

Forside

Bacheloroppgave

Studieprogram: Sosiologi

Opptaksår: 2019

Er oppgaven konfidensiell? (skriv X) NEI: JA:

Kan oppgaven benyttes til undervisningsformål (anonymt)? JA: NEI:

Forfatter(e)

Studentnr (6 siffer)	Navn:
895691	Elisabeth T. Bergseteren

Oppgavens tittel:

Litteraturstudie av makt og endring i organisasjoner

Veileder: Kristin Engh

Universitetet i Stavanger

Litteraturstudie av makt og endring i organisasjoner

Bacheloroppgave i Sosiologi – Våren 2022

Skrevet av:

Elisabeth T. Bergseteren

Studentnummer/kandidatnummer 895691

Sammendrag

Denne oppgaven tar sikte på å belyse hvem eller hva som leder ansatte gjennom en organisasjons endringsprosesser. Er det organisasjonshierarkiets toppleder, eller kan man lede seg selv? Jeg ønsker å si noe om makt og ledelse i endringsprosesser, og mener dette er høyst relevant, da store og små organisasjoner til stadighet gjennomgår endring.

For å svare på min problemstilling har jeg valgt å gjennomføre en litteraturstudie, hvor empirien består av fem nøye utvalgte artikler, skrevet av forskere som fremlegger eget empirisk forskningsmateriale. Jeg presenterer først teori jeg mener er relevant, for så å trekke dette i sammenheng med forskernes forskningsresultater.

Jeg mener empirien forteller oss at mellomlederen er en utrolig viktig aktør under en organisasjons endringsprosess. Han eller hun innehar både rollen som endringsagent og endringsmottaker, og skal samtidig være et menneske med egne tanker og følelser gjennom det hele. Samtidig viser det seg at ansatte i noen tilfeller også kan lede seg selv og hverandre gjennom utfordrende endringsprosesser.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Innholdsfortegnelse	3
1. Innledning	4
2. Teori.....	6
2.1 Makt	6
2.1.1 Formell makt	7
2.1.2 Lederens legitimitet.....	8
2.1.3 Målsettingsteori.....	9
2.1.4 Makt som naturlig gave.....	10
2.2 Mening	11
2.2.1 Endringsagent eller endringsmottaker.....	12
2.3 Hva er endring?.....	12
2.3.1 Planlagt eller ikke-planlagt.....	13
2.3.2 Grunner til endring.....	14
2.3.3 Legitimitet i omgivelsene.....	14
2.3.4 Fasade.....	15
3. Metode.....	17
4. Empiri og analyse.....	19
4.1 Globale trender.....	20
4.2 De ansattes reaksjoner.....	23
4.3 Mellomlederen	24
4.3.1 Emosjonelt arbeid.....	24
4.3.2 Utviklingslederen	26
4.4 Å lede hverandre og seg selv.....	27
5. Konklusjon	29
6. Litteraturliste	30

1. Innledning

Denne oppgaven handler om det som skjer når en organisasjon gjennomgår endring. Hvorfor endres organisasjoner? Hvem bestemmer at endring skal skje? Hvem leder ansatte gjennom endringen? Jeg retter mitt fokus mot ledelse og makt samt ulike former for makt. Det viser seg at en leder slett ikke trenger å være formell leder, ei heller offisiell «maktperson» i en organisasjon. En leder er den som motiverer eller påvirker medarbeidere til handling. De kan være *pådrivere* for gjennomføring av planlagt endring, eller en enorm *bremsekloss* for hele prosessen. Men hvem er de hvis de ikke er offisielle ledere?

De er medarbeidere eller ansatte som andre ansatte har tillit til, som har det Max Weber kalte for karisma, eller innflytelsesmakt med evne til å inspirere eller lede ansatte til handling (Ritzer & Stepinsky, 2018). De kan være vanlige ansatte i samme stilling som de fleste andre i organisasjonen, de kan være tillitsvalgte eller mellomledere. De er rett og slett en ansatt som andre ansatte ser til, og som på ulikt vis får andre med seg.

Min interesse for dette temaet ble vekket da jeg leste Olberg & Trygstad's kapittel om organisasjonsendring fra boken kalt *Hamskifte: den norske modellen i endring* (Olberg & Trygstad, 2007). På s. 139 henviser de til Christensen og Daugaard-Jensen (2001) når de omtaler det de kaller «betydningsfulle andre». Begrepet handler om relasjonen mellom medarbeiderne, og hvem som sitter med det de kaller «bevissthetskontrollerende makt» (Olberg & Trygstad, 2007, s. 139). For meg var dette starten på utforskningen av et nytt relasjonelt fenomen. At medarbeidere kan påvirke hverandre nok til å endre kursen av en organisasjons endringsprosess, selv om de ikke er offisielle ledere. Hvordan kan dette stemme? Frem til da var jeg under den oppfatningen at den formelle ledelsen iverksetter endring, som deretter blir gjennomført. Jeg oppdaget at jeg her tok grundig feil. Påvirkningsprosesser går både begge veier mellom offisielle ledere og medarbeidere, samt medarbeidere seg imellom (Wadel, 2007).

