen som terapeut ønsker ansatte gode løsninger, både for de ansattes velvære, men også for å hindre organisasjonen fra å falle sammen. Dette viser Bjørnar:

«Du går på det møtet, du er ikke motivert i det hele tatt.. hvorfor gidder jeg? Dette må jeg ikke fortelle mine ansatte vertfall.. det tar vertfall bort all gutsen! Vi vet alle at vi må levere resultat.. men å sitte å gnage på det hver eneste dag. La oss heller fokusere på hvordan vi skal få det til. Og det er jo mye som går steike bra også, men det blir ikke nevnt.. nå har vi hatt et av de beste årene faktisk, men det er fortsatt bare drit som blir kommunisert.. Ingen psykologer hadde gjort det på denne måten.. du får ikke driven med å grave ned i gjørmene og slå folk i hodet.. det funker ikke... Jeg blir filteret for mine ansatte.. må prøve å vri det til det positive»

Informantene er ikke opptatt av detaljert målstyring hvor friheten til å arbeide selvstendig blir fjernet. De ser på sin rolle som et viktig verktøy for å veilede ansatte heller enn å styre dem i en bestemt retning. Mellomlederne tror på selvutfoldelse og ansvar da det vil føre til bedre resultater på lang sikt. Gaute trives godt i lederrollen da han er en sosial og utadvendt leder. Han er ikke så opptatt av om tallene er røde eller grønne. At ansatte trives og har det bra er viktig, da det på sikt også vil føre til gode resultater:

«Jeg tror kanskje jeg er litt for lite opptatt av de røde tallene.. det er noe jeg må blir litt mer opptatt av.. men mitt rasjonale bak det da.. hvorfor en ikke trenger å være så forbanna opptatt av tallene er fordi at om man har gode ansatte, gode måter å jobbe sammen på, effektive måter å jobbe på, ansatte som er fornøyd og er flinke, så kommer de andre tingene automatisk.. der er det nok veldig mange som er uenig med meg i denne butikken.. de tror at om man teller pengene mange nok ganger så blir det flere av de.. det tror jeg vertfall er feil»

Mellomlederne fremtrer som karismatiske ledere som ønsker å gi ansatte tillit til å arbeide selvstendig. De ønsker ikke å være kontrollerende ledere som hemmer ansatte i å utføre arbeidsoppgavene sine, men griper inn når det er nødvendig. De tar individuelle hensyn hvor

videreutvikling er en vesentlig del av deres rolleforståelse. På bakgrunn av dette fremstår mellomlederne som kollektivt heller enn individuelt orienterte, og hvor de verdsetter samhold og teamarbeid. De fremstår som sterke transformasjonsledere.

6.2 Pulverisering av ansvar og detaljstyring

Grad av selvstendighet og kontroll mellomlederne har over arbeidet påvirker deres opplevelse av arbeidet. Autonomi og tillit er viktige faktorer for høy tilfredshet i arbeidet. Strukturelle begrensninger og overvåking fra ledelsen fører til lav selvstendighet og lav tilfredshet i arbeidet (Svalund 2003, Watson 2008). Mellomlederne fremmer et ønske om større grad av myndighet og ansvar da det ofte er vanskelig å utføre arbeidsoppgaver på grunn av manglende tillit. Følgende sitater illustrerer dette:

«Det er veldig mye detaljstyring, folk har ikke fullmakt til noe. Du må gi folk tillit og ansvar.. at de som i best posisjon til å ta en beslutning, bør kunne ta en beslutning.. der er selskapet falt feil vei.. alt er kortsiktig, ingenting skal gjøres langsiktig.. ingen får beslutte noe utover i systemet.. det har mistet tillit.. Det blir frustrasjon og det blir suboptimalisering.. vi gjør ikke ting som obviously er bra.. alle blir behandlet på lik måte.. Om det skal kuttes 10 prosent, så kutter vi 10 prosent på alt.. drit i hva som funker.. vi kutter alt» (Bjørnar)

«Vi kan signere kontrakter på flere millioner.. Men om jeg skal ha en ny dataskjerm til 2000 kroner så må jeg gjennom fantastiske prosedyrer for å få lov til å kjøpe en slik skjerm.. så det er så tatt ut av sin sammenheng. Liason to operate.. nei.. Alt skal det være lover og regler på.. akademisk utformet til den minste detalj... Om en trener en organisasjon kun til å gå etter faste retningslinjer tror jeg vi mister en del på veien.. vi mister evnen til kreativitet og evnen til å produsere... Det er prosesser for alt mellom himmel og jord» (Knut)

Bjørnar og Knut beskriver her liten grad av handlingsevne og handlingsmuligheter. De ønsker en frihet fra strukturelle begrensninger hvor en opplevelse av å handle på en mest mulig effektiv måte for å realisere langsiktige mål er manglende. Dette kan beskrives som en tilstand av avmakt der graden av både selvstendighet og effektivitet er lav (Svalund 2003).

Suboptimalisering og kortsiktige mål fører til frustrasjon hos ansatte og gjør det vanskelig å opprettholde motivasjonen. Regler og rutiner får overtak og fører til at opplevelsen av tillit forsvinner slik at ansatte ikke får brukt sine innovative og kreative evner ved utførelsen av arbeidet:

«Du får ikke selvstendig tenkende mennesker.. du tar fra folk myndighet, du gir dem fullt ansvar men myndighet får de ikke.. det er prosessene i dette selskapet.. det er detaljstyring. Trenger jeg en truck ute på den produksjonsenheten, så er det sånn at det skal gjennom en mølle og x-antall lag må bestemme om jeg skal få lov til å kjøpe denne trucken... Du blir ikke gitt den myndigheten til å gå å kjøpe en truck til 300 000» (Anders)

«Jeg har sagt ofte at en fundamental feil slik som bedriften organiserer seg, er at man ikke har ansvar og myndighet på samme sted.. så det er helt sånn dysfunksjonelt.. man er ansvarlig for å få gjort en jobb.. men man har ingen myndighet som setter en i stand til å gjøre den jobben.. for eksempel har prosjektlederne ansvaret for å få levert tegninger til en kunde, men de har ingen myndighet over folkene som sitter og lager tegningene» (Gaute)

Mellomlederne opplever ikke «empowerment» hvor både autonomi og ansvar til å utføre arbeidsoppgaver er tilstede (Svalund 2003). Dette er en konsekvens av organiseringen, hvor mange avdelinger, ledelsesledd og støttefunksjoner begrenser mellomledernes opplevelse av autonomi i arbeidet. Dette synliggjør liten grad av handlingsmuligheter, som viser til en negativ frihet, hvor mellomlederne ønsker frihet fra ytre påvirkninger og strukturelle begrensninger. Forskning viser at en opplevelse av handlingsmuligheter og handlingsevne er viktig for å mobilisere den indre motivasjonen for kreativ utfoldelse og produktivitet, som mellomlederne ytrer ønske om (Deci og Ryan 1970). Detaljstyring og lite autonomi i arbeidet svekker innovasjonsevnen, noe mellomlederne opplever som frustrerende da de ønsker en effektivisering og forenkling av organisasjonen hvor ansvar og myndighet sammenfaller.

Som jeg nevnte i forrige underkapittel har mellomlederne et ønske om en mer kollektivistisk kultur hvor egeninteressen blir satt til side. Ansatte har ulike prioriteringer som følge av forskjellige ansvarsområder. Dette fører til en pulverisering av ansvar hvor ansatte bare tar hensyn til sine avgrensede arbeidsoppgaver og ikke bedriften som helhet. Egeninteressen blir

større enn den kollektive interessen for organisasjonen som helhet, noe både Anders og Robert opplever som frustrerende.

«Det er ingen som har denne totalitetstankegangen.. det blir jo fullstendig pulverisering av ansvar.. helt klart. Nei dette er ikke mitt område.. ta det bort.. det spiller jo ingen rolle om du putter pengene i høyre eller venstre lomme.. så lenge det er i selskapet sin lomme. Man bruker mer ressurser på å krangle internt enn å faktisk få det til.. så det er alt for mye intern krangling og diskusjoner om hvordan ting skal gjøres.. alt for mye. Og det er fordi vi har fått en så sterk silo tankegang.. det blir jo fullstendig pulverisering av ansvar» (Anders)

«Det har jo blitt sånn fokus på funksjoner.. vi sitter jo i hver vår silo, og vi har jo så snevert syn på livet.. på det vi holder på meg.. å se over på naboen blir veldig vanskelig. Dette fører jo til at det blir vanskelig å samarbeide» (Robert)

Denne mangelen på samarbeid på tvers av avdelinger og nivåer antyder en form for meningsløshet ved arbeidet, i følge Blauner (1964), hvor mellomlederne bare har kontroll over et avgrenset område i bedriften. Denne formen for fremmedgjøring er en konsekvens av arbeidsdelingen hvor mellomlederne ikke får ta del i virksomheten som helhet (ibid.:22). Det tyder på en individualistisk kultur, i kontrast til mellomledernes ønske om en kollektivistisk kultur, hvor ansatte er mer opptatt av egen karriere og avdelinger enn bedriften som helhet (Hofstede 1986). Mellomlederne fremmer et ønske om større innflytelse og deltakelse i organisasjonen, men som følge av sterke støttefunksjoner, og mange avdelinger blir dette vanskelig. Siloer og pulverisering av ansvar fører til dårligere samarbeid hvor den individuelle kulturen forsterkes. Arild forteller at det kan oppstå en intern «kamp» mellom ansatte i ulike avdelinger da man må langt opp i ledelsen før en felles beslutning blir tatt:

