

Mellomleders utfordringer i endringsprosesser

-
fra faglig omsorg til resultat

Forfattere:

**Inger Anderssen
Carl Steven Danielsen
Kai Tore Flottorp**

Veiledere:

Ivar Amundsen
Atle Svendal

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved
Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen.
Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de
metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

SAMMENFATNING

Utgangspunktet for denne masteroppgaven er at Agder Energi Nett (AE Nett) i de siste årene har gjennomført strukturelle endringer i organisasjonen med tanke på å få optimaliserte resultater i sin virksomhet. Ledelsen i AE Nett uttalte at det som nå gjenstår er å få resultatfokuset til å gjelde hele selskapet, deriblant mellomledere og ansatte.

Ut fra samtaler med ledelsen i AE Nett fikk vi forståelsen av at det må til en endring i mellomlederes lederfokus for å få til resultater på ansattnivå. Ledelsen uttrykker at slik situasjonen er i dag, går det faglige fokuset foran lederfokuset. Ut fra dette kom vi fram til følgende problemstilling: *Mellomlederes utfordringer i endringsprosesser – fra faglig omsorg til resultat.*

For at mellomledere i AE Nett skal gå fra faglig omsorg til å ha resultatfokus, innebærer det en endring i lederstil. For å belyse hvordan denne endringen og endringer generelt kan foregå, drøfter vi mellomledernes endringsprosess mot endringsmodellen og teorier fra Dag Ingvar Jacobsen. Vi ønsket i tillegg å se på hvordan mellomlederne kan tilegne seg en ny lederstil. Dette drøfter vi gjennom helhetsmodellen for læring av Knud Illeris. Til slutt ser vi på hvordan mellomledere ved hjelp av relasjoner og relasjonskompetanse kan lede for å oppnå resultater og stå styrket ved endringer. Dette gjør vi gjennom teori om relasjoner av Jan Spurkeland.

For å samle empiri til oppgaven har vi hatt en spørreundersøkelse blant mellomlederne. I tillegg har vi hatt strukturerte intervjuer med fem av mellomlederne. Utover dette har vi brukt Agder Energi sin HR/HMS strategi fra 2009-2011. I tillegg har vi brukt empiri fra tidligere rapporter fra høsten 2010 og våren 2011.

Endringer i AE Nett blir påvirket av både eksterne og interne drivkrefter. De eksterne drivkreftene er i stor grad initiert av lovgiver. AE Nett må også ta inn over seg og iverksette endringer som er vedtatt internt i selskapet. Her har konsernet og ledelsen i AE Nett stor innflytelse. AE Nett er en beredskapsorganisasjon og er blant annet av den grunn å betrakte som et maskinbyråkrati. Vi mener dette er med på å vanskeliggjøre læring og endring i selskapet.

Vi har vist at når det skal gjennomføres endringer i AE Nett benyttes det, slik det ser ut for oss, E-pregede endringsstrategier. Endringene er bestemt av ledelsen og gjennomføres nedover. Det kan se ut som om mellomledere ønsker å bli involvert i endringer og endringsprosesser på et tidligere tidspunkt. For å oppnå dette kan AE Nett benytte seg av en middle-up-down-strategi for å drive fram endringer.

Vi har funnet at mellomlederne i AE Nett har mer fokus på faglig tilrettelegging for sine ansatte enn de har på ledelse. Årsaken til at det er slik mener vi ligger i at de fleste mellomlederne er rekruttert fra bunnlinjen. De har fagutdannelse og generelt lite formell lederutdannelse. Når de skal endre sitt lederfokus fra faglig omsorg til resultat må de fleste endre sin lederrolle. De må finne en ny arbeidsidentitet. Vi mener det er avgjørende at mellomlederne får være med å forme denne rollen sammen.

Vi har vist at de organisatoriske skillelinjene i selskapet etter vår mening er til hinder for samarbeid på tvers av seksjonene mellomlederne leder i selskapet. Mellomlederne mangler en felles arena hvor de kan samhandle. Slik vi ser det, er det viktig at AE Nett legger til rette for en slik samhandlingsarena.

Vi har videre vist at flere mellomledere ønsker å bli involvert i prosessen med å utvikle ny lederrolle. Dette mener vi kan foregå i en samhandlingsarena eller mellomlederforum. I et slikt forum vil de kunne lære av hverandre. Her kan de sammen utforme den nye lederrollen og skape sin nye arbeidsidentitet.

Vi har i tillegg vist at enkelte mellomledere har en lenger vei å gå for endre sin lederstil. Disse er mer involverende ledere og har et mer tydelig faglig fokus. Andre igjen har en mer tydelig lederstil og har etter vår oppfatning en kortere vei å gå for å oppnå endringen i lederfokus. Vi mener det er viktig at ledelsen i AE Nett gir den støtten de har behov for i denne endringsprosessen og dette kan gjøres ved å opprette felles arena for mellomledere.

I drøftingen har vi vist at mellomledere i ulik grad vektlegger relasjoner eller bruker dem i sin ledelse. For å oppnå resultater mener vi det er viktig at mellomledere har så gode relasjoner som mulig. Vi ser det slik at AE Nett med fordel kan sette i gang tiltak for å styrke relasjonskompetansen til mellomlederne. Dette mener vi vil gjøre dem styrket i forhold til lede denne og framtidige endringer.

FORORD

I denne oppgaven har vi valgt å se på mellomleders utfordringer i endringsprosesser. Hovedfokus har vært å få en dypere innsikt i hvordan mellomlederne kan gå fra faglig omsorg til mer resultatorientert drift.

Vi vil takke AE Nett for at vi har fått bruke deres selskap som utgangspunkt for vår oppgave. I den anledning vil vi rette en spesiell takk til ledelsen i AE Nett. Videre vil vi takke mellomlederne i selskapet som velvillig har stilt opp og delt sine erfaringer og synspunkter med oss. Vi håper at denne masteroppgaven vil bli til nytte for AE Nett.

Vi vil også rette en spesiell takk til våre veiledere, Ivar Amundsen og Atle Svendal, som har gitt oss god veiledning gjennom hele prosessen. Ikke minst må vi få takke for deres fleksibilitet og raske tilbakemeldinger på våre henvendelser.

Denne masteroppgaven hadde ikke vært mulig å få til uten at våre arbeidsgivere hadde vært villige til å legge arbeidet til rette for oss. Vi vil derfor benytte denne anledningen til å takke dem.

Vi vil også få takke nær familie som har vært tålmodige og holdt ut med oss gjennom hele prosessen.

Til slutt vil vi takke hverandre for godt samarbeid gjennom to og et halvt år.

Kristiansand, 30. november 2011

Inger Anderssen, Carl Steven Danielsen og Kai Tore Flottorp

INNHALDSFORTEGNELSE

1.0 INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Fra tema til problemstilling	1
1.3 Presentasjon av Agder Energi og Agder Energi Nett.....	2
1.4 Mål for oppgaven	3
1.5 Oppgavens videre gang	3
2.0 TEORI	4
2.1 Introduksjon	4
2.1.1 Reaktiv eller proaktiv endring	5
2.2 Endringens kontekst	7
2.2.1 Leavitts diamant	7
2.2.2 Organisasjonsstruktur	8
2.2.3 Organisasjonskultur.....	10
2.3 Endringenes drivkrefter.....	15
2.3.1 Drivkrefter og planlagt endring.....	15
2.3.2 Indre og ytre drivkrefter	15
2.3.3 Motstand mot endring	16
2.3.4 Revolusjons- eller evolusjonsendring	17
2.4 Endringsprosessen	18
2.4.1 Ulike endringsstrategier	18
2.5 Endringens innhold og omfang	21
2.5.1 Læring i arbeidslivet.....	21
2.5.2 Ulike lederstiler	28
2.5.3 Relasjoner og dens betydning for ledelse.....	31
3.0 METODE	37
3.1 Introduksjon	37

3.2 Deduktiv eller induktiv tilnærming	37
3.3 Forskningsdesign.....	38
3.4 Begrunnelse for valg av metode.....	38
3.5 Utvalg	40
3.6 Kvalitative metoder i oppgaven vår	41
3.6.1 Spørreskjema.....	42
3.6.2 Semistrukturert intervju.....	44
3.6.3 Dokumentanalyse	47
3.7 Behandling av data	48
3.8 Validitet og reliabilitet i forskningen vår	49
3.8.1 Validitet.....	50
3.8.2 Reliabilitet	51
3.9 Etske betraktninger.....	53
4.0 FUNN, DRØFTING OG TOLKNING	56
4.1 Introduksjon	56
4.2 Endringens kontekst	57
4.3 Endringenes drivkrefter.....	60
4.3.1 Eksterne drivkrefter i AE Nett	60
4.3.2 Interne drivkrefter i AE Nett	61
4.3.3 Drivkreftenes betydning for organisasjonsstrukturen	63
4.4 Endringsprosessen.....	66
4.4.1 Endringsstrategier i AE Nett	66
4.5 Endringens innhold og omfang	71
4.5.1 Læring i AE Nett	71
4.5.2 Lederrolle og lederstiler i AE Nett.....	88
4.5.3 Relasjonens betydning for ledelse i AE Nett.....	93
5.0 KONKLUSJON	101

LITTERATURLISTE	105
Fagbøker	105
Annen litteratur	106

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Vi er tre studenter som går på studiet Master i ledelse ved Universitet i Agder (UiA). I høstsemester 2010 og vårsemesteret 2011 har vi fungert som prosesskonsulenter og aksjonsforskere i Agder Energi Nett (AE Nett). Vi har i perioden skrevet to rapporter om selskapet. I den første rapporten var tema kompetanseutvikling, og i den andre fokuserte vi på seniorpolitikk.

Vi har vært godt fornøyd med vårt samarbeid med AE Nett gjennom disse to rapportene, og har av denne grunn valgt å skrive vår masteroppgave i selskapet.

1.2 Fra tema til problemstilling

For å avklare vårt videre samarbeid med AE Nett, hadde vi våren 2011 et møte med ledelsen i selskapet. På møtet deltok administrerende direktør og HR-leder. På forhånd hadde vi gjort det klart at vi kunne tenke oss å skrive vår masteroppgave i selskapet. Vi hadde også antydnet at vi kunne tenke oss å se nærmere på mellomlederne i selskapet.

På møtet kom det frem at ledelsen hadde gjennomført alle strukturelle endringer som de mente var mulig for å øke fokus på selskapets resultat. Det som nå gjensto var å få omsatt denne fokusendringen ned i organisasjonen. Vi tolket det slik at ledelsen kunne ønske at mellomlederne fungerte mer som ledere på flere områder.

Ledelsen mente at flere av mellomlederne opptrådte mer som "hjelpere" og "beskyttere" enn som ledere for sine ansatte. De ønsket seg tydeligere mellomledere som våget å fronte AE Nett sine ønsker og behov. Vi tolket dette slik at ledelsen mener at mellomlederne hadde for mye "faglig omsorg" ovenfor sine ansatte.

AE Nett er et selskap som de siste årene har vært gjennom omfattende endringsprosesser. Selskapet er nå i planleggingsfasen av en ny prosess som skal ha økt fokus på resultat. Siden mellomlederne er bindeleddet mellom ledelsen og produksjonen, er det grunn til å anta at mellomlederne vil bli sentrale i prosessen.

Ut fra møtet med ledelsen i AE Nett, samt etter intervjuer med flere av mellomlederne i selskapet, kom vi derfor frem til følgende problemstilling:

Mellomleders utfordringer i endringsprosesser – fra faglig omsorg til resultat

I problemstillingen bruker vi uttrykket fra "faglig omsorg til resultat". Bakgrunnen for bruk av begrepet faglig omsorg, er at vi i våre undersøkelser og datainnhenting fant ut at mange mellomledere har fokus på fag fremfor ledelse. Ved å ha fokus på fagdrift, er de opptatt av å legge til rette for og hjelpe de ansatte.

1.3 Presentasjon av Agder Energi og Agder Energi Nett

Agder Energi AS (AE) er med sine ca. 1700 ansatte, Norges tredje største energikonsern. AE er en organisasjon bestående av et morselskap og flere datterselskaper. Datterselskapene er eid av morselskapet. Den operative virksomheten i konsernet er fordelt på fire forretningsområder hvorav de ulike datterselskapene er organisert inn under disse (Årsrapport Agder Energi, 2010).

Forretningsområde *Nett* er et av disse fire områdene, og det heleide datterselskapet Agder Energi Nett AS (AE Nett) ligger under nevnte forretningsområde. Den sentrale oppgave for AE Nett er å levere sikre og stabile strømløyper til begge Agder fylkene. I tillegg har selskapet ansvaret for drift og vedlikehold av linjenettet. Dette ansvaret medfører at selskapet har en beredskapsfunksjon ovenfor samfunnet som de må ivareta (Årsrapport Agder Energi Nett, 2009).

AE Nett har i dag 134 ansatte. Disse er desentralisert flere steder i begge Agder fylkene, men hovedsakelig i Kristiansand og Arendal. AE Nett har videre en tradisjonell hierarkisk organisasjonsoppbygging med toppledelse og fire underavdelinger. Avdelingene er igjen organisert i ulike seksjoner (Årsrapport Agder Energi Nett, 2009).

1.4 Mål for oppgaven

Vårt hovedmål for masteroppgaven er å få en dypere innsikt i mellomlederrollen og videre hvilke utfordringer mellomlederne til daglig står ovenfor i ulike endringsprosesser. Vi håper videre at oppgaven vår kan være med å sette i gang en prosess hos AE Nett, en prosess som fører til økt fokus på mellomlederrollen. Det må også presiseres at det hele tiden har vært svært viktig for oss at ikke det bare er studentgruppa som får utbytte av samarbeidet, men også AE Nett.

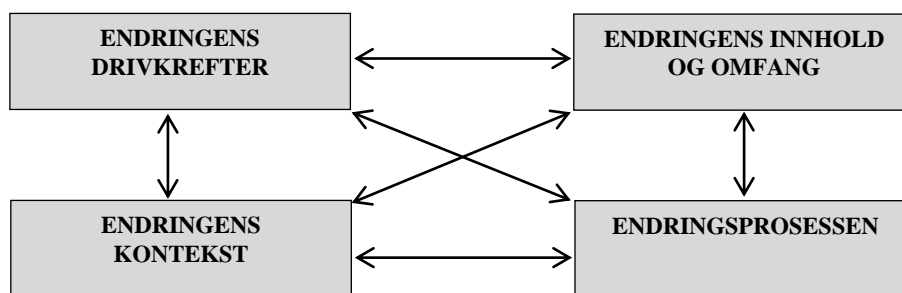
1.5 Oppgavens videre gang

I kapittel 2 vil vi presentere relevant teori for oppgaven. I kapittel 3 tar vi for oss de metodene vi har benyttet for å samle inn data. I kapittel 4 presenterer vi våre hovedfunn som vi gjorde i AE Nett, og vi drøfter disse opp mot relevant teori. I kapittel 5 vil vi vise om oppgaven har gitt svar på problemstillingen, og videre om vi kan trekke noen klare konklusjoner.

2.0 TEORI

2.1 Introduksjon

Vi vil i denne delen av oppgaven presentere teori som vi mener på en god måte kan være med å belyse problemstillingen vår. Teoridelen av oppgaven tar utgangspunkt i den analytiske endringsmodellen som Jacobsen presenterer i boka "Organisasjonsendringer og endringsledelse" fra 2004. Ved å ta utgangspunkt i nevnte modell, så tror vi at vi at oppgaven vil fremstå som mer ryddig og oversiktlig for leser. Vi tror også at dette gjør at det blir lettere å få frem de ulike perspektivene ved organisasjoner i endring.



(Jacobsen, 2004:44)

Figur 2.1 De sentrale elementene i en teori om planlagt endring

Vi vil videre ta utgangspunkt i de ulike elementene i modellen til Jacobsen i den rekkefølge vi har funnet det hensiktsmessig. *Endringenes kontekst* ser vi som første element i modellen. Konteksten tar utgangspunkt i organisasjonen og dens omgivelser. *Endringens drivkrefter* tar videre for seg hva som er med og driver frem endringer i en organisasjon. *Endringsprosessen* tar utgangspunkt i selve prosessen rundt endringen. *Endringens innhold og omfang* beskriver hva som faktisk endres, samtidig som det sier noe om omfanget av endringen (Jacobsen, 2004).

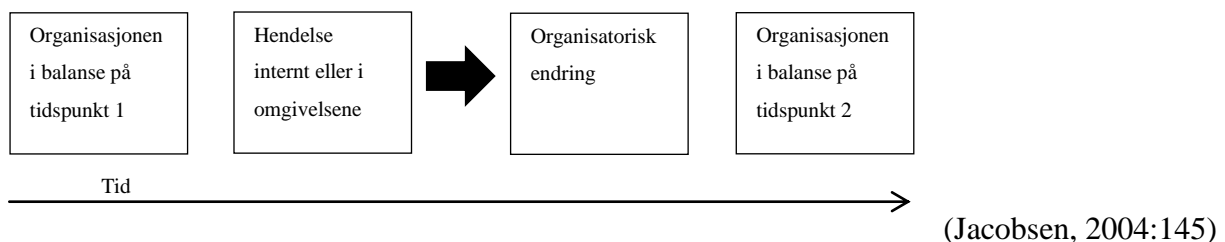
Jacobsen (2004) skriver videre at det vanligvis er en generell oppfatning blant folk, at det er det stabile og forutsigbare som bør prege organisasjonene. Det er da et paradoks at begrepene *organisasjon* og *endring* så ofte kobles sammen. Han forklarer at han til tider syntes det kan være problematisk og konfliktfylt å se de to begrepene i sammenheng, men skriver videre at det er helt nødvendig og avgjørende for organisasjonene at de endrer seg. Organisasjoner som kun fokuserer på den daglige driften, på skjerming av organisasjonen, og kun gjennomfører små og helt nødvendige endringer, er ofte de organisasjonene som i det lange løp leverer

dårligere resultater enn de organisasjonene som stadig er i endring. Han mener at det derfor kan se ut som at endringer er et nødvendig onde mange organisasjoner må igjennom. Dette til tross for at de ansatte til tider syntes at endringer er svært slitsomt (Jacobsen, 2004).

Busch m. fl. (2007) forklarer at organisasjonsendring er et av de viktigste grepene lederne i en organisasjon må ta for å sikre organisasjonens videre eksistens. Han forklarer videre at det kan være flere årsaker til at organisasjonene ønsker å endre seg. Det kan være at organisasjonen må tilpasse seg nye rammebetingelser. Organisasjonene kan ha et ønske om å skape bedre rammebetingelser for medarbeiderne eller øke bedriftens lønnsomhet. Det kan i tillegg være slik at organisasjonene ønsker å utvikle et bedre produkt til kundene.

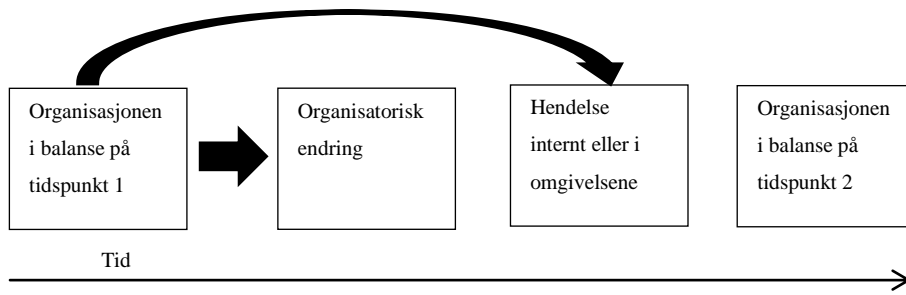
2.1.1 Reaktiv eller proaktiv endring

En reaktiv endring er når en hendelse finner sted, eller allerede har funnet sted, og at denne hendelsen "tvinger" organisasjonen til å endre seg. Organisasjonen kommer på mange måter på etterskudd. Organisasjonenes verste scenario er om det oppstår en krise, og at dette tvinger frem behovet for endring (Jacobsen, 2004). En slik reaktiv endring kan illustreres ved følgende modell:



Figur 2.2 Gangen i en reaktiv endringsprosess

En proaktiv (planlagt) endring er når organisasjonen endrer seg allerede før en hendelse man antar vil inntre faktisk inntre (Jacobsen, 2004). Organisasjonen forsøker med andre ord å spå hva fremtiden vil bringe og videre gjennomføre endringer slik at de er i stand til å takle eventuelle fremtidige endringer. En proaktiv endring kan illustreres ved følgende modell:



(Jacobsen, 2004:145)

Figur 2.3 Gangen i en proaktiv endringsprosess

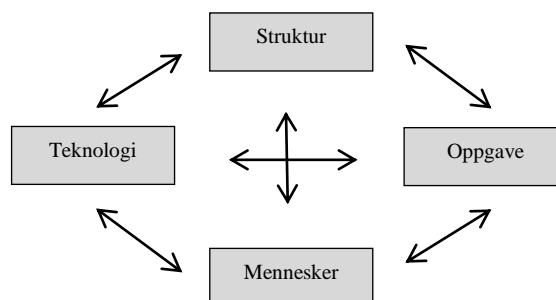
2.2 Endringens kontekst

Vi vil her presentere teori som vi mener er sentral for å forklare konteksten rundt endringer. Teorien vår baserer seg i hovedsak på Jacobsen sin bok "Organisasjonsendringer og endringsledelse" fra 2004. Jacobsen og Thorsvik sin bok "Hvordan organisasjoner fungerer" fra 2007, har også blitt benyttet til å beskrive ulike organisasjonsstrukturer. Endringens kontekst har vi valgt å dele opp i avsnittene "Leavitts diamant", "organisasjonsstruktur" og "organisasjonskultur". I drøftingskapitlet bruker teorien til å redegjøre for konteksten rundt endringer i AE Nett.

Ingen organisasjon befinner seg i et vakuum, men den inngår i en større sammenheng. Jacobsen (2004) forklarer at en organisasjon har både en *ytre* og en *indre* kontekst. Den ytre konteksten består av de omgivelsene organisasjonen befinner seg i. Dette kan være både økonomiske, politiske, sosiale eller bransjemessige omgivelser som den aktuelle organisasjonen befinner seg i. Den indre konteksten dreier seg først og fremst om trekk ved organisasjonens struktur, kultur eller politiske forhold.

2.2.1 Leavitts diamant

I boka "Organisasjonsendringer og endringsledelse" til Jacobsen fra 2004, blir Leavitt sin modell som fremstiller de sentrale elementene i en organisasjon presentert. Modellen går som regel under navnet Leavitts diamant.



(Jacobsen, 2004:75)

Figur 2.4 Leavitts modell for de sentrale elementene i en organisasjon

Jacobsen (2004) forklarer at en organisasjon består av flere ulike elementer. Organisasjonene eksisterer for at de har en *oppgave* å løse. Videre er organisasjonene sosiale systemer som

består av *mennesker*. Menneskene i organisasjonene trenger en *teknologi* for å løse oppgavene. Disse menneskene er som regel *strukturert* på en forutsigbar og stabil måte.

Elementene i modellen henger tett sammen. Dette betyr at hvis et av elementene endres, så vil som regel også de andre elementene måtte endres. Hvis de andre elementene ikke endres, vil det av denne grunn oppstå et *indre press* i organisasjonen. Dette presset vil bestå inntil de andre elementene har foretatt de nødvendige justeringene (Jacobsen, 2004).

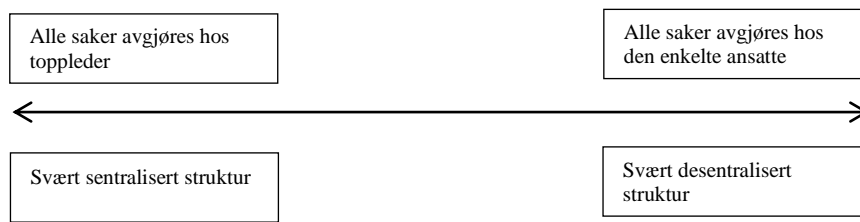
Jacobsen (2004) skriver videre at alle organisasjoner må sees på som systemer som igjen er avhengige av sine omgivelser. Dette begrunner han med at svært få eller ingen organisasjoner er helt selvforsynt med ressurser. Av denne grunn kan man si at organisasjonene er en viktig del av samfunnet. De må tilpasse seg de kulturelle normene og verdiene som virker i samfunnet. Dette gjør at samfunnet kan legge press på organisasjonene. Samfunnet skaper da et *ytre press* om at organisasjonen må endre seg.

2.2.2 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturen regnes som en av organisasjonens formelle elementer. Jacobsen og Thorsvik (2009) forklarer at strukturen er med og bestemmer hvordan organisasjonen skal se ut. De beskriver videre organisasjonsstrukturen som selve organisasjonens arkitektur. Ved å ha en klar organisasjonsstruktur, vil dette medvirke til at hver enkelt medarbeider har fokus på sitt fagområde, noe som gjør at de enkelte medlemmene i organisasjonen vet hva de har ansvaret for. En organisasjonsstruktur vil også være med å fremme stabilitet. Dette vises ved at medlemmene har faste oppgaver som løses på faste måter.

Sentralisering og desentralisering

Begrepene sentralisert og desentralisert beslutningsmyndighet sier noe om hvor beslutningene i organisasjonen fattes (Jacobsen og Thorsvik, 2009). Ved en sentralisert beslutningsmyndighet fattes beslutningene i toppledelsen, mens med en desentralisert beslutningsmyndighet fattes beslutningene nede på det operative nivået. Jacobsen og Thorsvik har illustrert dette med en enkel modell:



(Jacobsen og Thorsvik 2009:80)

Figur 2.6 Skala for grader av sentralisering og desentralisering i en organisasjon

Ulike organisasjonsstrukturer

En organisasjonsstruktur består av flere hovedelementer. De viktigste elementene er *den operative kjernen*. Det er denne delen av organisasjonen som utfører alle produksjonsrelaterte aktiviteter. Videre har man *mellomledelsen*. Dette elementet har ansvaret for at produksjonen går sin gang. De skal i tillegg fungere som bindeledd mellom produksjon og ledelse.

Toppledelsen er den delen av organisasjonen som sitter med det overordnede administrative ansvaret. I tillegg har flere organisasjonstyper det som kalles for *teknostuktur*. Dette er en gruppe som hovedsakelig utformer planer, setter opp rutiner, driver opplæring samt driver økonomikontroll (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Det er relevant å se på hvilken organisasjonstype AE Nett kan sammenlignes med. Vi har her tatt utgangspunktet i noen av organisasjonstypene til Mintzberg. Vi har utelatt dem vi ikke mener er aktuelle.

Jacobsen (2004) beskriver *maskinbyråkratiet* som en relativt stor og gammeldags organisasjon. Organisasjonen kjennetegnes av en klar horisontal arbeidsfordeling med en stor grad av spesialisering i det som omtales som kompetanseområder. Maskinbyråkratiet har en hierarkisk oppbygning, og det er klart definert hvem som er over- og underordnet. Organisasjonsformen har en sentralisert beslutningsmyndighet. Videre har maskinbyråkratiet en høy grad av formalisering. De fleste prosessene i organisasjonen reguleres gjennom strenge regler og prosedyrer. Maskinbyråkratiet vil ofte ha en relativt stor teknostuktur. Denne er både med og utarbeider og sørger for at regler blir fulgt. Maskinbyråkratiet vil ofte være funksjonelt og spesialisert, men noen ganger har byråkratiet også en markedsbasert inndeling (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Det *profesjonelle byråkratiet* kjennetegnes ved at den operative kjernen består av profesjonelle medarbeidere. Arbeiderne er godt utdannet, og har derfor stor kunnskap om jobben de driver med. Beslutningene i organisasjonen er av denne grunn desentraliserte. Dette fører til at medarbeiderne opplever stor handlefrihet og autonomi i det daglige arbeidet (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Jacobsen og Thorsvik (2009) forklarer videre at hovedforskjellen mellom maskinbyråkratiet og det profesjonelle byråkratiet, er at maskinbyråkratiet legger opp til koordinering ved standardisering av de ansattes arbeid, mens det profesjonelle byråkratiet standardiserer oppgaveløsningene ved at de rekrutterer profesjonelle som representerer en felles fagkompetanse. Videre forklarer Jacobsen (2004) at byråkratier er lite endringsvillige og innovative. De har tillegg fokuset sitt rettet internt i organisasjonen, noe som gjør at de har vanskelig for å fange opp signaler fra omgivelsene. Endringene i byråkratiene er derfor svært ofte reaktive.

2.2.3 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur og makt utgjør organisasjonens uformelle elementer. Man kan si at organisasjonskultur er den kulturen som råder innenfor organisasjonens grenser. Jacobsen og Thorsvik definerer organisasjonskultur slik: "*Organisasjonskultur er et eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng*" (Jacobsen og Thorsvik, 2009:120).

Organisasjonskultur sier noe om hvordan organisasjonen egentlig fungerer. Jacobsen og Thorsvik (2009) forklarer at medarbeiderne i en organisasjon handler ut fra felles mønster om meninger og holdninger. Organisasjonskulturen er med og angir hva som er passende atferd for arbeidene i en gitt situasjon.

Jacobsen og Thorsvik (2009) skriver at det er tre hovedfaktorer som er med og utvikler kulturen i en organisasjon. Det ene er den nasjonale kulturen, videre hvor aktive lederne i organisasjonen er for å utvikle kulturen og det siste er hva som kjennetegner det markedet der organisasjonen opererer.

Flere studier har kommet frem til at jo sterkere kulturen er i organisasjonen, jo sterkere er tilliten mellom de ansatte og lederne. I tillegg har den også betydning for tilliten mellom de ansatte i de ulike avdelingene. Hvis organisasjonen preges av stor grad av tillit, vil det være mindre behov for å kontrollere hverandre. Videre blir det poengtert at kulturen i selskapet er med og standardiserer normer og verdier. Dette er igjen med og fremmer samarbeid og koordinering innad i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Organisasjonskultur er også med og skaper fellesskap og tilhørighet. Dette er viktige behov for de fleste organisasjonsmedlemmene. Det at organisasjonskulturen er med og skaper sosialt fellesskap og identitet er igjen motiverende for den enkelte medarbeider (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Sterke kulturer innad i organisasjonen kan være vanskelig å håndtere for ledelsen. En sterk kultur kan blant annet være med å gjøre det vanskelig å styre organisasjonen. Slike sterke kulturer er da med og svekker effekten av formelle styringsmekanismer. Jacobsen og Thorsvik (2009) forklarer videre at organisasjonskultur ofte har vært en av grunnene til at forsøk på endring av en organisasjon har mislyktes.

I en organisasjon er det vanlig at det utvikles sosiale relasjoner på tvers av den formelle organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2009). Dette kan igjen være med å danne en gruppentilstand som kan være med å forhindre konkurranse blant de ansatte. Som gruppe vil dette igjen være med å kunne gi dem større kontroll over egen arbeidssituasjon.

Et slikt arbeidsfellesskap kan igjen føre til gruppetenking. Gruppetenking kjennetegnes ved en ensartet tenking, trangsynthet og manglende evne til å se alternative synspunktet samt overdrevent tro på gruppens makt og moral. En slik gruppetenking er igjen med og hemmer gruppens evne til læring og endring (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Subkultur

Jacobsen og Thorsvik (2009) skriver at subkulturer vanligvis reflekterer organisasjonens strukturelle inndeling. Det er også vanlig at subkulturer oppstår på grunn av profesjon, alder eller kjønn. Mange forbinder subkulturer med noe negativt, men slik trenger det ikke alltid å være. Medlemmer av en subkultur kan for eksempel slutte sterkere opp om organisasjonens

holdninger og verdier enn flertallet i organisasjonen gjør. Busch m. fl. (2007) er også positive i synet på subkulturer. De skriver at subkulturen er med og skaper mangfold og aktivitet i organisasjonen. Subkulturer kan også skape en positiv spenning i organisasjonen. Denne spenningen kan være med å stimulere til læring. I tillegg kan spenningen tilby alternative innfallsvinkler til organisatoriske problemer.