Jeg har etter denne oppdagelsen lest flere og flere tekster som alle omhandler organisasjonsendring av ulike slag, og de fleste peker mot det samme; medarbeidere påvirker hverandre gjennom organisasjonsendring. Dette relasjonelle fenomenet finner jeg svært interessant da det også er høyst aktuelt. Private og offentlige organisasjoner gjennomgår stadig endringsprosesser, og forskere fanger opp overraskende aspekter eller fenomener underveis. Noen ganger defineres endringen som vellykket, andre ganger kan

man kalle den for mislykket. Den «betydningsfulle andres» (Olberg & Trygstad, 2007) rolle vil uansett kunne ha påvirkningskraft på resultatet. Min oppfatning er at dyktige endringsagenter vil kunne identifisere hvem de betydningsfulle andre er, for så å overbevise dem om at den planlagte endringen er positiv og gjennomførbar, dersom de skal kunne garantere for en vellykket endringsprosess, men mer om dette i empiri-kapitlet.

Jeg vil i denne oppgaven rette fokuset mot hvem en leder kan være og hvordan de bevisst eller ubevisst opererer som påvirkere av endring. Jeg vil peke på noen empiriske studier med fokus på organisasjonsendring og menneskene som gjennomfører endringen. Makt er et viktig aspekt, men ikke bare institusjonell makt, relasjonell makt er i hovedfokus. Litteraturen sier mye av det samme, men kan også variere en del når det kommer til innfallsvinkel, begreper og teorier. Jeg vil presentere det jeg mener er mine viktigste og mest relevante funn fra et relasjonelt perspektiv, samt belyse konklusjoner og forskningsresultater med relevant ny kunnskap.

Min problemstilling er da naturligvis: *Den uformelle makt; hvem leder egentlig ansatte gjennom organisasjonsendring?*

Formålet med oppgaven er å belyse litteratur som omhandler organisasjonsendring og empiriske studier av organisasjonsendring. Hva sier litteraturen om hvem som har makt til å påvirke ansatte i endring, og hva sier empirien om hvem som i *virkeligheten* har makt til å påvirke ansatte til endring? Jeg mener dette er interessant å belyse for alle som har en jobb innen personal og HR, samt ledelse med personalansvar. Å gjennomføre vellykkede endringsprosesser i en organisasjon er ikke lett, men å belyse maktbegrepet fra et relasjonelt perspektiv vil i min mening øke sannsynligheten for suksess ved neste forsøk på organisasjonsendring.

Jeg starter med å presentere det jeg mener er de mest relevante teoriene innen makt, mening og endring, for så å vise til relevante empiriske studier av organisasjonsendring. Her baker jeg inn min analyse av stoffet, før jeg avslutter med min konklusjon.

2. Teori

Jeg ønsker å undersøke min problemstilling fra noen forskjellige, men samtidig utfyllende perspektiver. Jeg mener det er viktig å ha overblikk over hva som påvirker endring utfra et institusjonelt maktperspektiv, samtidig som man også holder fokuset på det relasjonelle som foregår mellom medarbeidere og ledere i en organisasjon. Det er nettopp dette min problemstilling handler om: At noen offisielt har makt til å bestemme at noe skal endres, samtidig som man kan stille spørsmålet om de egentlig har makt til å få endringen gjennomført? Er det slik at de i virkeligheten bare har makt til å uttale seg? Det er viktig å inkludere flere perspektiver, da man må kunne se flere dimensjoner av et fenomen for å kunne forklare det i sin helhet (Piderit, 2000). Den største utfordringen her er å identifisere hva som er relevant og viktig å inkludere. Det er ikke en enkel oppgave, da det florerer av relevant teori om disse temaene. Jeg vil dog skrive litt om tre faktorer jeg mener er aller mest relevant for min problemstilling; *makt, mening og endring*.

2.1 Makt

«I den senere tid har søkelyset på innovasjon og endring i organisasjoner vist at empowerment og myndiggjøring av ansatte bidrar til organisasjoners fremgang og suksess».

- (Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2015, s. 138).