«Hvordan kan vi da ha totalt ansvar for leveranse og økonomiske resultat når vi bare har vår bit her så må vi sende det over til noen andre der.. du må ganske langt opp i organisasjonen for å finne noe felles ledelse som kan si: sånn gjør vi det. Så da blir det litt sånn at her nede på dette nivået, så skyter man litt på hverandre.. så er det langt opp før man får tatt en beslutning.. så organisasjonen er jo ikke nødvendigvis rasjonell. Det går på disse siloene pluss alle disse støttefunksjonene.. så det synes jeg er litt slitsomt.. (...) det blir gjerne like mye en intern kamp mellom avdelinger.. altså

her på huset.. litt sånn hvorfor har du ikke orden på det.. litt sånn fingerpointing... blame.. det er kanskje ikke ment sånn men det blir gjerne oppfattet sånn... jobber man sammen om dette.. eller jobber de mot oss.. noen dager føler jeg at det bare har vært skyllebøtter, da trives man ikke så godt»

Dette tyder på en fragmentering hvor ulike interesser står mot hverandre, og som kan føre til at subkulturer oppstår. Forskning viser at subkulturer kan føre til dårlig samarbeid hvor kommunikasjonen begrenses (Hatch 1997). På grunn av organisasjonsstrukturen er ikke bedriften avhengig av gjensidige relasjoner hvor ansatte er avhengige av hverandre, noe mellomlederne opplever som frustrerende da de ønsker en kollektiv kultur. Gaute mener selskapet er preget av en egoistisk holdning hvor individuelle interesser dominerer:

«Det har blitt litt sånn cover your ass holdning.. jeg gjør bare det som jeg skal gjøre.. så lenge jeg har ryggen fri. I for stor grad mener jo jeg da at man har den type holdning her i selskapet»

Denne individuelle interessen både Arild og Gaute illustrerer, synliggjør en tilstand av anarki hvor egeninteressen i bedriften dominerer (Svalund 2003). De viser til sterke siloer hvor alle gjør slik de selv ønsker uten å ta hensyn til bedriften som helhet. Dette står i motsetning til deres ideal om teamarbeid og felles målsetninger. Individuelle interesser tjener ikke en effektiv virksomhet som mellomlederne ønsker. På bakgrunn av Svalunds (2003) typologier finner jeg et ønske om autonomi hvor det både er høy grad av selvstendighet og effektivitet i arbeidet. Informantene mener en kollektiv orientering i bedriften vil også føre til at sterke siloer med interessenmotsetninger blir svakere. Siloene, eller subkulturene, mellom avdelinger og lokasjoner, støtter ikke mellomledernes ønske om en kollektiv kultur (Hatch 1997-228). I tillegg til et ønske om å redusere denne interne kampen, ønsker mellomlederne større handlingsrom til å utføre arbeidsoppgaver. Organisasjonsstrukturen fører til en form for detaljstyring som hindrer mellomlederne i å arbeide effektivt og målrettet.

Frustrasjonen rundt HR som jeg nevnte i forrige analysekapittel demonstrerer også et ønske om større innflytelse. Bedriften er inne i en periode hvor de skal stramme opp og slanke organisasjonen. Kim føler forretningen må lide som følge av agendaer HR-avdelingen har satt. Med dette mener han at HR-avdelingen fortsetter å slanke organisasjonen selv om han gjerne skulle hatt et par ekstra ansatte på sin avdeling for å ivareta en robust og

konkurransedyktig organisasjon. Forslag og ideer han kommer med opplever han at ikke når frem da agendaen allerede er satt av HR, noe som er frustrerende, da han selv mener han har verdifull innsikt å komme med. Dette samsvarer med forskningen til Huy (2001), hvor han fant at mellomlederne opplever å ikke bli hørt av ledelsen, da ledelsen er motvillige til å inkludere mellomledere i endringsprosesser og utarbeidelsen av nye strategier. Dette fører, i følge Huy, til en ond sirkel hvor ansatte etter en stund slutter å komme med ideer og forbedringsforslag. Kim har ikke gitt opp håpet enda, selv om han uttrykker frustrasjon og en opplevelse av lite innflytelse og påvirkningskraft. Han beskriver HR-avdelingen som jokeren da det er de som sitter med makten:

«altså, si at du har et mål om å slanke organisasjonen med x-antall.. så er det viktigere og oppnå det tallet, enn å ivareta en robust organisasjon. Så de innspillene vi sitter på businessen når ikke frem i forhold til det målet som er satt.. og det synes jeg er frustrerende.. At the end of the day så er det jo businessen som skaper grunnlag for all virksomhet i bedriften. Og derfor skulle Jeg skulle ønske at vi som har ansvar for profitt og loss har et større saying i forhold til hvor vi føler skoen trykker.. fokuset blir alt for mye på kutt, i forhold til hvilke grep vi kan gjøre for å sørge for større vekst (...) vi gir jo våre innspill til HR og argumenterer (...) men mitt innlegg går jo da stikk i strid med hva som er HR sin misjon. HR skal være den utøvende parten.. så er det jo på en måte HR som sitter med jokeren.. De har på en måte mandatet gitt av executive.. så da blir det lite vi kan gjøre med å overstyre executive»

Kim fremstår her som en champion, i følge Woolridge og Floyds (1992) dimensjoner, hvor han prøver å påvirke strategier som er satt av ledelsen i samarbeid med HR-avdelingen. Kim føler seg overkjørt av HR-avdelingen og synliggjør et ønske om større deltagelse og handlingsevne i ulike beslutningsprosesser og strategier. Han opplever en tilstand av akseptasjon hvor han ser muligheter og løsninger på problemer, men som følge av strukturelle begrensninger satt av ledelsen, kan han ikke selv velge hvordan arbeidet skal utføres (Svalund 2003). Kim viser selvtillit og en sterk overbevisning om egen tro på hva som er best for organisasjonen. Dette antyder et ønske om større makt og innflytelse hvor mellomlederne prøver å påvirke andre (Yukl 1994:318).

På bakgrunn av de sitatene jeg har skissert, ytrer informantene et ønske om større samarbeid på tvers av avdelinger og ansvarsområder internt i avdelingene. Det er tydelig at de ikke har

en instrumentell orientering til arbeidet, men lever seg inn i bedriftens mål og verdier. De ønsker ikke mindre ansvar og færre utfordringer, men heller en organisasjon som er organisert slik at ansatte arbeider mest mulig effektivt sammen på tvers av ulike funksjoner, og på måter som tjener hele virksomheten, og ikke bare deler av den. De er opptatt av langsiktige mål og det helhetlige bildet. Individuelle målsetninger og interesser oppleves som sterke noe mellomlederne misliker da det fører til en følelse av begrensning i deres ønske om å generere inntekter og hjelpe kunden. De fremtrer dermed som selvstendige mellomledere som ønsker større handlingsrom og innflytelse i arbeidet. De ønsker mindre detaljstyring ovenfra og større støtte og tillit fra stabsfunksjonene. At mellomlederne er positive til sammenslåingen styrker ønsket om mindre detaljstyring og større handlingsrom. Sammenslåingen vil i følge mellomlederne føre til økt effektivitet, autonomi og selvstendighet.

6.3 Bedriftstilhørighet?

Mellomledernes tilhørighet til bedriften, og det faglige innholdet forteller noe om deres forståelse av egen posisjon og rolle i bedriften. Jeg finner en sterk tilknytning til innholdet i arbeidet som er en viktig faktor for deres identifikasjon og følelse av tilhørighet i bedriften. På samme tid synliggjør mellomlederne en svak tilknytning til bedriften som helhet, da det er det faglige innholdet og gode kollegaer på de ulike avdelingene som representerer tilhørighet.

Mangel av autonomi kan føre til en fremmedgjøring til arbeidet (Blauner 1964). Mellomlederne opplever en form for maktesløshet, hvor engasjement og organisatorisk identifikasjon til arbeidet og bedriften forsvinner. Dette er en konsekvens av at mellomlederne ikke opplever at de har mulighet til å kontrollere utførelsen av arbeidet som følge av organisatoriske begrensninger (ibid.:17). Fredrik opplever at organiseringen hemmer hans potensiale til å sikre vekst og generere inntekter, og hvor lav grad av selvstendighet og effektivitet er tydelig (Svalund 2003). Han påpeker at det er «tøft» å arbeide i virksomheten da det er en anerkjent global bedrift innen det maritime markedet, men at den personlige tilhørigheten er lav. Han beskriver dette ambivalente forholdet slik:

«Du kan si det å komme med logoen er kjekt, å stå på stand for bedriften er okay.. bedriften har et flott navn og merke, folk liker det merket.. å si til venner og bekjente at jeg jobber her det gjør seg.. men om jeg snur meg innover, å være stolt av å jobbe her

når jeg ser innover i organisasjonen.. det er jeg ikke i det hele tatt. Der kunne det vært et samsvar på en måte.. den biten gir det kanskje en bismak.. (...) det negative har med organisasjonen å gjøre, det positive har mer med merkevarenavnet å gjøre.. så der er vel kanskje dobbeltheten i det.. så å forlate organisasjonen hadde ikke gjort meg noen ting.. tilhørigheten til bedriften er ikke veldig stor personlig.. Så firmaet betyr ikke veldig mye.. tilhørigheten er til arbeidsstokken her.. veldig mye til teknologien som vi har her.. så om alternativet var en jobb på en annen lokasjon.. da hadde jeg takket nei med en gang.. helt klart. Jeg kunne godt ha begynt å jobbe i Statoil.. fordi organisasjonen ikke betyr så mye for meg, om du forstår.. men du kan si, stoltheten over merket, yes, det er tøft»

Fredrik viser en tvetydighet mellom merkevaren og den personlige tilhørigheten til bedriften, da han misliker de sterke støttefunksjonene som drar bort fokuset fra kunden. Det er kunden som sikrer vekst og lønn til ansatte, noe Fredrik mener bedriften og ansatte glemmer. Han misliker den sterke individuelle egeninteressen som dominerer og som skaper en distanse mellom Fredrik sine verdier og bedriftens (Jenkins 2008). Han synliggjør en indre orientering til arbeidet, rettet mot selve innholdet, og som en viktig kilde til sosial identitet, hvor Fredrik opplever arbeidsoppgavene både som interessante og meningsfulle (Watson 2008):

«Det som er kjekt, er jo teknologien og det å jobbe med båt. Har du først fått tak på det og synes det er gøy, så blir du værende. Og når du i tillegg synes det er gøy å jobbe i alle verdens land.. så er jo det også gøy.. hvor skal du flytte hen da? Selv om du kanskje mistrives med organisasjonen så er arbeidsoppgavene dine og teknologien så gøy.. og er de lokale kollegaene også kjekke da.. vel da blir man selv om man er fed up med alskens rutiner» (Fredrik)

I likhet med Fredrik, har også Arild en sterk tilhørighet til bransjen og den lokale arbeidsplassen, men hvor bedriftstilhørigheten kommer i bakgrunnen:

A: jeg er jo nærere knyttet de ansatte her enn på andre siter det er jo klart.. jeg ser jo de hver dag mer eller mindre.. du blir jo tettere knyttet med de som du er på location med..