Det som likevel er negativt med subkulturer, er når de er årsaken til interne konflikter i organisasjonen. Busch m. fl. (2007) skriver at slike konflikter kan oppstå når subkulturen er uenig i hvordan organisasjonen løser sine oppgaver. Problemet med subkulturer kan videre være når de blir en motkultur til den dominerende kulturen i organisasjonen. Slike motkulturer kan blant annet oppstå når to organisasjoner fusjonerer. Subkulturer kan i tillegg være et problem når de fremmer interessekonflikter, maktkamper samt kamp om innflytelse i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Hvis en organisasjon har flere subkulturer, og at disse ikke samarbeider og klarer å eksistere side om side, kan man få en "vi og dem" holdning (Busch m. fl., 2007). Vi kan da ha med et arbeiderkollektiv å gjøre.

Arbeiderkollektivet

Arbeiderkollektivet beskriver arbeidernes situasjon og deres fellesskap med bedriften. Når arbeideren er ansatt i bedriften får han lønn og han er dermed økonomisk sikret. Bedriftens overlevelse og utvikling er avhengig av arbeidernes innsats. Samtidig ønsker bedriften en mest mulig effektiv og økonomisk arbeidsstokk for å utvikle seg og overleve (Lysgaard, 2001).

Lysgaard (2001) beskriver tre ulike systemer og individets rolle i disse. De tre systemene er det *teknisk/økonomiske systemet* der individet er "ansatt", det *menneskelige systemet* der individet er det enkelte "menneske" og *arbeiderkollektivet* som er arbeidsfellesskapet og der den enkelte er "arbeidskamerat". Konflikter som oppstår i arbeidslivet blir plassert mellom systemene, mens de spenningene som finnes i det enkelte system blir forenklet.

Det tekniske/økonomiske systemet utgjør organisasjonen eller bedriften. Lysgaard (2001) beskriver systemet som umettelig i sitt behov for å øke produksjonen. Videre er det ensidig i

sitt behov for å øke lønnsomheten i organisasjonen. Det teknisk/økonomisk system blir også sett på som ubønhørlig idet det krever 100 % av den ansatte. Hvis ikke har ikke systemet bruk for vedkommende. I motsetning til dette står det menneskelige system. Den ansatte har begrensninger i forhold til sin yteevne. Videre er medarbeideren mangfoldig i form av at vedkommende kan utvikle seg på mange områder. Til slutt må det nevnes at mennesket av natur er trygghetssøkende. Lysgaard hevder at mellom disse to systemene blir det motsetninger. For å dempe disse motsetningene vil arbeiderkollektivet inntre som en buffer eller støtpute for å trygge de ansattes plass i organisasjonen.

Arbeiderkollektivet er en buffer mellom det tekniske/økonomiske system og det menneskelige system. Det er viktig å skille arbeiderkollektivet fra fagforeninger. Fagforeninger er formelle organisasjoner der den ansatte selv må ta stilling til om han vil være medlem eller ikke. Videre samhandler fagforeningene med bedriften og disse prosessene er åpne (Lysgaard 2001). Arbeiderkollektivet er uformelt organisert. Man blir medlem i arbeiderkollektivet når man blir ansatt i bedriften. I arbeiderkollektivet er det en form for indre justis, man har "*en felles oppfatning av hva som er et rimelig dagsverk*" (Amundsen, 2011) og krefter i kollektivet vil sosialisere de nye medlemmene inn i dette.

I Arbeiderkollektivet dreier mye seg om forholdet mellom de ansatte og ledelsen. Arbeiderne har et fellesskap og det å være formann i bedriften er ekskluderende fra det å være medlem i fellesskapet. Formannen er en representant for ledelsen og blir dermed sett på som en motpart til arbeiderkollektivt (Lysgaard, 2001).

Det er forskjell på underordnet og overordnet i en organisasjon forklarer Lysgaard (2001). Gjennom sin stilling har den overordnede bedre oversikt og kjennskap til det teknisk/økonomiske system. Denne kjennskapen gjelder både kunnskap om hvordan systemet virker og hvordan det er bygd opp. Som overordnet er du også med på å påvirke og kontrollere systemet og opplevelsen av at systemet er ubønhørlig og vilkårlig vil derfor være mindre. På tross av dette er de overordnede utsatt for det teknisk/økonomiske systems krav og forventninger.

De overordnedes innsats er avgjørende for bedriftens videre utvikling. En overordnet er forpliktet mot det teknisk/økonomiske system på en annen måte enn en underordnet. Det er færre klare grenser for hva jobben faktisk innebærer for en overordnet enn det er for en

underordnet. En overordnet kan aldri være motpart til det teknisk/økonomiske system (Lysgaard, 2001).

Til slutt må det nevnes at forskningen til Sverre Lysgaard ble gjort i en tradisjonell industribedrift på slutten av 50-tallet. Bedriftene har utviklet seg kraftig de siste 50-60 årene, og det kan derfor kanskje diskuteres om Lysgaards teorier av den grunn har relevans i dag. Vi mener likevel at de teoriene han presenterer, kan være med å gi en dypere forståelse og innsikt i hvilke prosesser som virker mellom de ansatte og ledelsen også i dagens bedrifter.

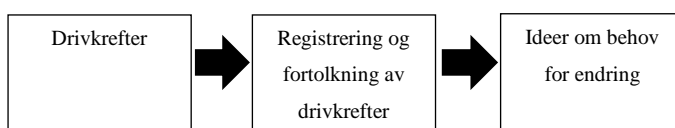
2.3 Endringenes drivkrefter

Vi vil her presentere teori som vi mener kan være med å forklare hvilken betydning drivkrefter har i en organisasjon. Vi har i hovedsak valgt å ta utgangspunkt i teori fra Jacobsen sin bok "Organisasjonsendring og endringsledelse" fra 2004. Endringens drivkrefter har vi valgt å dele opp i avsnittene "drivkrefter og planlagt endring", "indre og ytre drivkrefter", "motstand mot endring" og "revolusjons- eller evolusjonsendring". I drøftingskapitlet vil vi benytte teorien vi her presenterer, til å identifisere hvilke drivkrefter som virker i AE Nett.

2.3.1 Drivkrefter og planlagt endring

Jacobsen (2004) forklarer at noe av det viktigste en organisasjon kan gjøre når de oppfatter at det er et endringsbehov, er å forsøke å identifisere de aktuelle drivkreftene. Organisasjonen må videre utarbeide forslag til endringer, og til slutt må forslagene forsøkes å bli implementert i organisasjonen.

Jacobsen (2004) skriver at en av de viktigste faktorene ved planlagt endring, er at man aldri kan vite hva fremtiden bringer. Man kan kun anta hvordan en fremtid vil se ut, og videre så kan man kun se konjunktorene av hvilke problemer som kan kunne oppstå og igjen hvilke tiltak som kan være løsningen på problemene. Ut fra tankerekken over, så ser man at man kun sitter igjen med ideer om hva som vil være de rette tiltakene å iverksette i en organisasjon. Jacobsen har illustrert nevnte problemstilling i følgende modell:



(Jacobsen, 2004:69)

Figur 2.7 Drivkrefter som noe som registreres og fortolkes

2.3.2 Indre og ytre drivkrefter

Det er nødvendig å endre seg når det oppstår ubalanse mellom de indre forholdene i organisasjonen, og organisasjonens ytre omgivelser (Jacobsen, 2004). En organisasjon blir hele tiden utsatt for både *indre* og *ytre drivkrefter* som forsøker å få organisasjonene til å

endre seg. Det er ikke alltid like lett å skille de indre og ytre drivkreftene fra hverandre. De indre drivkreftene oppstår hvis det er ubalanse mellom de interne elementene i organisasjonen. Dette kan være en ubalanse mellom struktur og kultur, struktur og maktforhold og så videre. De ytre drivkreftene for endring er trekk ved omgivelsene som tvinger frem endringer. Dette kan være teknologiske forhold, konkurranseforhold eller politiske forhold (Jacobsen, 2004).

2.3.3 Motstand mot endring

"Ethvert signal om endring skaper motstand – med mindre det skaper begeistring"

(Amundsen, 2005:36). Sitatet sier noen om viktigheten av utformingen av endringsbudskapet, samt hvordan man planlegger og gjennomfører selv endringsprosessen.

Organisasjoner er sosiale konstruksjoner. Motstand mot endring er en naturlig reaksjon hos mennesker. Dette trenger ikke nødvendigvis være en negativ reaksjon, det kan rett og slett være med å vise at vedkommende faktisk bryr seg om organisasjonen han eller hun er en del av. Jacobsen (2004) forklarer at motstand mot endring ikke trenger å være en patologisk eller dysfunksjonell tilstand. En medarbeider forsvarer gjerne noe som er kjent og som medarbeideren selv mener er godt og riktig. Likegyldighet i endringsprosesser er kanskje mer urovekkende enn motstand mot endring.

I endringsprosesser er det vanlig at det oppstår motstand. Dette er en naturlig reaksjon som kan oppstå når man beveger seg fra det kjente mot det ukjente. Disse kreftene omtaler Jacobsen (2004) for *motkrefter*. For at en organisasjon skal endre seg, er det derfor av avgjørende betydning at drivkreftene for endring er sterkere enn motkreftene.

Store endringsprosesser er ofte slitsomme og krevende for organisasjonen. Jacobsen (2004) nevner flere momenter som kan være med å forsterke motstanden mot endring. Det kan være frykten for det ukjente, frykt for tap av identitet, forskyving av maktforholdet i organisasjonen og så videre. Jacobsen skriver videre at en mindre synlig måte å gjøre motstand mot endringer, er rett og slett ved bare å la være å gjennomføre endringene. De ansatte trenerer med andre ord tiltakene som skal gjennomføres.

Motstand mot endring kan også bli sett på som noe positivt. Hvis man aksepterer at det finnes ulike oppfatninger i organisasjonen om det er riktig eller galt å endre seg, og visst måten å forene meningene på, er gjennom en åpen kritisk debatt, da vil man kunne se på endring som noe positivt. Ved å se på motstand mot endring på denne måten så kan man også øke rasjonaliteten i beslutningene som skal bli tatt (Jacobsen, 2004).

2.3.4 Revolusjons- eller evolusjonsendring

De fleste organisasjonene preges vanligvis av stabilitet, men alle organisasjoner gjennomgår endringer fra tid til annen. Omfanget av endringene vil i stor grad variere. Noen endringer vil være svært omfattende, mens andre kun vil være mindre og justerende.

Hvis organisasjonen gjennomfører en omfattende endring, det vil si at tilstanden i organisasjonen etter endringen er gjennomført, er svært forskjellig fra før endringen, har organisasjonen gjennomført en *revolusjonsendring*. Jacobsen (2004) eksemplifiserer dette med at organisasjonen kanskje har gjennomført grunnleggende endringen i organisasjonens kultur. Organisasjonen kan også ha valgt en helt ny strategi som bryter med organisasjonens struktur. Man kan med en revolusjonsendring trekke klare paralleller til det Busch m. fl. (1999) omtaler som en strategisk endring.

Hvis organisasjonen derimot gjennomfører mindre endringen, da gjerne små endringer eller justeringer i organisasjonen strategi, struktur eller kultur, har organisasjonen gjennomført evolusjonsendringer. Slike evolusjonsendringer er endringsprosesser som kontinuerlig foregår i organisasjonene. Hvis man ser på endringer i organisasjonene som naturlige prosesser, så tar man et standpunkt som inneholder stor grad av determinisme. Det betyr at evolusjonsendringene skjer om man selv ønsker det eller ikke. Det har liten hensikt å kjempe imot endringene (Jacobsen, 2004). En evolusjonsendring kan sammenlignes med en inkrementell endring som Busch m. fl. (1999) skriver om.

2.4 Endringsprosessen

Vi vil her presentere teori som vi mener kan være med belyse selve prosessen rundt endringer. Jacobsens bok "Organisasjonsendring og endringsledelse" fra 2004, vil i denne forbindelse være sentral. Vi vil ta for oss teori som forklarer endringsstrategiene E og O. Vi presenterer også Nonaka og Takeuchi sin middle-up-down-strategi. Vi vil i drøftingskapitlet benytte teorien vi her presenterer til å drøfte hvilke strategier som AE Nett benytter seg av i ulike endringsprosesser.

2.4.1 Ulike endringsstrategier

Jacobsen (2004) har beskrevet to ulike strategier for endring, strategi E og strategi O. Han påpeker at en neppe vil finne disse strategiene igjen i det virkelige liv i en rendyrket form, det vil i de fleste tilfeller være elementer fra begge strategiene når en ser på endringsprosesser i organisasjoner. Vi vil beskrive de to strategiene under.

Strategi E

Målet for endringsprosessen i denne strategien er å oppnå synlige resultater, i de fleste tilfeller på bakgrunn av økonomiske indikasjoner (Jacobsen, 2004). Ledelsen er drivkraften i endringen. Det er ledelsen som har oversikt og informasjon over hva endringen skal inneholde og det er også de som rår over virkemidlene, eller har makt over dem. Denne strategien kan beskrives som en *top-down*-drevet prosess. Hovedfokus ligger på organisasjonens formelle elementer og endring av disse. Ved å endre de formelle strukturer vil man også påvirke, og på sikt kunne endre, de uformelle strukturer og adferd i organisasjonen. Planleggingen i denne strategien foregår oftest som en lineær prosess og den formelle planleggingen blir vektlagt. Det blir i stor grad brukt økonomiske incentiver for å få organisasjonen motivert til endring (Jacobsen, 2004). Denne prosessen kan sammenlignes med det Amundsen (2005) kaller en strukturell endringsprosess.

Strategi O

Utvikling og læring er målet for denne strategien, for på den måten å oppnå økonomisk gevinst for organisasjonen. Organisasjonen sees på som levende og i stadig utvikling. Ved

læring og utvikling vil organisasjonen bedre kunne tilpasse seg til endringer i omgivelsene. Man ønsker å skape et klima for læring og utvikling i organisasjonen. Ledelsen vektlegger å skape engasjement hos de ansatte, det er de ansatte som er drivkreftene i endringen. De ansatte vet hva utfordringen er og det er de som også har løsningene. Dette er det som kalles en *bottom-up*-prosess (Jacobsen, 2004).

Innholdsmessig har denne strategien fokus på mennesket i organisasjonen. Man søker å oppnå samhandlingskompetanse på individ- og gruppenivå for å få til endringer. Hovedfokus er de uformelle elementene i organisasjonen. Endret adferd i de uformelle elementer vil påvirke og forandre de formelle elementene. Planleggingen kan sees på som en prosess på vei mot målet. Den bærer preg av å ta små skritt og justere kurs underveis. Motivasjonen er de indre drivkreftene, man søker å få et ønske om endring hos den enkelte ansatte slik at de er med på å gjennomføre endringen fordi de ønsker det (Jacobsen, 2004). Amundsen (2005) kaller dette for en kvalitativ endringsprosess. Han sier at denne type endringsprosess stiller større krav til aktiv endringsledelse da disse prosessene er mer sårbare enn E-prosesser og er mer avhengig forpliktelser og forankring i ledelsen.

Middle-up-down-strategi

Nonaka og Takeuchi (1995) er i sin bok "The Knowledge-Creating Company", kritiske til at endringer i organisasjoner, enten må skje etter prinsippene top-down eller bottom-up. De har derfor utviklet en tredje modell som de omtaler som *middle-up-down*.

Modellen setter mellomlederen i senter i endringsprosessene. Videre redefinerer modellen rollene til både toppledelsen og produksjonslinjen i organisasjonen. Ifølge Nonaka og Takeuchi (1995) er hovedoppgaven til mellomlederen å være bindeleddet mellom toppledelse og den operative kjernen i organisasjonen. Toppledelsen sin rolle i middle-up-down-organisasjonen, vil være å fokusere på den strategiske retningen for organisasjonen. Toppledelsen vil hovedsakelig fokusere på fremtiden, men samtidig vil de ikke være for spesifikke i forhold til hvilke tiltak som skal gjennomføres i organisasjonen for å møte denne. Det er drømmene og visjonene som er det viktigste for toppledelsen.

Den operative kjernen har fokus på den daglige produksjonen i organisasjonen. Den har høstet gårsdagens erfaringer, og det er videre dagen i dag som er i fokus. Som vi ser, vil det være et

gap mellom de erfaringene som gjøres på laveste nivå i organisasjonen og visjonene til topplederen. Det er her mellomledelsen kommer inn og fyller dette tomrommet (Nonaka og Takeuchi, 1995).

Hustad (1998) forklarer at middle-up-down-strategien på mange måter kan stå i sterk kontrast til dagens endringsstrategier. Byråkratiske organisasjoner har i de seinere år hatt en tendens til å flates ut og mye av mellomledelsen har blitt fjernet. Dette har også vært målet med flere av omorganiseringene. middle-up-down-strategien tar derimot utgangspunkt i at mellomlederen er helt sentral i organisasjonen, og det er mellomlederen som skal være bindeleddet mellom toppledelsen og den operative kjernen.

Hovedoppgaven til mellomledelsen vil derfor være, på den ene siden å tolke og omsette signaler fra toppledelsen ned til produksjonen, og på den andre siden å følge opp at retningen på produksjonen til den operative kjernen samsvarer med visjonene til toppledelsen (Hustad, 1998).

2.5 Endringens innhold og omfang

I denne delen av oppgaven, vil vi presentere teori som vi mener er sentral for å forklare selve innholdet og omfanget av endringen. Teorien videre baserer seg hovedsakelig på Jacobsen sin bok "Organisasjonsendringer og endringsledelse" fra 2004, Illeris sin bok "Læring i Arbeidslivet" fra 2004 og "Relasjonskompetanse" fra 2005 av Spurkeland.

I endringens innhold og omfang tar vi opp teorier knyttet opp mot læring, lederstiler og relasjonens betydning for ledelse. I drøftingskapitlet vil vi bruke teorien til å redegjøre og drøfte hvilken betydning læring, lederstiler og relasjoner har for mellomlederne i AE Nett.

2.5.1 Læring i arbeidslivet

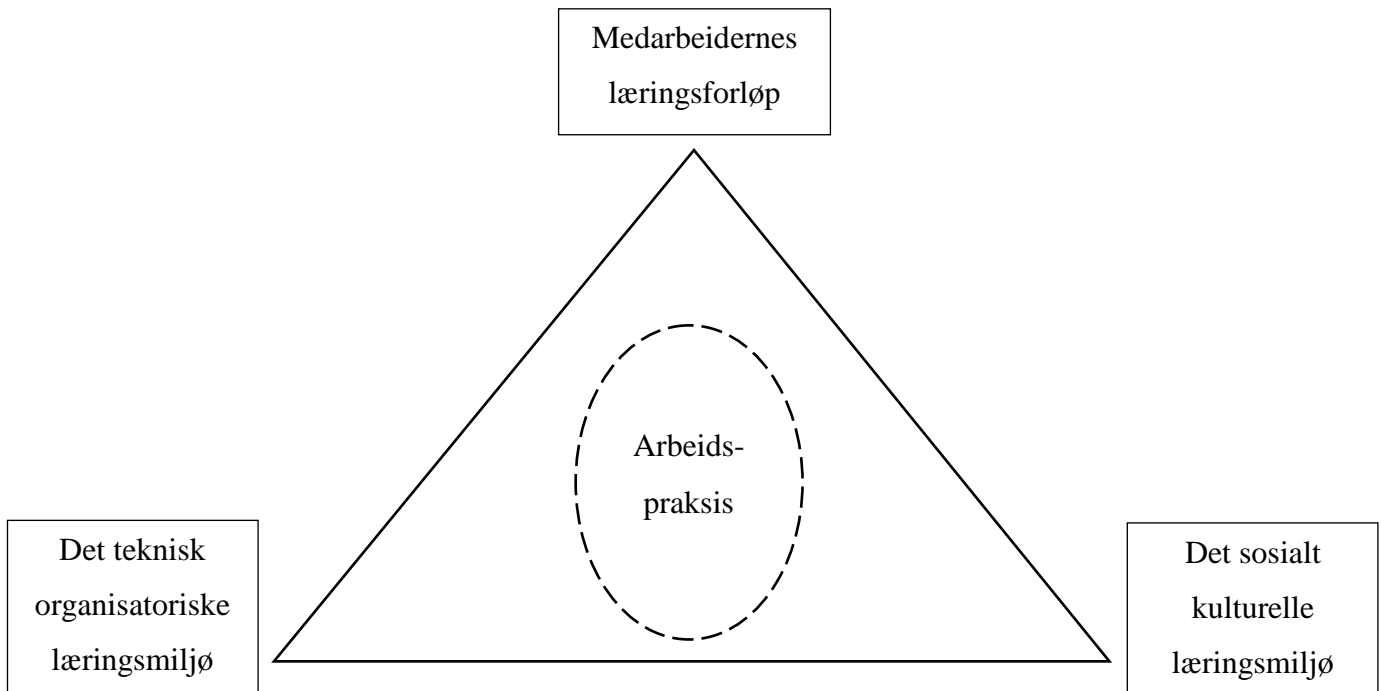
I oppgaven har vi som utgangspunkt at endring og læring er to sider av samme sak. Klev og Levin skriver i sin bok "Forandring som praksis" at "*organisatoriske hverdagsprosesser er lært, og at endring i en organisasjon med nødvendighet også er en læringsprosess*" (Klev & Levin 2009:41). Vi vil presentere teori om læring i arbeidslivet for å belyse endringsprosesser.

Illeris (2004) har beskrevet læring i arbeidslivet som en sammenfatning mellom arbeidslivet som et rom for læring og de prosessene som skaper læring hos den enkelte medarbeider. Vi vil beskrive de sentrale elementene *arbeidspraksis* og *arbeidsidentitet* hver for seg. Til sist beskriver vi hvordan Illeris setter de to elementene sammen til en helhetlig modell som gjennom *et dobbeltperspektiv på læring* viser hvordan læring skjer i arbeidslivet. Vi vil også se disse elementene i sammenheng med annen teori.

Arbeidslivet som læringsrom - arbeidspraksis

Når Illeris (2004) beskriver arbeidslivet som et rom for læring er læringsmiljø og læringsforløp aktuelle begrep. Læringsmiljø er i denne sammenheng de mulighetene for læring som de sosiale og materielle omgivelsene gir. Med læringsforløp forstår vi en kontinuerlig prosess som skjer i den enkelte, en prosess som påvirkes av den enkeltes erfaringer og livsutfordringer.

Av dette utleder Illeris (2004) tre hovedelementer i læring på arbeidsplassen. Han omtaler disse som det *teknisk-organisatoriske læringsmiljø*, det *sosiale læringsmiljø* og *medarbeidernes læringsforløp*. Disse elementene presenteres i figur 2.8. Læringsmiljø er delt for å vise at det består av sider med forskjellig utgangspunkt, men som utfyller hverandre. I det videre vil vi gå mer inn i hver av de tre elementene. Vi vil til slutt beskrive arbeidspraksis og den betydning som den har for læring i arbeidslivet.



(Illeris, 2004:47)

Figur 2.8 Arbeidslivets betingelser for læring

Illeris (2004) sier at læring på arbeidsplassen er avhengig av det teknisk-organisatoriske læringsmiljø. Det innebærer hvordan arbeidet er organisert, hva som er innholdet i arbeidet og av hvilken type teknologi som benyttes. Det handler om hvordan strukturen er på arbeidsplassen. Dette har ført til at man har vært opptatt ledelsens perspektiver og krav til arbeidsmiljøet. Illeris hevder at om man skal se på læringsmiljø, må også de kriterier som beskriver opplevelseskvaliteter for de som arbeider der få oppmerksomhet. Det teknisk-organisatoriske læringsmiljø blir beskrevet gjennom ulike kategorier for å få en kartlegging av alle forhold. Arbeidsdeling, arbeidets disposisjonsmuligheter og mulighet for sosial interaksjon i arbeidet er tre av disse som påvirker læringsmiljøet. "Læring finner sted som

social proses når medarbeiderne diskuterer innbyrdes, reflekterer og udveksler erfaringer, idéer og vurderinger med hinanden" (Illeris 2004:35).

Ekman (2004) mener at organisasjonen må ha strukturer som tilrettelegger for møteplasser, eller arenaer, der den uformelle småpratet kan foregå. Småpratet er den hverdagslige samtalen som innleder møter, deles i pauserommet og i trappen og som omhandler alt fra vær og vind til tema som har med arbeidet å gjøre. Det er gjennom denne småpratet han mener at læring skjer. Dette støtter opp om det Illeris (2004) sier om forhold med det teknisk-organisatoriske læringsmiljøet og muligheter for sosial interaksjon.

Jacobsen og Thorsvik (2009) sier at strukturen i organisasjonen gir arbeidsdeling og spesialisering og oppmerksomheten rettes mot det området som strukturen definerer som arbeidsområdet. Prosedyrer og retningslinjer kan da hindre at man søker å endre adferd eller finne nye løsninger og ny lærdom kan gå tapt. I en stor organisasjon er det tydelige strukturer og stor kompleksitet. Dette kan gjøre det vanskelig å se sammenhenger på tvers av organisatoriske skillelinjer og det kan gi mindre læring i organisasjonen. Dette underbygger Illeris (2004) oppfatning om at strukturer kan påvirke læringsmiljøet i organisasjonen.

Læring er ikke bare en individuell prosess, men finner vel så mye sted i sosiale grupper (Illeris, 2004). Bedriftens tradisjoner, normer og verdier er elementer i bedriftskulturen og har betydning for læringsmuligheter. Det sosiale læringsmiljø er betegnelsen Illeris (2004) bruker for å beskrive disse forhold ved arbeidsplassen. Arbeidsfellesskapet oppstår rundt utførelsen av felles arbeidsoppgaver. Hvordan læring oppleves i et slikt fellesskap er blant annet avhengig av om det utvikles personlige relasjoner til de øvrige i gruppen og om det er en felles oppfatning av arbeidet.

Illeris (2004) hevder at læring vil si å lære seg fellesskapets normer og verdier. Det kulturelle fellesskapet oppstår på bakgrunn av felles verdier og normer som knytter sammen grupper på arbeidsplassen. I praksis er disse fellesskapene vanskelig å skille. Illeris deler opp det sosiale læringsmiljø i disse elementene slik at man lettere kan se hvordan læreprosessen påvirkes av relasjoner, miljøer og uformelle grupper.

"I småprat utvikles sosiale bånd, og relasjoner mellom mennesker formes" (Ekman 2004:31). På denne måten kan vi sosialiseres inn i nye miljøer både kulturelt og arbeidsmessig. Dette

sammenfaller med hva Illeris (2004) sier om det sosiale læringsmiljøet. Småpratet er med på å videreutvikle kulturen i organisasjonen. Forholdet mellom de ulike gruppene på arbeidsplassen skapes med småprat (Ekman, 2004). Jacobsen og Thorsvik (2009) sier at man ofte er sosialisert inn i en kultur og handler ut fra den uten at man er klar over det. De påpeker at lærende organisasjoner har en kultur som oppmuntrer til å diskutere fritt og åpent og som aksepterer at man kan gjøre feil.

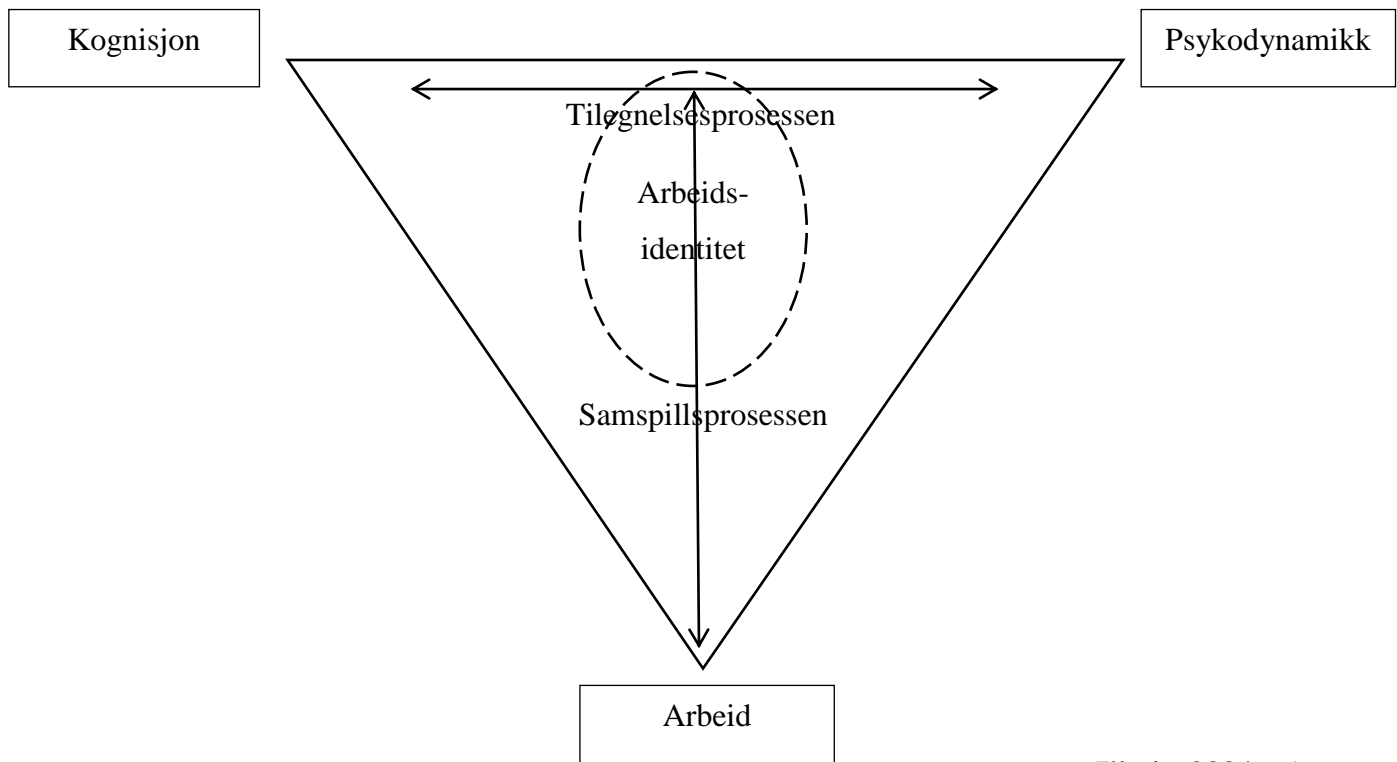
Det er flere elementer som påvirker *læringsforløpet* til den enkelte. Illeris (2004) sier at livserfaringene til den enkelte vil ha betydning for læring. De erfaringene som medarbeideren har med seg fra skole og utdanning, familieforhold og relasjoner og arbeidserfaring, vil være av betydning for hvordan han forholder seg til læring.

Arbeidspraksis

Vi har nå beskrevet de ulike elementene i modellen og vil nå vise hvordan den kan illustrere arbeidslivet som en arena for læring slik Illeris (2004) beskriver det. I spenningsfeltet mellom ytterpunktene i trekanten i figur 2.8 plasserer Illeris arbeidspraksis som en sirkel. Læring i arbeidslivet foregår i dette feltet som et samspill mellom det individuelle plan, medarbeideren, og arbeidslivet, det samfunnsmessige plan. Læringen blir påvirket av hvordan arbeidslivet er innrettet og hvordan det fungerer i samfunnet. Læringsmiljøet er kun en ramme for læring. Selve læringen foregår i samspillet mellom den enkelte medarbeideren og læringsmiljøet.