Maktbegrepet er definert utallige ganger, av forskjellige teoretikere med ulike innfallsvinkler. Max Weber og Karl Marx blir ofte sitert i tekster om makt, da med et syn på begrepet som tilhørende formelle strukturer, hierarki og autoritet (Zetterquist, Kalling, Styhre, & Woll, 2015). Weber (1978) og hans definisjon av makt siteres i Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll (2015), s. 137: «Evnen til å få gjennomslag for sin vilje, også der man møter motstand». Weber skrev om makt og forskjellige typer autoritet som del av det idealtypiske byråkratiet. Han beskrev byråkratiet som den mest rasjonelle strukturen å utøve autoritet over andre mennesker på, og da selvsagt også høyst effektivt (Ritzer & Stepinsky, 2018). En annen definisjon kommer fra Robert Dahl (1957), også sitert i Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll (2015), s. 137: «A har makt over B i den grad han kan få B til å gjøre noe som B ellers ikke ville ha gjort». Her handler makt om forholdet mennesker har seg imellom, eller det relasjonelle, og hva en person klarer å påvirke en

annen person til å gjøre av handling, uavhengig av formell posisjon (Zetterquist, Kalling, Styhre, & Woll, 2015). Her kan vi se at makt kan gå begge veier, både fra leder til medarbeider, men også fra medarbeider til leder. Bulukin & Døving (2005) skriver om makt som relasjonsbegrep på s. 119: «Forholdet mellom leder og medarbeider kan betraktes som et sosialt bytteforhold hvor man utveksler ulike former for «goder», selv om den ene parten er formelt underordnet den andre». Medarbeideren har også et «gode» som en leder ønsker, nemlig hans eller hennes arbeidskraft, ideer, tid og ressurser. «I et slikt perspektiv kan vi kanskje si at lederen viser medarbeiderne respekt i bytte mot legitimitet» (Bulukin & Døving, 2005, s. 119).

2.1.1 Formell makt

Den formelle makten i en organisasjon er knyttet til dens formelle organisasjonsstruktur. Med dette menes et nedskrevet offisielt «skjelett» som bygges opp når en organisasjon først blir opprettet og planlagt (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Organisasjonens forretningsidé, mål og oppgaver er det første som må komme på plass (Jacobsen & Thorsvik, 2019). «Hvordan arbeidsoppgaver i organisasjonen skal fordeles, hvordan oppgaver skal koordineres, hvordan beslutningsmyndighet skal fordeles og hvordan styring skal foregå, gjøres gjennom formelle, nedskrevne retningslinjer som til sammen utgjør det som kalles formell organisasjonsstruktur» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 70). Oftest blir det tegnet opp et organisasjonskart som viser hvilken posisjon som har beslutningsmyndighet over andre posisjoner. Daglig leder er oftast på toppen av organisasjonskartet og hierarkiet, med mellomledere og avdelingsledere under seg. Andre ansatte kommer under mellomlederen igjen, og oversikt over hvilke oppgaver man er ansvarlig for, samt hvem som er ens nærmeste leder er vanlig at man får en oversikt over på sin første arbeidsdag i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Jacobsen & Thorsvik (2019) kaller dette for en *linjeorganisasjon*, og posisjonene for en *operativ kjerne*, *mellomledelse* og *toppleidelse*, i tillegg legger Mintzberg til *teknostuktur* og *støttestruktur* og lager da et organigram for å illustrere «fem hoveddeler i en organisasjon» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 80-81) Med andre ord viser den offisielle oversikten over «organisasjonsskjelettet» hvem som har makt til å foreta beslutninger i organisasjonen. Her er det viktig å få med forskjellen mellom sentralisering og desentralisering, som betyr at henholdsvis all beslutningsmyndighet ligger hos øverste leder, og at all beslutningsmyndighet ligger hos den enkelte ansatte. Begrepene er to ytterpunkter på en

skala av beslutningsmyndighet i en organisasjon, og vil variere etter verdensdel, stat, kultur, moter, samfunn, bransje og størrelse på organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Disse begrepene blir også brukt til å beskrive beslutningsmyndighet i andre deler av samfunnet, eksempelvis mellom den norske stat, fylkeskommuner og kommuner (Christensen, Egeberg, Læg Reid, & Aars, 2021).