I: føler du en tilknytning til bedriften?

A: Nei. Tilhørigheten har med hvordan vi er posisjonert i markedet.. at det er okay å jobbe i en bedrift i dette markedet.. med denne teknologien.

I: Om du sluttet da, hadde du følt du sviktet bedriften?

A: Nei, da hadde jeg sviktet de som er her.. det hadde jeg gjort direkte da.. Men bedriften klarer seg fint uten meg personlig.

Sitatene fra både Arild og Fredrik synliggjør en sterk bransjetilhørighet. Eivind er den av informantene som skiller seg ut da han ikke har noen sterk tilknytning til markedet og bransjen. Han har som nevnt i presentasjonen av informantene arbeidet i IT-bransjen i flere år før han startet i den maritime bransjen. Det er det gode miljøet og forholdet til kollegaer som gjør at Eivind trives i bedriften:

«Jeg har ikke noe sånn ekstrem tilknytning sånn i forhold til en tekniskbakgrunn. Så det at.. jeg synes jo motorer, marine markedet og produkter er interessant.. men jeg er ikke så fanatisk opptatt av det som mange andre i denne businessen er.. det er mange andre ting jeg absolutt kunne jobbet i. Det som i størst grad holder meg her er at vi har et ekstremt godt miljø.. vi er en veldig sammensveiset gjeng vi som er i marine.. vi har utrolig mye gøy sammen»

Selv om tilknytningen til den maritime bransjen er lav, synliggjør han en sterk tilknytning til arbeidsplassen han arbeider på. Han påpeker at han er opptatt av å arbeide i bedriften som helhet, men forteller at han ikke hadde blitt værende om stillingen hadde blitt flyttet til en annen avdeling. Det beskriver han som en helt ny situasjon hvor han like gjerne kunne søkt seg jobb i en annen bedrift. Eivind er ikke alene om å ha en sterk lokal tilhørighet da flere av informantene påpeker at bedriften er preget av sterke subkulturer og siloer hvor fellesskapsfølelsen blir utfordret. Forskning viser at en vanlig årsak til at subkulturer oppstår er en organisasjonsstruktur som deler organisasjonen inn i ulike enheter i tillegg til at fusjoner eller oppkjøp øker sannsynligheten for subkulturer hvor interesse motsetninger dominerer (Jacobsen og Thorsvik 2010, Hatch 1997). Sterke siloer hvor avdelingene er geografisk atskilt fører til en svak bedriftstilhørighet:

«Det vi driver med her på huset er ganske annerledes enn det resten av bedriften driver med.. Det går på at vi her på huset driver med elektro.. og resten driver med maskiner. Og det har nok gjort at vi føler oss litt sånn på sidelinjen og ikke inkludert i selskapet... oppleves litt som om vi er utenfor det gode selskapet.. om det er riktig eller ei vet jeg ikke.. men du får lett den følelsen når det er litt avstand» (Fredrik)

Gaute forteller at han ikke ville følt seg hjemme på en annen lokasjon, men påpeker at det blir feil å si han tilhører avdelingen, men ikke bedriften som helhet. Som tidligere vist, fremstår mellomlederne som kollektive aktører. Dette kommer også til uttrykk ved deres ønske om en sterkere felles bedriftstilhørighet. De ønsker større fokus på samhold og fellesskap, da dette kan tjene til en effektiv virksomhet hvor ansatte føler et ansvar for bedriften som helhet, og hvor individuelle interesser blir svakere. Gaute og Stein synliggjør et ønske om sterkere fokus på merkevarebygging, da de mener det kan bidra til en følelse av samhold og fellesskap på tvers av avdelinger og spredte geografiske lokasjoner:

«De underbevisste tingene som gjør at en føler seg som en del av en større enhet.. jeg sier ikke at vi skal gå i uniform (latter) men det har på en måte mange virkemidler som gjør at en kan føle seg som en del av en større enhet.. et skjerf, et slips, en t-skjorte... dette finnes det jo i hopetall.. men det er på en måte ikke sånn.. ikke noe sånn velkommen til oss her skal du få ditt og datt.. jeg tror det hadde gjort oss litt stolte”»(Gaute)

«Jeg tror vi kunne gjort mye, mye mer akkurat der... hvorfor i all verden går vi ikke rundt med en skjorte med logoen på.. det er sånn billig greie som knytter ansatte sammen og skaper sånne familieband... jeg tror vi kunne gjort mye mer på det feltet der enn vi gjør.. så den fellesskapsfølelsen der tror jeg vi kan bygge opp enda mer» (Stein)

Mellomledernes fortellinger samsvarer med Osterman sin forskning hvor han hevder mellomledere i større grad har blitt som «vanlige» arbeidere da de mangler en høy grad av forpliktelse til bedriften (2008:155). Dette stemmer med informantenes forhold til bedriften, men står i sterk kontrast til hva mellomlederne ønsker. De vil ha et bedre samarbeid på tvers

av organisasjonene, av organisatoriske hensyn, men også som følge av et ønske om større fellesskap og samarbeid.

6.4 Oppsummering

Mellomlederne fremstår som sterke kollektive ledere hvor de fremhever samarbeid og fellesskap som viktige faktorer for organisasjonens suksess og et godt arbeidsmiljø. De viser individualitet og oppmerksomhet mot sine ansatte, samtidig som de ønsker å være overflødige ledere hvor ansatte blir gitt tillit og handlingsrom. De ønsker å videreutvikle og utfordre sine ansatte, samtidig som rettferdighet, og å skape gode resultater er viktige faktorer. De fremstår som både delegerende, involverende og coachende mellomledere (Grennes 2012).

Dette synliggjør en kollektivistisk rolleforståelse da de er opptatt av det beste for alle ansatte og bedriften som helhet. Sterke subkulturer preget av individuelle kulturer som fremmer egeninteressen står i motsetning til mellomledernes ønske, noe som skaper frustrasjon og gjør at de mister motivasjonen, i tillegg til at tilknytningen til bedriften minsker (Hofstede 1986, 1983, Hatch 1997, Jenkins 2008). De er saksorienterte og ytrer en sterk forpliktelse til egne arbeidsoppgaver, og til lokasjonen de arbeider på. Selv om tilhørigheten til bedriften er relativt svak, har de en sterk tilhørighet til bransjen som helhet. Eivind skiller seg her ut da han er den som i størst grad verdsetter utfordringene lederrollen gir i tillegg til det gode arbeidsmiljøet på lokasjonen han arbeider på. At tilhørigheten til bedriften som helhet er svak henger sammen med deres frustrasjon knyttet til detaljstyring og sterke støttefunksjoner. De har et ønske om handlingsfrihet og autonomi, men organisasjonsstrukturen hindrer dem i å utføre arbeidsoppgavene effektivt og målrettet. Denne mangelen på myndighet passer dårlig med deres sosiale karaktertrekk – som selvstendige, autonome og resultatorienterte ledere. Informantene synliggjør en sterk kollektiv interesse og engasjement for bedriften hvor tillit, samarbeid og selvstendighet er viktige verdier. Jeg vil i neste kapittel drøfte dette nærmere.

7. MOTIVASJON OG ORIENTERING TIL ARBEIDET

I dette kapittelet vil jeg avslutningsvis drøfte mellomledernes orientering til arbeidet. *Hva påvirker arbeidsinnsatsen til mellomlederne, og hvilken orientering til arbeidet har de? Har de en instrumentell eller indre orientering til arbeidet?* For å besvare dette forskningsspørsmålet vil jeg benytte Deci og Ryans (200) motivasjonsteori, i tillegg til Katz og Van Maanens (1977) dimensjoner av arbeidstilfredshet. Til slutt vil deres opplevelse av autonomi og kontroll ved utførelsen av arbeidsoppgavene bli drøftet. Mellomlederne fremstår som energiske og engasjerte, samtidig som de er opptatt av å skape gode resultater og å tilfredsstille kunden.