Læreprosesser i arbeidslivet - arbeidsidentitet

Illeris (2004) beskriver to prosesser for å forklare hva læring er. På den ene siden blir læring sett på som å være en indre psykisk prosess, mens det på den andre siden blir oppfattet å være en sosial prosess. Illeris sier at læring er begge deler samtidig. Individet blir påvirket gjennom det sosiale samspillet mellom individet og samfunnet. Denne samspillprosessen vises i figur 2.9 ved en vertikal dobbelpil. Disse påvirkningene, eller impulsene fra omgivelsene, kan individet ta til seg gjennom indre psykiske tilegnelsesprosesser. Denne indre tilegnelsesprosessen består av samspillet mellom individets kognitive og individets følelsesmessige aspekter. I modellen i figur 2.9 vises dette som en dobbelpil mellom *individets kognitive* og den *psykodynamiske side*. Både den sosiale samspillprosessen og den indre tilegnelsesprosessen må være tilstede for at det skal skje læring hos den enkelte.



(Illeris, 2004:66)

Figur 2.9 Læring og identitetsdannelse i arbeidslivet

Modellen over i figur 2.9 vil illustrere at læring er sammensatt av to samhandlende prosesser, tilegnelsesprosessen og samspillsprosessen, som omfatter tre dimensjoner *kognisjon*, *psykodynamikk* og *arbeid* (Illeris, 2004).

Læringens kognitive og innholdsmessige dimensjon beskriver måten læringen foregår på. Når man lærer er det alltid snakk om at man lærer noe, det er et innhold i det man lærer. Læring kan foregå på flere måter. Vi forsøker gjennom den kognitive læringen å forstå, skape mening og bli i stand til å fungere hensiktsmessig i forhold til omverdenen ved at vi skaper og utvikler instinkter, språk, tenking og kroppslige funksjoner (Illeris, 2004). Vi kan rasjonelt vurdere hva vi har behov for og se på innhold og fornuft i nye oppgaver. Det kan også være en kalkulering i forhold til å se nytteverdien for den enkelte.

Psykodynamisk eller emosjonelle dimensjoner er alltid medvirkende i vår kognitive læringsprosess. Den psykodynamiske dimensjonen omhandler hvordan vi har det, hvor engasjert vi er, våre opplevelser og den psykiske energien som vi bruker på de ulike gjøremål. Denne dimensjonen innebærer motivasjon og følelser, lyst og vilje til å lære. Den kognitive

og den psykodynamiske dimensjonen vil alltid være tilstede i et samspill. Man kan allikevel si at den ene dimensjonen er mer fremtredende enn den andre i gitte situasjoner (Illeris, 2004).

Kuvaas sier at motivasjon er av betydning for hvordan vi klarer å utføre arbeidet vårt (Kuvaas, 2008). Han gjør et skille mellom *ytre* og *indre motivasjon*. Han beskriver ytre motivasjon som en ytre belønning som fører til at vi endrer adferd. Denne belønningen består av faktorer utenfor det å utføre selve arbeidet. Slike typiske faktorer kan være lønn eller en ny jobb. Den indre motivasjonen er rettet mot forhold ved det daglige arbeidet. Faktorer som påvirker den indre motivasjonen kan være glede, tilfredshet eller mening med det arbeidet en utfører.

Den sosiale og samfunnsmessige dimensjon sier Illeris (2004) handler om samspillet mellom individet og samfunnet, i denne sammenheng menes arbeidet. Med dette mener han at de innholds- og følelsesmessige impulser fra arbeidet formidles gjennom denne dimensjonen, men at de tilegnes av individet gjennom den kognitive og den psykodynamiske dimensjon.

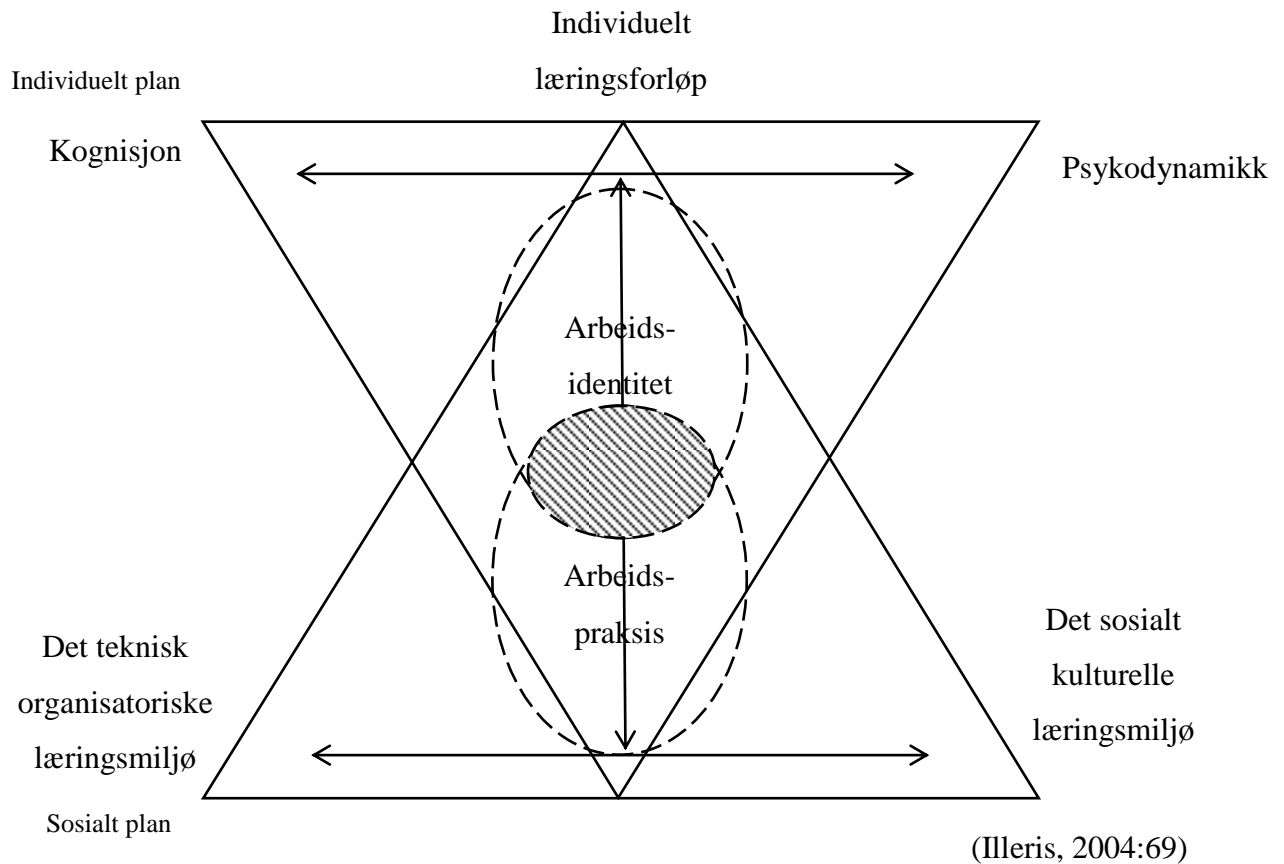
Arbeidsidentitet

Dersom vi sammenfatter læreprosessen i arbeidslivet vil vi se at de er avhengig av samspill. Går vi tilbake figur 2.9 ser vi at læringen til individet er vist som en dobbel pil som markerer den tilegnelsesprosessen som finner sted mellom individets kognitive side og psykodynamiske side. Men tilegnelsesprosessen eller læringen er avhengig av et samspill med omgivelsene, i modellen er det illustrert med en dobbel pil som indikerer den samspillsprosessen som foregår mellom individet og omgivelsen, her arbeidet. I dette samspillet dannes arbeidsidentiteten til den enkelte. I arbeidsidentiteten er individets karriere og utvikling (Illeris, 2004). Det innebærer også vår oppfatning av oss selv som arbeidende individ og som del av et arbeidsfellesskap.

Dobbelt perspektiv på læring

Illeris (2004) sammenfatter arbeidspraksis og arbeidsidentitet til en felles modell som vi viser i figur 2.10. Når de to figurene 2.8 og 2.9 blir satt sammen vil området som markerer arbeidspraksis delvis overlape området som markerer arbeidsidentiteten. Det er i denne overlappende delen at læringen skjer i arbeidslivet. Illeris kaller dette overlappende feltet for

læringsrom. Der arbeidsidentiteten møter praksisfellesskapet skjer læring på arbeidsplassen. Det spesielle med modellen er at den gjør det tydelig at læring er både en sosial og en individuell prosess, og at disse to prosesser sammen gir læring i arbeidslivet.



Figur 2.10 Læring i arbeidslivet

Modellen har hovedfokus på læring i arbeidslivet, men utelukker ikke at det skjer læring som ikke har direkte med arbeidslivet å gjøre. Dette viser Illeris (2004) med å ha avgrenset et område for arbeidsidentiteten, den fyller ikke hele den trekanten. Modellen viser en helhet ved at omverdenen vil være en del av individet, samtidig som individet med sine handlinger og følelser vil være med å prege omverdenen. Individet vil gjennom arbeidsidentiteten være med å påvirke arbeidspraksis, samtidig vil arbeidspraksis være med å påvirke arbeidsidentiteten til den enkelte.

Dette understøttes av Ekman (2004) som sier at det er i praksis at kunnskap formidles. Han sier at det ikke er mulig å få gjort all kunnskap formell, det er i praksis at kunnskap skapes og formes. Det er derfor viktig at det finnes arenaer der man kan utveksle og utvikle kunnskap.

Han sier at pauserom kan være et sted der kunnskapsformidling skjer, den tause kunnskapen formidles gjennom småpratet.

Argyris & Schön (i Klev og Levin, 2009) bruker begrepene *enkeltløkket* og *dobbeltløkket læring*. Enkeltløkket læring vil si at man forsøker å forbedre resultatet så mye som mulig gjennom feilsøk og oppretting av avvik. Man forsøker å gjære prosessen så effektiv som mulig. "*Do better*" er en beskrivelse på denne type læring (Amundsen, 2010). Ved dobbeltløkket læring er man kritisk vurderende til de forutsetninger som ligger til grunn for de prosessene man utfører. Denne type av læring er med på å videreutvikle organisasjonen. Ved dobbeltløkket læring stilles det spørsmål ved om de tingene man gjør er riktige, i tillegg til at det stilles spørsmål ved om man gjør de riktige tingene (Klev og Levin, 2009). "*Do different*" er en beskrivelse på denne type læring (Amundsen, 2010). Begge disse typene av læring har behov for nærhet til praksis og kan utvikles i det Illeris (2004) kaller læringsrom.

Senge (i Klev og Levin, 2009) skriver om den lærende organisasjonen hvor fokus er mer på organisasjonen som skal lære enn på individet. Han beskriver fem disipliner som er grunnlaget for den lærende organisasjonen. En av dimensjonene er *utvikling av en delt visjon* som innebærer at man gjennom prosesser utvikler en felles visjon blant de ansatte. Utvikling av felles visjoner kan oppstå i et læringsrom (Illeris, 2004).

2.5.2 Ulike lederstiler

For å belyse ulike lederstiler vil vi ta utgangspunkt i boka til Jacobsen "Organisasjoner og endringsledelse" (2004). Her beskriver han to ulike lederstiler, E og O. I tillegg bruker vi teori om hard og myk ledelse av Kuvaas (2008). Vi gjør dette fordi teoriene kan være med å beskrive hva slags ledelse mellomlederne i AE Nett har i dag og hvilken betydning dette har for ledelse og endring. Gjennom drøftingen lenger ut oppgaven vil vi vise hvordan disse teoriene sammen med andre, kan belyse hvordan lederstiler kan utvikles.

Endring kjennetegnes ved at kjente rutiner endres, sannheter utfordres og ved at det kan bli endringer i maktforhold (Jacobsen, 2004). "*I endringsprosesser vil ledelse være spesielt viktig*" (Jacobsen, 2004:213). Det er derfor av betydning ved endringsprosesser i organisasjoner at de personer som er i ledende posisjoner som kan ta beslutninger i situasjoner det ikke er laget rutiner for.

I flere teorier om ledelse skilles det mellom ledelse på en side og administrasjon på en annen. Skille mellom de to kan sies å være at administrasjon for det meste handler om å få det etablerte til å fungere godt, mens ledelse blir forbundet med endre det etablerte (Jacobsen, 2004).

Jacobsen (2004) beskriver to idealtyper av ledere i en endringsprosess på samme måte som han sier at det finnes to typer av endringsprosesser. De to typene av ledelse av endringsprosesser skiller seg fra hverandre i forhold til hvordan de skaper atferdsendring, hvilke innflytelsesteknikker som dominerer og hvilke maktbaser som vektlegges. Disse to idealtypene blir kalt *hard* og *myk endringsledelse* eller *lederstil E* og *lederstil O*.

Lederstil E

Hard endringsledelse preges av instrumentalitet, det betyr at så lenge de ansatte mottar en form for belønning vil de gjøre det lederen sier (Jacobsen, 2004). Denne lederstilen vektlegger endring i den instrumentelle relasjon mellom ansatt og leder. Rasjonelle og fornuftige argumenter blir benyttet for å skape en motivasjon for endring. Argumentene er ofte knyttet opp mot resultatet av endringen. Resultatet blir sett på som en forbedring i forhold til hvordan situasjonen er i dag. Målet for endringsprosessen er endret adferd, men det betyr ikke at verdiene blir endret. Denne lederstilen kan sees i sammenheng med endringsstrategi E og blir derfor kalt for lederstil E (Jacobsen, 2004).

Kuvaas (2008) skriver om det han kaller hard ledelse. Denne type ledelse har likhetstrekk med lederstil E. Kuvaas skriver videre at denne ledelsesstilen bygger på antagelsen om at adferd og motivasjon for jobben innebærer at ansatte i utgangspunktet er smarte opportunister som bare er opptatt av egne interesser eller at de er late. Denne type ledere mener at ansatte misliker jobben sin, at de ikke ønsker ansvar og at jobbsikkerhet er svært viktig for dem. utfordringen for en leder med dette synet blir å få de ansatte til å gjøre noe de i utgangspunktet ikke har lyst til eller er motivert for. Måten å få de ansatte til å gjøre noe på er å kontrollere eller overvåke dem, eller ved å belønne dem for utført arbeid. De ser på ytre faktorer som en måte å motivere sine ansatte på.

Lederstil E er i liten grad opptatt av å redusere motstand mot endring, den er mer rettet inn på å skape en solid plattform som kan møte den motstanden som kommer. Lederstil E handler om ressurser, overtalelse og hvordan man kan håndtere motstand. Toppledelsen er sentral i lederstil E. Det er de som fører an og som har makt og kontroll over ressursene. De ansatte følger leder nettopp fordi han har den kontrollen over ressurser som de ønsker å oppnå og ta del i (Jacobsen, 2004).

Jacobsen (2004) beskriver tre hovedstrategier som benyttes av ledere med denne lederstilen. En av dem går ut på å starte en *markedsføringskampanje*. Her er lederens strategi å kommunisere en ønsket fremtid samtidig som han viser sider ved den nåværende situasjonen som en ikke er hensiktsmessig og som en ønsker å fjerne seg fra. Bildet av det uhensiktsmessige ved situasjonen blir kommunisert tydelig til organisasjonen. Lederen kan på mange måter bli en "historiefortolker", en som klare å overbevise om at den ønskede fremtiden vil være klart bedre enn slik det er nå.

Lederstil O

Lederstil O har likhetstrekk med en myk ledelse som Kuvaas (2008) beskriver. Ledere som preges av dette synet går ut fra at de ansatte gjerne vil utvikle sin kompetanse og at de også er positivt innstilt til å bidra til at organisasjonen skal nå sine mål. Dette gir en type ledere som sørger for å styrke båndene, både de sosiale og de psykodynamiske, mellom leder og ansatt. Gjennom utformingen av jobben forsøker de å få til en indre motivasjon hos den enkelte. Tiltak i denne forbindelse kan være karrieremuligheter, delegering av ansvar og jobbautonomi. Denne type ledelse ser på motivasjon som styrt ut fra indre faktorer hos den enkelte.

Jacobsen (2004) forklarer at lederstil O i stor grad ser på organisasjonen som kultur preget av felles verdisyn, normer og syn på verden. Adferd endres gjennom at de ansattes verdier endres og endring av kultur er en langsiktig prosess. Jacobsen sier at å endre kultur stiller store krav til lederen. Videre sier han at lederen kan endre kulturer gjennom ledelse ved eksemplets makt, ledelse som inspirasjon eller ledelse som støtte.

I desentraliserte endringsprosesser blir endringen lagt til det operative nivå i organisasjonen. Når de ansatte skal se kritisk på organisasjonen så må de også ha myndighet til å endre det de

mener vil være til beste for organisasjonen. Det må derfor overføres makt og myndighet til alle nivå i organisasjonen. Det må delegeres ansvar til de ansatte. Dette betegner Jacobsen (2004) *ledelse som støtte*.

Jacobsen (2004) sier at denne formen for ledelse kan sammenlignes med å lede læringsprosesser. Læreprosesser må være en kontinuerlig prosess som må inkludere de som utfører produksjonen i organisasjonen, den kan ikke skje bare hos toppledelsen. Toppledelelsen rolle blir i denne lederstilen mindre direkte. Delegering av ansvar krever opplæring, men også støtte fra de som delegerer. Toppledelelsen vil allikevel ha den sentrale rollen med å utforme hovedtrekkene ved organisasjonen.

2.5.3 Relasjoner og dens betydning for ledelse

De relasjoner en leder har til sin medarbeider er svært viktige for både leder og medarbeider. For å belyse dette vil vi se teorier om LMX teori, relasjonskompetanse samt teori om det emosjonelle samspillet i leder - medarbeider relasjonen. Vi gjør dette fordi vi mener at disse teoriene kan være nyttige for å belyse relasjonens betydning for ledelse. Gjennom drøfting vil vi i tillegg vise hvordan relasjonskompetanse kan utvikles og hvordan emosjonell kunnskap kan brukes i ledelse.

LMX står for "*Leader Member eXchange relationship*" (Furnes og Mykletun, 2010). Vi velger å bruke LMX fordi den kan være med på å vise hvordan en sterk eller svak relasjon mellom leder og medarbeider spiller inn på hvordan medarbeideren opplever sin arbeidshverdag.

Vi velger å ta med Glasø, professor ved Psykologiske fakultet i Bergen, sin teori i artikkelen "*Det emosjonelle samspillet i leder – medarbeider relasjoner*" (Glasø, 2008). Denne artikkelen tar opp følelsens betydning i relasjonen leder – medarbeider. Den tar også opp følelser knyttet til kommunikasjon, beslutningstaking, endringer og lagspill.

Spurkeland sin teori om relasjonskompetanse (Spurkeland, 2005) drøfter relasjonens betydning for en leder og hvordan man kan utvikle god relasjonskompetanse. Vi tar med dette teoretiske utgangspunktet fordi vi mener relasjonskompetanse er avgjørende for en leders mulighet til å bedrive effektiv ledelse og få til endringer. Tillit er en sentral del i

relasjonskompetanse og vi understøtter dette med Ekmans (2004) teori om småprat hvor også tillit er i sentrum.

LMX

I følge rapporten "Tid for lederskap" (Furunes og Mykletun, 2010) viser det seg at LMX forskningen har vært fruktbar fordi den peker på sammenhenger i relasjonen til leder og medarbeider og jobbtilfredshet, prestasjoner, resultat og økt sjanse for at medarbeider blir værende i jobb.

Mye av forskningen på relasjon mellom leder og medarbeider som har foregått i de siste årene har brukt LMX 7 som verktøy (Furunes og Mykletun, 2010). Dette er en skala bestående av syv spørsmål og skal kunne måle relasjonen mellom en medarbeider og dens leder. Skalaen er utviklet i USA, men er oversatt og brukt i Norge av blant andre Furunes og Mykletun ved Universitetet i Stavanger.

	Slett ikke	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad
Hvor tilfreds er din leder er med det arbeidet du utfører					
Hvor godt forstår lederen din problemer og behov du som medarbeider har i arbeidet.					
Hvor god kjennskap har din leders til dine evner og kapasitet					
Vil din leder bruke sin innflytelse på hjelpe deg med vanskeligheter i arbeidet ditt.					
I hvilken grad vil din leder stille opp for deg hvis det går på hans egen bekostning					
	Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig
Min leder vil forsvare meg når jeg ikke er tilstede					
	Svært lite effektivt	Lite effektivt	Av og til effektivt	Vanligvis effektivt	Svært effektivt
Hvor effektivt er forholdet ditt til din nærmeste leder					

Figur 2.11 Eksempel på LMX skala laget på bakgrunn av modell i Furunes og Mykletun (2010)

Lederne blir spurt de samme spørsmålene men da med deres syn på samme spørsmål.

Eksempel på spørsmålet til medarbeider kan være: Hvor godt kjenner din leder dine evner? Mens leder blir spurt: Hvor godt kjenner du din medarbeiders evner?

Studier har vist at en medarbeider med en sterk LMX relasjon til sin leder får mer støtte og positiv feedback, blir gitt mer ansvar og får mer inspirerende og utfordrende arbeidsoppgaver. Hvis man derimot har en svak LMX relasjon vil det foregå lite kommunikasjon mellom partene. Medarbeiders arbeid vil bli formelt utført og kun etter det arbeidskontrakten sier, informasjon blir kommunisert ovenfra og ned og dette kan føre til at relasjon karakteriseres av distanse (Furunes og Mykletun, 2010).

Relasjonskompetanse

Ledelse er et forhold mellom mennesker som på en eller annen måte skal samhandle. Det er relasjoner mellom dem. Relasjonsledelse handler om å påvirke menneskene i en organisasjon, og til dette kreves kunnskap om mennesker og samspillet dem i mellom (Spurkeland, 2009). Spurkeland skriver videre at det er svært viktig å utvikle relasjoner på en sånn måte at tillit og kommunikasjon er i sentrum. Det betyr at lederen må ha god kompetanse om de faktorer som fører til gode relasjoner. Dette kaller han relasjonskompetanse. Et av de hovedfunnene Spurkeland har gjort i sine undersøkelser er: *"Det er en sterk sammenheng mellom en leders relasjonskompetanse og vedkomnes resultatoppgjør"* (Spurkeland, 2005:18).

Spurkeland har følgende definisjon på relasjonskompetanse: *"ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker"* (Spurkeland, 2005:17). For å få til dette synliggjør forfatteren en rekke dimensjoner man som leder må ha kompetanse om. Vi skal i denne oppgaven konsentrere oss om det vi mener er de mest sentrale, nemlig *tillit* og *dialog*.

Tillit

Tillit er avgjørende i alle gode relasjoner. Tillit er en emosjonell ting, det vil si at det er noe man føler man har eller mangler i en relasjon (Spurkeland, 2005). Tilliten i en relasjon kan variere fra sak til sak. Man kan for eksempel ha tillit til at den andre utfører en god faglig

oppgave, men man trenger ikke ha den samme tilliten til det han foretar seg i andre deler jobben.

Tillit kan deles opp i ulike dimensjoner, integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet. Dette er i følge Spurkeland atferdsområder som påvirker en leders tillit hos sine ansatte.

Tillit er noe som bygges over tid. Det bygges lag på lag gjennom repetitive handlinger. Det tar tid å bygge, men er fort å ødelegge. Det er gjennom prat, og de ting vi gjør og opplever sammen, at tillit kan bygges (Ekman, 2004) Kvaliteten på den relasjonen to mennesker har, kan ofte avgjøres på deres evne til å prate sammen. Ekman skriver at tillit bygges i småpratet mellom medarbeidere, men også mellom medarbeider og leder. Småpratet mellom medarbeidere er også avgjørende for den tillit en leder får.

Dialog

Dialog har som mål å bedre kontakt og forståelsen mellom to mennesker (Spurkeland, 2005). Det skal være balanse og likeverdighet i samtalen. Begge parter skal få plass, slik at balansen mellom dem er følt likt fordelt i forhold til at partene har fått sagt det de skal. Følelsen av likeverdighet er i varetatt i form av aksept og respekt.

Som nevnt over er evnen til prat av stor betydning for en relasjon. Spurkeland (2005) vektlegger det å kunne ha og føre en god dialog som noe av det som er vesentlig for å etablere relasjoner. Den leder som har evnen til å kunne føre en dyp og fortrolig samtale, har en stor relasjonsbyggende ferdighet. Denne ferdigheten vil gjøre lederen i bedre stand til å ha de vanskelige samtalene (Spurkeland, 2005).

Emosjonelt samspill

Glasø (2008) peker på det emosjonelle elementet i relasjonen mellom leder og medarbeider. Han sier i sin artikkel at "*ledelse kan forstås som en emosjonelt ladet prosess*" (Glasø, 2008:240). Videre sier han at i den grad man har emosjonell kunnskap og ekte empati vil man få et mer effektivt lederskap. Glasø definerer emosjoner som blanding av følelser man har

etter for eksempel å ha blitt kritisert eller rost. Det kan også være følelse av å være verdsett eller ikke bli respektert (Glasø, 2008).

Emosjonell kommunikasjon

Glasø beskriver lederskap som en emosjonell prosess fordi leder skal vekke følelser hos sine medarbeidere. Det vil derfor være viktig hvordan en leder kommuniserer sitt budskap om mål og resultatønsker. Hvis en leder skal kunne selge og skape begeistring til et budskap på en tydelig og troverdig måte må han selv tro på budskapet. Hvis lederen ikke tror på budskapet vil det oppstå en emosjonell lekkasje hvor kroppsspråk og stemmebruk avslører det man egentlig tror på (Glasø, 2008). Glasø peker også på at forskning forteller om at betydningen følelsesmessige uttrykk og kroppsspråk blir tillagt mer betydning enn det verbale budskapet en leder presenterer.

Følelser og beslutningstaking

Følelser spiller inn på hvilke beslutninger som fattes. Det kan ha betydning for både muligheter og begrensinger, men også til de handlinger man foretar seg knyttet til en sak. Hvis man er i godt humør når det skal fattes beslutninger vil det føre til at man er mer positiv og hjelpsom overfor andre (Glasø, 2008). Hvis man derimot har negative følelser vil det gjøre at en er mer problemorientert og kritisk. Dette er en viktig forståelse for hvordan positive og negative følelser spiller inn på utfallet av en beslutning og handlingen som følger.

Følelser og endring

Når en som leder må gjennomføre omstillinger eller endringer kan dette ofte føre til følelsesmessige utfordringer både hos ledere og medarbeidere. Hvis en leder forstår hvordan medarbeiderne føler endringen og kan påvirke disse vil han/hun være i bedre stand til å gjennomføre endringer på en god måte (Glasø, 2008). Glasø peker også på at hvis man vil unngå at endringer blir oppfattet som et problem og en trussel er det viktig at man bruker tid på de prosesser og de følelsesmessige uttrykk som endringen medfører.

3.0 METODE

3.1 Introduksjon

Vi vil i metodedelen av oppgaven ta for oss hvordan vi som aksjonsforskere har gått fram for å skaffe til veie data og informasjon til oppgaven vår. Vi tar videre opp hvordan data er og bør behandles, samt at vi vil peke på utfordringer vi har møtt på i arbeidet vårt i AE Nett. Vi reflekter også over validiteten og reliabiliteten i våre data. Mot slutten av kapittelet tar vi opp etiske betraktninger og utfordringer rundt forskningen vår.

Hensikten med å bedrive en undersøkelse, er enten for å kunne beskrive eller forklare et eller flere fenomen i for eksempel en organisasjon (Jacobsen, 2005). Vi har fått et oppdrag av AE Nett hvor vi skal se på mellomleders rolle i endringsprosesser. Vi har med de metoder og de ressurser vi har hatt til rådighet, så godt det har latt seg gjøre forsøkt å beskrive og forklare den virkeligheten vi opplevde gjennom utspørring og intervjuer.

"Forskerens rolle er neutral" (Boolsen, 2006:36). Det betyr at vi som forskere skal kunne byttes ut med andre forskere. Dette kan la seg gjøre fordi vi som er ser på et fenomen utenfra skal være objektive. Dette er et ideal som er vanskelig å leve opp til, men som vi samtidig må ha helt i front i vår egen forskning. Vi har gjort vårt beste for å være objektive og nøytrale. Vi vet dette er to ting det svært utfordrende, og kanskje umulig, å få til når vi holder på med kvalitativ forskning. I vår forskning har vi brukt kvalitativ metode og vi er klar over at det da er muligheter for at vi kan ha påvirket respondenter under intervjuer. Vi har etter beste evne forsøkt å ta hensyn til dette.

3.2 Deduktiv eller induktiv tilnærming

Med deduktiv tilnærming menes det at vi i vår forskning går fra teori til empiri (Jacobsen, 2005). Det betyr at man tar utgangspunkt i en teori når man skal se på de data om et fenomen som er samlet inn fra virkeligheten. Når vi har en induktiv tilnærming går man motsatt vei, fra virkelighet til teori. Det betyr at forskere åpent samler inn data, for så å bestemme seg for en teori man vil se dette mot.

Problemområde som oppdragsgiver ønsket vi skulle studere ble klart tidlig på sommeren 2011. Ut i fra dette bestemte vi oss for teori som passet for å forske på temaet. Vi leste teori

før vi begynte undersøkelser, og denne var utgangspunkt for temaene som ble undersøkt i spørreundersøkelser og intervjuer. Vi kan derfor si vi har en deduktiv tilnærming i vår forskning i denne masteroppgaven.

3.3 Forskningsdesign

Ved å designe en undersøkelse menes det å planlegge undersøkelsens "hvordan". Vi må finne fram til og velge de prosedyrer og teknikker vi finner hensiktsmessig å bruke for å kunne finne det man ønsker (Kvale og Brinkmann, 2009)

Når vi starter en undersøkelse må vi av hensyn til gyldighet og pålitelighet, velge et korrekt design for forskningen (Jacobsen, 2005). Vi må med andre ord stille oss selv spørsmålet om vårt design kommer til å påvirke de resultat vi kommer fram til. Jacobsen drøfter i tillegg om valget mellom intensive eller ekstensive opplegg. Ved intensive opplegg har man mange variabler som skal undersøkes hos få enheter og motsatt ved ekstensive. Når man bruker ekstensivt design er en av meningene bak det at man vil bruke det for å kunne generalisere funnene man har gjort. I vår undersøkelse har vi få respondenter, men relativt mange variabler å foreholde oss til. Vi ønsker med andre ord å gå dypere heller enn bredt og vi har dermed et intensivt design.

Jacobsen gjør også skille på om man skal ha en case studie eller små- N-studier. Case studier brukes gjerne til å studere en enkelthendelse eller et spesielt sted. I små- N-studier velger man ut få enheter for å beskrive et eller flere fenomen (Jacobsen, 2005). Vår forskning kan kalles små- N-studie nettopp fordi vi skal studere flere fenomen eller funn innen ledelse av endringsprosesser på mellomledernivå i AE Nett. Vi ønsker å beskrive og forklare ut i fra teori sammenhenger mellom disse funnene.

3.4 Begrunnelse for valg av metode

I denne delen vil vi belyse hvorfor vi har valgt kvalitativ metode framfor kvantitativ. Vil kort beskrive fordeler og ulemper ved kvalitativ metode.

"Hvis du vil vite hvordan folk oppfatter verden og livet sitt, hvorfor ikke spørre dem?" (Kvale og Brinkmann 2009:19) Med metode kan det forstås den måten man bruker for å innhente informasjon eller data knyttet til en problemstilling (Dalland, 2007). Vår problemstilling hos AE Nett har dreid seg om mellomleders rolle i endringsprosesser.

Vi valgte kvalitativ metode framfor kvantitativ, med intervju som hovedverktøy. Dette fordi vi ønsket beskrivende informasjon om mellomleders rolle i endringsprosesser hos AE Nett. Som aksjonsforskere hadde vi behov for å få fram dybde i informasjon og data framfor mengde. Forskningsspørsmålene våre skulle belyse "hvordan", "hva" og "hvorfor" og ikke "hvor mange".

Kvalitative metoder egner seg bedre til å få fra dybde hos den enkelte. Ved bruk av kvalitativ metode vil det også være lettere å justere metoden underveis slik at den kan passe bedre til den forskning eller intervjusituasjonen man til enhver tid vil være i (Jacobsen, 2005).