Et aspekt ved den formelle makten er det Bachrach & Baratz (1962) kaller for «maktens skjulte ansikt» (siteret i Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2015, s. 139). De mener den offisielle makten har «to ansikter». Et ansikt man kan se, som dreier seg om den tydelige makten en leder utfører, eksempelvis beslutninger som tas, retningslinjer som innføres, instruksjoner osv. Det andre ansiktet er den skjulte siden, der hvor en leder beslutter at visse problemstillinger, temaer eller saker aldri ser dagens lys eller blir tatt opp på dagsorden (Bachrach & Baratz, 1962, siteret i Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2015, s. 139). Dette betyr at en offisiell leder har makt til å bestemme hva som er relevant, hva som skal prates om og hva som skal «gjemmes bort» av saker i organisasjonen. Medarbeidere eller mellomledere kan legge fram saker, klager eller temaer de mener er viktige for de ansatte eller organisasjonen, men dersom lederen er uenig har han/hun altså makt til å legge det bort. Steven Lukes (2005) har lagt til et «tredje ansikt» til makten en offisiell leder besitter, nemlig den institusjonaliserte makten. Med dette mener forfatteren makten en leder har til å «[...] definere virkeligheten: hva som er sant og hva som er usant, hva som er rett og hva som er galt» (Steven Lukes, 2005, siteret i Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2015, s. 139). Her menes det at lederen setter rammene og de gjeldende normene de ansatte internaliserer og følger.

2.1.2 Lederens legitimitet

Lederens legitimitet er et viktig tema i teorien om maktbegrepet, og her kommer vi over på det relasjonelle aspektet ved makt. I Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll (2015) handler lederlegitimiteten om den autoriteten en leder får over organisasjonens ressurser ved å besitte lederstillingen, eksempelvis daglig leder eller en mellomleder. Det nevnes også makt som tildeles en vanlig ansatt med ansvar for å lede eksempelvis et prosjekt, et arrangement eller lignende (Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2015, s. 141). Men et viktig fokus innen temaet om legitim makt er det som handler om de ansattes frivillighet. Her kommer vi også inn på autoritet, som en ansatt frivillig gir en leder basert på et

gjensidig bytteforhold (nyttebasert forhold), som betyr at en ansatt og leder bytter tjenester i form av arbeid mot belønning (Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2015, s. 141). En ansatt jobber med andre ord frivillig i organisasjonen, og tillater at en leder bestemmer over en så lenge man er på jobb. Det inngås kontrakter og andre skriftlige og muntlige avtaler. Bulukin & Døving (2005) skriver om lederens legitimitet, og definerer den slik: «Lederlegitimitet betyr i denne sammenhengen at lederens makt er akseptert og anerkjent av medarbeiderne» (Bulukin & Døving, 2005, s. 117). Deres utgangspunkt handler om at en offisiell leder besitter en viss makt basert på sin stilling (autoritet), men at hans eller hennes atferd også påvirker hvilken reell makt de har over de ansatte (legitimitet) (Bulukin & Døving, 2005, s. 118). Ifølge forfatterne er de sentrale komponentene ved ledelse henholdsvis «[...] måloppnåelse og atferd i forholdet mellom leder og medarbeider» (Bulukin & Døving, 2005, s. 118).

På bakgrunn av dette vil man anta at en leders jobb er å sikte mot å realisere organisasjonens målsetninger, og dermed at han eller hun er avhengig av å få med seg de ansatte i samme retning. Dette vil dog bli svært vanskelig dersom man ikke utøver makten man er tildelt på en måte som gjør at de ansatte har tiltro til lederen som person, og at lederen besitter lederlegitimitet: «[...] legitimitet impliserer kvaliteter som troverdighet, tillit og lojalitet» (Hollander, 1993, sitert i Bulukin & Døving, 2005, s. 120). Med andre ord vil det være vanskelig å få med seg de ansatte i retningen man ønsker dersom man tar beslutninger de ansatte opplever som urettferdige, uforsvarlige, egoistiske eller lignende.

2.1.3 Målsettingsteori

Videre skriver Bulukin & Døving (2005) om «målsettingsteori» på s. 121-123. Denne teorien handler om hvordan en leder kan motivere de ansatte ved å sette klare mål for arbeidet, samtidig som de passer på å ha lederlegitimitet hos de ansatte. «Medarbeidere kan som en konsekvens av fokusert og målrettet ledelse, reagere i ord og gjerning med aktivt å støtte og arbeide for å nå organisasjonens mål – eller i motsatt fall ikke støtte og arbeide for å nå organisasjonens mål» (Bulukin & Døving, 2005, s. 121-122).

I målsettingsteorien er det også viktig at de ansatte opplever deres bidrag som nyttig i arbeidet med å nå organisasjonens mål. Her peker også forfatterne på studier som viser at de ansatte arbeider bedre mot organisasjonens mål dersom de var med å utforme målene fra starten av, dette kan også ha sammenheng med de ansattes følelse av å utføre

meningsfullt arbeid (Klemsdal, 2013). Samtidig viser studiene at lederens fremgangsmåte å kommunisere mål som de ansatte ikke deltok i produksjonen av, det være seg om de er positive og støttende, har mer å si for de ansattes engasjement i arbeid mot måloppnåelse (Locke & Latham, 1990, sitert i Bulukin & Døving, 2005, s. 122).