7.1 Indre og ytre motivasjon

Mellomlederne fremmer en ekspressiv orientering til arbeidet, hvor arbeidet er både givende og betydningsfullt. Ved denne orienteringen er det ikke et tydelig skille mellom fritid og arbeidstid da arbeidet blir en viktig kilde for sosial identitet (Watson 2008). Fredrik er en av informantene som ikke har et sterkt behov for å skille mellom arbeidsliv og privatliv:

«Jeg liker å arbeide.. jeg liker å få til ting når folk spør om hjelp, og det er jo årsaken til at jeg tar det med en gang. Om jeg så sitter i et familieselskap så tar jeg meg en tur på kjøkkenet og tar en telefon.. det tar meg tre minutt, koster meg ingen kalorier.. jeg trenger ikke å omstille meg til jobb for så å omstille meg tilbake igjen.. det gjør meg ingenting.. da er saken løst.. han som sitter i andre enden har fått øyeblikkelig hjelp og det ligger ikke på min pult mandag morgen.. så sånn er jeg bare som person. Også synes jeg det er veldig kjekt å være til hjelp.. å gjøre ting.. å få ting gjort.. rett og slett, få ting gjort.. om en kunde ringer på lørdag.. ja altså visst det koster meg tre minutter å ringe tilbake og han blir kjempe glad, som jeg vet han blir for det hadde jeg selv blitt om jeg var kunden, da ringer jeg han tilbake»

Sitatet fra Fredrik synliggjør en indre belønning (Katz og Van Maanen 1977) ved arbeidet, hvor han trives med selve utførelsen av arbeidet. Han fremstår som løsnings- og resultatorientert da han ønsker å være til hjelp. Selv om Fredrik ikke opplever høy grad av autonomi i arbeidet, engasjerer han seg og opplever det som interessant. Han synliggjør

dermed en indre motivasjon hvor han utfører arbeidet av fri vilje, og hvor en internalisert motivasjon er å tilstede (Gagné og Deci 2005). I forrige kapittel (6.3) viste jeg til Eivind som har et godt forhold til kollegaer, og anser dem som personlige venner. De reiser ofte på hytteturer eller ferier sammen. Dette synliggjør en indre orientering hvor han ikke skiller skarpt mellom kollegaer og venner. Han mener et godt arbeidsmiljø er en viktig forutsetning forl trivsel, og hvor han som nevnt tidligere mest sannsynlig ville sett seg om etter en annen jobb om stillingen hans hadde blitt flyttet til en annen lokasjon. Dette fremmer en sosial dimensjon ved arbeidet da ytre belønninger blir avledet til fordel for gode kollegaer (Katz og Van Maanen 1977). Forholdet til kollegaer representerer gode mellommenneskelige relasjoner som er en viktig faktor for arbeidstilfredshet. I motsetning til Eivind, har ikke Stein et personlig forhold til kollegaene. Dette synliggjør en ytre dimensjon hvor kollegaer og arbeidsoppgaver er forbeholdt Steins arbeidstid og andre sosiale aktiviteter skjer utenfor arbeidet (ibid.):

«Det er noen kollegaer jeg omgås med på fritiden.. men de fleste omgås jeg kun med i arbeidstiden.. Uten at jeg føler noe behov for å ... fritiden er jo veldig kort. Helgene prioriterer jeg sterkt, da er det familie.. Mens ellers så er jo kveldene rimelig korte»

Stein ukependler til og fra jobb da familien bor i en annen landsdel. Det blir ikke mye tid til overs da ukene går med til effektivt arbeid og helgene til familien, noe som trolig gjør at et klart skille mellom arbeidstid og privatliv er nødvendig. Han påpeker at han trives svært godt i bedriften og har aldri opplevd og «gru» seg til å gå på jobb i denne bedriften. Arbeidstilfredsheten er derfor høy, hvor han trives med utførelsen av arbeidsoppgave, hvor han opplever innholdet som interessant, og hvor han identifiserer seg med bedriftens verdier, samtidig som han opplever arbeidsmiljøet som svært bra. Dette tyder på høy grad av indre motivasjon hvor Stein har et ønske om å etterleve organisasjonens verdier som følge av høy trivsel og tilhørighet (Kuvaas og Dysvik 2012).

Gaute viser også til en indre og ytre orientering til arbeidet. Han er opptatt av å kunne identifisere seg med produktene virksomheten produserer da det skaper motivasjon, samtidig, er sikkerhet og forutsigbarhet i arbeidet viktig, herunder økonomiske incentiver, for opprettholdelsen av motivasjon:

«Jeg synes det er veldig kjekt å jobbe med ting du har troen på.. at om du har troen på at dette er verdens beste styremaskiner, så er det veldig kjekt å jobbe med det.. da er det ikke noe du bare snakker om på jobb.. da snakker du om det utenom også.. jeg tror egentlig det er litt sånn enkle ting som er motivasjonsfaktorene. Gode kollegaer og et godt miljø.. Så er det veldig kjekt å vite at du har muligheten til å bli, å se fremtiden i bedriften da... for ellers så må en jo finne seg noe annet å gjøre. Det har jo å gjøre med sin egen økonomiske trygghet, mer enn hvor kjekke folkene er.. så det er et fundament da»

Han viser til en indre motivasjon, i følge Gagné og Deci (2005:331), da innholdet i arbeidet representerer noe han interesserer seg. Ved ytre, eller organisatoriske belønninger, kan organisasjonen bidra til å motivere ansattes ytelsesevner ved arbeidet (Klein og Kahn 2003, Mottaz 1985). Kompetanseopplevelse er her til stede da han blir oppfordret av bedriften til å bruke sine ferdigheter og sin kompetanse (Deci og Ryan 2000, Kuvaas og Dysvik 2012), noe som er en viktig faktor for motivasjon hos Gaute:

«En skal ha et miljø der en ikke er redd for å stille spørsmål og øke sin egen kompetanse på ting en ikke kan.. det synes jeg er motiverende.. også.. Jeg er vel blant de som har fått masse kurs og ble fortalt for en månedstid siden at jeg er en av high-potensial folkene, en av få.. og det har jo definitivt bidratt til at jeg har følt en viss trygghet i stillingen.. føler meg jo litt mer verdsatt på en måte»

Begge disse sitatene illustrerer en ytre og indre orientering til arbeidet. Som forskning viser er det ikke et enten eller forhold mellom en indre og ytre orientering til arbeidet (Watson 2008, Katz og Van Maanen 1977). Det er et samspill mellom både indre, sosiale og organisatoriske belønninger. Gaute synliggjør her en indre orientering til arbeidet, samtidig som han vektlegger en ytre motivasjon hvor verbale eller materielle belønninger er en viktig faktor for motivasjon og trygghet i arbeidet.

7.2 Produktutvikling og faglig orientering

Den indre dimensjonene kommer også til uttrykk hos informantene ved deres interesse for produktene, virksomheten og kundene. De er produktorienterte med en sterk

virksomhetsinteresse. Deres engasjement og motivasjon til arbeidet er tett knyttet opp mot innholdet i arbeidet. Dette engasjementet samsvarer med Forskningen til Huy (2001) som viser at mellomledere har et høyt ønske om å utvikle og forbedre organisasjonens effektivitet. Dette illustrerer Fredrik da han setter pris på den kreative og faglige delen av arbeidet:

«For å ta deg med fra teknologiens verden så synes jeg det er veldig kjekt å lage noe, bygge noe, å få noe til å virke som ikke virker.. enten fordi det er ødelagt, eller fordi det ikke har blitt laget før... teknisk sett. Men det synes jeg er veldig kjekt med organisasjoner også, en organisasjon som ikke virker.. komme inn å få den til å virke, eller å lage en ny organisasjon å få den til å virke.. det synes jeg er kjempe gøy. Så å bare være en sånn produksjonssjef, komme på jobb, krysse av på sjekklister, holde hjulene i gan.. der er ikke jeg. Som person er jeg veldig langt i fra det.. så det er nok det som er triggeren min... å se at det funker.. der er nok en grunder ånd i meg (...) hadde jeg bare vært ute etter å lede, så hadde jeg nok byttet jobb.. men jeg er nok litt for glad i teknologi.. og i det marine markedet og da er det ikke like mange spennende alternativer»

På bakgrunn av hans interesse for produktutvikling viser Fredrik en indre orientering til arbeidet, og som er en viktig del av hans karakter. Han fremstår som en sterk entreprenør, da arbeidet ikke bare er et middel for å oppnå inntekt, men noe han genuint interesser seg for. Som nevnt i forrige kapittel er tilhørigheten til Fredrik sammensatt. Tilhørigheten til organisasjonen er ikke like sterk som tilknytningen til innholdet i arbeidet. Dette er et viktig element for identifikasjon som minsker følelsen av fremmedgjøring til organisasjonen og arbeidet (Blauner 1964). Han får brukt sine ferdigheter og evner ved innovasjon og produktutvikling, til tross for et ønske om større handlingsrom og mer autonomi. Flere av informantene påpekte innholdet i arbeidet som en viktig årsak til at de trives i bedriften. Arild hadde tidligere arbeidet en kort periode i en forskningsbasert bedrift, men fant fort ut at dette ikke var noe for han. Det var for lang vei fra det man satt og jobbet med til det ble anvendt av kunder, og trives derfor bedre i denne bransjen hvor han omgås kunder og produktene i større grad. Han trives i arbeidet hvor det faglige innholdet som ingeniør er en viktig årsak til motivasjon:

«Det vi gjør, og de kundene vi betjener, det faglige innholdet som ingeniør synes jeg er interessant.. jeg kunne ikke tenkt meg noe annet sted sånn sett.. av og til tenker man

jo at okay, kunne det vært greit og sett litt på andre siden av gjerdet.. er det grønnere på den andre siden.. det er mye som holder meg igjen fra å gjøre noe sånt.. det med kollegaer, bransjen, det vi får lov til å holde på med.. det synes jeg er moro og jeg tror jeg einer meg godt i denne bransjen det holder meg absolutt igjen»

Arbeidsoppgavedimensjonen til Katz og Van Maanen (1997) er her sentral da det er tydelig at tilfredsheten til Fredrik og Arild blir styrket av innholdet i arbeidsoppgavene. Samtidig er kollegaer og kunder et viktig element for trivsel i bedriften. Disse mellommenneskelige faktorene minsker en fremmedgjøring fra arbeidet da innholdet i arbeidet er meningsfullt og en viktig kilde til både vennskap, fellesskap og tilhørighet (Blauner 1964).