Ved bruk av kvalitativ metode kan det nevnes at det ved intervjuer vil kunne oppstå relasjoner mellom intervjuer og respondent som kan være vanskelige eller utfordrende. Det oppstår en slags personavhengighet som kan stille store krav til intervjueren (Kvale og Brinkmann, 2009). Vi som aksjonsforskere kan på ulike måter påvirke respondenten på en måte som gjør at vi ikke sitter med valide eller reliable data. Eksempler på dette kan være bruk av ledende spørsmål eller at intervjuers framtoning er på en slik måte at det ikke eksisterer tillit i relasjonen. I våre intervjuer forsøkte vi å være bevisste over denne problemstillingen og vi er klar over at det av den grunn kan stilles spørsmål til om de data vi har fått inn er gode nok.

En annen innvending mot kvalitative metode og intervju som verktøy, er det kan betraktes som ikke gyldig metode. Dette fordi man er avhengig av forskerens dyktighet til å gjennomføre og analysere intervjuet (Kvale og Brinkmann, 2009). Vi har i gruppen diskutert disse utfordringene og vi er enige om at vi aldri kan bli helt nøytrale og objektive. Vi vet at vi kun er studenter og vi bedriver en øvelse som vi ikke er eksperter på. Det er derfor svært viktig at vi er bevisste på de ting som kan rokke ved kvaliteten i vårt valg av og gjennomføring av en bestemt metode.

3.5 Utvalg

Et utvalg personer som skal være med i undersøkelse kalles enten for respondenter eller informanter (Jacobsen, 2005). Respondenter representerer personer som har opplevd eller har personlig kjennskap til det som undersøkes, mens informanter ikke har egen erfaring fra området men kun god kunnskap om det. I vårt tilfelle skal vi blant annet undersøke mellomlederens syn på opplevd og forventet lederskap og endring i egen seksjon. På bakgrunn av dette velger vi å kalle vårt utvalg for respondenter.

Når man skal velge respondenter til en undersøkelse kan vi bruke ulike kriterier for utvelgelse (Jacobsen, 2005). I følge Jacobsen kan man bruke kriterier som for eksempel tilfeldig utvalg, bredde, snøballmetoden eller en kombinasjon av ulike metoder. En foreslått metode til Jacobsen er at man ut i fra tid og ressurser, bestemmer seg for et antall man kan ha med seg og gjør et tilfeldig utvalg av disse. I denne oppgaven har vi valgt det siste. Det vil si at vi har brukt alle respondentene som utgangspunkt for en skriftlig utspørring og deretter gjennomført strukturert intervju med enkelte respondenter. Disse ble plukket ut av ledelsen i AE Nett.

AE Nett stiller strenge krav til inntjening på de ansattes timer. Dette har vært en utfordring og vi har sammen med selskapet nøye måtte planlegge hvilke respondenter vi kan få tilgang til. I tillegg hadde mellomlederne som var aktuelle svært stramme timeplaner.

På grunn av tidspress på vår egen oppgave og de nevnte kriterier satt av AE Nett, følte vi at vi ikke hadde mulighet til å stille spørsmål om hvem respondentene faktisk var og hvor de sto i forhold til relasjon mot ledelsen. Vi så imidlertid at det kunne være grunn til å stille spørsmål med om vi hadde riktige respondenter. Oppgavens problemstilling var utviklet i samarbeid med ledelsen i AE Nett og et behov de hadde og ønsket å belyse. Uten at vi har grunnlag for å påstå at der er slik, er det en mulighet for at respondentene representerer svar og informasjon som ledelsen ønsker vi skal finne. Ut i fra et ideelt synspunkt burde vi nok ha fått valgt respondenter selv. Når det er sagt følte vi ikke at de respondentene vi intervjuet var personer som ikke burde være med. De respondentene vi intervjuet hadde mange refleksjoner og tanker om egen og AE Nett sin rolle i endringsprosesser.

Vi har denne gangen utvidet vårt utvalg i forhold til tidligere oppgaver. Vi har i tillegg til å beholde data fra tidligere oppgaver i AE Nett, denne gangen valgt å hente data fra

mellomledere på laveste nivå i AE Nett. Totalt dreier dette seg om seksten mellomledere. De vi har valgt mener vi er representative for å kunne belyse oppgavens problemstilling siden denne direkte ser på deres arbeid i organisasjonen. To av respondentene er de samme vi har brukt i to tidligere oppgaver i studiet.

Vi har i arbeidet med denne oppgaven hatt skriftlig utspørring sendt til samtlige seksten mellomledere Dette ble gjort i form av et spørreskjema. Videre gjennomførte vi strukturert intervju med fem av dem. Utover dette har vi fra tidligere oppgaver også hatt intervjuer med mellomledere. Noen av disse data har vi også benyttet i denne oppgaven.

3.6 Kvalitative metoder i oppgaven vår

Når vi begynte med denne masteroppgaven innså vi at vi måtte ha mer data rundt temaet vi hadde valgt som problemstilling. Vi hadde for lite data og for få respondenter som kunne brukes opp mot vår nye problemstilling. Vi bestemte oss derfor denne gangen for en tredelt datainnsamling nemlig ved å bruke et spørreskjema med åpne spørsmål og strukturerte intervjuer med noen av de som hadde svart på det, men da med en utdyping for å finne ut om vi hadde forstått det de skriftlig hadde svart. I tillegg ville vi se på interne strategidokumenter i AE som omtaler det vi forsker på.

Dette gav oss mulighet til å få tak i relativt mye data på en rask måte. Måten vi valgte å gå fram på kan betegnes som en form for metodetriangulering (Jacobsen, 2005). Vi kunne ved bruk av to metoder få sjekket forståelsen respondentene leverte henholdsvis skriftlig og muntlig og dermed også øke validiteten til de svar vi fikk inn.

De data vi som aksjonsforskere har samlet inn, har til hensikt å få fram en beskrivelse av dagens situasjon og å skaffe til veie informasjon om problemstillingen, for deretter gjennom drøfting å kunne sette AE Nett i stand til å vurdere å forstå mellomleders rolle og eventuelt sette dem på sporet av eventuelle støttetiltak eller andre tiltak i framtiden.

Tabellen under viser en oversikt over styrker og svakheter ved de ulike metodene vi har tatt i bruk.

	Dokumentanalyse (AE strategiplan)	Spørreskjema	Intervju
Styrker	Enkelt å transkribere. Egner seg til å si noe om organisasjonens påberopte mål, tiltak og strategier.	Man kan få mye data på kort tid. Vi kan ha mange respondenter. Dataene er respondentens egne ord. Er gyldige for den enkelte. Enklere transkribering.	Man er ikke så låst i forhold spørsmål og data. Man kan få med seg nonverbal informasjon. Vi får tak i mer informasjon enn ved spørreskjema.
Svakheter	Sier ikke noe om utøvde mål, tiltak og strategier.	Man er avhengig av respondentens evne til å uttrykke seg skriftlig. Stor fare for frafall i antall svar. Det er sjanse for at respondenten misforstår spørsmålene. Man mister all nonverbal kommunikasjon. Spørreskjema alene gjør det vanskeligere å etterprøve informasjon.	Det kan være en utfordring knyttet til kommunikasjonen mellom intervjuer og respondent. Fare for at forskeren kan påvirke svaret. Kontekstutfordring ved at respondenten opplever det å bli intervjuet som uvanlig og ubehagelig. Vi som aksjonsforskere kan påvirke respondenten negativt. Vi kan ikke ha så mange respondenter.

Figur 3.1 Basert på Jacobsen, 2005 og Kvale og Brinkmann, 2009

3.6.1 Spørreskjema

Vi har valgt å bruke spørreskjema eller spørrekort som en av datainnsamlingsmetodene. Dette ble gjort blant annet fordi det gav oss tilgang til mer data på kortere tid. Vi kan kalle våre spørreskjemaer en form for datastøttet intervju (Kvale og Brinkmann, 2009). I vår studie benyttet vi oss av spørreskjema med åpne spørsmål som ble sendt respondentene på e-post. Fordelen ved denne formen for datainnhenting er at man får lettere tilgang til data fra flere personer, samt at de transkriberer seg selv. Respondentene har selv skrevet sine svar.

Ulempene når man har datainnhenting på denne måten, er at den avhenger av om respondenten er flink til å uttrykke seg i skriftlig kommunikasjon (Kvale og Brinkmann, 2009). Utover dette mister man også muligheten til å få med seg den nonverbale delen i en kommunikasjon. I tillegg så må man være nøye med hvordan man formulerer spørsmålene. De må være forståelig og overkommelige for alle som deltar i undersøkelsen (Grønmo, 2004). Når man benytter seg av spørreskjema som innsamling av data er det i følge Grønmo også en ganske stor sjanse for at mange ikke svarer på undersøkelsen.

Vi lagde våre spørsmål i åpen form med en tilnærming til å få svar som begrunnes og tolkes ut i fra teori innen området. Vi bestemte oss for fem spørsmål som respondentene skulle svare på og de samme fem områdene var også utgangspunkt for de kommende strukturerte intervjuene. På et tidspunkt fikk vi henvendelse fra oppdragsgiver om spørsmålene vi hadde laget. De syntes de var for åpne og altfor teoretisk rettet. De hadde helst sett at spørsmålene ble mer konkret rettet og kom samtidig med forslag til endring av innhold i spørsmålene.

Etter å ha hatt en gjennomgang i forskergruppen vår, samt en konsultasjon med våre veiledere på UiA, valgte vi å stå på de spørsmål vi først hadde laget. *"Vitenskapelig virksomhet skal ikke styres av spesielle interesser eller grupper"* (Grønmo, 2004:19) Etter vår mening er dette et svært viktig prinsipp som vi valgte å la være styrende for vår undersøkelse. Vi ønsket i oppgaven vår å drøfte våre funn opp mot teori rundt endring og ledelse og hadde av den grunn bestemt oss for en form på spørsmålene. I følge Grønmo må samfunnsvitenskapelig forskning være forankret i teori og metode og vi så derfor ingen grunn til at vi skulle la oss påvirke av oppdragsgiver i forhold til innholdet i spørsmålene.

Vi sendte spørsmålene til alle seksten mellomledere via ledelsen i AE Nett. De formidlet spørsmålene og ba dem svare oss innen en uke. Vi hadde oppgitt en privat e-post adresse som en av oss disponerer og bedt om at alle svar ble sendt denne og ikke via AE Nett. Dette ble gjort for blant annet å kunne ivareta anonymitet til respondentene og for å få så oppriktige svar som mulig. Det er ofte et sentralt poeng for aktiv deltakelse om respondenten føler at dataene blir anonymisert (Jacobsen, 2005). I følge Jacobsen vil også respondenter føle seg mer anonyme ved postutsendte spørreskjema enn ved et personlig intervju. Dette fordi de ikke blir sett av forskeren og har dermed ingen risiko å bli tolket på andre ting enn det som står i det skriftlige svaret.

Spørsmålene vi har laget er som nevnt tidligere åpne i sin form. Dette er fordi vi ønsket respondentens svar på de aktuelle temaene vi hadde valgt ut. Selv om spørsmålene er korte, er det rom for ulike tolkninger hos respondentene. Ulempen ved utsendte spørreskjemaer er nettopp det at respondenten tolker spørsmålene på sin måte og ikke nødvendigvis slik vi hadde ment. Det var med andre ord en mulighet for å bli misforstått (Jacobsen, 2005). Vi var klar over dette og det kom også fram noe ulike tolkninger og forståelse av noen av spørsmålene. Vi valgte likevel å gjøre det på denne måten fordi vi seinere skulle ha strukturerte intervjuer med enkelte av respondentene. Da ville vi få mulighet til å bli forstått på den tiltenkte måten.

Vi fikk inn svar fra ti av seksten respondenter. Tatt i betraktning av at spørreundersøkelsen var skriftlig og frivillig er vi stort sett fornøyd med antall svar. Fire av de som hadde svart fikk vi også anledning til å intervjuer.

3.6.2 Semistrukturert intervju

"Det semistrukturerte intervjuet søker å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden med henblikk på å fortolke betydningen av de beskrevne fenomenene" (Kvale og Brinkmann 2009:137). Slik vi så det passet denne intervjuformen svært godt. Vi måtte avklare forståelsen av problemstillingen og utfordringene som lå i spørsmålene og intervjuguiden hos de intervjuede. Vi så for oss at så lenge mye av samtalene kom til å dreie seg om begrepsavklaring kom vi til å få ulike innfallsvinkler på behovet for videre informasjon og hadde derfor ønske om å bruke en intervjuform som var åpen i sin framtoning.

Det semistrukturerte intervju er nettopp dette. I følge Kvale og Brinkmann (2009) er denne intervjuformen preget av åpenhet når det er behov for endringer både i rekkefølge og innhold i spørsmål. Man bør likevel ha en viss struktur i intervjuet. I et helt åpent intervju risikerer man å sitte med svært komplekse og uoversiktlige data (Jacobsen, 2005) På bakgrunn av dette lagde vi en intervjuguide som verktøy i intervjuet.

Intervjuguide

For å være best mulig forberedt til våre intervjuer, laget vi som nevnt over en intervjuguide. Den skulle fungere som et slags manuskript til forløpet av intervjuet. En slik intervjuguide

kan enten være svært stram med detaljerte spørsmål eller den kan være mer åpen i formen (Kvale og Brinkmann 2009).

I vår undersøkelse visste vi at vi hadde knapt med tid og vi skulle ikke intervju mange respondenter. Vi brukte kvalitativ metode og ønsket oss åpenhet rundt temaer til studiet. Samtidig ville vi ha fokus rundt temaene som vi hadde tatt opp i spørreskjemaet. Det var viktig for oss at den informasjon og de data vi fikk ut, skulle belyse problemstillingen vår, samt gi oss utdypende svar på de aktuelle temaene. Vi hadde når vi laget intervjuguiden tematisert fem områder vi ønsket å belyse og få informasjon om. Våre temaer ble da forskningsområder som vi igjen utledet intervju spørsmål i stikkordsform. Kvale og Brinkmann (2009) kaller dette for forskningsspørsmål og intervju spørsmål.

De fem områdene var:

- Hvordan endringsprosesser foregår i AE Nett
- Hvordan mellomleder håndterer endringsprosesser
- Kultur for endring i organisasjonen
- Kompetansebehov
- Læring i organisasjonen

Åpenheten i intervjuet ble ivaretatt gjennom å ha relativt åpne spørsmål og gjennom oppfølgingsspørsmål som vi på forhånd ikke hadde skrevet ned. Respondenten fikk også spørsmål om det var noe mer de ønsket å si eller tilføye.

For å sikre oss den røde tråden i intervjuene fikk alle respondentene relativt like spørsmål dvs. samme spørsmålstype. Med dette menes det at alle ble spurt om det samme, men variasjoner forekom da vi forfulgte enkeltes argumentasjon dypere eller i et videre perspektiv.

Gjennomføring av intervju

Når vi skulle gjennomføre intervjuene var det viktig for oss å planlegge så godt som mulig. Vi, forskergruppen, hadde på forhånd et formøte i forkant av selve intervjuet hvor vi tok opp de eventuelle utfordringer som lå foran oss.

Vi valgte å ta notater fra intervjuene i stedet for lydopptak. Vi er klar over at vi på en mer nøyaktig måte kunne fanget opp data ved bruk av lydopptak. Ved å ta opp lyd fra intervjuet registrerer man mange flere detaljer som for eksempel tonefall og pauser (Kvale og Brinkmann 2009). Samtidig så er det slik at intervjuer i større grad kan konsentrere seg mer om selve samtalen enn hvis man bare tar notater (Jacobsen, 2005). Slik vi ser det er det også en mulighet for at vedkomne som skal intervjues kan oppleve lydopptak som problematisk og dermed også muligens vegrer seg for å si akkurat hva han/hun hadde tenkt å si. Det kan også forekomme tekniske problemer som kan være med på å avspore intervjuet.

Ved ikke å ta opp lyd sparte vi noe tid ved at vi slapp å transkribere opptakene. På den andre siden risikerer vi å få et svakere datagrunnlag fordi vi ikke klarer å notere ordrett det som blir sagt og heller ikke får med oss andre inntrykk i notatene.

Ut i fra erfaringer fra oppgaven i tidligere rapporter, høsten 2010 og våren 2011, oppdaget vi at det ikke var spesielt gunstig å være tre stykker som intervjuet når det kun var en respondent til intervju. Vi så at det kunne virke overveldende og dominerende og etter vår mening legge en demper på den som ble intervjuet. Vi gjorde det derfor på den måten at en tok notater mens en annen foretok selve intervjuet. Vedkomne som skrev brukte både hele setninger og stikkord. Når intervjuet var over lagde vedkomne et referat over intervjuet som vi etterpå gikk gjennom sammen. Dette for å sikre oss en mest mulig korrekt oppfattelse av det som ble sagt i intervjuet. Samtidig er vi klar over at når vi tar notater og meningsfortetter direkte i intervjuet, er det en fare for at vi ikke får med oss alle relevante opplysninger og data.

"De første minuttene av intervju er avgjørende" (Kvale og Brinkmann 2009:141).

Begynnelsen på intervjuet er svært avgjørende på hvor vellykket det kommer til å bli. Den oppfatning den intervjuede får om oss i de første minuttene er viktig for å få vedkomne til å åpne seg for oss. Dette underbygges også av Jacobsen som sier det er sentralt at det etableres en tillitsrelasjon mellom samtalepartene. Dette er normalt noe som bygges over tid og det blir derfor viktig at vi opptrer korrekt og unngår feil i denne fasen av intervjuet (Jacobsen, 2005).

I begynnelsen av intervjuet brukte vi tid på å etablere tillit og troverdighet ved å presentere oss og formålet ved intervjuet (Jacobsen, 2005). Vi gikk også gjennom hvordan problemstillingen hadde blitt til og var åpne på at deres arbeidsgiver hadde deltatt i denne prosessen. I starten av intervjuet forsøkte vi også å varme opp respondenten ved å småprate

litt. Vi innså at så lenge temaet i intervjuet kom til å blant annet dreie seg om deres opplevelse av egen arbeidsplass og arbeidsgiver kunne det bli en utfordring å få fram oppriktige svar. Vi var derfor svært nøye med å forklare at alle skulle anonymiseres og at ingen skulle identifiseres i oppgaven. For ytterligere å bygge tillit hadde vi i planleggingen av intervjuet også snakket om viktigheten av å kunne lytte aktivt og være oppmerksomme for å oppnå nettopp det.

Alt i alt så forsøkte vi å ta hensyn til mest mulig for å få til høy kvalitet på intervjuer. Vi må likevel innse at vi ikke er profesjonelle på feltet og at vi av den grunn ikke har klart å få tak i gode nok eller riktige data. Vi har alle ulike måter å henvende oss til andre på og som vi mener kan være med å påvirke både svar og intervjusituasjon. Vi forsøkte imidlertid å kompensere for dette ved at vi på forhånd hadde snakket gjennom ulike scenarioer ved gjennomføring av intervjuene.

3.6.3 Dokumentanalyse

En kilde som kan gi informasjon og data til en undersøkelse er dokumenter. Disse kan være vært forskjellig med hensyn til form og innhold (Grønmo, 2004). Når vi bruker dokumenter som kilder til data er det viktig at vi analyserer hvem som står bak den informasjonen vi velger å ta i bruk. Man må vurdere dokumentenes autenticitet og troverdighet.

Når det gjelder dokumentet vi bruker i denne oppgaven dreier det seg om HR/HMS strategi 2009 – 2011 i Agder Energi. Dette dokumentet inneholder uttalelser med henblikk på blant annet ledelse. I Strategidokumentet er det beskrevet klare mål og tiltak som skal til for å skape god ledelse. Vi bruker dette dokumentet til å hente ut disse strategiene, målene og tiltakene og se dem opp i mot data og funn i den øvrige datainnsamlingen. Dette vil gi et godt omdreiningspunkt for drøfting fordi vi har uttalte mål med tiltak på den ene siden og opplevd virkelighet på den andre. Svakheten ved dokumentet er at det kun sier noe om de påberopte målene og ikke de faktisk utøvde. Vi mener likevel de er nyttige i denne oppgaven nettopp fordi de kan være med å understøtte drøftingen omkring faktisk utøvd ledelse og den ønskede ledelsen.

3.7 Behandling av data

Når man bruker kvalitativ metode er det ulike valg man må ta i forhold til registrering av data. Det er en utfordring kun å bruke notater i intervjusituasjoner (Jacobsen, 2005). Metoden man bruker for å registrere data må veies opp mot ressurser man har til rådighet og hvilken effekt metoden vil ha på respondenten og dermed også undersøkelsen. Tabellen under viser styrker og svakheter ved bildeopptak, lydopptak og notatskriving.

	Bildeopptak	Lydopptak	Notatskriving
Styrker	Man får med seg alt som blir sagt og gjort i intervjuet. Forskeren kan konsentrere seg mer om selve intervjuet.	Man får med seg alt som blir sagt. Forskeren kan konsentrere seg mer om selve intervjuet.	Transkribering foregår i intervjufasen. Kostnadseffektivt.
Svakheter	Mye arbeid med transkribering. Man får mye data og informasjon som kan være vanskelig i skille. Mange vil reagere negativt på bildeopptak. Fare for at forskeren kan bli noe sløv i intervju situasjonen. Det kan oppstå tekniske problemer.	Mye arbeid med transkribering. Man får ikke med seg uttrykk som kroppsspråk og fysiske holdninger. Enkelte reagerer negativt på lydopptak. Fare for at forskeren blir noe sløv i intervju situasjonen. Det kan oppstå tekniske problemer.	Man får ikke med seg alt som blir sagt. Fare for at man misforstår respondenten og skriver det man tror i øyeblikket. Det er vanskelig å få med seg andre ikke verbale inntrykk

Figur 3.2 Basert på Jacobsen, 2005 og Kvale og Brinkmann, 2009

Av ressursmessige årsaker, som mangel på tid, valgte vi å gå for notatskriving. Vi er klar over at det er stor fare for at vi dermed ikke har fanget opp alt det som kunne være ønskelig å registrere.

De data vi hadde fått etter intervjuene dreide seg om 40 sider med referater. I tillegg brukte vi noe data fra tidligere oppgaver, høsten 2010 og våren 2011. Selv om det ikke var store datamengder vi satt med, var det ikke helt enkelt med en gang å vite hva vi skulle eller kunne bruke og ikke. Innholdet i dem var ganske blandet, hvorav noe var veldig tydelig rettet mot det vi ønsket svar på, mens andre ting var av mer perifer betydning.

Det er vanlig at man meningsfortetter kvalitative data fra intervjuer for at man på den måten kan redusere datamengden og få den mer spisset mot det man faktisk spør om (Kvale og Brinkmann, 2009). I og med at vi hadde skrevet mye av intervjuene i korte setninger og stikkordsform for deretter å lage referater av dem, er det allerede da foretatt en meningsfortetting. Vi sikret oss mest mulig korrekt fortetting og tolkning ved at vi sammen gikk i gjennom referatene i etterkant av hvert enkelt intervju for å kontrollere at vi hadde lik oppfatning av det som var blitt sagt og referert.

For å forenkle datamengden vi skulle bruke for å finne svar på vår problemstilling "vasket" vi data fra referatene. Vi plukket ut de sentrale delene av referatene, også kalt enheter, og satte dem inn i en datamatrix. Denne var strukturert på en slik måte at teoretiske uttrykk og begreper som vi visste vi ville komme til å ta opp i oppgaven vår ble kategorier i datamatriksen (Jacobsen, 2005). Disse var også temaer i vår intervjuguide.

De ulike respondentenes uttalelser om de teoretiske kategoriene vi hadde valgt kunne settes inn i datamatriksen og det ble på denne måten enklere for oss å sammenligne og lete etter generelle trekk i datamengden. Totalt sett forenklet dette og skapte en mer ryddig måte å arbeide med dataene i drøftingen. Gjennom datamatriksen fikk vi også en bedre oversikt, og som også gjorde oss i stand til å definere hovedfunn i datamengden.

3.8 Validitet og reliabilitet i forskningen vår

Har vi klart å fange valide data? Klarer vi å belyse alle sider ved problemstillingen vår? Dette er et grunnleggende krav. (Dalland, 2007) Med det menes det om de ting vi forsøker å måle er relevante for problemstillingen vår. *"Intervju er ikke noen gyldig metode, fordi den avhenger av subjektive inntrykk"* (Kvale og Brinkmann, 2009:181) Vi kan forsøke å øke intervjuets gyldighet ved å øke kvaliteten på intervjuet og prosessen rundt det. For å øke gyldigheten av våre intervjuer og funn har vi forsøkt så godt vi kan å være valide og reliable i vår forskning.

3.8.1 Validitet

Med validitet menes det om metodene vi har brukt har klart å undersøke og skaffe oss data om det vi faktisk mente å finne svar på (Kvale og Brinkmann, 2009). Har vi, gjennom måten vi har gått fram på for å skaffe oss informasjon, fått riktige respondenter, riktige svar, fått belyst alle sider rundt vår problemstilling? Vi vil under forsøke å besvare dette.

Vi kan se på validiteten i undersøkelsen vår ved å vurdere dataenes interne og eksterne gyldighet (Jacobsen, 2005). Med intern gyldighet mener vi om de data vi har fått tak i riktige. Jacobsen beskriver at det ved kvalitativ metode er vanskelig å si om de svar vi har fått er riktige uten å kontrollere det mot andre eller foreta en kritisk gjennomgang av dataene.

Hvis vi ser på vår egen undersøkelse i dette perspektivet ser vi at det er en mulighet for at vi ikke sitter på helt korrekte data. I og med at vi ikke har fått velge respondenter på egen hånd, men har fått dem plukket ut av oppdragsgiver, øker det muligheten for at våre data ikke er riktige og nøytrale. Vi vil likevel understreke at vi ikke har grunn til å tro at vi har fått snakke med andre kilder enn det vi burde.

Med ekstern gyldighet mener Jacobsen (2005) hvorvidt våre funn kan generaliseres til å gjelde for andre. Vi mener at de data vi har fått til en viss grad kan generaliseres fordi vår problemstilling tar opp en mellomleders rolle i endringsprosesser. En del av problematikken rundt dette temaet vil mange kjenne seg igjen i, mens andre deler muligens vil gjelde spesifikt for AE Nett.

Hvorvidt data er valide når man bruker en kvalitativ metode intervju er ikke bare avhengig av om man måler de rette tingene i datagrunnlaget vårt. Valideringsarbeidet er noe som skal være i fokus gjennom hele intervjuprosessen, fra planlegging i begynnelsen og gjennom alle faser og til hvordan man rapporterer funn på slutten (Kvale og Brinkmann, 2009). Det er med utgangspunkt i Kvale og Brinkmann sine vurderinger om validering i syv faser, at vi har forsøkt å være valide i vårt intervjuarbeid.

I våre intervjuprosesser og spørreundersøkelsen har vi forsøkt å ta vare på validiteten i arbeidet på følgende måte:

- Vi har forsøkt å legge kvalitet inn i hele arbeidet med intervjuet og spørreundersøkelsen. Vi har forsøkt å se på teori og tematisert problemstillingen vår etter det.
- Vi har hatt tanker om planlegging av undersøkelsen på en slik måte at vi ikke rammer noen, men forsøker å beskrive situasjonen så objektivt som det er mulig med mange subjektive intervjuer som utgangspunkt.
- Å ha en høy kvalitet på selve intervjuet er noe vi har hatt sterk fokus på. Vi har bevisst forsøkt å virke troverdige i måten vi opptrer på og har gjennom oppfølgings- og kontrollspørsmål sjekket ut at vi har forstått deltakerens mening.
- Analysen av notatene fra intervjuet er noe vi har gjort sammen for å kontrollere og avklare om vi har forstått og fortolket dataene riktig.
- Om vi faktisk måler det vi tror vi måler, altså får valide data, er en utfordring ved kvalitative intervju. Vi forsøkte etter beste evne å holde oss til de samme temaer og termer i alle intervju, men det vanskelig å si hvor valide den innsamlede datamengden er og dermed også det som er våre funn i datamengden.

Vi ser at det også kan være grunn til å stille spørsmål ved validiteten til de data vi har fått inn sett på bakgrunn av de få antall personer vi har intervjuet og den begrensede tid vi har hatt til rådighet. Vi mener likevel at vi har fått snakke med sentrale personer i organisasjonen og at disse faktisk har mening og kunnskap om temaet knyttet til problemstillingen.

3.8.2 Reliabilitet

Med reliabilitet menes det om hvor pålitelig vårt datamateriale er (Grønmo, 2004). Kan de metodene vi har brukt fange samme data ved en annen anledning? Jacobsen drøfter tre ulike tema som kan påvirke reliabiliteten til en undersøkelse, nemlig undersøkereffekt, konteksteffekt og slurv i nedtegning av data.

Vi kan gjennom vår væremåte påvirke den vi intervjuer og dermed også resultatet av undersøkelsen (Jacobsen, 2005). Gruppen vår diskuterte denne problemstillingen og ble enige om å opptre rolige, være åpne både i opptreden og i spørsmål. Vi ville ha en "coachende" stil slik at vi i minst mulig grad skulle påvirke respondenten. Det er vanskelig for oss å si hvorvidt

vi klarte dette eller ikke. Det kan også stilles spørsmål til hvorvidt man er for mye "coachende" da dette kan få det til å virke som man har noe liten struktur i intervjuet.

Med konteksteffekt menes det om intervjuet eller undersøkelsen finner sted i kjente omgivelser, og om det å bli med i en slik undersøkelse er noe som er uvanlig for respondenten (Jacobsen, 2005). I vårt tilfelle foregikk alle intervjuer på arbeidsplassen til vedkomne så tryggheten i forhold til det fysiske stedet var ivaretatt. Når det gjelder det å være med på slike undersøkelser er nok ikke dette vanlig for våre respondenter. Vi kan derfor ikke utelukke at dette sammen med problemstillingen for oppgaven kan påvirke de svar de har gitt.

Det er også svært viktig at vi er nøyaktige når vi nedtegner data under intervjuene og at vi analyserer disse på en riktig måte (Jacobsen, 2005). I og med at vi i våre undersøkelser kun har brukt notater er det en ganske stor risiko for at vi ikke har fått med oss alt som er av betydning. Det er også fare for at vi skrivesituasjonen har feiltolket det som er blitt sagt og notert det vi tror var riktig. Vi har alle i gruppa sett at notering ikke er en enkel øvelse og at vi muligens skulle brukt for eksempel lydopptak. Dette ble vurdert, men forkastet på grunn av arbeidet med transkribering.

Om våre forskningsresultater fra intervjuene er reliable eller ikke avhenger også av om hvorvidt det resultatet vi har kommet fram til kan reproduseres av andre forskere på andre tidspunkt (Kvale og Brinkmann, 2009). Hvis andre skulle forske på samme problemstilling på et annet tidspunkt vil sannsynligvis resultatet bli et annet. Situasjonen kan ha forandret seg med hensyn til gyldigheten av problemstillingen eller endrede forhold i organisasjonen. Det kan være andre ansatte som besitter stillingene vi har intervjuet. Vi kan derfor ikke påstå at våre resultater er reliable.

Vi ser at resultatene våre kunne blitt mer reliable ved at vi for eksempel hadde gjort lydopptak fra intervjuene. På den måten at andre forskere kunne tolket det samme datagrunnlaget som vi hadde tatt opp.

Vi som gruppe tolker det slik at når man har kvalitative intervjuer så får man mer reliabel informasjon enn man vil ha fått ved bruk av kvantitativ metode. (Atle Svendal, forelesning høst 2010). Ved kvalitative intervju får man riktigere informasjon fra den intervjuede ved at vedkomne kan bli helt sikker på at han/hun har tolket spørsmålene korrekt, enten ved å spørre

eller ved å bli forklart meningen bak spørsmålet. Hvis vi skulle brukt en kvantitativ metode hadde vi risikert å få informasjon ut i fra det som respondenten hadde tolket det der og da.