Til slutt i sin tekst skriver Bulukin & Døving (2005) at man må studere makt fra flere teoretiske innfallsvinkler for å oppnå helhetlig forståelse av en leders legitimitet.

Forfatterne mener at fire faktorer medvirker til lederens legitimitet i tillegg til posisjonsmakten som følger med stillingen: personlige egenskaper, kompetanse, belønningssystemer og bruk av regler og normer (Bulukin & Døving, 2005, s. 127).

Ifølge Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll (2015), s. 142, er French & Ravens (1959) fem «maktbasert» av betydning når det utvikles makt gjennom relasjoner. Fra dette perspektivet er det sentrale at *oppfattelsen* av en aktør er det som gir han eller henne makt. De fem maktbasene består av 1: makt gjennom belønning, som betyr at de ansatte *tror* lederen har mulighet til å belønne dem dersom de handler som han eller hun vil. 2: makt gjennom straff, som betyr at de ansatte *tror* lederen kan straffe dem på ulikt vis dersom de ikke handler som han eller hun vil. 3: makt gjennom forbilde, som betyr at de ansatte *tror* at lederen handler, tenker og mener de riktige tingene. 4: makt gjennom legitimitet, som betyr at de ansatte *tror* at lederen har makt til å fortelle dem hva de skal gjøre. 5: makt gjennom kompetanse, som betyr at de ansatte *tror* at lederens kunnskap er viktig og riktig for oppgavene de står overfor (Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2015, s. 142). Med andre ord kan man påstå at makt er noe mer enn hva man får tildelt av ressurser som leder i en organisasjon. Makt sett fra et relasjonelt perspektiv handler om personer og deres evne til å påvirke andre mennesker til handling, ikke bare om formelle posisjoner i en hierarkisk struktur.

2.1.4 Makt som naturlig gave

Et siste aspekt jeg vil ta opp under mitt kapittel om makt er det Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll (2015) på s. 144 kaller for «makt som en naturlig gave». Her skriver forfatterne om det Cialdini & Goldstein (2004) mener er «[...] et talent man enten har eller ikke har». «Folk med denne gaven får innflytelse, og med innflytelse følger makt» (Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2015, s. 144). De lister opp Cialdinis seks viktige «innflytelsesmekanismer», i tillegg til å understreke at «sosial intelligens er viktig for å

oppnå noe» (Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2015, s. 144). Med dette menes at personer med evne til å lese andre folks reaksjoner og personlighet, for deretter å tilpasse seg til ulike situasjoner, har større mulighet for innflytelse på andres handlinger. Cialdinis seks innflytelsesmekanismer består av likhet, gjensidighet, sosial tilhørighet, skriftlighet, dyktighet og knapphet (Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2015, s. 145-146). I korte hovedtrekk handler dette om menneskers tilsynelatende naturlige tendenser til å trekkes mot de man oppfatter som lik en selv, de som hjelper en selv og de man har lyst til å hjelpe, de man føler seg mest trygg med og de man opplever som flinkest eller best. Prinsippet om knapphet gjelder også den tidligere nevnte makten en leder har til å holde tilbake informasjon fra de ansatte dersom han eller hun ønsker (Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2015, s. 144). Til slutt skrives det at en leder som kombinerer prinsippene vil sannsynligvis oppnå større effektivitet enn å bare benytte seg av ett prinsipp (Zetterquist, Kalling, Styhre, & Woll, 2015). Jeg tolker dette som relevant uavhengig av om man er offisiell leder, eller en vanlig medarbeider som alle andre i organisasjonen.

2.2 Mening

Lars Klemsdal (2013) skriver om *mening* som grunnlaget for å gå sammen og danne prosesser for oppgaveløsning. Han argumenterer for tre grunnleggende spørsmål som gir «virksomheten mål og mening» (Klemsdal, 2013, s. 18), og det er rundt disse spørsmålene all organisering foregår (Klemsdal, 2013). «Hva er oppgaven? Hvordan skal oppgaven løses? Hvem skal løse oppgaven?» (Klemsdal, 2013, s. 17). Hvordan disse tre spørsmålene besvares varierer sterkt alt etter hva slags type virksomhet det dreier seg om, og hvilket samfunn virksomheten befinner seg i og opererer i (Klemsdal, 2013). Klemsdal (2013) skriver videre om Karl Weick, og siterer han og hans bidrag til teoriene om organisering som meningsskapende. I sammenheng med organisasjonsendring trekker Klemsdal (2013) inn Weicks grunnleggende innsikt om at mennesker alltid vil forsøke å gjøre kaotiske situasjoner eller hendelser til noe forståelig og meningsfullt, «meningsskapingsprosesser aktiveres» (Klemsdal, 2013, s. 56-57).