7.3 Suksess og kollektiv motivasjon

Mellomlederne er, som tidligere nevnt, konkurranseorienterte og ønsker å tjene en bærekraftig organisasjon. Å lykkes i arbeidet er en viktig faktor for motivasjon. Dette viser til en kompetanseopplevelse hvor de blir motiverte av økt effektivitet og høy ytelse (Martinsen 2001:266). Eivind beskriver det slik:

«Vi liker nok å være best, selge mest. De fleste som driver med salg har et visst snev av individuelle og prestasjonsønsker. Vi har jo en sånn bjelle ute i gangen.. en skipsklokke vi ringer med når vi selger noe.. det er for å markere da for hele bygget når vi har solgt noe»

Eivind viser her en kollektiv orientering til arbeidet, og forteller at det er stor åpenhet og samhold i bedriften, noe han verdsetter. Forskning viser at tett samarbeid med andre kollegaer ved utførelsen av arbeidet vil føre til en mer givende og involverende opplevelse av arbeidet. Dette fører til høy grad av motivasjon og det er mindre sannsynlighet for at selv-fremmedgjøring vil oppstå (Blauner 1964:28). Suksess er også en viktig faktor for engasjement hos Robert.

I: «Hva skaper engasjement hos deg?»

R: Suksess.

I: For deg selv eller?

R: Nei, vi er jo et team da. Det er selvsagt gøy å lykkes i jobben din.. men det er veldig sjeldent at du klarer å måle suksess på det en person gjør.. vi er som regel flere som må gjøre ting sammen for å oppnå det.. ..(...) Suksess ser vi i økte markedsandeler, økt ordreinntak, profitt. Det er gøy.. Når jeg for eksempel drar til Kina og viser en presentasjon vi har laget.. som jeg sender de på PDF.. Så ser vi noen uker etterpå at konkurrentene jagg meg har kommet opp med den samme presentasjonen.. Og det er litt gøy da, da ser jeg at de følger med på det vi gjør.. vi er jo en ledende aktør i markedet»

Bjørnar betegner viktigheten av samarbeid for å skape gode resultater:

«Det er viktig å få med folk for vi er avhengige av hverandre.. om noen føler de blir tråkket på.. da blir det dårlige samarbeid.. da blir det dårlig totalt.. da får ikke vi det til, og vi får det ikke til sammen.. det er steine viktig at vi over tid får innarbeidet felles mål»

Mellomlederne ønsker å prestere på et høyt nivå samtidig som de verdsetter team-arbeid. Dette viser til en kollektivorientering til arbeidet hvor motivasjon oppnås gjennom samhandling. Betydningen av fellesskap gjennom utførelsen av arbeidet er en viktig dimensjon ved indre motivasjon. Uten tilhørighet minsker motivasjonen og opplevelsen av tilfredshet ved arbeidet (Deci og Ryan 2000). Arbeidet er givende og byr på utfordringer som tilfredsstillende informantene. Dette skiller dem fra den ytre dimensjonen (Watson 2008) da de ikke bare ser på arbeidet som et middel for å oppnå inntekt, men som en givende opplevelse som både utfordrer, motiverer og utvikler dem. Arbeidet har en affektiv betydning for mellomlederne.

7.4 Autonomi og tillit

Mellomlederne fremstår som nevnt både løsnings- og resultatorienterte noe som blir tydelig ved deres opplevelse av mangel på handlingsmuligheter og autonomi i arbeidet. De opplever

liten grad av selvbestemmelse og autonomi ved utførelsen av arbeidsoppgaver som følge av sterke støttefunksjoner og strenge reglementer. Dette begrenser deres hensikt og ønske om å skape gode resultater. Som jeg nevnte i presentasjonen av informantene har Fredrik tidligere vært medeier i et firma, hvor han opplevde stor grad av frihet og autonomi til å utøve arbeidsoppgavene slik han ønsket. I kontrast opplever han i dag svært liten grad av autonomi i dag. Dette opplever han som frustrerende og lite motiverende. Følgende utsagn illustrerer dette:

F: «Om jeg bare ville lede noe hadde jeg nok hoppet av for lenge siden.. for det oppleves litt sånn rotete.. jeg føler litt sånn hva er ansvaret mitt, hva skal jeg drive med, hvorfor gidder jeg når jeg ikke får bestemme noe... du ser problemene, men du kan ikke gjøre noe med det fordi du ikke har myndighet til det.. du er ute hos kunden og ser at han har problemer.. du kommer hjem og kan ikke gjøre noe med det.. det føles veldig lite tilfredsstillende. så okay, hva er det egentlig jeg skal gjøre? Jeg har sjef i tittelen min men jeg kan ofte ikke bestemme noen ting.. det blir ofte opplevelsen da

I: har du et eksempel på en slik situasjon?

F: Ja. Skal vi se.. Når jeg drar ut til en kunde og skal snakke om en ny båt, så sier han kunden at nei, det er ikke aktuelt å snakke om at dere skal levere noe til en ny båt før dere har ordnet opp på andre båter.. før bedriften kom og kjøpte oss så kunne jeg sitte i det møtet å si at det skal vi ordne i morgen. Ringe hjem og fikse opp i det problemet.. og da så jo rederen at det løste seg.. du gjorde som du lovet.. kunden ble fornøyd. Nå kan du ikke gjøre det.. Nå sitter du der ute og får kanskje kjeft på grunn av noe andre i bedriften har gjort.. Og du kan egentlig ikke si noe annet enn at du skal reise hjem og heve din røst på rederens veier.. men du kan ikke si noe mer for når jeg kommer hjem og går inn til service og sier at vi må hjelpe denne rederen så er det ikke sikkert de vil prioritere det. De har et annet regnskap, de blir målt på andre ting.. og kanskje den rederen ikke er på deres prioriteringsliste. Og da sitter jeg der og får ikke gjort det som jeg vil ha gjort for at vi skal få til et nytt salg, generer inntekter»

Dette subjektive forholdet mellom den faktiske friheten og Fredrik sin opplevelse av frihet forteller noe om hans rolleforståelse. Han ønsker selvstendighet og handlingsrom hvor en

mangel på autonomi gjør det vanskelig og utføre arbeidsoppgaver og handlinger (Kuvaas og Dysvik 2012). Han opplever en tilstand av akseptasjon hvor han ser løsninger, men hvor han ikke har muligheter til å få gjennomført dem på en fornuftig måte som følge av organisasjonsstrukturen. Dette er en tilstand av akseptasjon hvor både den positive og den negative friheten er høy (Svalund 2003). Arbeidet oppleves ikke som stimulerende hvor motivasjonen og tilfredsheten minsker. Han ønsker å gjøre en ekstra innsats for at kunden skal bli tilfredsstilt, men møter hindringer som følge av sterke støttefunksjoner. Dette representerer en mangel på prososial motivasjon hvor Fredrik ikke opplever en høy grad av selvbestemmelse og autonomi i arbeidet (Kuvaas og Dysvik 201:52). Det er ikke autoritet og makt i seg selv som er målet for Fredrik, men et ønske om å skape gode relasjoner og dermed gode resultater for bedriften.

I tillegg til at opplevelsen av autonomi synes å være en sentral forutsetning for effektivitet, produktive holdninger og velvære i bedriften, er autonomi også relevant for tillit. Mellomlederne påpeker ved flere anledninger at tillit er et viktig fundament, både for ansattes velvære og kompetanseutvikling. Å få tillit innebærer å bli stolt på, og hvor jobbautonomi kan være et viktig uttrykk for dette (Kuvaas og Dysvik 2010). Eivind er en av informantene som påpeker viktigheten av tillit i arbeidet:

«Det jeg er ekstremt opptatt av er at man kan kunne stole på hverandre. Jeg er heldigvis så heldig å ha en sjef som jeg kan diskutere med og stole på.. som jeg vet han vil stå ved uansett.. det er jeg ekstremt opptatt av.. det finnes en del andre i bedriften hvor man er nødt til å kommunisere skriftlig.. det synes jeg er utfordrende.. altså personer som man kan diskutere ting med og at vi alle da er enige, så klarer det ikke å huske det 14 dager etterpå.. folk som ikke gjør det, og har glemt det.. bare fordi det ikke passer inn 14 dager senere.. det har jeg ingen respekt for... da sørger jeg for å kommunisere kun skriftlig.. er nødt til å ta forhåndsregler.. men det er ganske tungvint.. må sette seg ned etter vi har diskutert noe å skrive det ned, sånn ”Bekrefter herved at.. ” det burde være helt unødvendig.. Det gjelder også nedover. At alle er til å stole på. At de kan gis ansvar.. vertfall det vi driver med, så kan vi ikke drive med sånn barnehageoppfølging av hver enkelt»

Tillit er en viktig motivasjonsfaktor for Eivind. Når tillit opprettholdes fører det til høyere tilfredshet med gode arbeidsrelasjoner.

7.5 Oppsummering

Jeg har i dette kapittelet gjort rede for mellomledernes saksengasjement og orientering til arbeidet. Mellomlederne synliggjør en genuin glede og engasjement ved utførelsen av arbeidsoppgavene, på samme måte som Osterman (2008) finner i sin forskning om amerikanske mellomledere. Produktutvikling og innovasjon skaper engasjement da de viser en stor begeistring for arbeidsinnholdet og bransjen de arbeider i. De er opptatt av å prestere på et høyt nivå, men ikke på bakgrunn av et ønske om forfremmelse. De ønsker å generere salg og tilfredsstillende kunden. Dette er en viktig motivasjonsfaktor i tillegg til selve innholdet i arbeidet. En mangel på autonomi og tillit i arbeidet fører til en fremmedgjøring til organisasjonen, og hvor mellomledernes trivsel avtar.