3.9 Etiske betraktninger

Når man holder på med forskning gjennom intervjuer er det flere etiske utfordringer man kan komme opp i eller må tenke gjennom og ha en plan for. Man bør ta hensyn til og finne fram til flest mulige etiske problemer helt fra begynnelsen av en undersøkelse og til man er presenterer det endelige resultatet. (Kvale og Brinkmann 2009) I boken til Kvale og Brinkmann snakkes det spesielt om 4 sentrale etiske retningslinjer man bør følge. Disse er informert samtykke, konfidensialitet, konsekvenser og forskerens rolle.

Med informert samtykke menes det at man skal informere deltakerne om formålet med intervjuet og hvordan dataene fra intervjuet er tenkt brukt. Informert samtykke skal sikre at de som deltar gjør dette frivillig (Kvale og Brinkmann 2009). I våre intervjuer og spørreundersøkelse informerte vi skriftlig i forkant om hensikten med datainnsamlingen og studiet. Vi hadde ikke noen formelle samtykkeerklæringer fordi deltakerne var funnet fram til av sine overordnede. De var alle mellomledere.

Vi var også tydelige på at hvis det var ting de sa og som de ikke ønsket tatt opp i oppgaven, vil vi respektere dette. Ved tvilstilfeller spurte vi direkte om de ønsket det de hadde uttalt tatt med eller fjernet.

Å ivareta konfidensialitet innebærer at man skal skjerme data som kan identifisere kilder og private data. Hvis man skal offentliggjøre funn fra en undersøkelse og deltakere kan identifiseres, må deltaker bli forklart dette og erklære seg innforstått med det (Kvale og Brinkmann 2009). I arbeidet med våre intervjuer mente vi at vi ikke kom over utfordringer om konfidensialitet. De gangene vi syntes respondentene uttalte seg litt "sprekt" ble de spurt om de ville ha disse opplysningene med eller om vi skulle utelate dem fra undersøkelsen. Deltakerne fikk beskjed om at funn i oppgaven vår skal anonymiseres og ingen skal kunne identifiseres på bakgrunn av funn som er referert til i oppgaven. Måten å unngå identifisering er at vi kaller alle for respondenter og ikke navn eller titler som kan avsløre hvem som er kilde til opplysningene i oppgaven.

Man bør få en oversikt over eventuelle konsekvenser en undersøkelse eller intervju kan få (Kvale og Brinkmann 2009). Hvis temaer i intervjuet kan skade enkelt personer eller andre grupper bør man tenke gjennom hva dette kan ha å si for undersøkelsen og de menneskene det angår. Vi hadde som tema mellomlederrollen og i denne forbindelse var det mulighet for å kunne utlevere informasjon om enkeltmennesker i organisasjonen. Vi valgte derfor å være tydelig på at vi ikke ønsket å ta opp enkelttilfeller, men heller få et generelt bilde av mellomleders rolle i endringsprosesser.

Forskerens rolle og forskerens integritet er avgjørende for kvaliteten av undersøkelsen og kunnskapen som kommer ut av den. Resultater bør kontrolleres og valideres raskt og det må være en gjennomsiktighet i forskerens metoder med hensyn til hvordan konklusjonene i undersøkelsen er utarbeidet (Kvale og Brinkmann 2009).

Vi skal som aksjonsforskere ikke foreta undersøkelser på en slik måte som vi vet vil gi oppdragsgiver resultater de liker (Jacobsen, 2005). Vi krysser en etisk grense ved å ta i bruk kunnskap som igjen kan brukes til å produsere spesielle resultater. Etter vår mening er vi derfor nødt å være uavhengige i vårt forhold til oppdragsgiver.

I vår forskning hos AE Nett kom vi opp i nettopp denne utfordringen da vi ved en anledning rundt spørreskjemaet, fikk en forespørsel fra AE Nett om å endre på spørsmålene. Vi diskuterte i gruppen og med UiA og bestemte oss av to grunner å si nei til å endre på spørsmålene. For det første var de utformet slik de var av en bestemt hensikt. For det andre så vi den etiske utfordringen knyttet til uavhengighet kunne bli brutt ved å endre spørsmålene.

Et annet element som kan gi en etisk utfordring er at vi som studenter og aksjonsforskere er avhengig av at en bedrift vil ta i mot oss. De må bruke kostbar tid på at vi skal få forske og arbeide i deres bedrift. Det er slik at vi da fort kan bli prisgitt bedriften og de kriterier de setter for vårt arbeid hos dem. Vi innser at det i en slik setting kan stilles spørsmål om vår uavhengighet i forholdet til oppdragsgiver. Dette er noe vi har diskutert i gruppen og som vi vil forsøke å ha klart for oss. På denne andre siden kan vi ikke si at vi opplevde akkurat dette som noen utfordring i våre studier hos AE Nett.

Vi innser også at dersom vi ser det fra oppdragsgivers side er det en etisk utfordring for dem å la oss studenter få tilgang til data og informasjon fra selskapet og ansatte. De må stole på at vi gjør så god jobb vi kan, og at vi ikke misbruker eller tolker data på en måte som er feil. For å veie opp for noe av dette har vi skrevet under på en taushetserklæring som sier noe om at vi ikke skal bruke sensitive opplysninger om personer og selskapet i oppgaven.

4.0 FUNN, DRØFTING OG TOLKNING

4.1 Introduksjon

Vi vil i denne delen av oppgaven presentere det vi mener er relevante funn sett opp mot vår problemstilling. Funnene har fremkommet gjennom datainnsamling i AE Nett. Videre vil vi drøfte de aktuelle funnene opp mot opp mot teori som vi mener er dekkende for vår problemstilling. Vi vil også underveis trekke inn våre egne meninger og tolkninger omkring funnene.

Datainnsamlingen har foregått ved bruk av strukturerte intervjuer, spørreskjema samt diverse rapporter og dokumenter vi har fått tilgang til av AE Nett. Denne har blitt utfyllende beskrevet i metodekapitlet i oppgaven. Det må videre presiseres at funnene er våre egne tolkninger omkring de data som har fremkommet under datainnsamlingen.

Vi har valgt å slå sammen funn- og drøftingsdelen i oppgaven. Vi er klar over at ved å gjøre det på denne måten, så kan det være med svekke leserens egne muligheter for refleksjon og tolkninger omkring våre funn. Vi har likevel valgt å gjøre det på denne måten fordi vi syntes det fremstår som mer ryddig og oversiktlig for leseren.

Kapitlet tar utgangspunkt i endringsmodellen til Jacobsen (2004). Modellen ble grundig redegjort for innledningsvis i oppgaven. Vi forsøker her å plassere våre funn inn i *endringskonteksten, endringenes drivkrefter, endringsprosessen og endringenes innhold og omfang*. Videre forsøker vi å drøfte funnene opp mot relevant teori. Grunnen til at vi også her tar utgangspunkt i modellen til Jacobsen, er at vi mener modellen er godt egnet til å drøfte kompleksiteten omkring endring i AE Nett.

4.2 Endringens kontekst

Endringens kontekst tar utgangspunkt i den konteksten og omstendighetene for øvrig AE Nett befinner seg i.

AE har i siste HR/HMS-strategi (HR/HMS-strategi, 2009-2011:14) satt fokus på nettopp dette. De skriver der at *"lederne i selskapet må finne seg i å bli målt både på forretningsmessige resultater og holdninger/atferdsmønstre"*. Videre skriver de at *"dette henger sammen med målet om etableringen av og sammenhengen mellom prestasjons- og konsekvenskultur"*. Dette tolker vi dit hen at AE og AE Nett i denne strategien vil endre sine krav til lederne i selskapet. For oss kan det se ut som om disse kravene vil være tydeligere og mer resultatorientert. Det fremstår som AE Nett i større grad ønsker å måle hvilke resultater de ulike lederne oppnår.

Det ser videre ut som AE har sett viktigheten av å få med blant annet mellomlederne på denne fokusendringen. I strategidokumentet (HR/HMS-strategi, 2009-2011:14-15) står det videre at *"for å nå de mål som settes i alle våre strategier, vil utøvelse av ledelse innvirke på om vi lykkes eller ikke"*. Dokumentet har i tillegg uthevet som et eget mål for konsernet at *"AE skal ha ledere som verdsetter og synliggjør måloppnåelse og gode resultater"*. En av respondentene har i denne sammenheng poengterer at *"å få mellomlederne med i endringsprosessene er det viktigste grepet en bedriften kan gjøre. Mellomlederne er bindeleddet mellom produksjonen og administrasjonen"*.

Det fremkom i datainnsamlingen vår, at AE er i disse dager i gang med planleggingen av et nytt prosjekt. Prosjektet har fått navnet "Resultat 2014". Dette er et internt prosjekt som har fokus på resultatforbedringer i konsernet. Prosjektet er i dag kun i oppstarten. Flere av respondentene har i intervjuene henvist til dette prosjektet. En opplyser blant annet at *"selskapet har nå i forbindelse med Resultat 2014 startet en prosess med større grad av involvering på mellomledernivå, så sannsynligheten for og lykkes er økt"*. Her tolker vi det slik at AE Nett har sett viktigheten av å involvere mellomlederne i endringsprosessene. Ut fra redegjørelsen over ser vi at konteksten i AE Nett har endret seg de siste årene. Dette betyr slik vi ser det at AE Nett er bundet av de føringer som legges fra konsernnivå.

Ledelsen i AE Nett forklarte i et intervju at AE Nett har tatt flere grep for å fremstå som mer resultatorienterte. Ledelsen opplyser videre at AE Nett nå har gjennomført alle de strukturelle endringer som kan gjøres. De opplyser i denne forbindelse at AE Nett har en beredskapsfunksjon å opprettholde ved blant annet kriser i samfunnet. Dette legger en god del føringer for hvordan selskapet kan strukturere sin organisasjon.

Det området AE Nett derfor vil fokusere på fremover, er ifølge ledelsen, å endre lederfokus til mellomlederne i selskapet. En av respondentene forklarer at *"det skal nå være et større fokus på resultat enn det tidligere har vært"*. Vedkommende forklarer videre ledelsen i AE Nett hadde uttalt på en samling at *"lederne skal bli tøffere, de skal stille mer krav til de ansatte, og de vil også få flere krav rettet mot seg"*.

I dag er det slik at de fleste av respondentene vi har snakket med, er rekruttert internt i AE. De har derfor ofte en faglig ingeniørbakgrunn som ligner den de ansatte har. Videre har de gått gradene for å bli ledere i selskapet. En av utfordringene blir videre for de mellomlederne som har den samme tekniske bakgrunnen som de ansatte, at de deltar i for stor grad i produksjonen. Vi avdekket i våre intervjuer at flere av respondentene faktisk selv gikk inn og overtok jobben for de ansatte. Dette var spesielt i saker som var vanskelig og krevende å håndtere. Respondentene forklarte at en av grunnene til at de gjorde dette, var at de ikke ønsket å utsette de ansatte for krevende og belastende saker. Vårt inntrykk er at mellomlederne i en del tilfeller derfor opptrer som "hjelpere" og "beskyttere" for de ansatte. Vi mener derfor at mellomlederne derfor utøver faglig omsorg for de ansatte.

En av grunnene til at både AE og AE Nett ønsker å fremstå som mer resultatorienterte, mener vi at kan ha en sammenheng med den generelle samfunnsutvikling. Jacobsen (2004) forklarer at alle organisasjoner er avhengige av sine omgivelser. Han skriver videre at organisasjonene må tilpasse seg samfunnets kulturelle normer og verdier. Vårt inntrykk er at samfunnet i dag har et økt fokus på at både private og statseide selskaper skal øke sin produktivitet og videre drive mer kostnadseffektivt. Hvis det er slik at vår tolkning omkring samfunnsutviklingen er korrekt, antar vi at dette også vil gjelde i AE og AE Nett. Vi legger derfor også til grunn at aksjonærene bak selskapene ønsker størst mulig avkastning på sine investeringer.

Oppsummering

Vi har sett at mange av mellomlederne i AE Nett heller fokuserer på det å drive faglig omsorg ovenfor de ansatte fremfor å ha fokus på resultat. Dette er et fokus som både konsernet og toppledelsen i AE Nett ønsker seg bort fra. Denne fokusdreiningen, er slik vi ser det selve konteksten og omstendighetene rundt hvordan og hvorfor AE Nett både ønsker og må endre seg. Vi vil videre i oppgaven drøfte inngående flere momenter som vi mener kan være med å muliggjøre denne fokusendringen i selskapet.

4.3 Endringenes drivkrefter

Vi vil her ta for oss hvilke krefter som er med og driver frem endringer i AE Nett. I teoridelen skrev vi om både *eksterne* og *interne* drivkrefter. Vi vil videre i drøftingen forsøke å identifisere disse drivkreftene.

Jacobsen (2004) skriver at det viktigste en organisasjon kan gjøre når de oppdager at det er et endringsbehov, er å forsøke å identifisere hvilke drivkrefter som ligger bak. Organisasjonene kan da utarbeide tiltak for å møte utfordringene. Vi mener derfor at det er viktig for AE Nett å være klar over og videre reflektere over hvilke drivkrefter som virker i organisasjonen. Vi tror at ved å vite hva som påvirker til endring, både ekstern og internt, vil det gjøre selskapet bedre rustet i møtet med fremtiden.

4.3.1 Eksterne drivkrefter i AE Nett

Vi vil her begynne med å se på hvilke eksterne drivkrefter som er med og påvirker AE Nett. Ut fra våre data, er et av våre funn at de politiske forholdene har stor betydning for når og hvordan AE Nett må endre seg.

De fleste vi har intervjuet, har hatt klare tanker omkring hvilke eksterne drivkrefter som påvirker AE Nett. En av respondentene forklarte at *"tradisjonelt har endringer blitt gjennomført etter pålegg fra myndigheter"*. Det var også flere av respondentene som hadde tilsvarende utsagn. En uttalte at *"det stort sett er lovpålagte krav som gjør at vi må endre oss"*. Videre sier en annen at *"selskapet primært styres av lover og forskrifter, og at det meste av virksomheten derfor er lovpålagt"*. Ut fra utsagnene over, kan det se ut som lovgiver og de politiske forholdene forøvrig har stor betydning for når AE Nett må endre seg. Vi mener derfor at vi kan si at lovgivningen i Norge har stor betydning for endringer av energisektoren.

En annen av respondentene uttalte at *"lovendringer fra NVE (Norges vassdrags- og energidirektorat) ofte er med og gjør at selskapet må endre seg"*. Vedkommende forklarte videre at *"ved innførselen av Energiloven måtte energiselskapene gjennomføre store endringer og omorganiseringer"*. Utsagnene er med og styrker våre antakelser om at lovgivning har en avgjørende betydning for endringer av energiselskapene.

Vi har sett at respondentene mener at lovgiver og de politiske forholdene har stor betydning for når og hvordan AE Nett må endre seg. Dette fører blant annet til at selskapet ofte må gjøre endringer som følge av at nye lover og forskrifter blir vedtatt politisk. Disse endringene har selskapet selv lite eller ingen herredømme over. En av respondentene henviste til de store endringene det fikk for energiselskapene da den nye Energiloven ble vedtatt tidlig på nittitallet. Dette førte som vi allerede har skrevet, til at sektoren gikk fra en monopoltilværelse til fri markedskonkurranse.

En slik stor endring som da energiloven ble vedtatt, kan man sammenligne med det Jacobsen (2004) beskriver som en revolusjonsendring. Han forklarer at tilstanden i organisasjonen før og etter en revolusjonsendring er svært ulik. Når det har skjedd en revolusjonsendring i organisasjonen, er tilstanden før og etter endringen svært forskjellig. Hvis vi tenker på hvilken stor endring for energisektoren innførselen av denne loven var, så kan man antakelig sammenligne dette med en revolusjonsendring. Tilstanden i energisektoren før og etter at loven ble iverksatt var svært forskjellig. Da denne endringen ble gjennomført, krevde den at energiselskapene gjennomførte store endringer både i organisasjonenes formelle og uformelle elementer.

Oppsummering

Som vi har sett i drøftingene over, så mener vi at vi kan konkludere med at det er de politiske forholdene, og videre hvilke lover som blir vedtatt, har størst betydning for når AE Nett må endre seg.

4.3.2 Interne drivkrefter i AE Nett

AE Nett blir kontinuerlig påvirket av interne krefter som er med og driver frem endringer i organisasjonen. Vi har videre valgt å ta utgangspunkt i datasettet fra høsten 2011. Slik vi tolker dataene våre, er det et funn at de aller fleste endringsprosessene internt i AE Nett blir initiert av ledelsen i AE Nett, gjerne etter pålegg fra konsernet.

En av respondentene uttaler at *"signalene om endring kommer nesten alltid fra ledelsen"*. Videre sier vedkommende at *"det er de økonomiske kravene fra konsernet som er med og fremtvinger endringer"*. Uttalelsene støttes av en annen respondent. Vedkommende forklarer at *"endringsprosessene i AE Nett blir stort sett initiert av toppledelsen, gjerne gjennom krav*

fra konsernet". En tredje respondent forklarer videre at "endringsprosesser initieres fra toppledelsen, man har altså såkalte top-down-endringer". Ut fra utsagnene over, tolker vi det slik at de fleste interne drivkrefter for endring kommer fra ledelsen i AE Nett, ofte etter pålegg fra konsernet.

En av respondentene forklarer videre at *"rammene ofte blir klarlagt fra toppledelsen, men seksjonslederne er ofte med på og fyller på med innhold". Vi ser her at noen av endringsdrivkreftene også oppstår i organisasjonen. Videre forklarer respondenten at "mindre endringer kan mellomlederne selv iverksette, men det er likevel alltid et spørsmål om økonomi og kostnader". Dette tolker vi slik at selv om de fleste interne drivkreftene ser ut til å komme fra ledelsen, er det også er drivkrefter nede i organisasjonen som ønsker endring.*

Vi mener å se ut fra argumentasjonen over at ledelsen, ofte gjennom pålegg fra konsernet, er den viktigste interne drivkraften i AE Nett. Videre ser vi at endringene implementeres deretter nedover i organisasjonen. En av respondentene forklarer at selskapet har en top-down-tilnærming til endringer. Dette er noe som kan være med å si at AE Nett benytter seg av *endringsstrategi E* i endringsprosesser. Dette vil vi komme tilbake til seinere i oppgaven.

I teoridelen presenteres Leavitts diamant (i Jacobsen og Thorsvik, 2004). Modellen består av fire elementer. Disse er organisasjonens *struktur, kultur, mennesker og oppgave*. Videre skriver Jacobsen og Thorsvik at hvis et av disse elementene endres, så oppstår det et indre press i organisasjonen for å endre de andre elementene. Dette indre presset mener vi kan være med å virke som en intern drivkraft i AE Nett.

Ved at AE Nett skal endre fokus fra faglig omsorg til resultat, mener vi sett ut fra Leavitts diamant, at ledelsen i AE Nett først og fremst ønsker å endre menneskene i selskapet. Menneskene er i denne sammenheng mellomlederne i AE Nett. Ved å endre mellomlederne, vil oppstå et press for å endre flere av de andre elementene i modellen.

Vi så under endringens kontekst at AE Nett selv mener at strukturene i selskapet nå er endret så langt som det er mulig. Ifølge ledelsen, er det derfor ikke mer å hente på dette området. Vi står da igjen med AE Nett sine oppgaver og teknologi. Vi har ikke fått indikasjoner på at AE Nett ønsker å endre noe av teknologien i selskapet. Det som gjenstår da er oppgavene til mellomlederne. Vi vil i endringene innhold blant annet se at vi mener at mellomlederne burde

endre innholdet i arbeidsdagen fra å jobbe med fag til å drive mer med personalledelse. Sett ut fra Leavitts diamant, mener vi at siden ledelsen i AE Nett ønsker at mellomlederne skal endre sitt fokus, så må også oppgavene de har endres.

Jacobsen forklarer videre at en top-down-tilnærming til endringer gjerne skaper motstand mot endring blant de ansatte. Flere av respondentene forklarer at de er slitne av mange år med toppstyrte endringer i selskapet. En av respondentene sier i denne forbindelse at *"de ansatte blir ikke videre entusiastiske når de får beskjed om at det kommer en ny endring"*. Flere av respondentene forklarer at straks en omorganisering er gjennomført, så begynner selskapet å planlegge neste.

En annen respondent forklarer at *"mellomlederne er bindeleddet mellom administrasjon og produksjon, og ved å involvere mellomlederne vil endringsprosessene bli lettere å gjennomføre"*. Vi antar derfor at hvis man involverer mellomlederne i større grad i endringsprosessene, så kan også motstanden mot endring reduseres. Et annet resultat av dette kan være at siden mellomlederne og den operative kjernen får mer kjennskap til endringene, vil de føle større eierskap til endringen og derfor i mindre grad motarbeide dem.

Oppsummering

Vi har sett at de interne drivkreftene AE Nett i all hovedsak kommer fra ledelsen i selskapet, ofte etter pålegg fra konsernnivå. Vi har også sett, ved hjelp av Leavitts diamant, at ved å endre internt i organisasjonen, så vil dette igjen føre til at det oppstår et indre press om at andre deler av organisasjonen må endre seg. Dette er også en viktig intern drivkraft å være klar over. Til slutt har vi sett at siden ledelsen er den interne hoveddrivkraften i AE Nett, så kan et resultat av dette være at det oppstår motkrefter mot endring. Ved å involvere mellomledere i større grad i endringsprosesser, så mener vi at denne motstanden vil reduseres. Hvordan AE Nett kan involvere sine mellomledere kommer vi tilbake til seinere i oppgaven.

4.3.3 Drivkreftenes betydning for organisasjonsstrukturen

De interne endringsdrivkreftene kan være med og sier noe hvilken type organisasjon AE Nett er. Gjennom våre datasett mener vi at AE Nett har en organisasjonsstruktur som vanskeliggjør læring og utvikling.

Vi har sett at AE og toppledelsen i AE Nett er den viktigste interne endringsdrivkraften i AE Nett. Organisasjonen har derfor en stor grad av top-down-styrte endringsprosesser, noe man gjerne kjenner igjen i hierarkiske organisasjoner (Jacobsen, 2004). Hvis det er slik at AE Nett er et byråkrati, kan dette igjen si noe om organisasjonens evne til læring og endring.

Vi har i teorigapitlet tatt for oss to ulike typer hierarkisk oppbygde organisasjoner.

Den første er det sterkt byråkratiske *maskinbyråkratiet*. Denne organisasjonstypen er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2009) den idealtypiske byråkratimodell. Dette er en organisasjon som kjennetegnes med at den har en klar horisontal arbeidsfordeling med stor grad av spesialisering i ulike kompetanseområder. Maskinbyråkratiet har videre en sterkt sentralisert beslutningsmyndigheten.

Den andre type byråkrati vi vil ha nevnt er *det profesjonelle byråkratiet*. Denne organisasjonen kjennetegnes med at den operative kjernen består av profesjonelle medarbeidere, og disse har igjen fått delegert en stor grad av beslutningsmyndighet fra ledelsen. Dette betyr at beslutningsmyndigheten er desentralisert (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Vi mener at vi med relativ stor sannsynlighet kan konstatere at AE Nett sin organisasjonsstruktur ligner et byråkrati. AE Nett er en stor hierarkisk organisasjon som har en klar fordeling mellom den operative kjerne, mellomledelsen og toppledelsen (organisasjonskart AE Nett).

Spørsmålet blir da videre om AE Nett er et maskinbyråkrati eller et profesjonelt byråkrati. Datasettene våre viser at når en beslutning i AE Nett medfører økonomiske kostnader, så må beslutningen løftes oppover i organisasjonen via linjeledelsen for godkjenning. En av respondentene uttalte at "*kostnadene er en viktig faktor i forhold til hva mellomleder selv kan beslutte, og hva som må løftes opp i linja*". Flere av respondentene sier at "*mindre beslutninger kan bli tatt av mellomledelsen og den operative kjernen, men hovedtendensen er at med en gang beslutningene får økonomiske konsekvenser, så skal linjeledelsen involveres*". Den operative kjerne har som vi ser i utsagnene liten beslutningsmyndighet. Av denne grunn mener vi at beslutningsmyndigheten i AE Nett er sterkt sentralisert, noe som gjør at vi heller i retning av at AE Nett ligner mer på et maskinbyråkrati enn på et profesjonelt byråkrati.

Jacobsen (2004) skriver videre at byråkratier er lite innovative og endringsdyktige. Byråkratier har ofte mer fokus på lover og regler fremfor læring og utvikling av organisasjonen. Fokuset i byråkratier er rettet innad, noe som igjen medfører at organisasjonene ofte har en *reaktiv* tilnærming til endringer. Ledelsen i AE Nett uttalte i et intervju at *"AE Nett er autoritær organisasjon, men ønsket er at organisasjonen er mindre hierarkisk"*. Ledelsen forklarer videre at grunnen til at AE Nett må ha en organisasjon med klare kommandolinjer er at siden selskapet har et samfunnsansvar i forhold til å levere sikre og stabile strømforsyninger til kundene. Ledelsen forklarer at i krisesituasjoner kan det ikke være noen tvil om hvem som er sjef.

AE Nett gjennomførte for en tid tilbake en stor omorganisering i organisasjonsstrukturen. Ledelsen i AE Nett forklarte i denne forbindelse at *"alle strukturelle endringer i selskapet er nå gjort, nå gjelder det bare å endre og utvikle kulturen i selskapet"*. AE Nett har nå organisert seg etter fagområder og kjerneprosesser. Det vil si at de med samme ansvarsområde og samme kompetanse er samlet i samme avdeling. I denne forbindelse har selskapet åpnet opp for utstrakt bruk av å opprette prosjektgrupper. Prosjektgruppene blir satt i forbindelse med at selskapet får en eller annen større kontrakt. En av respondentene mener at ved å sette slike prosjektgrupper, så øker det potensialet for læring i organisasjonen.

Oppsummering

Vi har sett at AE Nett sin organisasjonsstruktur kan sammenlignes med et maskinbyråkrati. Selskapet har i seinere tid gått gjennom organisasjonsstrukturen og har i denne forbindelse gjennomført en større omorganisering. Topplederen ønsker en mer fleksibel og endringsdyktig organisasjon, men dette begrenser seg ved at AE Nett har en beredskapsrolle i forhold til å levere stabile strømleveranser til kundene. For å forsøke å gjøre organisasjonen mer egnet for læring, benytter AE Nett seg i stor grad av prosjektgrupper. Vi konkluderer derfor med at AE Nett er et prosjektorganisert maskinbyråkrati.

4.4 Endringsprosessen

Her vil vi ta for oss selve prosessen rundt endringer i AE Nett. Det vi vil forsøke å finne svar på, er om det er ledelsen, mellomlederen eller de ansatte som initierer endringsprosessene i AE Nett. Vi vil videre se på hvilken endringsstrategi de benytter i prosessene.

4.4.1 Endringsstrategier i AE Nett

Vi har tidligere i oppgaven sett at AE Nett sine interne drivkrefter kommer som pålegg gjennom konsernet, og videre initieres nedover i organisasjonen fra toppledelsen i AE Nett med en top-down-tilnærming. For oss er det videre et funn at AE Nett hovedsakelig benytter seg av E-pregede endringsstrategier i endringsprosesser.

I datasettet fra høsten 2011 uttaler en av respondentene at *"prosessene initieres fra ledelsen"*. En av de andre respondentene forklarer videre at *"signalene om at man ønsker endring kommer fra ledelsen"*. En tredje respondent sier at *"implementering foregår top-down i linja"*. Vi tolker utsagnene dit hen at det er ledelsen som setter i gang endringsprosesser i AE Nett.

Vi har sett under endringens kontekst, at mellomlederne skal endre fokus fra faglig omsorg til resultat. I AE sin HR/HMS-strategi (HR/HMS-strategi, 2009-2011:14-15) kommer det blant annet frem at *"AE skal ha ledere som verdsetter og synliggjør måloppnåelse og gode resultater"*. Dette tolker vi som at AE ønsker at lederne i de ulike datterselskapene skal ha mer fokus på resultatet. En av respondentene sier i denne forbindelse at *"mellomlederne må følge opp med vekt på prestasjonsoppfølging og prestasjonskontroll"*. En annen av respondentene forklarer at *"historien i selskapet er en overgang fra omsorgs- og forvaltningsledelse til endrings- og prestasjonsledelse"*. Disse utsagnene tolker vi dit hen at mellomlederne i AE Nett må øke sitt resultatfokus.

Videre har det fremkommet i intervjuene at kostnader er en viktig faktor i endringsprosessene. En av respondentene forklarer at *"endringskostnadene er en viktig faktor for hva mellomlederne selv kan bestemme, og hva som må løftes opp i linja"*. Videre sier en annen av respondentene at *"økonomiske årsaker er også med og tvinger frem endringer"*. I et av intervjuene forklarer en av respondentene at *"det er de økonomiske kravene fra konsernet som er med og fremtvinger endringer"*. Dette tolker vi som at det er ledelsen i AE Nett som ønsker

å styre endringsprosessene i selskapet, og videre at kostnadene er en viktig del i forhold til når selskapet velger å endre seg.

Vi vil drøfte og se hvilke endringsstrategier AE Nett benytter seg av i endringsprosesser. I teoridelen så vi at hovedfokuset med endringsstrategi E, er å oppnå synlige resultater (Jacobsen 2004). Vi har sett i uttalelsene over at synlige resultater er viktig for AE, og de skriver videre i sin HR/HMS-strategi at resultater skal prioriteres i mye større grad nå enn tidligere.

Jacobsen (2004) skriver videre at hovedfokuset i strategi E først og fremst er å endre de formelle elementene i organisasjonen. En av respondentene forklarer at i omorganiseringprosesser har AE Nett først og fremst hatt fokus på å endre organisasjonsstrukturen fremfor organisasjonskulturen. Vedkommende sier i denne forbindelse at *"kulturen i selskapet blir ofte glemt i endringsprosessene"*. En av de andre respondentene understreker dette med at *"ved endringer så blir det ikke brukt like mye tid på å endre kulturen som strukturen"*. At AE Nett sitt fokus i endringsprosesser er først og fremst å endre strukturen fremfor å endre kulturen, er med og styrker vår antakelse om at AE Nett benytter seg av strategi E i endringsprosesser.

Videre forklarte en av respondentene at *"endringer foregår top-down"*. Vi har også sett at endringene som oftest initieres av ledelsen i AE Nett. Jacobsen (2004) skriver også at en E-strategi kan beskrives som en top-down-prosess. Ut fra drøftelsene over, antar vi at AE Nett ofte benytter seg av endringsstrategi E i endringsprosesser.

Vi så i endringens kontekst at AE Nett ønsker at mellomledere endrer fokus fra faglig omsorg til resultat. Denne fokusendringen er for oss en endringsprosess, og vi mener at prosessen bærer preg av å være en endringsstrategi E. Jacobsen (2004) skriver at når endringer preget av endringsstrategi E gjennomføres, er det viktig å ha tilgang til makt for igjen å kunne håndtere motstand under endringsprosesser. Videre må det argumenteres med nødvendigheten av endringen, og til slutt gjennomføre endringen.

Vi mener at elementer av dette er synlig når AE Nett skal endre lederfokus hos mellomlederne. Endringen kommer fra ledelsen i AE Nett, men den er underbygd helt opp til konsernledelsen i AE. Videre dreier endringen seg om økt fokus på resultatoppnåelse. Når

endringen skal iverksettes av ledelsen i AE Nett, ble det gjort på en ledersamling hvor mellomlederne får presentert bakgrunnen for endringen. Her blir det sagt at mellomlederne, som alle andre ledere i selskapet, må ha økt fokus på resultatoppnåelse.

Jacobsen (2004) skriver at det er viktig å markedsføre en endring før den settes ut i livet. På ledersamlingen kan det se ut som om det har blitt etablert en følelse hos mellomlederne at de ikke har rett fokus eller gjør en god nok jobb. Dette kommer fram hos en respondent som uttalte at *"jeg fikk inntrykk av at de ikke er helt fornøyd med den jobben vi gjør"*. Slik vi tolker det kan dette ha vært med å forsterke budskapet fra ledelsen i AE Nett om behovet for endring. Vi antar at dette fører til at ledelsen vil få møte lite motstand mot endringen. Vi mener at alle mellomlederne ønsker å gjøre en så god jobb som mulig.