Under organisasjonsendring mister vi som medarbeidere kanskje oversikt eller kontroll over noe vi vanligvis forstår godt, men: «Kort sagt – vi forsøker å få den nye situasjonen til å fungere på en meningsfull måte» (Klemsdal, 2013, s. 57).

2.2.1 Endringsagent eller endringsmottaker

Ford, Ford & D'Amelio (2008) siterer Kanter et al., 1992, s. 362 og skiller mellom endringsagenter og endringsmottakere når de skriver om hvem som er ansvarlig for å trygge de ansatte under endringsprosessen. Endringsagentene er de som er ansvarlige for endringen, de ser et behov for endring, planlegger endringen og gjennomfører den. Endringsmottakerne er de som skal utføre endringen og innrette seg etter endringen (Kanter et al., 1992, sitert i Ford, Ford & D'Amelio, 2008). I teksten beskrives meningsdanning som spesielt viktig under en endringsprosess: «[...] both change agents and change recipients engage in sensemaking: change agents try to determine «How will this get accomplished?» and change recipients try to determine “What will happen to me?” (Gioia et al., 1994, sitert i Ford, Ford & D'Amelio, 2008, s. 363). Forfatterne skriver om meningsdanning som et sammenvevd “nett” av oppfattelser, tolkninger samt oppførsel basert på disse. Videre presiseres det at en endringsagent må kunne se sin egen rolle i de ansattes sammenvevde nett for å best mulig kunne lede deres reaksjoner til endringsprosessene mot et positivt og suksessfullt resultat. Med dette mener de at en endringsagent ikke må se seg selv som separat fra endringsmottakernes meningsdannings-«nett», da endringsagenten var deltaker eller skaper av nettet fra starten av endringsprosessen. De kan derfor ikke stå på utsiden av de ansattes reaksjoner og tolke deretter, de må stå på «innsiden» av reaksjonene og tolke dem som om de var deltaker eller forfatter av dem (Bohm, 1996; Berger & Luckmann, 1966; Gioia et al., 1994; Weick, 1995, sitert i Ford, Ford & D'Amelio, 2008, s. 363-364).

2.3 Hva er endring?

Det finnes mange definisjoner av hva organisasjonsendring er. Det finnes også ulike begreper og innfallsvinkler, og jeg vil si det er umulig å inkludere absolutt alt av relevans her i denne oppgaven. Innledningsvis vil jeg begynne med Jacobsen & Thorsviks definisjon: «endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 373). Andre forskere mener at det ikke er mulig å si når endringen har funnet sted (Tsoukas & Chia, 2002). Videre vil jeg ta en titt på de mest gjentakende synsvinklene på endring i tekstene jeg har lest.

2.3.1 Planlagt eller ikke-planlagt

Først er det vanlig å skille mellom planlagt og ikke-planlagt endring. Sveningsson & Sörgärde kaller skillet for «planlagt» og «fremvoksende» endringer (Alvesson & Sveningsson, 2019, s. 198). De skriver om planlagt endring, også kalt Organizational Development (OD) (på norsk Organisasjonsutvikling, OU), som en måte å forbedre organisasjonen, oppnå mer effektivitet og bedre «[...] organisatorisk hälsa» (Alvesson & Sveningsson, 2019, s. 201). De gjennomgår Kurt Lewin (1951) og hans teorier om organisasjonen som rasjonell, med tre faser for organisasjonsendring. De tre fasene er gjengitt av flere forfattere, også Jacobsen & Thorsvik (2019), og dreier seg om henholdsvis *opptining*, som er fase 1. Opptining innebærer at behovet for endring spres og internaliseres av så mange ansatte som mulig. Her er det også viktig at de ansatte føler seg trygge og overbevist om at den planlagte endringen er nødvendig (Alvesson & Sveningsson, 2019) (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Fase 2 er selve *forandningsfasen* hvor endringene skjer. Eksempelvis nye regler blir innført, nye rutiner gjennomgås og iverksettes, kursing og opplæring gjennomføres, kanskje til og med ny formell organisasjonsstruktur blir iverksatt (Alvesson & Sveningsson, 2019) (Jacobsen & Thorsvik, 2019). *Nedfrysingsfasen* er den siste fasen, og innebærer at endringene nå blir hverdagslig og innøvd. Her må det gjøres evalueringer om endringenes utfall ble som ønsket (Alvesson & Sveningsson, 2019) (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I begge bøkene understrekes viktigheten av denne retningens fokus på inkludering av de ansatte og deres meninger. «Helt sentralt i OU står deltakelse» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 390).