Den indre orienteringen til arbeidet er hos informantene sterkest representert. Dette kommer tydelig frem også gjennom deres holdning til endring hvor de ser på endring som positiv for å ivareta en konkurransekraftig organisasjon. De nevner ikke forfremmelse og høyere lønn som viktige faktorer. Mellomlederne jeg har intervjuet er veletablerte, og har trolig en god økonomi, noe som sikkert fører til at lønn som motivasjonsfaktor minsker. Viktige motivasjonsfaktorer er kompetanseutvikling, kollektivt samarbeid og identifisering med arbeidsoppgavene. De har en indre motivasjon til arbeidet selv om de ønsker større autonomi og handlingsrom ved utførelsen av arbeidet.

8. KONKLUSJON

I denne oppgaven har jeg gitt en analytisk beskrivelse av sentrale karaktertrekk ved mellomledere i den maritime bransje. Oppgaven er basert på mellomledernes subjektive opplevelser og erfaringer knyttet til organisasjonsutvikling og endring i bransjen de arbeider i. Det har vært en utfordring å finne tilfredsstillende litteratur om mellomledelse i norsk arbeidsliv da forskning på denne gruppen er lite utviklet. Jeg har derfor støttet meg på teori fra organisasjons- og arbeidssosiologi fra utlandet. Bakgrunn for tema i oppgaven var min interesse for organisasjonsutvikling i norsk arbeidsliv, hvor stereotypiseringen av mellomledere som ineffektive, overflødige og motstandere av endring fanget min nysgjerrighet.

Mellomlederes unike posisjon gjør dem til en viktig ressurs for organisasjonen og det organisatoriske resultatet av implementering av endring (Woolridge og Floyd 1992). Et sentralt tema i oppgaven er derfor hvordan mellomledere stiller seg til omstilling, og hvordan de ser på sin rolle gjennom endringsprosesser. I det første analysekapittelet presenterte jeg mellomledere som endringsvillige og konkurranseorienterte. De er positive til endringer og opplever sammenslåingen som fornuftig da det vil føre til en mer hensiktsmessig organisering av roller og beslutningsprosesser. De mener det er vesentlig for å legge til rette for videre vekst og utvikling. På samme tid opplever de endringer som utfordrende og spennende, noe som synliggjør deres saksengasjement. Likevel er en viss følelse av forutsigbarhet viktig for å opprettholde motivasjon i arbeidet.

De fremstår som sterke transformasjonsledere hvor de vier individuell oppmerksomhet mot hver enkelt ansatt og ivaretar den «emosjonelle balansen» gjennom endring. På samme tid ønsker de å være overflødige ledere som gir ansatte høy grad av tillit og handlingsfrihet i arbeidet. Imidlertid opplever de selv svært liten grad av handlingsfrihet og autonomi. Analysen synliggjør elementer av avmakt og fremmedgjøring rettet mot bedriften i en organisasjonsstruktur som mellomlederne opplever hindrer dem i å arbeide effektivt og målrettet. En distanse rettet mot sterke støttefunksjoner, spesielt HR-avdelingen, signaliserer et ønske om større autonomi og selvstendighet, i tillegg til at integrasjon ved endring er viktig for opprettholdelsen av motivasjon og drivkraft i arbeidet. Denne kritikken fremstiller dem både som selvsikre og svært frittalende mellomledere. De mistrives i situasjoner hvor de ikke får ta del i beslutninger og er ikke redd for å ytre sine meninger.

En følelse av å være betydningsfulle i bedriften og få myndighet til å utføre beslutninger er viktig for god arbeidsmoral og høy trivsel. Detaljstyring som hemmer ansattes innovasjonsevne, hevder mellomlederne fører til en pulverisering av ansvar hvor ansatte blir behandlet som «maskiner». Dette illustrerer et ønske om større handlingsrom og samarbeid, hvor de fremstår som selvstendige ledere. Det er viktig å poengtere at de ikke ønsker autonomi for å tilfredsstille individuelle behov, men er rettet mot en kollektiv orientering til arbeidet som skaper verdier for bedriften som helhet. Mellomlederne ser på seg selv som medlemmer av et kollektivt fellesskap hvor atskilte avdelinger preget av interessekonflikter skaper frustrasjon og misnøye. Det er ikke egeninteressen som står i sentrum, men et ønske om en kollektivistisk kultur preget av homogenitet og samhold, uavhengig av ansvarsområder, som vil skape verdier for flere og føre til en effektiv virksomhet.

Studien viser at det er en indre orientering til arbeidet som er sterkest representert hos mellomlederne. De viser et sterkt saksengasjement og tilknytning til innholdet i arbeidet, hvor arbeidet skaper positive utfordringer samtidig som de har et sterkt ønske om å tjene en mest mulig effektiv organisasjon. Dette skiller dem fra den instrumentelle orienteringen hvor arbeidet ikke er en del av ansattes personlige interessefelt.

Et viktig spørsmål til slutt er naturligvis i hvilken grad, og på hvilket grunnlag, jeg kan sannsynliggjøre at resultatene fra undersøkelsen av mitt case kan fortelle noe om norske mellomledere i denne bransjen mer generelt. Manglende sammenlignbar forskning gjør det nødvendig å være forsiktig i så måte. Men bildet som har kommet frem i denne oppgaven kan likevel sies å sammenfalle med det Grennes (2012) karakteriserer som «typiske trekk» ved norske ledere. De fremstår som involverende, delegerende og coachende, samtidig som de er åpne, vennlige og støttende overfor sine kollegaer og ansatte. Det er dermed mulig å identifisere en norsk form for ledelse som ser ut å sammenfalle med mellomledere. Men det er også et eget funn i oppgaven som i seg selv taler for at mellomlederne i dette caset representerer en type ledere som ikke bare finnes i denne bedriften. Analysen synliggjør nemlig en svak bedriftstilhørighet som følge av sterke stabsfunksjoner og spredte avdelinger, hvor det er faglig engasjement og bransjeinteresse som er det mest fremtredende trekket hos mellomlederne. Det er ikke en tilknytning til bedriften som er viktig, da de kunne ha arbeidet

hvor som helst. De ser seg på seg selv som overførbare og allsidige, hvor de på denne måten uttrykker at de representerer mellomledere i den norsk maritime bransjen.

Så er mellomlederne selvsentrerte, ineffektive småkonger? Nei. De fremstår som karriereorienterte, løsningsorienterte og engasjerte ledere, samtidig som de er opptatt av samarbeid og kollektivt ansvar. De ønsker større innflytelse og handlingsfrihet i arbeidet, da de mener det vil tjene til en effektiv organisering. De er endringsvillige og effektive iverksettere som ønsker å leve ut sitt engasjement i enda større grad.

9. LITTERATURLISTE

Andersen, Svein, S. (2013): *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen fagbokforlag Vigmostad og Bjørke AS.

Ashforth, Blake E. (1989): The Experience of Powerlessness in Organizations. I: *Organizational behavior and human decision processes*. No. 43, s: 207-242. Academic Press, Inc.

Barsok, Kjersti (2013): Kjersti Barsok om HR og LEAN Production. *For velferdsstaten* [internett] 22. april 2013. Tilgjengelig fra: http://www.velferdsstaten.no/Forsiden/?offset=100&article_id=102150 [Lest 4. mai 2015]

Bass, Bernard, M. (1990): *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications / by Bernard M, Bass*. 3. utgave. New York, The Free Press.

Bass, Bernard, M. (2001): Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I: *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Blauner, Robert (1964): *Alienation and freedom: The Factory Worker and His Industry*. Chicago and London, The University of Chicago Press.

Bru, June Kristin Lima (2013) *Den norske ledelsesmodellen*. Lederne, Oslo.

Byrkjeflot, Haldor (1997): Fra styring til ledelse. I: *Fra styring til ledelse*. Bergen: fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Christensen, Karen, Else Jerdal, Atle Møen, Per Solvang og Liv Johanne Syltevik (1998): *Prosess og metode*. Universitetsforlaget metodebibliotek.

Dalen, Monica (2011): *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Universitetsforlaget, Oslo.

Dopson, Sue og Stewart, Rosemary (1990): What is happening to middle management. I: *British Journal of Management*. Vol.1, s 3-16. Templeton College, Oxford..

Dutton, Jane E. og Susan J. Ashford (1993): Selling Issues to Top Management. I: *The Academy of Management Review*. Vol 18, No. 3. s. 397-428. Academy of Management.

Edward L. Deci og Ryan M. Richard (2000): The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. I: *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*. Vol. 11, No. 4, s. 227-268. London, Routledge.

Gagné, Maryléne og Edwards L. Deci (2005): Self-determination Theory and work Motivation. I: *Journal of Organizational behavior*. Vol. 26, No. 4, s: 331-362. New York, John Wiley & Sons, Inc.

Grennes, Tor (2012): På jakt etter norsk ledelsesmodell. *Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. 4. desember 2012, s. 51-59 [internett] tilgjengelig fra:
<<http://www.magma.no/pa-jakt-etter-en-norsk-ledelsesmodell>> [lest 1. juni 2015]

Grinde, Eva (2011): Hva skal vi egentlig med mellomledere? *Dagens Næringsliv*, 21. mars 2014 [internett] tilgjengelig fra:
<<http://www.dn.no/karriere/2011/09/19/hva-skal-vi-egentlig-med-mellomledere>> [lest 15. januar 2015]

Grinde, Eva, Yngve Nilsen og Kåre Valebrokk (2010): *Balansekunstnerne. Om lederne og ledelse i 100 år*. Oslo: Dinamo forlag.