Vi har tidligere i oppgaven drøftet hva en revolusjonsendring innebærer i en organisasjon. Jacobsen (2004) skriver at tilstanden i organisasjonen er svært forskjellig før og etter endringen. En evolusjonsendring er derimot en ending av mindre karakter. Det som kjennetegner en evolusjonsendring er mindre justeringer i organisasjonen.

Spørsmålet blir om prosessen med å definere og endre mellomlederrollen i AE Nett er en revolusjons- eller evolusjonsendring. Vi mener at svaret på dette kan være todelt. Antakelig vil ikke en slik endring av mellomlederrollen føre til at AE Nett er svært forskjellig organisatorisk før og etter endringen. For oss er det mer naturlig å kalle endringen for en justering av mellomlederrollen. Det som likevel er viktig, er at endringen antakelig vil oppfattes som stor og omfattende av dem endringen berører. Hvis vi likevel ser objektivt på endringen av mellomlederrollen, ser det for oss ut som om endringen, sett fra mellomlederens ståsted, mest sannsynlig kan sammenlignes med en revolusjonsendring.

Selv om det kan se ut som om AE Nett ofte benytter seg av endringsstrategi E i endringsprosesser, kommer det likevel frem i intervjuene at noen av respondentene ønsket seg en mer *bottum-up*-tilnærming til endringer. En av respondentene forklarte at *"produksjonen vet hvor skoen trykker i organisasjonen. De må involveres i større grad"*. En endringsstrategi hvor bunnlinjen i organisasjonen kommer med forslag til endring, kan sammenlignes med det Jacobsen (2004) kaller for *endringsstrategi O*. Denne strategien har først og fremst fokus på utvikling og læring, og strategien baserer seg på at endringer og forslag til endringer blir drevet frem på det laveste nivået i selskapet. Læring og erfaringene som gjøres på det

operative nivået i organisasjonen, vil videre kunne utnyttes for å oppnå økonomiske gevinster for organisasjonen. Det er med andre ord de ansatte som er drivkreftene i de tilfellene det foregår O-pregede endringer i selskapet.

Flere av respondentene uttaler i intervjuene at de ønsker større deltakelse og medvirkning i endringsprosessene. En av respondentene forklarer at "*Endringene må komme ovenfra, men vi må bli involvert i prosessene*". I teoridelen skrev vi om en endringsstrategi som Nonaka og Takeuchi (1995) har valgt å kalle for *middle-up-down-strategi*. Dette kan på mange måter sies å være en mellomting mellom endringsstrategiene top-down og bottum-up. Vårt inntrykk er at denne strategien tar det beste fra de to andre strategiene. Middle-up-down-strategien tar utgangspunkt i at det er mellomlederen som skal være i hovedfokus i endringsprosessene. Vi så i teoridelen at i denne strategien er det toppledelsen skal ha ansvar for å peke ut den strategiske retningen for selskapet, og mellomlederen skal fange opp de erfaringene den operative kjernen gjør og videre iverksette endringstiltak deretter. Mellomlederen skal derfor fungere som mellomleddet mellom toppledelse og den operative kjernen.

En av respondentene fortalte om et møte han hadde hatt med ledelsen i AE Nett. Ledelsen hadde i møtet forklart at de så for seg en ny måte å drive endring på i AE Nett. Ledelsen ønsket i fremtiden at endringer skulle skje ved at rammene for endring kom fra ledelsen, men at seksjonene selv var ansvarlig med å fylle på innhold. Den nye endringsstrategien som ledelsen tar opp på møtet, mener vi kan sammenlignes med en middle-up-down-strategi, og at det derfor kanskje i fremtiden kan være aktuelt å gjennomføre endringsprosesser i AE Nett etter denne strategien.

Vi mener det er flere fordeler med å benytte seg av en middle-up-down-strategi i endringsprosesser. Vi antar at hvis mellomlederne i AE Nett blir mer involvert i endringsprosessene enn de er i dag, kan dette være med å øke motivasjonen til flere av mellomlederne. På den andre siden så må det også legges til at kanskje det er slik at ikke alle mellomlederne i AE Nett ønsker større grad av involvering og medvirkning i endringsprosessene. Det kan være en mulighet at mellomlederne er del av en kultur som forventer at endringene skal skje etter en tradisjonell top-down-tilnærming.

Oppsummering

Vi har sett at AE Nett hovedsakelig benytter seg av en E-preget strategi i forbindelse med endring. Noe som er med og forsterker denne konklusjonene, er at vi mener at noe av grunnen til at selskapet velger å endre seg fra faglig omsorg til resultat, er for å oppnå synlige resultater. Synlige resultater er noe av hoveddrivkraften bak en endringsstrategi E. Vi har tidligere også sett at endringene initieres fra toppledelsen, og at de settes ut i live ved en top-down-tilnærming i organisasjonen. Dette er også med og forsterker vår antakelse om at selskapet bruker E-strategier i endringsprosesser. Flere av respondentene har under intervjuene etterlyst økt medvirkning og delaktighet i endringsprosessene. Vi mener at dette kan gjøres ved bruk av en middle-up-down-strategi i endringsprosesser.

4.5 Endringens innhold og omfang

I denne delen av oppgaven drøfter vi selve endringen av mellomlederrollen i AE Nett. Vi vil ta for oss hvordan mellomlederne kan endre sin rolle, og dette gjør vi ved å drøfte læring, lederroller og relasjoner.

4.5.1 Læring i AE Nett

Vi har tidligere i oppgaven beskrevet at ser vi på læring og endring som to sider av samme sak. Den måten vi utfører arbeidsoppgaver på har vi lært oss over tid. Endringer i arbeidsoppgavene vil bety at vi må lære nye måter å gjøre arbeidet på.

Vi vil i hovedsak benytte teori fra Illeris (2004) om læring i arbeidslivet for å belyse dette. Illeris beskriver *arbeidsidentitet* og *arbeidspraksis* som to sentrale begreper for læring i arbeidslivet. Videre beskriver han hvordan disse to elementene danner et *læringsrom* som en arena for læring. Vi trekker også inn Lysgård (2001) for å beskrive mellomleders rolle i det teknisk/økonomiske system og forholdet til arbeiderkollektivet. I vår drøfting vil vi se på mellomledernes arbeidsidentitet og arbeidspraksis i AE Nett og hvilke faktorer som er med på å forme og utvikle disse. Vi vil knytte funn til hvert av disse begrepene og drøfte dem hver for seg. Deretter vil vi drøfte hvordan et læringsrom i AE Nett kan ha betydning for gjennomføring av endringer og utforming av en ny lederrolle.

Arbeidsidentitet hos mellomledere i AE Nett

Vi har valgt å ha to innfallsvinkler når vi drøfter lederidentiteten til mellomlederne i AE Nett. Først ser vi på hva som preger arbeidsidentiteten slik det er i dag. Deretter ser vi på hvordan endringer i lederstil vil virke inn på arbeidsidentiteten til mellomlederne i AE Nett.

Dagens arbeidsidentitet

Arbeidsidentiteten dannes i samspillsprosesser mellom medarbeideren og arbeidet (Illeris, 2004). Vi har i vårt datamateriale sett på de elementene som er med på å danne arbeidsidentiteten til mellomlederne i AE Nett. For oss er det et funn at mellomledere i AE Nett har fokus på teknisk fagkompetanse fremfor ledelse.

Respondentene ble spurt om hvilken kompetanse de mente var viktig å inneha som mellomleder i AE Nett. De fleste respondentene mente at det var viktig for jobben å ha teknisk kompetanse. *"Det er en styrke å ha teknisk kompetanse"* sier en av respondentene. En annen poengterer at *"det er viktig å ha kompetanse og følge med i faget"*. Dette tolker vi slik at mellomlederne mener at det er nødvendig å holde seg oppdatert på fagområdene de leder for å kunne være en god leder. Dette samsvarer med uttalelser i datasett fra oppgaver høsten 2010 hvor ledelsen i AE Nett sier *"vi ønsker at mellomleder skal være både en god ingeniør og en god leder"*.

Flere respondenter opplever at det ikke blir nok tid til å være leder. De uttaler at de arbeider med lederoppgaver etter at de andre arbeidsoppgavene er gjort. De fleste oppgir at mindre enn halvparten av jobben er lederoppgaver, mens en av respondentene sier *"jeg begynte med fag som hovedfokus, men ser at jeg blir drevet mer mot ledelse"*. Dette kan bety at lederoppgavene tar en større del av arbeidsdagen til mellomlederne nå enn det de gjorde tidligere. Flere av respondentene mener at *"det er viktig å ha kunnskap om personalledelse"*. Vi tolker dette dit at en del respondentene ønsker mer kompetanse om personalledelse. Dette mener vi kan bety at disse respondentene ser at personalledelse er en viktig del av lederfunksjonen og at de ønsker mer kompetanse for å gjøre en god jobb.

På den andre side, er det respondenter som sier at *"jeg er ikke fagperson, men leder"*. En annen uttaler videre at *"man må ta på alvor at det er ledere vi er"*. Vi ser derfor at det er ulike oppfatning blant respondentene om hva det innebærer å være mellomleder.

Vi ser over at det også er delte meninger blant respondentene om hvilken kompetanse en mellomleder bør ha. Illeris (2004) beskriver tilegnelsesprosessen som et samspill mellom den kognitive og den emosjonelle siden hos individet. Den kognitive siden kan være rasjonell og kalkulerende i forhold til hva som vil være best for den enkelte i gitte situasjoner. Vi mener at kognitivt så vil mellomlederne se at de har nytte av sin tekniske kompetanse i det daglige arbeidet og at denne kompetansen kan være medvirkende til at de gjør en god jobb. Dette kan igjen få dem til å se rasjonelt på nytten av å holde den tekniske kompetansen oppdatert.

Det kan også være en mulighet for at det er den faglige delen av mellomlederrollen som respondentene trives best med. Våre datainnsamlinger viser at flere av mellomlederne i AE

Nett har gått gradene fra en teknisk fagarbeider til en leder. I følge Illeris (2004) vil den praksis og den erfaring en medarbeider har fra tidligere være med å forme det som er viktig i det arbeidet medarbeideren har i dag. Sett i lys av dette er forståelig at det er denne delen av arbeidet som har mest fokus hos mellomlederne i dag. Vi mener at dette gjør at det er lystbetont for mellomlederen å opprettholde sin tekniske kompetanse. Dette kan videre påvirke det som Illeris (2004) sier er den emosjonelle siden ved mellomlederne.

Aktivering av det emosjonelle gir mellomledere motivasjon og lyst til å oppdatere sin fagkompetanse. Dersom fagdelen av stillingen blir for liten, og mellomlederen opplever at ledelsesdelen tar for mye tid, kan det være med å gi mindre energi og motivasjon til arbeidet. En av respondentene uttalte at vedkommende begynte med fag som hovedfokus, men at lederrollen tok mer tid etter hvert. Vi antar derfor at det er viktig for mellomlederne i AE Nett er å være seg bevisst dette spennet som finnes mellom fag og ledelse, og videre kunne reflektere over hva som har størst betydning for dem.

Slik vi ser det, er det også grunn til å anta at behovet for mer kompetanse om ledelse og personalbehandling i hovedsak vil være kognitivt motivert. Flere av respondentene sier at de kan gjøre en bedre jobb dersom de har mer kompetanse og kunnskap om ledelse. Ønsket om å gjøre en bedre jobb kan være motiverende. Dette kommer blant annet fram hos en respondent som sier *"jeg trenger mer kompetanse for å følge med og ta rette avgjørelser"*. Det er den kognitive siden av tilegnelsesprosessen som blir fremtredende i en slik situasjon, og en rasjonell vurdering kan ligge bak en slik holdning (Illeris, 2004).

Ledelsens ønske om mer lederkompetanse hos mellomlederne, antar vi kan påvirke mellomledernes motivasjon for å øke sin kompetanse. I denne forbindelse arrangeres det lederutviklingsprogrammer i konsernet. Alle mellomledere i AE Nett må gjennomføre disse kursene. Slik vi ser det, er dette kravet også med på å påvirke den kognitive delen av læringsforløpet. Vi mener det vil føre til at mellomlederen vil oppleve nytten av å lære.

Flere av respondentene sier at de opplever mellomlederrollen som en ensom rolle. Ledelsen i AE konsernet ser også at dette kan være tilfelle. De sier i HR/HMS-strategi at ledere *"står ofte alene med sine utfordringer og problemstillinger"* (HR/HMS Strategi 2009-2011:15). Denne følelsen av ensomhet i arbeidet kan påvirke den emosjonelle dimensjonen. Illeris (2004) sier denne dimensjonen påvirker lysten til å lære. Den har også betydning for motivasjonen og den

psykiske energien til enkeltpersonen. Dersom mellomlederen føler seg alene i jobben, er det grunn til å anta at det vil påvirke utførelsen av arbeidet i form av mindre motivasjon og energi.

Vi vil trekke inn Lysgaards (2001) teori om arbeiderkollektivet for å belyse hvorfor denne funksjonen som mellomleder kan oppleves ensom. Bedriftene som teknisk/økonomiske system stiller like store krav til en mellomleder, som til en vanlig medarbeider. Forskjellen er at medarbeiderne kan få en felles beskyttelse mot systemet som medlem i arbeiderkollektivet. Det vil virke regulerende slik at det ikke blir stilt krav til medarbeiderne som ligger utenfor det som blir oppfattet å være rimelige krav.

En mellomleder, eller en formann som Lysgaard (2001) kaller det, vil ikke kunne være medlem av arbeiderkollektivet. Mellomlederen blir sett på som en representant for ledelsen og blir dermed oppfattet som en motpart til arbeiderkollektivet. En mellomleder vil ha en annen oversikt og kjennskap til organisasjonen enn en ansatt. Det vil føre til at mellomlederen har en mulighet til å kunne være med å påvirke det teknisk/økonomiske system i mye større grad enn de øvrige medarbeiderne. Mellomlederen vil likevel være utsatt for krav og forventninger, og disse kan vedkommende ikke beskytte seg mot i samme grad som medlemmene i arbeiderkollektivet. Mellomlederen vil derfor måtte møte disse kravene alene, og kan ha vanskeligere for å stå imot det som kan være for store eller urimelige krav. Dette mener vi kan være med å forklare noe av hvorfor en mellomlederrolle kan oppleves som en ensom posisjon.

Oppsummering

Ut fra våre data har vi sett at mellomlederne i AE Nett kun har deler av sin stilling dedikert til ledelse. Det meste av stillingen er belagt med arbeidsoppgaver rettet mot produksjon og faglig tilrettelegging for driften. Mellomlederen står i et spenn mellom fag og ledelse, og vi mener å se at det er de faglige oppgavene som angår produksjon som har størst fokus. Årsaken til at det er slik mener vi å finne i teori fra Illeris (2004) som sier at våres arbeidsidentitet er formet av vår tidligere praksis og erfaring. Videre har vi sett at mellomlederne ønsker mer kompetanse om ledelse og at de kan føle seg alene i rollen som mellomleder. Dette mener vi betyr at både mellomlederne og ledelsen i AE Nett bør fokusere sterkere på hva ledelse på mellomledernivå i AE Nett innebærer.

Utvikling av arbeidsidentitet

Endringsprosesser i AE Nett vil også ha betydning for mellomlederne. Nye krav og forventninger vil føre til at de må utvikle en ny arbeidsidentitet for å imøtekomme de endringene som vil komme. Vi mener å ha sett at mellomlederne er usikre på hva endringene vil få av betydning for deres lederrolle. For oss er det et funn at mellomlederne i AE Nett er usikre på hvordan endringen om økt resultatfokus vil påvirke deres lederrolle.

Respondentene ble spurt om hvilke krav og forventninger de mener det er til mellomlederrollen. Flere mener at det nå vil komme tydeligere krav til dem. *"Vi skal være tydeligere og tøffere og stille mer krav til de ansatte"* sier en av dem. Ved dette oppfatter vi at noen ser på det som en endring i forhold til de forventningene som er i dag. En av respondentene mente at det vil bli forventet en mer aktiv ledelse, der man skal bruke mer tid på medarbeiderne.

Vi har spurt om hva som er viktig for dem i jobben som mellomleder. Flere oppgir at *"anerkjennelse og det å bli sett som mellomleder er betydningsfullt"*. *"Jeg får den støtten jeg har behov for"* sier en av respondenten, mens en annen mener at *"det er ikke så mye støtte å få i organisasjonen"*. Det å ha gode relasjoner oppgir flere av respondentene er med på å gi motivasjon. Flere beskriver mellomlederrollen som en ensom posisjon: *"jeg er mer ensom enn jeg noen gang har vært"* uttaler en av respondentene. De fleste mellomlederne mener det er viktig å bli sett som leder, men det er litt forskjellig oppfatning av om de får den støtten de har behov for. Vi har grunn til å anta at opplevelsen av å stå alene som leder er med på å forsterke behovet for støtte og anerkjennelse.

Mellomlederne i AE Nett ser at det vil komme endringer i selskapet som vil påvirke deres rolle, men de er foreløpig usikre på hva det konkret vil innebære. Jacobsen (2004) sier at stor endringsprosesser kan være slitsomme og krevende for organisasjonen, men også for den enkelte. AE Nett har hatt gjennomgått mange endringsprosesser de senere årene og dette har betydning for hvordan mellomlederne ser på en ny endring. Jacobsen sier videre at frykt for det ukjente og tap av identitet er faktorer som kan påvirke holdninger i organisasjonen. Vår oppfatning er at lederne ikke er motstandere av en endring, flere av dem ser at det er nødvendig. Konteksten rundt AE Nett har, som vi har drøftet tidligere, endret seg og dette vil også få betydning for mellomlederne i AE Nett. Vi opplever en litt avventende holdning og et ønske om å vite mer om hva det vil innebære for dem. En av respondentene sier *"Dersom den*

enkelte medarbeider forstår årsaken til endringen, så tror jeg ikke endringen i seg selv er noe problem". Dette kan ha sammenheng med at flere av respondentene har vært gjennom mange endringer i AE Nett de senere årene, og at de av den grunn er litt avventende til hva denne vil innebære.

Respondentene ble også spurt om hva som motiverte dem. En av dem sier at *"det å være med på å utforme ting og se helheter motiverer meg"*. Videre uttalte flere av respondentene at det var viktig for dem å bli informert om endringer som skulle komme slik at de forstod bakgrunn for endringen. De sa at når de forstod hvorfor, så var det lettere for dem å bidra positivt i endringsprosessene. *"Forståelse gir motivasjon"* sier en av respondentene. Flere av respondentene mente også at det var viktig å bli involvert i endringsprosessene slik at de kunne være med å påvirke. Vi ser at det er ulike områder som er viktige og virker motiverende for den enkelte. Videre ser vi at respondentene ønsker å bli involvert i endringsprosessene, men det er litt ulik oppfatning om de blir involvert nok. Noen synes at de burde bli tatt mer med, andre synes at det er bra slik det er nå.

Flere av respondentene beskriver behovet for å være informert og forstå bakgrunn for de endringer de skal være med på å gjennomføre. Illeris (2004) forklarer at den kognitive siden av medarbeideren kan bli motivert av forståelse. Medarbeiderne kan rasjonelt vurdere den informasjonen de har fått og ut fra det forstå at dette er en fornuftig endring å gjennomføre. Det vil da kunne bli lettere for dem å se fremover mot målet for endringen. *"Jeg må se fornuften i det vi skal endre på"* uttaler en av respondentene. Det kan være at prosessen vil bli vanskelig, men den forståelsen som informasjon gir dem, vil med rasjonelle vurderinger kunne vise at resultatet vil bli positivt for dem. Det er derfor viktig og nødvendig at de er med på denne endringsprosessen. Kuvaas (2008) sier at indre motivasjon, det å se mening med det man gjør, er med på å virke motiverende på medarbeiderne. Informasjon om og forståelse for endringen vil slik vi ser det være med å påvirke den indre motivasjonen.

Illeris (2004) sier at den emosjonelle eller psykodynamiske siden av individet handler om hvilken psykisk energi vi legger i oppgaven. Det handler om å oppleve lyst til å lære. Respondentene sier at de trenger støtte i organisasjonen og at de har behov for anerkjennelse og å bli sett som ledere. Nærvær eller fravær av disse faktorene vil påvirke den emosjonelle siden av mellomlederen, den delen som gir dem lyst til å lære. Dersom mellomlederen har støtte i organisasjonen og de opplever å bli sett som ledere vil det gi motivasjon og energi i

arbeidet. Dersom de ikke opplever støtte kan det gjøre dem mindre motivert i jobben og gi mindre gjennomføringskraft. Hvilken relasjon de har til ledere og medarbeidere vil også ha betydning, men dette drøfter vi mer inngående senere i oppgaven. Respondentene oppgir ulike årsaker til motivasjon, men slik vi ser det er det de indre årsaker til motivasjonen (Kuvaas, 2008) som er mest fremtredende. De oppgir at det gir mening og motivasjon å se helheten og å få være med å påvirke gjennom jobben de gjør.

Oppsummering

Vi mener å ha vist at nye krav til mellomlederne i AE Nett vil måtte føre til at de må endre på deres arbeidsidentitet. Mellomlederne har selv uttalt at det er viktig for dem å ha forståelse for bakgrunnen for hvorfor endringer skal gjennomføres. For at mellomlederne skal få et større resultatfokus i sin lederstil mener vi at er det viktig at de blir involvert i endringsprosessene. Videre har vi sett at mellomlederne sier at det er viktig å ha støtte i organisasjonen. Vi mener derfor det er av betydning at mellomlederne får den støtte de har behov for, både fra ledelsen, men også fra sine kolleger.

Arbeidspraksis hos mellomledere i AE Nett

Arbeidspraksis dannes i samspillet mellom organisasjonens læringsmiljø og den enkelte medarbeiders læringsforløp (Illeris, 2004). I vår datainnsamling er det et funn at mellomledere har en arbeidspraksis som er lite preget av samhandling på tvers i organisasjonen.

Samhandling mellom enhetene blir av flere respondenter sagt å være utfordrende å få godt til. En av respondent sier *"AE Nett er organisert slik at det er mange enheter/seksjoner som jobber selvstendig, uten at den enkelte medarbeider er innforstått med hva de andre seksjonene er ansvarlige for"*. Dette blir understøttet av en annen respondent som uttaler at *"de mange lokasjonene kan gi utfordringer/barrierer"*. Med dette forstår vi at enhetene har lite kontakt med hverandre og at det er lite samhandling mellom enhetene. Videre sier en respondent at *"det er lett å bli selvsentrert og fokusere for mye på sine hovedoppgaver og glemme samspillet med andre"*. Det kan for oss se ut som om den daglige driften av enheten er det som har hovedfokus og at det kan bli vanskelig å se sin enhet i sammenheng med resten av selskapet. Vi tolker dette dit hen at det er lite faglig samhandling og læring på tvers i organisasjonen.

Vi ser at selv om enheter har sammenfallende arbeidsområder, kan de være organisert i forskjellige linjer. *"Det forekommer lite samhandling på tvers av seksjonene, samhandlingen må gå via linjen"*, sier en av respondentene. En annen respondent sier at *"Det er også lite kontakt/kommunikasjon på tvers av seksjonene noe som kan hemme endring/læring"*. Det kan etter vår mening se ut som om organiseringen kan føre til at kan være vanskelig å få til læring på tvers av de organisatoriske enhetene.

En av respondentene sier om kulturen i selskapet at *"AE Nett er i hovedsak en konservativ kultur hvor endringer blir møtt med skepsis"*. En annen sier at *"AE Nett har en snill, typisk sørlandsk forvaltningskultur"*. Dette tolker vi som om AE Nett har en kultur som gjør at medarbeiderne kan være litt tilbakeholde til endringer og at endringer kan ta tid å gjennomføre. Flere av respondentene sier at det har vært mye endringer de senere årene, en av respondentene sier at *"vi begynner å bli vant til endringer"*. Vi oppfatter dette som at organisasjonen er litt endringstrøtt.

Illeris (2004) sier at læring på arbeidsplassen er avhengig av hvordan den strukturelle organiseringen er i bedriften. Hvordan arbeidsdelingen er innad i organisasjonen er en del av strukturen. Som vi har drøftet tidligere mener vi at AE Nett er å sammenligne med et maskinbyråkrati. Organisasjonskartet i AE Nett viser en klar hierarkisk oppbygging og det går tydelig frem hvem som er under- og overordnet. Videre sier Jacobsen (2004) at et annet kjennetegn på et maskinbyråkrati er at de har en stor grad av spesialisering i kompetanseområder. I den siste omorganiseringen til AE Nett organiserte de selskapet etter fagområder og kjerneprosesser. I den forbindelse har ledelsen uttalte at *"for å møte fremtiden må selskapet vekk fra generalisttankegangen og fokusere mer spisset"*.

Jacobsen (2004) sier at i et maskinbyråkrati reguleres de fleste prosesser gjennom regler og prosedyrer. Dette ser vi hos AE Nett i form av at det meste av kommunikasjon følger de organisatoriske linjene. Det illustreres med at en av respondentene som sa at *"Det forekommer lite samhandling på tvers av seksjonene, samhandlingen må gå via linjen"*. Dette mener vi er med å peke på at strukturen i AE Nett kan gjøre samhandling utfordrende for de enheter som ikke er organisert i samme linjer. Illeris (2004) sier at for å få til læring og endring i en organisasjon må det være strukturer i organisasjonen som gir læringsanledninger. Læring skjer i sosial interaksjon med andre og det må derfor være arenaer i organisasjonen som gir mulighet for læring.

Vi ser at ved dagens organisering så er det en utfordring å få til samhandling på tvers av seksjonene. Jacobsen og Thorsvik (2009) sier at en spesialisering gjør at oppmerksomheten rettes mot det området som strukturen definerer som arbeidsområdet. Det kan føre til god fagutvikling innen den enkelte enheten, men det kan ta fokus bort fra helheten i organisasjonen. Dette samsvarer med uttalelsen til en av respondentene som sier *"det er lett å bli selvsentrert og fokusere for mye på sine hovedoppgaver og glemme samspillet med andre"*. For at man skal få til fagutvikling på tvers av organisatoriske skillelinjer fordrer det at medarbeiderne har evne til å se ut over sin enhet og se sammenhenger. Det betyr etter vår mening at det er nødvendig med felles møtepunkter for å finne frem til nye, gode løsninger. Dette mener vi sammenfaller med teorien til Illeris (2004) som sier at organisasjonen må i sin struktur ha arenaer for læring.

Respondentene sier at organiseringen i AE Nett med mange lokasjonene gjør det utfordrende å samhandle. En respondent uttaler at *"de mange lokasjonene kan gi utfordringer og barrierer"*. AE Nett er organisatorisk plassert flere steder i Agderfylkene. Dette fører blant annet til at mellomlederne er fordelt på flere steder. Dette gir ytterlige utfordringer for å få til de felles møteplasser og arenaer som Illeris (2004) sier er nødvendig for å få til læring for mellomlederne i organisasjonen. Disse møteplassene må også gi rom for uformelle møter og samhandling. En av respondentene sier at *"når det er delt i flere lokasjoner blir det vanskelig med den litt uformelle kontakten"*.

Læring i en organisasjon er avhengig av muligheter for sosial interaksjon sier Illeris (2004). For å få til en sosial samhandling må det være tilrettelagt for møteplasser som gir arenaer for læring i organisasjonen. *"Dagens organisering er bedre tilrettelagt for endring og læring"* uttaler en av respondentene. Dette mener vi har sammenheng med at den enkelte organisatoriske enhet har sine faste møteplasser. Mellomlederne sier at de blant annet har jevnlig seksjonsmøter der alle ansatte deltar. Dette møtet er også en arena for læring. Organiseringen gjør det, slik vi ser, det lettere å få til det Argyris og Schön (i Klev og Levin, 2009) omtaler som enkeltløkket læring. Her vil de som arbeider med det sammen fagområde ha muligheter til å gjøre prosessen så effektiv som mulig gjennom feilsøking og oppretting av avvik. En av respondentene sier at *"dagens struktur gir rom for og fremmer fordypning innenfor det enkelte område, men er samtidig en utfordring i forhold til endringer og læring"*

på tvers av de etablerte seksjonsstrukturene". En felles arena for mellomlederne ville gi en mulighet for samhandling og muligheter for læring også på tvers i AE Nett.

Illeris (2004) sier at kulturen i organisasjonen påvirker læringsmiljøet. Kulturen dannes på bakgrunn av felles verdier og holdninger i organisasjonen og den gir uttrykk for forventningene til læring. Flere av respondentene har beskrevet AE Nett som en litt satt organisasjon. En respondent sier *"De ansatte har vanskelig for å tenke nytt. Tanken på at noe skal endres er vanskelig"*. En annen respondent sier at *"AE Nett har litt gubbekultur og er noe tungrodd"*. Organisasjonskultur sier noe om hvordan organisasjonen egentlig fungerer. Vi mener derfor å se at AE Nett har en kultur som gjør at endringer kan bli møtt med skepsis og tilbakeholdenhet. Det kan videre se ut som om kulturen er lite fleksibel og at medarbeiderne er mest komfortable med å forholde seg til dagens rutiner og retningslinjer. En av respondentene mente at *"dagens kultur sperrer for endring"*.

Det har i de siste årene vært mange endringer og omorganiseringer i AE Nett. En av respondentene sier at *"Det har vært mange endringer opp gjennom årenes løp, slik at det er ikke en umiddelbar entusiastisk stemning for enhver endring"*. Vi tolker dette som om organisasjonen er endringstrøtt og kan gjøre at AE Nett er skeptisk til endringer. Det er vanskelig for oss å avgjøre hvor sterke disse holdningene er i AE Nett. Jacobsen og Thorsvik (2009) sier sterke kulturer kan være vanskelig for ledelsen å styre. De sier videre at organisasjonskultur kan være en av grunnene til at forsøk på endringer i organisasjon har mislyktes.

Vi har tidligere nevnt at AE Nett har ansatte på flere lokasjoner. En av respondentene sier at *"det er ulik kultur på lokasjonene og det er en stor utfordring"*. En annen respondent sier at *"det kan være litt "vi" og "de"*, og dette tolker vedkommende som en subkultur, og legger til at *"det kan være svært ødeleggende for en bedrift"*. Jacobsen og Thorsvik (2009) skriver at subkulturer vanligvis reflekterer organisasjonens strukturelle inndelinger. Det kan være en av årsakene til at det oppstår ulike kulturer på de ulike lokasjonene.

Subkultur forbindes ofte med konflikter og det kan blant annet påvirke samhandlingen i selskapet. Vi oppfatter det imidlertid ikke som om kulturen i AE Nett har ført til konflikter, vi oppfatter det mer som om hver enhet har utviklet sine måter å gjøre ting på og ikke er så innstilt på å endre på dette for å få til felles rutiner for hele selskapet. Jacobsen og Thorsvik

(2009) sier at en organisasjonskultur er med å skape fellesskap og tilhørighet. Vi mener også at dette kan føre til at samhandlingen mellom de ulike organisatoriske enhetene i AE Nett kan bli vanskelig. En av respondentene sier at *"det er forskjellig kultur på hver enkelt lokasjon. Det gjør det utfordrende å finne løsninger, skottene kommer da"*. Dette peker etter vår oppfatning på behovet for å ha en møteplass der mellomledere kan møtes og påvirke kulturen i de ulike organisatoriske enhetene slik at kultur i AE Nett kan bli mer ensartet.