Videre er et viktig poeng at det slik blir mindre sannsynlig med «bremseklosser» i endringsprosessen. Med dette menes at det er fremforhandlet en enighet mellom ledelse og ansatte, som igjen fører til at endringen mer sannsynlig blir godt mottatt, og derfor gjennomført etter planen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Et negativt aspekt av endring etter OU er at det kan ta lang tid å få gjennomført fra start til slutt, dette da forhandlinger og kommunikasjon og inkludering av flere parter tar tid (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Ikke-planlagt endring, også kalt fremvoksende, kontinuerlig eller evolusjonær endring er da endring som skjer litt etter litt, kanskje ukontrollert, kanskje ikke merkbar. Hennestad & Revang (2017) trekker her inn Karl Weick, og omtaler organisasjoner som et verb, organisering, i stedet for et substantiv. På denne måten blir organiseringen omtalt som naturlig i endring, med ansatte som utfører endring i takt med omgivelsene (Hennestad & Revang, 2017). Tsoukas & Chia (2002) skriver om endring som en organisasjons

normaltilstand. At organisering blir utført av mennesker som lever i et samfunn i kontinuerlig og naturlig endring. De skriver i sin innledning: «Change, we argue, is the reweaving of actors' webs of beliefs and habits of action to accommodate new experiences obtained through interactions. Insofar as this is an ongoing process, that is to the extent actors try to make sense of and act coherently in the world, change is inherent in human action, and organizations are sites of continuously evolving human action» (Tsoukas & Chia, 2002, s. 567). Videre skriver de at man må studere organisering og endring på mikronivå, altså de individuelle aktørenes handlinger, meninger og tolkninger, for å forstå de pågående prosessene ved endring.

2.3.2 Grunner til endring

Det finnes uendelig mange grunner til at en organisasjon gjennomgår endring. Sveningsson & Sörgärde skriver i Alvesson & Sveningsson (2019) at det er vanlig å skille mellom eksterne og interne drivkrefter som grunnlag for endring (Alvesson & Sveningsson, 2019, s. 196-198). Det er dog ikke alltid like lett å se hvor dette skillet går, da alle organisasjoner drives fremover på ulikt vis av ulikt lederskap med egne mål og strategier. ”Hur en företagsledning uppfattar sin omgivning sammanhänger med personliga intressen, utbildning, organisationskultur, historia och även med hur man uppfattar att andra organisationer agerar” (Alvesson & Sveningsson, 2019, s. 198). Likevel henvises det til Child (2005) på s. 196 i Alvesson & Sveningsson (2019) når det ramses opp de viktigste eksterne drivkreftene til organisasjonsendring: «politiska, teknologiska, kulturella, demografiska, ekonomiska, framväxten av nya kunskapsformer, förändrade konkurrens- och branschförhållanden (ofta en följd av ovanstående faktorer)”. Ifølge forfatterne er det færre rent interne drivkrefter til organisasjonsendring. Eksemplene som nevnes er at det oppstår et behov for å endre på hele organisasjonsstrukturen, eller at enkelte lederaktører ønsker en form for endring utav egen interesse (Alvesson & Sveningsson, 2019).

2.3.3 Legitimitet i omgivelsene

Legitimitet i organisasjonens omgivelser er et viktig konsept å ta med seg i teorien om organisasjonsendring, da fenomenet er pådriver og ofte årsaken til at organisasjoner endrer seg, både i takt med samfunnet, men også periodevis (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ingen organisasjoner har ønske om å bli oppfattet av omgivelsene som «gammeldags» eller

«utdatert» eller «hyklere» eller «løgnere» eller hvilken som helst annen negativ stempling. Organisasjonens legitimitet handler altså om organisasjonens forhold til omgivelsene omkring den, og om den blir «akseptert» av kunder, konkurrenter og leverandører (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Jacobsen og Thorsvik (2019) argumenterer for at en organisasjons omgivelser kan deles opp i tre nivå, hvor nivåene ikke alltid har klare skillelinjer og ofte kan skli inni hverandre. *Domene*, eller nivå 1, er de nærmeste omgivelsene, nemlig kunder, media, konkurrenter og leverandører (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 193). *Nasjonale forhold*, nivå 2, sier seg selv er politikken, økonomien, kulturen og lovene en organisasjon må forholde seg til innenfor landets grenser (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 193). *Internasjonale forhold*, eller nivå 3, er da forhold utenfor de norske landegrensene. Eksempelvis internasjonal økonomi, teknologisk utvikling, hendelser i verden som kan påvirke arbeidsinnvandring/utvandring eller overnasjonale politiske organer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 194). Alle tre nivåene påvirker norske organisasjoner, på ulikt vis og på ulike tidspunkt. På s. 196 skriver Jacobsen & Thorsvik (2019) videre om omgivelsenes forventninger, normer og verdier og kaller dette for *institusjonelle omgivelser*. Omgivelsenes tre nivåer har alle forventninger til en organisasjon, og krav til hvordan organisasjonen skal operere og organiseres for å bli oppfattet som legitim og verdig for deltakelse på det norske og det internasjonale markedet. «Organisasjonen må oppfattes som at den ivaretar noen verdier som er viktige, som oppfattes som «tidsriktige» og som derfor bør opprettholdes. Det institusjonelle perspektivet setter *legitimitet* i fokus» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 207). Dersom eksempelvis en organisasjon ønsker å operere på det norske markedet, skal den verdsette menneskerettigheter, miljøhensyn og krav om rettferdig lønn for å bli oppfattet som legitim i de norske bransjene for produksjon.