Grønhaug, Kjell, Odd Hellesøy og Geir Kaufmann (2001): *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Hackman, Richard, J. og Greg R. Oldham (1976): Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. I: *Organizational behavior and human performance*. vol. 16, s. 250-279. Academic Press. Inc.

Hatch, Mary Jo (1997): *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press .

Hofstede, Geert (1986): Cultural Differences in Teaching and Learning. I: *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 10, s. 301-320. 1. Utgave. Pergamon Press.

Hofstede, Geert (1983): The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. I: *Journal of International Business Studies*. Vol 14, No 2. s, 75-89. Palgrave Macmillan Journals.

Hope, Ole (2015): Mellomledere med makt. *Aftenposten*. 12. oktober 2011 [internett] tilgjengelig fra:

<<http://www.aftenposten.no/jobb/Mellomledere-med-makt-5329949.html>> [lest 2. juni 2015]

Huy, Quy, N. (2002): Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. I: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 47, No. 1, s. 31-69. Sage Publications, Inc.

Huy, Quy, N. (2001): In praise of middle managers. *Harvard Business Review* [internett] tilgjengelig fra:

<<https://hbr.org/2001/09/in-praise-of-middle-managers>> [lest 12. april]

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik, Jan (2010): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. Utgave. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Jenkins, Richard (2008): *Social Identity*. 3.utgave. New York, Routledge.

Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne, Tufte og Christoffersen, Line (2010): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. Utgave. Abstrakt forlag AS.

Jones, Gareth R. (2010): *Organizational theory, design, and change*. 6.utgave. Pearson Education , Inc.

Katz, Ralph og John Van Maanen (1997): The Loci of Work Satisfaction: Job, interaction, and policy. *Human Relations*. Vol. 30, No. 5. s, 469-486. Sage Publications Inc.

Klein, James og Robert-Charles Kahn (2003): *HR Guide to Mergers and Acquisitions in Europe*. USA, Gower Publishing Limited.

Kochan, Thomas, A. (2007): Social Legitimacy of the Human Resource Management Profession: a U.S. Perspective. I: Redigert av Boxall, Peter, John Purcell og Patrick M. Wright. *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford; New York: Oxford University Press, s. 599-619.

Kuvaas, Bård og Anders Dysvik (2012): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Evidensbasert HRM. 2. utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2009): *Interviews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. 2. utgave. Sage Publications, Inc.

Ladegård, Gro (2008): Mellomledelse: Å leve i paradokser. *Magma econas tidsskrift for økonomi og ledelse* [internett] Tilgjengelig fra:

<<http://www.magma.no/mellomledelse-aa-leve-i-paradokser>> [lest 5. mai 2015]

Leidner, Robin (2006): Identity and Work. I: Redigert av Korczynski, Marek, Randy Hodson og Paul K. Edwards. *Social Theory at Work*. Oxford: University Press, s. 424-463.

Marichal, Koen og Jesse Segers (2012): *Leading from the middle. The journey from middle management to middle leadership*. White paper. The Future Leadership Initiative. Antwerp Management School.

Martinsen, Øyvind, Lund (2005): *Lederskap – spiller det noen rolle?* Forskningsrapport, 5/2005 Handelshøyskolen BI Institutt for ledelse og organisasjon., Oslo, Nordberg Hutigtrykk.

Martinsen, Øyvind, Lund (2001): *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

McCann, Leo, Jonathan Morris og John Hassard (2008): Normalized Intensity: The New Labour Process of Middle Management. I: *Journal of Management Studies*. Vol. 45, No. 2, s. 343-371. Oxford, Blackwell Publishing.

Mottaz, Clifford J. (1985): The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction. I: *The Sociological Quarterly*, Vol. 26, No. 3, s. 365-385. New Jersey, Wiley.

- Murray, Alan (1989): Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance. I: *Strategic Management Journal*. Vol. 10, s. 125-141. New jersey, Wiley.
- Myers, Michael, D. (2013): *Qualitative Research in Business & Management*. 2. utgave. Sage Publications, Ltd.
- Northouse, Peter G. (2013): *Leadership: Theory and Practice*. 6. utgave. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Nordrik, Bitten (2012): Forsker roper varsku mot ny lederkultur. *Tekna, Safe Statoil Administrasjonen*. 10. mai 2012 [internett] Tilgjengelig fra: <http://www.safeistatoil.no/doc//-%20SAFE%20Kaarstoe/Defacto/DeFacto%20i%20Tekna.pdf> > [lest 5. mai 2015]
- Nordtug, Mathias, S. (2014) *Norge: et trygt arbeidsmarked for innsider. Institusjonelle forhold og jobbsikkerhet i de skandinaviske arbeidsmarkedene*. Norges handelshøyskole.
- Osterman, Paul (2008): *The Truth About Middle Managers. Who They Are, How They Work, Why They Matter*. Boston, Harvard Business Press.
- Postholm, May Britt (2010): *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasesstudier*. 2. utgave. Oslo, Universitetsforlaget.
- Ryan, M. Richard og Edward L. Deci (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. Vol. 55, No. 1, s. 68-78. American Psychological Association, Inc.
- Scott, Cynthia D. og Dennis T. Jaffe (2004): *Managing Change at Work. Leading People through Organizational transitions*. 3. utgave. Canada, Webcom Limited.
- Silverman, David (2011): *Interpreting Qualitative Data*. 4. Utgave. Sage Publications Inc.
- Smith, Ken, G., Ken A. Smith, Judy D. Olian, Henry P. Sims, Jr. Douglas P. O`Bannon og Judith A. Scully (1994): Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 39, No. 3. s. 412-438. Sage Publications, Inc.

Svalund, Jørgen (2003): *Organisering, autonomi og arbeidstempo* i søkelys på arbeidsmarkedet 1/2003 årgang 20. Oslo, Institutt for samfunnsforskning.

Thagaard, Tove (2009): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 3. utgave. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Thompson, Paul og David McHugh (2009): *Work Organisations. A Critical Approach*. 4. utgave. Palgrave Macmillan.

Watson, Tony J. (2008): *Sociology, Work and Industry*. 5. utgave. Routledge Taylor and Francis Group.

Woolridge, Bill, Torsten Schmid og Steven W. Floyd (2008): The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. I: *Journal of Management*. Vol. 34 No. 6, s. 1190-1221. Southern Management Association.

Woolridge, Bill og Steven, W. Floyd (1992): Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. I: *Strategic management Journal*. Vol. 13. No.1, s. 153-167. John Wiley & Sons, Ltd.

Yukl, Gary A. (1994): *Leadership in Organizations*. 3. utgave. New Jersey, Prentice Hall.

Widding, Lars Øystein og Svern Are Jenssen (2008): Ledelse gjennom vekst – hvilken kompetanse kreves av gründere for å lede vekstbedrifter? *Magma Econa tidsskrift for økonomi og ledelse*. No. 1, 2008 [internett] Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/ledelse-gjennom-vekst-hvilken-kompetanse-kreves-av-grndere-for-aa-lede-vekstbedrifter> > [lest 1. juni 2015]

10. VEDLEGG

Vedlegg 1: Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org nr. 985 321 884

Ole Johnny Olsen
Sosiologisk institutt Universitetet i Bergen
Rosenbergsgaten 39
5015 BERGEN

Vår dato: 06.10.2014

Vår ref: 40082 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 30.09.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>40082</i>	<i>Organisasjonsendring</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Bergen, ved institusjonens overste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Ole Johnny Olsen</i>
<i>Student</i>	<i>Anna Sandvik</i>

Etter gjennomgang av opplysninger gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon, finner vi at prosjektet ikke medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningslovens §§ 31 og 33.

Dersom prosjektopplegget endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for vår vurdering, skal prosjektet meldes på nytt. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>.

Vedlagt følger vår begrunnelse for hvorfor prosjektet ikke er meldepliktig.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Kjersti Haugstvedt

Kontaktperson: Kjersti Haugstvedt tlf: 55 58 29 53

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Anna Sandvik jab004@student.uib.no

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no



Vi kan ikke se at det behandles personopplysninger med elektroniske hjelpemidler, eller at det opprettes manuelt personregister som inneholder sensitive personopplysninger. Prosjektet vil dermed ikke omfattes av meldeplikten etter personopplysningsloven.

Det ligger til grunn for vår vurdering at alle opplysninger som behandles elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.

Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, verken:

- direkte via personentydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)

Prosjektslutt er 05.05.15. Lyddopptak slettes. Enkeltpersoner eller bedrift vil ikke være identifiserbar i oppgaven.

Personvernombudet forutsetter at prosjektet er klarert med ledelsen i bedriften. Vi anbefaler at rekrutteringen av utvalget foretas på den måten at bedriften kan formidle forespørsel til ansatte som oppfyller kriteriene, men at ansatte som er interesserte tar direkte kontakt med studenten. Dette for å ivareta deres konfidensialitet. Dersom utvalget er lite bør den enkelte informant informeres om i hvilken grad det er mulig å anonymisere dem slik at heller ikke ledelse/øvrige ansatte vil kunne identifisere dem via oppgaven.

Vedlegg 2: Informasjonsbrev til potensielle informanter

Forespørsel om å delta i forskningsprosjekt – organisasjonsutvikling og endring

Prosjektet er en masteroppgave i sosiologi ved Universitetet i Bergen. Det er en kvalitativ undersøkelse av mellomledere i den norsk maritime bransje under omstilling og organisasjonsutvikling. Jeg ønsker å undersøke hvordan de opplever og forholder seg til endringer.