Flere av respondenten har sagt at de yngre medarbeiderne har lettere for å tenke nytt og endre seg enn det de eldre medarbeiderne. En av dem sier *"Det er først og fremst de eldre medarbeiderne som er lite endringsvillige og har liten forståelse for at selskapet må endres"*. Dersom dette stemmer kan det ha en sammenheng med at mange av de eldre medarbeiderne i AE Nett har gått gradene i selskapet. En del av de eldre medarbeiderne har liten eller ingen formell kompetanse, men har gjennom årenes løp utviklet kompetanse som gjør at de har jobbet som "ingeniører".

De som nå ansettes i AE Nett har utdanning på minst bachelor nivå. Vi antar det kan skape en frykt for at den erfaringskompetansen som de eldre innehar skal bli oppfattet å være mindre verd og at deres erfaringer ikke vil bli lyttet til. Jacobsen (2004) nevner flere momenter som kan være med å føre til motstanden mot endring. Det kan være frykten for det ukjente, frykt for tap av identitet, forskyving av maktforholdet i organisasjonen og så videre. Vi tror at noe av årsaken til at eldre kan oppfattes som mindre endringsvillige enn yngre kan ha sammenheng med dette. Men en av respondentene sier at *"selv om de fleste mennesker er "vanedyr", så er det mange tegn på at de fleste medarbeiderne er endringsvillige"*.

Medarbeidernes læringsforløp er påvirket av de erfaringer som vedkommende har gjennom livet. Illeris (2004) sier at erfaringer fra skole, familie og jobb har dannet de grunnleggende holdningene til arbeid hos medarbeideren. I våre data ser vi at mellomlederne på mange måter en er homogen gruppe. Alle har en teknisk utdanning. Mange av mellomlederne har "gått gradene" i AE Nett fra en vanlig ansatt til leder. Men det er også noen av mellomlederen som er rekruttert inn til AE Nett som ledere og de har da med seg en annen erfaring. En av respondentene sier at *"flere ledere burde vært rekruttert eksternt"*. Dette utdypes i et utsagn fra en annen respondent som sier *"det er sunt å rekruttere ledere eksternt, ledere som ikke er like preget av AE Nett sin kultur. Nytt blod i selskapet er sunt"*. Vi velger å tolke dette som at disse respondentene ser det som en fordel at ikke alle ledere har samme bakgrunn.

Respondentene har sagt at kulturen i selskapet litt satt og konservativ. Medarbeider som har andre erfaringer med seg inn i selskapet kan lettere stille spørsmål ved vedtatte sannheter og på den måten kan organisasjonen ha mulighet til å utvikle seg. En arena for læring som Illeris (2004) beskriver kan gi mellomlederne i AE Nett en mulighet for å dra læring av hverandres erfaringer. En slik læringsarena vil etter vår mening være med å heve kompetansen. Det vil gi nyttig kunnskap om selskapet til relativt nye ledere med erfaring fra andre organisasjoner og det vil gi innsyn i andre måter å organisere seg på enn slik det er i dagens AE Nett.

Oppsummering

Ut fra drøftelsen over, mener vi å ha vist at arbeidspraksisen til mellomlederne i AE Nett er lite preget av samhandling på tvers av organisasjonen. Dette har årsak i at AE Nett er å sammenligne med et maskinbyråkrati og har relativt klart definerte organisatoriske linjer. Samhandling utenom disse organisatoriske linjer har vi vist er utfordrende for mellomlederne å få til. Likeså gjør de mange lokasjoner det vanskelig å få til samhandling og felles kultur. Kulturen i AE Nett blir beskrevet å være konservativ og med skepsis til endringer. Dette mener vi kan være med å påvirke hvordan mellomlederne kan få gjennomført endringer i AE Nett. Vi mener videre at det er av viktig at AE Nett i fremtiden klarer å få til samhandling på tvers av seksjonene i selskapet. Ved å legge til rette for en arbeidspraksis som gir mer mulighet for samhandling, vil mellomlederne kunne få et praksisfellesskap. Dette kan gjøre at mellomlederne vil være bedre rustet i endringsprosesser.

Læringsrom i AE Nett

Illeris (2004) har i sitt dobbeltperspektiv på læring beskrevet hvordan arbeidspraksisen og arbeidsidentiteten kan danne læringsrom i arbeidslivet. Læringsrommet oppstår i området hvor arbeidsidentiteten og arbeidspraksisen overlapper hverandre. For oss er det et funn at mellomlederne på seksjonsnivå mangler et læringsrom der de kan utvikle den nye lederrollen.

I datasettet fra oppgaven høsten 2010 uttaler ledelsen i selskapet at "*AE Nett ønsker å skape rom for møteplasser for kunnskapsutvikling. Videre ønsker de at "medarbeiderne skal lære av hverandre og de erfaringer som allerede er gjort". Vi tolker det slik at ledelsen i AE Nett ønsker at medarbeiderne skal lære av hverandre, og at felles møteplasser er et viktig element i denne sammenheng. I intervjuene der disse data fremkommer, hadde vi fokus på alle*

medarbeiderne, ikke mellomlederne spesielt. Vi antar likevel at ledelsen i AE Nett mener at å skape grunnlag for læring er aktuelt for både de ansatte og lederne, selv om det ikke er eksplisitt uttalt.

En av respondentene forklarer videre at *"det er godt å snakke med noen om lederrollen"*. Vedkommende henviser i denne sammenheng til en ledersamling som de nylig deltok på. Tema der var generell ledelse og presentasjon av forventninger til den nye lederrollen. Respondenten opplevde samlingen som både nyttig og lærerik. Flere av respondentene har også vært inne på dette temaet. En av respondentene sier blant annet at vedkommende ønsker seg et mellomlederforum. Dette begrunner vedkommende med at *"det er få eller ingen forum der mellomledere seg imellom kan diskutere og drøfte endringer"*. Vi tolker dette slik at mange av mellomlederne ønsker å kunne møtes for å kunne ta opp felles utfordringer ved det å være leder.

AE skriver i sin HR/HMS-strategi at *"med all den kompetanse og erfaring som finnes i konsernet, vil det vil bli søkt etter overføringsmuligheter i form av interne coaching-/mentoringprogrammer"* (HR/HMS-strategi, 2009-2011:15). Vi tolker det slik at denne overføringsmuligheten som AE henviser til kan være et praksisfellesskap, men at denne arenaen ikke er til stede i dag.

Illeris (2004) beskriver i sin teori om dobbeltperspektiv på læring at alle elementene som han har med i sin modell, må være tilstede for at læring skal finne sted. Arbeidsidentitet dannes som et samspill mellom de kognitive og emosjonelle sidene ved mellomlederen i AE Nett og de krav og forventninger som arbeidet, eller AE Nett, stiller til mellomlederen. Vi har tidligere i oppgaven drøftet elementene og vil nå vise hvordan disse elementene vil være med å danne den nye arbeidsidentiteten til mellomlederne i AE Nett.

Vi har sett at det vil komme nye krav til mellomlederne i forbindelse med endringer i AE Nett. En av respondentene sier at *"det er et krav at vi skal være tydeligere og tøffere og stille større krav til de ansatte"*. Vi mener at disse kravene som kommer fører til at arbeidsidentiteten blir endret. De må lære en ny måte å være mellomleder på.

Illeris (2004) sier at det individuelle læringsforløpet er et samspill mellom den kognitive og den emosjonelle siden. Den kognitive siden utgjør de rasjonelle vurderingene som

mellomlederen må gjøre forhold til å vurdere nytten av å lære en ny rolle. Likeså vil den emosjonelle siden ved mellomlederen oppleve lyst til å lære den nye rollen. Det er i dette gjensidige samspillet som her oppstår, mellom den individets tilegnelsesprosess og samspillsprosessen mellom den enkelte mellomleder og AE Nett, at den nye arbeidsidentiteten til mellomlederen vokser frem.

En av respondentene sier *"for lederne tror jeg det vil bli mindre fag og mer fokus på arbeidspress, delegasjon og ansvar hos de ansatte"*. Vi har tidligere drøftet at arbeidsidentiteten til mellomlederne i AE Nett er mer preget av å ha fokus på teknisk fagkompetanse enn ledelse. Den nye identiteten vil slik vi ser det, måtte endre fokus og gå fra fagfokus til et mer lederorientert fokus for å møte de nye forventningene. Ledelsen i AE Nett har uttalt at de ønsker å fokusere mer på lederkompetanse, dette vil også få betydning for hvordan identiteten utvikles.

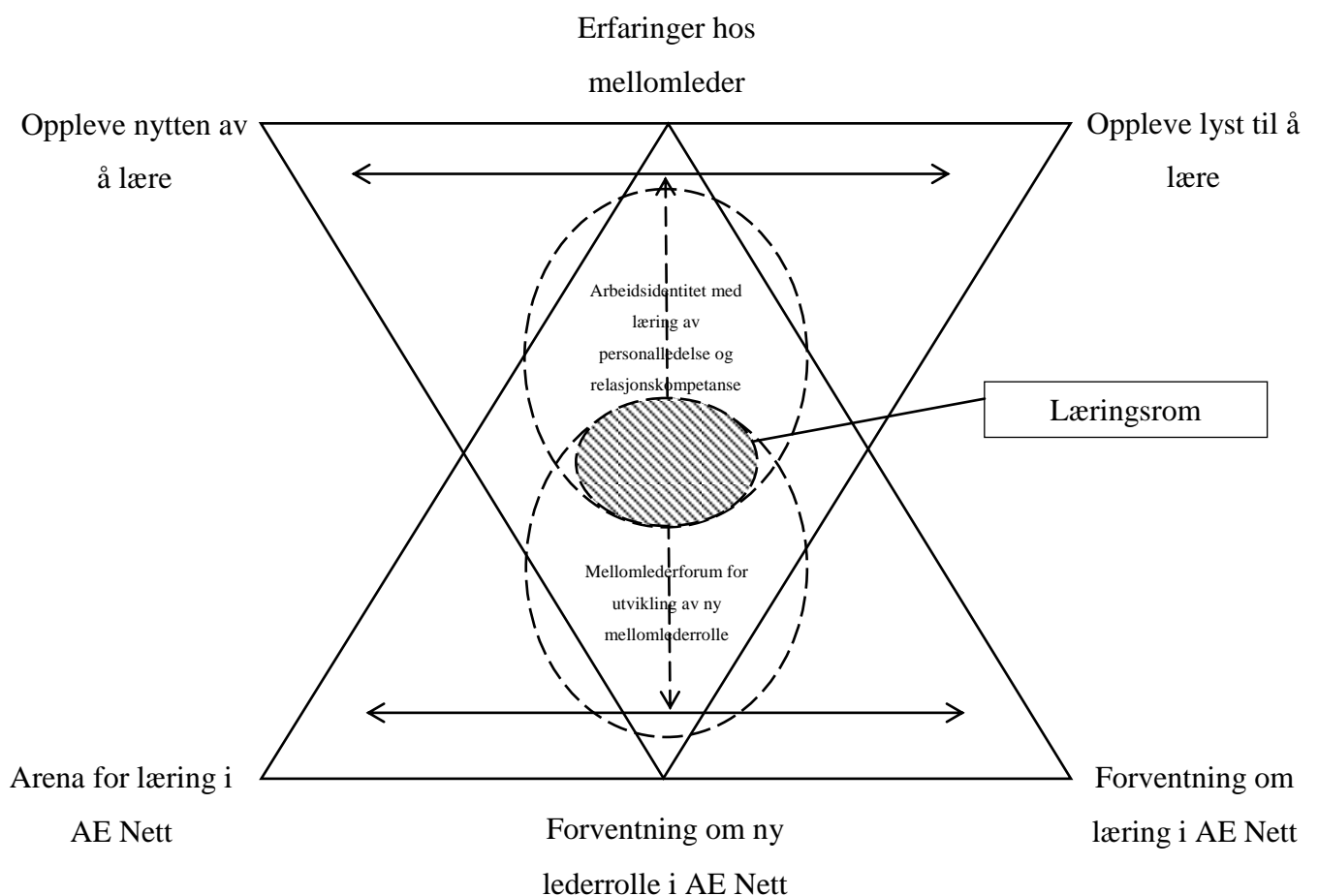
Illeris (2004) sier at arbeidspraksis dannes i samspillet mellom læringsmiljøet og medarbeiderens individuelle læringsforløp. I AE Nett vil det være et samspill mellom de strukturer og kulturer som utgjør læringsmiljøet og den enkeltes mellomleders erfaringer som danner arbeidspraksis. Disse elementene er drøftet tidligere i oppgaven, og vi vil vise hvordan en ny arbeidspraksis, eller et praksisfellesskap, kan dannes gjennom en påvirkning fra disse faktorene.

Vi har funnet at mellomlederne i AE Nett har en arbeidspraksis som er lite preget av samhandling på tvers av seksjonene. Mellomlederne har ønske om å samarbeide, men de synes det er vanskelig å få til på en god måte i praksis. Mellomlederen sier videre at det vil komme endringer i krav og forventninger i rollen deres. Dette mener vi vil få betydning for hvordan de utøver ledelse, og at dette vil endre deres arbeidspraksis. Vi mener at et mellomlederforum i AE Nett vil kunne være å sammenligne med det Illeris (2004) kaller arbeidspraksis. Et mellomlederforum vil kunne gi mellomlederne i AE Nett en felles møteplass. Denne arenaen vil gi mulighet for samhandling og utvikling av den nye mellomlederrollen. Et mellomlederforum kan være et fastlagt møte, men det kan også være uformelle møter gjennom daglig arbeid.

For at det skal bli et mellomlederforum må det i strukturene i AE nett være en eller flere arenaer der mellomlederne kan møtes. Det må også ligge en forventning om læring og endring

av arbeidspraksis i det kulturelle/sosiale miljøet i AE Nett. Når dette er til stede vil det gi en læringsanledning og en forventning om læring. Det læringsmiljøet som er i AE Nett vil i samspill med mellomlederne, og deres erfaringer, bli et mellomlederforum i AE Nett. Vi mener at mellomlederforum kan gi mellomlederne en treningsarena der de kan utvikle og trene på en ny lederrolle.

Illeris (2004) sier at i det området der arbeidspraksis og arbeidsidentitet overlapper hverandre kan det dannes et læringsrom. Videre sier han at det er i dette læringsrommet at læring i arbeidslivet finner sted. Men etter vår mening kan ikke et læringsrom vedtas, det kan oppstå. For at læringsrom skal oppstå må mellomlederne i AE Nett oppleve nytte av og ha lyst til å lære. Samtidig må AE Nett ha lagt til rette for arenaer som gir anledning til læring og det må være en kultur som forventer læring. Når disse faktorer er til stede kan læringsrom oppstå. Vi har i figur 4.1 forsøkt å vise hvordan læringsrom i AE Nett kan oppstå.



Figur 4.1 AE Nett satt inn i Illeris (2004) sin helhetsmodell for læring

Vi vil i det videre vise hvordan et læringsrom i AE Nett kan gi mulighet for læring og utvikling for mellomlederne, men også for hele selskapet.

Vi mener at læringsrommet kan oppstå i den overlappende delen mellom mellomlederforum/arbeidspraksis til mellomlederne i AE Nett og mellomlederens arbeidsidentitet. Her vil mellomlederne gjennom sin praksis påvirke hverandres arbeidsidentitet. Det vil være en gjensidig påvirkning. Det betyr at den enkelte mellomleder også vil utvikle og endre sin egen arbeidsidentitet, noe som gir den enkelte mellomleder mulighet til refleksjon omkring sin egen rolle og funksjon som leder. Denne refleksjonen mener vi vil gi læring og utvikling og endring av praksis.

Som vi har sett fra datasettet fra oppgaven høsten 2010 ønsker ledelsen i AE Nett at *"de ansatte skal lære av hverandre og de erfaringer som allerede er gjort"*. Et læringsrom mener vi kan gi mulighet for denne type kunnskapsoverføring. Ny læring kan føre til en justering av praksis eller en endring av praksis. Argyris og Schön (i Klev og Levin, 2009) beskriver enkelt- og dobbeltløkket læring. Enkeltløkket læring forsøker å optimalisere eksisterende prosesser så mye som mulig gjennom feilsøking og justering av avvik. En slik prosess kan kalles *"doing better"* (Amundsen, 2010). I et læringsrom for mellomledere i AE Nett vil det gis denne muligheten. Det enkelte problem kan diskuteres, og gjennom å se på praksis kan de finne måter å optimalisere prosessene på. Dette kan både være oppgaver som angår deres funksjon som leder, men det kan også dreie seg om den mer faglige delen av deres funksjon. Et læringsrom som gir mulighet for enkeltløkket læring kan etter vår mening være med å utvikle lederrollen til mellomlederne i AE Nett.

Den andre læreprosessen som Argyris og Schön (i Klev og Levin, 2009) beskriver er dobbeltløkket læring. Dette er en læringsprosess som i tillegg til å se på om man gjør arbeidet på den beste måten også vil se på om man gjøre de rette arbeidsoppgavene. Det vil si at man ikke bare ser på effektivisere eksisterende prosesser, men i tillegg kritisk vurderer om det er de rette prosessene som blir gjort. Denne prosessen kan kalles *"do different"* (Amundsen, 2010). Denne formen for læring kan også involvere andre enn de som nå er med i prosessen, man kan ikke på forhånd vite hvem som vil komme med innspillet som gir nye muligheter. Mellomlederne i AE Nett har i tillegg til å lede egne seksjoner, også en nærhet til produksjonen. Dette mener vi gjør at de er spesielt godt egnet til å se sammenhenger mellom

seksjonene og de ulike arbeidsoppgavene. Dette vil etter vår mening gjøre det mulig for dem å kunne stille kritiske spørsmål ved om man i AE Nett gjør de rette tingene. Det vil igjen gi mulighet for en type endring og læring som er med og utvikler organisasjoner. Slik vi ser det vil et læringsrom med mellomlederne i AE Nett gi mulighet for denne typen utviklende læring.

En av respondentene uttaler at vedkommende synes *"det er godt å snakke med noen om mellomlederrollen"*. Vedkommende henviser til en ledersamling der det hadde vært lagt opp til gruppediskusjoner og ledelse var et tema som ble diskutert. Dette mener vi er et læringsrom. Gjennom diskusjonen ble det en gjensidig utveksling av erfaringer og synspunkter som gav refleksjon og læring. I en gruppediskusjon vil det også være rom for den mer uformelle småpraten. Respondenten utdyper utsagnet sitt med å si *"jeg synes det var svært lærerikt"*. Illeris (2004) sier at man lærer ved å ha anledning til å diskutere og utveksle erfaringer med hverandre. En arena der mellomlederen i AE Nett får mulighet til å diskutere og utveksle erfaringer med hverandre vil gi muligheter for at læringsrom oppstår. Det vil igjen kunne være med på å utvikle den nye lederrollen.

Ekman (2004) sier at læring skjer gjennom uformell småprat. Mye av kunnskapen som den enkelte besitter er de ofte selv ikke klar over. Kunnskapen er så internalisert i deres yrkesidentitet at den bare blir synlig gjennom praksis. Den enkelte mellomleder er ikke bevisst sin egen kunnskap, det har blitt en del av hvordan de arbeider. *"Det finnes et enormt læringspotensial i hverdagsarbeidet"* (Ekman, 2004:85). Vi mener at et praksisfellesskap kan gi en uformell arena for småprat. Gjennom uformell småprat kan læringsrom oppstå. Der blir det satt ord på kunnskapen og det kan gi refleksjon og ettertanke hos de som deltar i samtalen.

Illeris (2004) sier at mulighet for sosial samhandling er viktig for muligheten til å lære. En uformell arena med mulighet for småprat mener vi er av betydning for læringsmulighetene i en organisasjon. Fra datasettet til oppgaven høsten 2010 uttalte ledelsen i AE Nett at *"de ansatte er faktisk ofte ikke klar over sin egen kompetanse"*. En arena der det er rom for småprat vil kunne være med å utvikle kompetansen til den enkelte mellomleder, men også til AE Nett som selskap. Dette mener vi kan være med på å utvikle den nye lederrollen til mellomlederne i AE Nett.

Utvikling av mål og visjoner er en viktig del av strategiarbeidet i en organisasjon. Senge (i Klev og Levin, 2010) har i sin teori om lærende organisasjoner mer fokus på at det er organisasjonen som skal lære enn enkeltindividet. En av de fem disiplinene i teorien hans er organisasjonens evne til å utvikle felles visjoner. En visjon kan utgjøre et fremtidsbilde som kan være med å skape engasjement hos mellomledere. Respondentene har uttalt at det gir mening og motivasjon når de forstår bakgrunnene for endringer som skal gjennomføres. En av respondentene sier det på følgende måte *"det er viktig å ha et mål i sikte under endringsprosesser"*. Å ha kunnskap om mål og visjoner til selskapet gir ikke læring i seg selv. Men når mellomledere møtes og læringsrom oppstår vil det gi en mulighet for at mellomlederne kan få en felles forståelse av selskapets visjoner og mål. Det kan videre gi en felles forståelse av hvordan AE Nett ønsker at mellomlederrollen skal være. Det vil ha betydning når visjoner skal omsettes til praktisk handling. Et læringsrom vil da være viktig for å utvikle den nye mellomlederrollen i AE Nett.

Oppsummering

Krav til endring i lederfokus i AE Nett gjør, slik vi ser det, det nødvendig å endre på mellomlederrollen. Vi mener at mellomlederne i fellesskap bør få utvikle og lære hva den nye rollen vil innebære. Vi mener å ha vist at denne læringen kan skje ved at mellomlederne får mulighet til å utvikle felles læringsrom. For at det skal kunne skje må det i AE Nett legges til rette slik at mellomlederne får en mulighet til å møtes på tvers av seksjoner. En felles arena, eller et mellomlederforum, kan gi læringsanledninger for mellomleder til å utvikle den nye lederrollen. Mellomlederne må også oppleve lyst og motivasjon til å delta i endring og utvikling av rollen. Når disse faktorene er tilstede, mener vi å ha vist at læringsrom kan oppstå. Dette læringsrommet kan slik vi ser det være med på å utvikle og endre mellomlederrollen i AE Nett.

4.5.2 Lederrolle og lederstiler i AE Nett

I AE Nett har mellomlederne fått beskjed om å endre sitt lederfokus. For oss er det et funn at mellomlederne AE Nett må endre sitt lederfokus fra faglig omsorg til resultat og en mer tydelig ledelse.

Denne fokusendringen kommer fram både hos ledelse i AE Nett men også gjennom intervjuer av mellomledere. Vi vil drøfte dette gjennom teori av Jacobsen og Kuvaas. For å forstå

mellomlederes rolle som leder, trekker vi inn Illeris og teori om arbeidsidentitet samt teori fra Lysgaard om arbeiderkollektivet.

I flere av intervjuene vi har hatt med mellomledere kommer det fram hos mange av dem at de har fått beskjed om at de må endre sin lederstil. En av respondentene sier det slik *"Det er kommet krav fra ledelsen i AE Nett om at mellomlederne skal være tydeligere enn tidligere, vi må være tøffere og stille mer krav til de ansatte"*. En annen respondent sier *"mellomlederne skal være mer leder og mer tøffe og stille mer krav til de ansatte. Jeg får også mer krav på meg selv"*. Vi tolker dette på den måten at kravet fra ledelsen om endring er tydelig og det er forventet at alle skal ta tak i det.

Det kan se ut som om ledelsen i AE Nett ikke har vært helt fornøyd med hvordan mellomlederne har utført sin jobb. Dette kommer fram hos en respondent som sier *"Jeg tror ledelsen ikke er fornøyd med den jobben vi gjør. Det kom fram på en ledersamling vi hadde. Jeg følte meg skikkelig varm i baken den dagen"*. Vi oppfatter at de har fått en mer eller mindre tydelig beskjed om at de må endre lederstil. Det kan virke som dette kom fram på ledersamlingen på en måte som fikk enkelte til å føle at den jobben de gjorde ikke var god nok.

At det er behov for endringer i lederstilen kommer også fram i et møte med ledelsen i AE Nett. Her sier ledelsen at *"enkelte mellomledere er hjelpere for sine ansatte"*. Videre ble det uttalt *"de beskytter sine medarbeidere"*. Vi tolker dette dit at de mener at enkelte mellomledere har for mye fokus på å ha faglig omsorg for sine ansatte og at dette må endres på.

Noen av mellomlederne bruker tid på å legge til rette for medarbeiderne. Dette kommer fram hos en respondent som sier *"jeg tar ofte jobben med meg hjem og jobber ofte helger på grunn av dette. Jeg gjør også dette for å avlaste de andre i seksjonen"*. En annen respondent sier det på følgende måte *"Jeg ser at jeg kan bli mye "hjelper" for mine ansatte, og at dette kan bli for mye for meg"*. Vi tolker dette til at de bruker mer tid på faglig omsorg enn det de skulle ønske og at dette går utover deres arbeidshverdag.

Alle mellomlederne bruker mye tid på faglig drift. En av respondentene uttaler *"Jeg bruker ca. 30 % av tiden sin på ledelse. Resten bruker jeg på produksjon"*. Flere av dem bruker

mindre tid på ledelse enn det de ser behov for. En av respondentene sier *"Jeg skulle ønske jeg hadde mer tid til ledelse"*. Vedkomne sier videre *"Jeg opplever å bli slukt av hverdagen, det er ikke tid til å være leder"*. Vi tolker disse uttalelsene som om flere av dem skulle ønske de hadde en annen fordeling av tid på faglig drift og ledelse.

For å forstå mellomledernes lederstil er det nødvendig å beskrive hvor de kommer fra i organisasjonen og hvordan vi mener det kan påvirke deres lederskap. De aller fleste av mellomlederne i AE Nett er rekruttert fra bunnlinjen og de har vært ansatt i Agder Energi lenge. De har i tillegg en teknisk utdanning innen fagområdet sitt. De fleste mellomlederne vi har intervjuet, har ingen eller lite formell utdanning innen ledelse, men alle utenom én har deltatt på et lederutviklingsprogram i regi av Akademiet. Dette er en intern kompetanseavdeling i konsernet AE.

Vi antar at mellomledernes lederstil vil være preget av at de er rekruttert fra "gulvet". De er vant til å tolke ledelse fra det ståstedet. De har tolket begrepet "ledelse" sammen med kolleger på samme nivå. Vi antar også at de er gode venner, muligens kammerater med enkelte av dem de nå er satt til å lede. De er eksperter på sitt fag og har sterke meninger om faget sitt. Illeris (2004) sier at medarbeidere utvikler en arbeidsidentitet basert på deres tidligere arbeidserfaringer. Det er logisk at dette også vil gjelde for mellomledere i AE Nett som i de fleste tilfeller er rekruttert nedenfra. Slik det ser ut for oss, kan det å bli rekruttert som leder fra "gulvet" i AE Nett være en ganske stor utfordring. Det kan være vanskelig å lede og være sjef over kolleger som har stått deg nært. At man skifter "side" kan muligens oppleves som vanskelig for både mellomleder og medarbeider.

Mellomledernes arbeidsidentitet har sett i lys av Illeris (2004) blitt formet i tidligere arbeidspraksis og erfaring. Dette kan være en medvirkende forklaring til hvorfor de har mer fokus på fag enn på ledelse. Det at de kommer nedenfra i AE, bidrar til å forsterke det faglige fokuset. De har vært vant til å tenke fag. Faget og den tid de har vært der, representerer store deler av den referanserammen de har, knyttet til sitt arbeid. Slik vi ser det er det viktig for ledelsen i AE Nett å være klar over dette slik at man kan sette inn støtte eller kompetanseheving for å påvirke mellomlederen til å utøve mer ledelse. Vi er klar over lederutviklingsprogrammet som AE allerede har, og skal ikke uttale oss om innholdet i dette programmet. Vi mener det likevel er grunn til å være oppmerksom på mellomlederens håndtering av sitt lederskap og vedkomnes behov for støtte.

Hvis vi ser på mellomlederens lederskap opp mot det som Jacobsen (2004) kaller for E og O ledelse står nok mellomlederne på ulikt sted. Ingen av dem er helt klare i den ene eller den andre retningen.

Jacobsen (2004) sier om E ledere at de er opptatt av hvordan de som ledere kan håndtere motstand. I den grad man kan kalle noen av mellomlederne i AE Nett for E- ledere kommer det fram gjennom at de er tydelige som ledere. En mellomleder sa om sin lederstil *"jeg er tydelig og tar de nødvendige initiativ for å få til endring"*. En annen sa *"i endringsprosesser er det viktig at lederen er tydelig på hva endringen innebærer. Man må ikke åpne for diskusjon"*. Disse lederne er etter vårt syn tydelige ledere som ikke er veldig opptatt av hva medarbeiderne synes om endringen. Endringen skal gjennomføres og vi kan her se trekk fra E- lederstilen som Jacobsen (2004) beskriver. De er ikke opptatt av å redusere enn eventuell motstand, de håndterer den ved ikke å åpne eller tillate diskusjoner rundt endringen.

Andre mellomledere har en annen tilnærming som kan minne om det Jacobsen (2004) kaller lederstil O eller myk ledelse (Kuvaas 2008). I den myke ledelsen involverer man sine medarbeidere og har en tro på at de vil være med på å utvikle og endre organisasjonen. Noen av mellomlederne i AE Nett har en mykere lederstil enn andre. En mellomleder sier *"det er viktig å være en involverende leder"*. En annen mellomleder uttaler *"jeg er en myk leder. Jeg kan være sta, men jeg velger å bruke ørene mine"*. Disse lederne ønsker at medarbeiderne skal få påvirke og bli involvert i endringen. Hvis vi ser dette opp mot den myke ledelsesstilen til Kuvaas (2008) kan en slik tilnærming være med på å påvirke og endre de ansattes verdier og holdninger til endringen.

Slik vi ser det, er det rimelig å anta at mellomleder kan komme i et dilemma når det skal endres lederstil fra en O-preget ledelse til en E-preget ledelse. Når vi ser mellomleders rolle og posisjon opp mot Lysgaard (2001) sier han at det å være formann eller mellomleder vil være ekskluderende fra fellesskapet. Han er representant for ledelsen og blir i følge Lysgaard sett på som en motpart. På grunn av mellomleder nå tilhører det teknisk/økonomiske systemet er det muligheter for at endringen i lederstil vil kunne føre til motstand fra arbeiderkollektivet. Vi mener at spesielt de som betegner seg som O-pregede i sin lederstil må være klar over dette da endringen vil bli størst for dem.

Når ledelsen i AE Nett sier de vil at mellomlederne skal bli resultatorienterte, tøffere og tydeligere, har de støtte og legitimitet i HR/HMS strategi 2009 -2011. I målsettingen om ledelse i AE Nett er et av målene at " *AE skal ha ledere som verdsetter og synliggjør måloppnåelse og gode resultater*" (HR/HMS strategi 2009-2011:15). Dette betyr at kravet om resultater og måloppnåelse ikke bare kommer fra ledelsen i AE Nett, men fra konsernledelsen sentralt. Det å ha fokus på resultater og mål mener vi i seg selv ikke behøver å bety at mellomledere skal drive E ledelse. Men når mellomlederne i AE Nett har fått beskjed om å være resultatorienterte ser det for oss ut mer som om et ønske om at mellomlederne skal bedrive mer E ledelse. Vi begrunner dette ut ifra at mellomlederne også har fått beskjed om at de skal være tydeligere og tøffere.

I noen av de andre målene i HR Strategien (HR/HMS strategi 2009-2011:15) står det "*AE skal ha endringsvillige ledere som ser og utvikler sine medarbeidere*". Neste mål i strategien lyder, "*AE skal ha synlige ledere som viser samarbeidsvilje og involverer medarbeiderne i beslutningsprosesser*". Disse målene representerer mykere verdier enn det forrige målet vi drøftet. De minner helt klart mer om mål som egner seg for O-preget ledelse i og med de bringer på bane at uttrykk som, utvikling av medarbeidere og involvering av medarbeidere i beslutningsprosesser. Disse målene mener vi er delvis motstridende til den endringen i lederstil som mellomledere må forta. Den nye annonserte lederstilen mener vi har mindre rom for involvering og utvikling av medarbeidere.