Informantene må ha vært ansatte i bedriften i minimum ett år.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og intervjuene vil være en del av det empiriske materialet i oppgaven. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet dersom du samtykker til dette. Opptaket vil bli transkribert og deretter slettet. Det du som informant sier under intervjuet er fortrolig og vil bli anonymisert i oppgaven. Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Melding om prosjektet er sendt til Personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste A/S.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. Mai 2015. Dato og tidspunkt for intervjuet er opp til deg men jeg vil gjerne gjennomføre alle intervjuene i løpet av desember 2014. Intervjuet vil vare i ca.1.5 time og vil foregå på arbeidsplassen i arbeidstiden om dette lar seg gjøre.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien send svar til meg på denne mailen: Anna.Sandvik@student.uib.no.

Jeg håper du er interessert i prosjektet og ser fram til et hyggelig møte.

Vennlig hilsen,

Anna Rotevatn Sandvik

Mastergradsstudent i sosiologi ved Universitetet i Bergen

Vedlegg 3: Eksplorativ intervjuguide

Noter ned:

- Alder
- Utdannelse
- Tidligere avdeling
- Nåværende og tidligere stilling i organisasjonen

Bakgrunn

- Kan du fortelle litt om din ”historie” i arbeidslivet og i bedriften?
- Hva var grunnen til at du søkte jobb her?

Informasjon om nye sammenslåtte organisasjonen

- Kan du fortelle meg litt om de to tidligere organisasjonene som nå er slått sammen til en? Hva var hovedforskjellene?
- Stemmer det at A fungerte bedre enn B? Hva er grunnen til dette?
- Hva er hensikten med å slå sammen disse to?
- Hvilke forventninger har du til fremtiden?

- Organisasjonen består av tre produktfamilier, kan du fortelle meg litt om disse?
- Hva er de største forskjellene mellom de tre?
- Hvor arbeidet du før? (Hvordan var det å arbeide der sammenlignet med hvordan det vil bli fremover)

- Fører sammenslåingen til større fleksibilitet i forhold til arbeidsoppgaver?
- Bidrar sammenslåingen med optimalisering i forhold til ressursplanlegging?
- Hva med utfordringer med tanke på sammenslåingen.. Hva er den største utfordringen?
-

Arbeidsoppgaver og kompetanse

- Hvordan er arbeidsoppgavene dine organisert i dag i forhold til før sammenslåingen?
- Har arbeidsoppgavene *dine* endret seg etter sammenslåingen? Hvordan?

Hvis ja:

- Hvordan oppfatter du din egen kompetanse i forhold til arbeidsoppgavene dine nå i den nye organisasjonen?
- Har du måttet utvide kompetansen eller tilegne deg nye ferdigheter og kunnskap på grunn av denne sammenslåingen?
- Er dette krevende? Eller vil du si det gir positive utfordringer som mellomleder?

Tanker og reaksjoner knyttet til sammenslåingen

- Hvordan reagerte du når du først hørte om sammenslåingen? (usikkerhet, positiv, negativ)
- Vil du si sammenslåingen er fornuftig? Hvorfor?
- Har du opplevd denne prosessen som rettferdig?
- Fikk du tilbud om en sluttpakke? Hvorfor takket du nei?
- Men sammenslåingen innebar jo nedbemanning.. Det må jo har vært litt ”skummelt”... ? Vurderte du ikke å skifte jobb?
- Hvordan opplever du arbeidsmiljøet her?
- Får det konsekvenser nå etter sammenslåingen?
- Ser du på kollegaene dine som venner?
- Er dette kollegaer i hele bedriften eller i din tidligere organisasjon?
- Har du en sterkere tilhørighet til din tidligere organisasjon enn den nye? Vil disse skillene bli visket ut eller vedvare?
- Finnes det interne grupperinger? (utdyp)
- Før sammenslåingen må jo dere ha utviklet ”deres” måte å gjøre ting å.. Har det vært forskjeller mellom A og B?

- Hvordan er arbeidshverdagen? Er det høyt tempo eller?
- Skulle du ønske det var mindre temp?
- Nå når dere slår dere sammen blir det jo en slankere organisasjon.. føler du at du får bedre oversikt?

Kultur, verdier og normer

- Hvilke verdier er sentrale i bedriften?
- Hva verdsette du? Hva er viktig å i vareta og fremme..
- Hva med normer? Uskrevne regler som angir hva som er passende i ulike sosiale sammenhenger.. Hva er passende atferd?
- Vil du si A og B har vært to ulike organisasjoner med ulike organisasjonskulturer?
- Kan du fortelle meg litt om disse forskjellene..?
- Hvordan tror du dette blir nå når slått dere sammen? (konflikt? Fellesskap og samhold?)
- Er det et mål å skape en felles kultur på tvers av disse tidligere organisasjonsgrensene?
- Tror du dette vil bli en utfordring? Eller er det andre utfordringer du vil nevne?
- Hvilke løsninger tror du er viktige for at dere skal lykkes med denne nye organisasjonsstrukturen?

Avsluttende

- Ti slutt lurer jeg på om du kan si tre ting du liker godt med bedriften og arbeidet ditt og tre ting du ikke er så fornøyd med.. ?
- Er det noe du har lyst til å legge til før vi avslutter?

Vedlegg 4. Intervjuguide

Noter ned:

- Alder
- Utdannelse
- Tidligere stilling og nåværende stilling

Bakgrunn

- Kan du fortelle litt om din "historie" med tanke på utdanning og i arbeidslivet?
- Hva var grunnen til at du søkte jobb her?

Informantens forhold til A og B

Du arbeidet før i A/B..

- Kan du fortelle meg litt om hvordan det var å arbeide der?
- Likte du å arbeide der?
- Noen beskriver arbeidsplasser som sin andre familie, hvordan opplever du dette?
- Er kollegaene viktige for deg?
- Hvordan er det sosiale?
- Hvordan er forholdet mellom ledere og ansatte?

- Hvordan var arbeidsoppgavene?
- Dere må jo ha utviklet "deres" måte å gjøre ting på..? Hvordan var miljøet der?
- Hva med vaner og måter å gjøre ting på? *Hvordan fungerte det?*
- Var det noen interne grupper i organisasjonen som på noen måte skilte seg ut? For eksempel avdelinger, faggrupper eller uformelle grupperingen?
- Hva var dere flinke til?
- Hva kunne dere vært bedre på?

- Kan du fortelle meg litt om det tidligere forholdet mellom A og B?
- Var det ulike arbeidsrutiner, arbeidsmåter.. eller ulike måter å løse ting på?
 - Hvis ja: Hva førte dette til? Forståelse for hverandres ulikheter?

- Hva vil du si skilte dere fra hverandre i størst grad? (strider, motkultur?)
- Hvordan vil dette bli fremover? (Vil ulikheter forsvinne?)

(Hva er informantens oppfatning om den andre organisasjonen som er med i sammenslåingen)

Fusjoneringsprosessen

- Hva har hensikten med å slå sammen A/B vært?
- Hvordan reagerte ansatte når de først hørte at offshore og merchant skulle slå seg sammen?
- Hvordan var din reaksjon?
- Ser du på sammenslåingen som fornuftig og hensiktsmessig?
 - Hvem vil du si den er fornuftig og hensiktsmessig for? (Ansatte eller bedriften)
- Hva med rettferdig? Har det blitt tatt hensyn til ansatte?
- Har sammenslåingen møtt noe motstand?
 - Fra hvem? Hvorfor?

Sammenslåingen innebar jo også nedbemanning.. Det må jo ha vært litt «skummelt»

- Fikk du tilbud om en sluttpakke?
- Hvilke overveielser gjorde du? Vurderte du ikke å skifte jobb?
- Har du opplevd noen form for usikkerhet på grunn av sammenslåingen?
- Hva med kommunikasjon dere fikk før og under sammenslåingen... Har du vært fornøyd med denne?
 - Kan du gi eksempler på det du var fornøyd med og det du var mindre fornøyd med?
- Er denne omstillingen krevende eller gir den deg positive utfordringer som mellomleder?
- Hvordan opplever du endringer generelt i arbeidslivet?
- Vil du si at endring aksepteres i bedriften? Hvorfor aksepteres det?

Informantens forhold til den nye organisasjonen

- Hvordan er fellesskapet og samhold i den nye organisasjonen?
- Er det fokus på samhörighet og fellesskap?

- Hvor ligger din tilhörighet i forhold til bedriften, organsiner, avdelinger? Hvor føler du deg hjemme?
- Føler du en sterkere tilhörighet til tidligere organisasjon?
- Tror du dette vil vedvare i fremtiden? eller vil dere bli en samlet organisasjon hvor disse tidligere skillelinjene blir visket ut?

- Hvordan arbeider dere nå sammen i forhold til tidligere?
- Har dere samme synspunkter og mål for arbeidet? (tillit til hverandre?)

- Hvordan er arbeidsoppgavene dine organisert i dag i forhold til før sammenslåingen?
- Har arbeidsoppgavene dine endret seg?
- Må du tilegne deg nye ferdigheter/kompetanse som følge av sammenslåingen?

Verdier

- Hva er de offisielle verdiene til bedriften?
- Har det hendt noe tidligere som har vært med på å forme disse verdiene? For eksempel kriser eller suksesser som har satt spor i organisasjonen?
- Har disse offisielle verdiene noen praktisk verdi for deg og det arbeidet du gjør?
- Er det andre verdier du verdsetter og er opptatt av å fremme og ivareta i arbeidshverdagen?
 - Er dette viktigere enn de offisielle verdiene?
- Hvilke verdier opplever du står sterkest blant medarbeiderne dine?

Avslutning

- Ti slutt lurer jeg på om du kan si tre ting du liker godt med bedriften og arbeidet ditt og tre ting du ikke er så fornøyd med.. ?
- Er det noe vi ikke har snakket om som du har lyst til å legge til?