Oppsummering

Når mellomledere i AE Nett nå skal være mer resultatorienterte enn tidligere kommer det til innebære en del relativt store endringer for enkelte av dem. Dette vil spesielt gjelde de som har mye faglig fokus og omsorg i sin ledelse. Dersom de i tillegg pr i dag har en O-preget lederstil mener vi de vil møte en større utfordring. Det vil, slik vi ser det, være noe enklere for de som har en mer E-preget lederstil. I drøftingen over har vi nevnt at det på grunn av mellomledernes arbeidsidentitet vil bli en utfordring å endre fokus fra faglig omsorg til resultat. Vi mener det er viktig at AE Nett er klar over dette og setter i gang tiltak som kan være med å endre deres arbeidsidentitet. Dette kan for eksempel være å utvikle en felles arena for mellomledere i AE Nett hvor de kan møtes for å utvikle sine nye roller sammen. Når vi videre tolker strategimålene mener vi at AE Nett fremdeles har mulighet til å være fokusert på resultater, men samtidig involvere medarbeiderne i prosessene for å få til dette. Vi oppfatter

det på den måten at mellomledere da lettere vil kunne få til endringen og det vil føre til mindre motstand.

4.5.3 Relasjonens betydning for ledelse i AE Nett

På bakgrunn av undersøkelser gjort både under tidligere oppgaver og til denne oppgaven er det et funn at det kan se ut til at mellomledere i AE Nett i ulik grad vektlegger betydningen av relasjonen, leder – medarbeider.

For å belyse hvordan AE Nett sine mellomledere kan bli bedre i stand til å utøve ledelse, ønsker vi i denne delen av oppgaven å drøfte betydningen av relasjonen mellom medarbeider og mellomleder. Dette vil vi gjøre i lys av LMX teori. Vi vil også drøfte det gjennom Spurkeland sine teorier om relasjoner og betydningen av å inneha relasjonskompetanse. Siden relasjoner også handler om møter med mennesker vil vi i tillegg bringe inn følelsenes betydning i relasjoner og dermed også ledelse.

De fleste av de intervjuede synes det er viktig, i større eller mindre grad, med en god relasjon mellom leder og medarbeider. I et intervju med en respondent fra ledelsen kommer det fram at *"relasjonen er viktig for den enkelte, i hvert fall at den oppleves som viktig for den enkelte"*. Dette forstår vi på den måten at respondenten synes at relasjonen er viktig for leder, men spesielt viktig for den enkelte medarbeiders opplevelse av relasjonen.

En av respondentene vi har intervjuet sier at *"relasjonen mellom leder og ansatt kan ha en viss betydning, men jeg tror ikke større betydning enn 30 %"*. Vi tolker det på den måten at respondenten ikke synes at betydningen er særlig stor. En annen respondent sier *"jeg synes det er viktig med gode relasjoner, men jeg bruker ikke disse for å selge et vanskelig budskap"*. Slik vi ser det kan det virke som respondenten synes relasjoner er viktige, men ikke vil bruke dem som leder i vanskelige situasjoner. En annen respondent sier at *"til en viss grad har nok leder medarbeider- relasjonen en betydning, men vel så viktig tror jeg arbeidskolleger, arbeidsmiljø og interessante oppgaver er"*. Vi ser her at respondenten sier at relasjonen nok betyr noe, men at vedkomne blant annet mener at arbeidsmiljø og oppgaver er viktigere.

En annen respondent uttaler *"relasjoner i endringsprosesser betyr alt"*. Vi antar dette betyr at vedkomne synes at for å få til endringsprosesser er det avgjørende å bruke relasjonene. I

datasettet fra en tidligere oppgave uttalte en respondent fra de ansatte *"jeg skulle ønske mellomlederne var flinkere til å se nedover mot oss"*. Han sier videre *"de bør ha mer sosial kunnskap enn det en del av dem har. På den måten kan de kanskje se oss alle"*. Vi tolker det slik at det er et behov fra de ansatte å føle seg sett og at dette kan skje hvis mellomlederne har mer sosial kunnskap. Videre tolker vi det slik at sosial kunnskap kan forstås som relasjonskunnskap.

I AE Nett er det stort sett enighet om at relasjoner mellom ledere og ansatt har en betydning, om enn i noe ulik grad, blant dem vi har intervjuet. Når det ser ut til at mellomlederne ikke synes å vektlegge relasjoner særlig mye, ser vi at de faktorene de sier at de vektlegger, vel så mye er faktorer som man kan anta er følger av sterke eller svake relasjoner. I intervjuene nevnte de arbeidsmiljø, verdsetting, utfordrende oppgaver og så videre som faktorer som var viktige for trivsel og innsats for de ansatte.

For å drøfte betydningen av relasjonen mellom leder og ansatt vil vi her se dette gjennom teori om LMX forskning, (Leader Member eXchange relationship). Denne teorien tar for seg at man kan måle hvor sterk eller svak relasjon man har, mellom leder og ansatt (Furunes og Mykletun, 2010). Teorien beskriver også relasjonens betydning mellom leder og ansatt.

En sterk korrelasjon i vurderingene fra leder og ansatt tyder på en sterk relasjon mellom dem. Forskningen som det henvises til i *"Tid for lederskap"* (2010), sier klart at jo sterkere relasjon, altså høy LMX, man har mellom leder og ansatt, desto større sjanse er det for at den ansatte trives på jobb. De forhold som preges av høy LMX har medarbeidere som har stort engasjement og høy motivasjon i forhold jobben. De opplever at de får mer støtte og oppmuntring, at de får ansvar samt at de har utfordrende arbeidsoppgaver.

Alt dette er etter vår mening med på at den ansatte som har høy LMX også da vil føle et godt arbeidsmiljø og se positivt på de fleste kolleger og sin egen arbeidssituasjon. Når vi ser svarene fra mellomlederne i AE Nett, sier de at de ikke vektlegger relasjonen til de ansatte særlig høyt. De tillegger heller årsaker til at de ansatte trives til andre faktorer som et godt arbeidsmiljø, utfordrende oppgaver, at de føler seg verdsatt og er en ressurs for bedriften. De av de ansatte i AE Nett som sier de kan kjenne seg igjen i disse faktorene har, slik vi tolker det, antakelig en høy LMX relasjon til sin leder.

Har man derimot en svak LMX-relasjon til sin leder er det større sjanse for medarbeideren føler mer press i form økte krav i forhold til oppgaver (Furunes og Mykletun, 2010), og krav om økt læring og endring. Det er grunn til å anta at kommunikasjonen mellom leder og medarbeider er dårlig og at den kommunikasjonen som foregår kommer ovenfra og ned. Videre at den ansatte bare gjør den jobben vedkomne må og ikke mer, samt at den ansatte føler seg distansert i forholdet til leder.

Slik vi tolker uttalelsene i intervjuene kan det se ut som noen mellomledere ikke har det samme ståsted i forhold relasjonens betydning som det som kommer fram både fra ledelsen i selskapet og fra de ansatte på "gulvet". Lederen uttaler at *"relasjoner er viktige og at de er viktige for alle, men kanskje spesielt for den ansatte"*. Vi antar at ledelsen også mener relasjonen er viktig for leder. Slik vi ser det kan det være av avgjørende betydning for om en leder skal kunne gjennomføre sitt lederskap på en god måte at han/hun har gode relasjoner til den de skal lede. Det kommer også klart fram hos den ansatte at det er behov for at mellomlederne ser de ansatte og at de må ha mer sosial kunnskap.

På bakgrunn av uttalelsene fra ansatte som mener at mellomlederne ikke er flinke nok til å "se dem", antar vi at det også kan være en mulighet for at det eksisterer noen svake relasjoner. Slik det ser ut for oss kan det være grunn for AE Nett til å sette fokus på hvordan mellomlederne skal få riktig fokus på relasjonens betydning og hva det er som skal til for å øke den enkeltes relasjonskompetanse.

Relasjonens betydning i leder – medarbeider forhold støttes i sterk grad av grad av Spurkeland sine teorier om relasjoner og relasjonskompetanse. Spurkeland (2005) sier i sin teori at ledelse er et samspill mellom mennesker. De er knyttet sammen med relasjoner. I denne delen av drøftingen skal vi ta for oss de to av elementene i Spurkeland sin teori om relasjonskompetanse. Det er tillit og dialog. Årsaken til at vi velger disse to elementene er at vi tolker at de står i et avhengighetsforhold til hverandre. Vi vil også se på disse to elementene opp mot teori om småprat (Ekman, 2004).

I et av intervjuene vi hadde kommer det fram at tillit er av betydning i relasjon: *"det er viktig å etablere et tillitsforhold mellom leder og medarbeider – å bli kjent"*. En av de andre respondentene sier *"det er viktig at de ansatte blir sett og at de føler det de gjør er viktig"*. Vi tolker det slik at hvis man får til å se de ansatte, så vil det være tillitsskapende.

Det kan likevel, se ut som om flere av mellomledere kan ha utfordringer i forhold til noe av det som bygger tillit. Det kommer blant annet fram i et utsagn fra en mellomleder *"jeg skulle ønske meg mer kompetanse på den vanskelige samtalen"*. Dette understøttes av uttalelser fra en ansatt som sier *"flere av lederne kvier seg for å ta de utfordrende samtalen"*.

I følge Spurkeland er tillit en følelse som den enkelte føler den har til en eller flere personer. Denne følelsen er individuell og aldri konstant (Spurkeland, 2005). Det kan dermed se ut som om det kan bli vanskelig å vite hvor stor tillit den enkelte mellomleder i AE Nett har. For at det skal være god tillit i en relasjon, må følelsen eksistere både hos mellomlederen og den ansatte. Siden tillit er av så stor betydning er det avgjørende for mellomlederne i AE Nett å bli klar over den tillit de har til både overordnede og underordnede i organisasjonen og hvordan denne eventuelt kan styrkes.

Ekman (2004) sier at en leder som innehar tillit hos sine ansatte, lettere kan ta opp kontroversielle saker enn ledere som mangler tillit. Som det kommer fram i intervjuene kan det se ut som om flere mellomledere har utfordringer i forhold til å gjennomføre *"den vanskelige samtalen"*. Når vi da vet at etablert tillit tillater at man tar opp vanskelige saker i en samtale, tolker vi det dit at det kan være behov for ha fokus på det som bygger tillit. Vi antar at dette vil hjelpe mellomlederne i AE Nett til å ta de vanskelige samtalen på en lettere og bedre måte.

Når vi ser tillit opp mot den endrede lederstilen i AE Nett, som skal gå fra faglig omsorg til resultat, er det rimelig å tro at det kan oppstå utfordrende situasjoner. Mellomlederne kan måtte ta avgjørelser eller drive gjennom vedtak som ikke blir godt mottatt. For at flest mulig av slike saker kan gjennomføres på en god måte er det enda en grunn til å vektlegge tillitens betydning i lederskapet til mellomledere i AE Nett.

Et område mellomledere i AE Nett har mulighet til å bli klar over hvor stor tillit han eller hun egentlig har, er ved å se relasjonens historie (Spurkeland, 2005). Mellomledere i har varierende fartstid som ledere. Variasjonen er fra ett til flere år. Dette burde være lang nok tid til at man har en eller annen form for relasjon til de ansatte, og at man skal kunne uttale seg om denne sett i et tidsperspektiv. Mellomlederne kan, sett i lys av historien, tenke gjennom og forsøke å analysere hvordan tilliten faktisk er. Sett fra den andre siden sier mellomlederne i

AE Nett i intervjuene at det er en utfordring at de ansatte er spredt på mange lokasjoner. Det kan gå dager mellom hver gang de møter sin leder. Slik vi ser det vil det i slike tilfeller ta lenger tid å bygge tillit og være vanskeligere å vite noe sikkert om hvilken tillit man har som leder.

En leders atferd er i følge Spurkeland (2005) avgjørende for den følte tillit de ansatte har til vedkomne. En leder skal opptre med integritet og konsistens. For mellomledere i AE Nett betyr dette at de medarbeiderne må oppleve dem som forutsigbare og at de gjør det de sier de skal gjøre. Når medarbeiderne sier at det er viktig at de ansatte blir sett, mener vi det er avgjørende at det også er en opplevd virkelighet hos de ansatte. På den måten antar vi man kan unngå uttalelser fra de ansatte som *"jeg skulle ønske de var flinkere til å se oss"*. Slik vi ser det vil det være svært skadelig for den ansattes tillit til sin leder hvis lederen opptre ustabil og handler på uventet vis. En slik atferd mener vi sågar kan ødelegge en allerede etablert tillit.

Det er også viktig at lederen innehar den nødvendige kompetanse i forhold fag, men også mellommenneskelig kompetanse (Spurkeland, 2005). Noen mellomledere i AE Nett har i intervjuer sagt at de synes *"fagkompetanse er viktig, men at det er også viktig med lederkompetanse"*. I følge utsagn sier flere av dem at de skulle ønske de hadde mer kompetanse om ledelse. Hvis man i lederkompetanse også legger inn mellommenneskelig kunnskap som en del av det, kan det se ut som om det i AE Nett er et behov for å sette i gang tiltak for å øke lederkompetansen hos mellomlederne. På den måten mener vi at de da også kan øke sin mellommenneskelige kompetanse.

Et annet område som er med å påvirke relasjoner og tillit er i småpratet som foregår i en organisasjon (Ekman, 2004). I følge Ekman er det i dette småpratet, de ansattes tillit til leder bygges og avgjøres. Det er derfor viktig at leder også deltar i dette småpratet. For mellomledere i AE Nett betyr dette at leder må prate med de ansatte. Det kom fram i et av intervjuene med en ansatt at *"kaffesamtalen fungerer ikke"*. Vi forstod på han at små uformelle møter i fellesarealer ikke fungerte ideelt. For oss ser det ut som mellomledere i AE Nett har en mulighet for å bruke *"kaffesamtaler"* mer aktivt og at dette er en god plass for småprat.

Slik AE Nett sine ulike avdelinger er organisert i dag, er det for mange av mellomlederne en utfordring å treffe sine ansatte til prat. De har ansatte lokalisert på mange steder med store avstander mellom dem. Vi ser at det kan være vanskelig å småprate med de ansatte i slike situasjoner, men vi mener likevel at lederen må forsøke å finne arenaer hvor de kan møtes til småprat. Dette kan skje gjennom allerede faste møter, men også ved at leder prioriterer å møte de ansatte der de er. I tillegg kan det være viktig å bruke andre kommunikasjonsmidler for småprat.

En faktor vi i tillegg mener er svært viktig for mellomlederne, er den tillit de ansatte i AE Nett har til ledelsen høyere opp i organisasjonen. Hvis de ikke har stor nok tillit til øverste ledelse, kan man slik vi ser det, heller ikke forvente at de ansatte skal ha tillit til mellomlederne. Mellomlederne utfører sine lederoppgaver på vegne av toppledelsen. På bakgrunn av dette mener vi at tillit må være et element som er synlig i hele organisasjonen. Videre mener vi at dersom man fra ledelsen side i AE Nett har fokus på tillit til mellomlederne, vil det både påvirke tillit i relasjonene de har til sine ansatte, men det vil også hjelpe dem i endringen av lederstil.

Ett av de feltene AE Nett kan satse på for å utvikle relasjonskompetansen hos mellomledere, er dialogferdigheter. Dette er den andre dimensjonen i Spurkeland sin (2005) teori om relasjonskompetanse.

For å få til samtaler og dialoger må det eksistere rom for å utøve dette. Vi har tidligere drøftet viktigheten av småprat (Ekman, 2004) og at leder er med i dette. Dette betyr at man må bruke anledninger til å prate med ansatte. For flere av mellomlederne i AE Nett vil det på grunn av at de ansatte ofte arbeider andre fysiske steder enn lederen, være en utfordring å få til arenaer for samtaler. En av måtene vi mener de da kan prioritere dette ved er ved å være mer bevisst på å oppsøke de ansatte i deres arbeidshverdag. På denne måten vil de ansatte også føle seg mer sett og det i seg selv kan gi en positiv relasjonseffekt.

En av arenaene som mellomledere har mulighet til å ha dialog er i medarbeidersamtalen. I følge Spurkeland (2005) er det nettopp i slike samtaler viktig at dialogferdighetene er gode. I intervjuene vi har hatt med mellomledere hevder flere av den at *"det er krevende og utfordrende og gjennomføre den vanskelige samtalen"*. Fra tidligere oppgaver har vi også hørt ansatte hevde at *"noen mellomledere ikke er flinke i vanskelige samtaler og heller unngår"*

dem". Slik vi tolker dette, er det hos enkelte mellomledere behov for å utvikle sin kompetanse for å gjennomføre samtaler og dialoger. Kompetanse innen dialogferdigheter vil gjøre det lettere for leder å ta også de vanskelige samtalen.

Alle ledere som har samtaler med andre bør beherske samtale- og dialogkompetanse (Spurkeland, 2005). Dette gjelder spesielt i de vanskelige samtalen. Vi mener at uten disse ferdighetene er det fare for at relasjonene faktisk kan bli dårligere. Hvis en mellomleder ikke lytter, eller overkjører den ansatte med sitt budskap, mener vi det er stor sjanse for at den ansatte ikke har lyst til å samtale med leder mer enn det som er høyst nødvendig. En samtale med en slik form kan ikke kalles en dialog og kan etter vår mening være skadelige for relasjonen de har.

For å få en effektiv ledelse er det viktig at lederen har emosjonell kunnskap (Glasø, 2008). I leder – medarbeider relasjoner betyr dette at leder bør ha kunnskap om følelser hos både medarbeider og seg selv. Ved å inneha denne kunnskapen kan leder mer effektivt kommunisere, foreta endringer og bygge "laget".

Hvordan en leder selger sitt budskap er av avgjørende betydning for hvordan det blir oppfattet av medarbeiderne. Hvis en leder skal selge et budskap på en troverdig måte er det viktig at lederen framstår helhetlig og viser i hele sin kommunikasjon at vedkomne tror på budskapet (Glasø, 2008). En mellomleder uttaler i et intervju *"Det er viktig at mål, endringer og tiltak blir formidlet på en god måte, slik at disse blir forstått og godtatt av medarbeiderne"*. Vi tolker det slik at lederen mener at det er viktig at man som leder må planlegge og kommunisere budskapet på en god måte.

En annen utfordring i forhold til det å endre lederstil fra faglig omsorg til resultat, er at mange av lederne i AE Nett er rekruttert fra produksjonslinjen og mangler formell lederutdanning. Vi antar derfor at den lederstil de har, i hvert fall deler av den, er kommet til som et resultat av deres personlighet og arbeid sammen med ansatte på "golvet". Hvis da lederen har omsorgsfokus antar vi at det vil kunne bli vanskelig eller utfordrende å framstå på en troverdig måte med et annet fokus. Det blir, slik vi ser det, svært viktig at både mellomlederne og ledere over dem er klar over dette, slik at det kan tas hensyn til dette i forhold til kompetanseheving og veiledning av mellomlederne.

Når endringer foretas vekker det ofte følelser hos de som endringen berører. Dette kan være en utfordring både for leder og medarbeider (Glasø, 2008). Med tanke på endringen i lederfokus mener vi det ikke er utenkelig at det vil komme til å vekke en del følelser blant medarbeiderne på "golvet". Vi antar at enkelte ledere må endre sin stil ganske mye. Vi ser at det for dem kan bli en utfordring å beholde eller å skape tillit. Slik vi tolker dette, er det av betydning at når ledere i AE Nett skal foreta endringer, viktig at de tar hensyn til de følelsene som oppstår. Vi mener derfor at det er viktig at mellomledere lærer å bruke tid på de prosessene som vekker følelser ved endringer.

Det kan tenkes at endring i lederstil hos mellomlederne, kan vekke negative eller urolige følelser hos dem. Dette må ledere høyere oppe i lederhierarkiet være klar over og videre se om det kan være behov for støtteordninger som kan avhjelpe mellomlederen. Vi har tidligere i oppgaven drøftet at et mellomlederforum kan være en arena for å utvikle mellomlederrollen. En slik arena kan også være et sted der mellomlederne kan hente støtte.

Oppsummering

Det kan tilsynelatende se ut til at det å satse på relasjoner i ledelse av mennesker ikke er forenelig med å være resultatorientert og tydelig. Det å ha fokus på relasjoner og det som etablerer og vedlikeholder relasjoner kan se ut til å representere "myke" verdier. Vi tolker det slik at hvis en leder skal kunne lede på en slik måte som den nye lederrollen legger opp til, er det helt nødvendig at det er et godt forhold mellom leder og ansatte. Dette understøttes av undersøkelser utført av Spurkeland (2005) ved at ledere som satser på gode relasjoner vil ha høyere resultatoppnåelse enn de som ikke gjør det. På bakgrunn av dette mener vi at det er viktig at AE Nett satser på å utvikle relasjonskompetansen til mellomlederne. I intervjuene kommer det også fram at det kan være behov for mer relasjonskompetanse og at enkelte av dem hevder å ikke benytte seg av relasjonene de har til de som de er leder for.

I drøftingen kommer det også fram at en leder som har gode relasjoner kan ta opp kontroversielle saker og temaer lettere enn hvis relasjonene er svake. Hvis lederen samtidig også kan bli bedre i stand til å ta hensyn til følelsene som oppstår i relasjonene, vil det gjøre han/henne bedre i stand til å utøve et godt lederskap. Vi mener gjennom denne drøftingen å ha vist at dersom AE Nett skal ha fokus på resultater, er det viktig samtidig å utvikle relasjoner og relasjonskompetanse på mellomledernivå.

5.0 KONKLUSJON

Denne masteroppgaven tar for seg hvordan mellomledere i AE Nett kan gå fra å ha en lederstil som er preget av faglig omsorg til å ha fokus på resultater og en mer tydelig ledelse. Det er kommet føringer fra ledelsen i AE Nett om at mellomledere i sin lederstil skal ha mer fokus på det som gir resultater. Dette er ikke noe ny strategi, i AE er dette et av de uttalte strategimålene for hele konsernet. Det nye er at mellomledere i AE Nett nå skal omsette dette ned til sin seksjon og sine ansatte.

Det er ikke slik at mellomledere i AE Nett aldri har hatt fokus på resultater, men funn vi har gjort i våre undersøkelser, viser at mellomlederne har mer fokus på faglig omsorg ovenfor sine ansatte enn på ledelse. Vi tolker det slik, at de fleste mellomlederne er mest opptatt av driften av de faglige delene av oppgavene i seksjonen ved å legge til rette for sine ansatte. Enkelte mellomledere "hjelper" sine ansatte mer enn andre. Dette spenner alt i fra at enkelte gjør oppgaver som egentlig skulle vært utført av ansatte, mens andre har klare forventninger til hva de ansatte skal gjøre og delegerer oppgaver nedover.

For å svare på problemstillingen "mellomleders utfordring i endringsprosesser – fra faglig omsorg til resultat", har vi undersøkt og drøftet hvordan endringer og spesielt denne ene endringen foregår i en organisasjon som AE Nett. Vi har gjort dette ved å se problemstillingen i lys av den analytiske endingsmodellen til Jacobsen (2004). Denne tar for seg endringens kontekst, endringens drivkrefter, endringsprosessen og endringens innhold og omfang.

Vi har i drøftingen sett at selve konteksten rundt endringer i AE Nett, er at mellomlederne skal ha mer fokus på resultatorientert drift fremfor faglig fokus. Videre fremgår det av våre funn at AE Nett blir påvirket av både eksterne og interne krefter som er med og tvinger frem endringer i selskapet. Vi mener å ha sett at lovgiver og de politiske forholdene har stor betydning for når og hvordan selskapet endrer seg. Videre fremkom det at ledelsen i AE Nett, ofte gjennom pålegg fra konsernnivå, er med og driver frem endringer internt i organisasjonen. Dette har igjen betydning for selve måten AE Nett er organisert på. Vi har i våre drøftinger argumentert med at selskapet har en organisasjonsform som ligner et maskinbyråkrati, noe som igjen kan være med å vanskeliggjøre læring og endring i selskapet. AE Nett er en beredskapsorganisasjon som skal levere sikre stabile strømleveranser til

landsdelen. Vi ser at dette setter en del begrensninger i forhold til hvordan AE Nett både kan og bør organisere seg.

Det går fram av drøftingen vår at AE Nett hovedsakelig benytter seg av E-pregede strategier når det skal skje endringer. Dette betyr at endringene bestemmes av ledelsen i selskapet uten noen særlig grad av involvering fra mellomledere eller ansatte. Samtidig etterlyser flere mellomledere mulighet for delaktighet tidlig i endringsprosessene. De har uttalt at de på den måten lettere kan få til å gjennomføre endringer slik de er tiltenkt. Vi mener at mer deltakelse hos mellomlederne i slike endringsprosesser vil føre til større grad av motivasjon for endringen. Slik vi ser det, kan man i AE Nett se om det er mulig å få til mer O-pregede endringer og da gjerne etter en middle-up-down-strategi slik den er beskrevet i teorien. På grunn av at det er mellomlederen som får ansvar for å sette endringer ut i livet, mener vi det er viktig at vedkomne også må delta i utformingen av endringen og prosessen. Ved en slik tilnærming vil det fremdeles være ledelsen som lager mål og retning for endringsstrategier.

I våre undersøkelser har vi funnet at de fleste av mellomlederne utøver en ledelse som er preget av at de har mer fokus på faget sitt enn på ledelse. Når vi har sett dette opp i mot teori fra Illeris (2004), kan vi lettere forstå hvorfor det er slik. De fleste av mellomlederne har blitt rekruttert fra "gulvet" hvor de har jobbet en god del år for så å ha gått gradene til mellomleder. Vi mener dette har vært med på å gjøre til at mellomledere som er rekruttert nedenfra, har en arbeidsidentitet som har blitt formet av deres tidligere praksis og erfaring, nemlig faget deres. Nesten ingen av mellomlederne har formell lederutdannelse. Samtidig har vi sett at flere mellomledere ønsker seg mer lederkompetanse. Når vi så vet at de i sin ledelse skal ha mer fokus på resultater og bli mer tydelige er det, slik vi ser det, naturlig at dette vil være en utfordring for flere av dem. De må endre sin måte å utføre sine oppgaver på. De må med andre ord forme en ny arbeidsidentitet. Vi ser det også som viktig at de får mulighet til å bli involvert i endringen, og på den måten være med å utforme den nye rollen og bygge ny arbeidsidentitet.

På grunn av relativt klart definerte organisatoriske skillelinjer mellom enhetene i AE Nett, ser vi at det er lite samarbeid og få samhandlingsarenaer på tvers av enhetene. Dette forsterkes av at enhetene er spredt til ulike lokasjoner. Denne mangelen på samhandlingsarenaer rammer også mellomlederne. I tillegg gjør grensene mellom enhetene det til en utfordring å få til en felles kultur. Drøftingene våre har vist, at skal man få til intern læring i organisasjonen må det

være en eller annen form for sosial interaksjon mellom de man ønsker skal lære av hverandre. Vi mener derfor at AE Nett med fordel kan legge til rette for samhandlingsarenaer som gjør at mellomlederne har mulighet til å møtes.

Med tanke på at mellomlederne skal endre sitt lederfokus til å dreie seg om resultater er det, slik vi ser det, nødvendig at de blir involvert i prosessen med å utvikle lederrollen. I undersøkelsene har det kommet fram hos flere mellomledere at de ønsker å påvirke og bli involvert i både denne og andre endringsprosesser. Drøftingen vår gir disse synspunktene støtte. Vi mener en slik involvering vil gi dem større eierforhold til endringen og samtidig gjøre det lettere for dem å omsette ønskede endringer til praktisk handling. Slik vi ser det vil involvering også gjøre dem mer motiverte. Utviklingen av den nye lederrollen mener vi bør finne sted i et felleskap som alle mellomlederne kan ta del i. Dette kan skje i form et felles møtepunkt for mellomledere. Her kan de tolke og utvikle den nye lederrollen sammen. Vi mener at i et mellomlederforum, kan mellomlederne utveksle erfaringer med hverandre om hvordan lederrollen og oppgavene som tilhører rollen kan løses.

Endringen i lederfokus, fra faglig omsorg til resultat, mener vi kommer til å bli en utfordring for flere av mellomlederne. En del av dem har mer faglig fokus enn andre og noen av disse har også en O-preget lederstil. Vi mener dette betyr at disse mellomlederne må endre mer på sitt fokus. Det er da ikke utenkelig at de vil møte på en god del motstand hos de ansatte. Andre mellomledere har en mer tydelig E-preget lederstil og vi antar de vil ha en kortere vei i arbeidet med endring av lederstil. Vi synes det er viktig at mellomlederne opplever støtte hos ledelsen i AE Nett med hensyn på den kommende endringen i lederstil. Et tilrettelagt felles møtepunkt for mellomledere, er et eksempel på noe som vi mener kan hjelpe mellomlederne til å endre sin lederstil.

For å gjøre mellomlederne best mulig i stand til å håndtere sitt lederskap, mener vi det er viktig at mellomlederne har best mulig relasjoner til sine ansatte. Mellomledere i AE Nett vektlegger og bruker relasjonene til sine ansatte i ulik grad. Drøftingene våre viser at det er sammenheng mellom oppnådde resultater og den relasjonskompetansen en leder har. Vi har i tillegg vist at en leder som har gode relasjoner vil møte mindre motstand og lettere vil kunne ta opp vanskelige temaer. Med tanke på at enkelte mellomledere har en relativ stor jobb å gjøre med å endre sin lederstil vil det, slik vi ser det, være nødvendig å ha så gode relasjoner

til de ansatte som mulig. På bakgrunn av dette mener vi at det er viktig at AE Nett setter i gang tiltak som kan utvikle den enkeltes relasjonskompetanse.

LITTERATURLISTE

Fagbøker

- Amundsen, J.S. (2005). *Verdiskapende endring : veien mot beste praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Berg, M.E. (2008). *Ledelse : verktøy og virkemidler* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Busch, T., Johnsen, E. og Vanebo, J.O. (1999). *Endringsledelse i det offentlige* (2. utg.). Oslo: Tano Aschehoug
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J. og Vanebo, J.O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (4. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat : om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget
- Hustad, W. (1998). *Lærande organisasjonar : organisering for kunnskapsutvikling*. Oslo: Samlaget
- Illeris, K. (2004). *Læring i arbeidslivet*. Fredriksberg: Roskilde Universitetsforlag
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D.I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

- Klev, R. og Levin, M. (2009). *Forandring som praksis : endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk
- Lysgaard, S. (2001). *Arbeiderkollektivet : en studie i de underordnedes sosiologi* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Nonaka, I. og Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamic of innovation*. New York: Oxford University Press
- Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse : resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget

Annen litteratur

- Agder Energi (2009). *Mennesker i Agder Energi – HR/HMS-strategi 2009-2011*
- Agder Energi (2010). *Årsrapport Agder Energi*
- Agder Energi Nett (2009). *Årsrapport Agder Energi Nett AS*
- Amundsen, I. (2010). Forelesning høsten 2010 ved Master i ledelse, Institutt for Arbeidsliv og innovasjon, Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap, Universitetet i Agder, Grimstad (upubl.)
- Amundsen, I. (2011). Forelesning våren 2011 ved Master i ledelse, Institutt for Arbeidsliv og innovasjon, Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap, Universitetet i Agder, Grimstad (upubl.)

Furunes, T. og Mykletun, R.J. (2010). *Tid for lederskap*. Forskningsrapport ved Universitetet i Stavanger (UiS)

Glasø, L. (2008). *Det emosjonelle samspillet i leder – medarbeiderrelasjonen*. Fagartikkel i tidsskrift for Norsk Psykologforening

Lov om produksjon, omforming, overføring, omsetning, fordeling og bruk av energi m.m. (energiloven) av 29-06-1990 i Norges lover 1687-2007. Det juridiske fakultet, Universitetet i Oslo

Organisasjonskart AE Nett

Svendal, A. (2010). Forelesning høsten 2010 ved Master i ledelse, Institutt for Arbeidsliv og innovasjon, Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap, Universitetet i Agder, Grimstad (upubl.)

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt i litteraturlista.