2.3.4 Fasade

Et viktig aspekt ved legitimitet er forskjell på hva som tilsynelatende skjer utad i organisasjonen, og hva som faktisk skjer innad i organisasjonen. Eriksson-Zetterquist m.fl. (2015, s. 250-251) tar utgangspunkt i Meyers og Rowans artikkel fra 1977 kalt «Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony», når de skriver om det de kaller «formell struktur» som noe annet enn hva som faktisk skjer i det daglige. Olberg & Trygstad (2007) skriver om dette som forskjell mellom praksis og prat. «Det nye med dette bidraget er at organisering handler mer om å tilpasse seg institusjonelle regler

enn å samordne og kontrollere ulike aktiviteter» (Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2015, s. 250). For å opprettholde legitimitet vil organisasjoner ta på seg forskjellige typer oppgaver eller mål, uten at de i virkeligheten nødvendigvis blir gjennomført. Eksempler som nevnes i teksten er prosedyrer om sikkerhet og HMS. Dette er viktige tiltak organisasjoner vil assosieres med for å opprettholde et bilde av legitimitet. Forfatterne skriver videre om «institusjonaliserte myter» som handler om normer organisasjoner handler etter og tar til seg. «Disse mytene utgjør deler av den formelle strukturen og har generelt stor innflytelse på organisasjoner. Mytene sprer seg og krever at alle organisasjoner i samfunnet tar dem på seg» (Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2015, s. 251). Mytene kan som nevnt handle om HMS, men andre viktige eksempler kan være klimatiltak og moteriktige måter å organisere eller lede organisasjonen på. Olberg & Trygstads (2007) tekst handler om de moteriktige måtene å reorganisere virksomheter på, blant annet ved inntoget av NPM på 80-, 90- og starten av 2000-tallet. Teksten retter fokuset mot disse mytene og undersøker om innføringen av NPM i virkeligheten ble så drastisk som mange trodde eller fryktet, men mer om dette i empiri-kapitlet.

3. Metode

Som nevnt i innledningen ble min interesse for temaet om ledelse og endring vekket når jeg leste til eksamen i faget kalt Organisasjonsendring for en tid tilbake. Jeg antar at interessen ble vekket fordi fenomenet opplevdes som nytt og spennende, da jeg hadde andre oppfatninger om hva som kreves for å få ansatte til å gjennomgå organisasjonsendring. Ideen om å stå imot endringen eller endre kursen av den var med andre ord helt nytt for meg.

Når tiden kom for å velge tema til bacheloroppgaven hadde jeg allerede bestemt meg for å lære mer om organisasjonsendring og ledelse. Jeg hadde lagt bak meg flere valgfag som omhandlet disse temaene, og hadde lest utallige artikler og tekster. Jeg fant frem alle relevante tekster jeg kunne komme på, og satt dem sammen til min egen litteraturstudie av organisasjonsendring og ledelse.

I starten skulle problemstillingen handle om «den betydningsfulle andre», som jeg leste om i Olberg & Trygstads (2007) tekst. Jeg skrev først innledning basert på dette, men innså at det kun var Olberg & Trygstad (2007) som omtalte den ansatte på denne måten. Da la jeg begrepet bort, skrev min problemstilling basert på ledelse av ansatte gjennom endring, samt skrev min innledning på nytt. Problemstillingen var med andre ord på plass ganske tidlig, og jeg bygde oppgaven opp basert på denne.

Jeg gikk til innkjøp av noen nye bøker, blant annet *Jobbpsykologi* (2021) av Carina Carl og Rebekka Egeland for å forsøke å forstå litt mer av hva som foregår i hodene på ansatte som gjennomgår organisasjonsendring. Jeg kjøpte også en praktisk guide kalt *Hvordan skrive en litteraturgjennomgang* (2021) av Mats Persson. Dette for å sortere tankene og hjelpe meg i gang med prosessen punkt for punkt. Kildene mine har jeg som nevnt plukket fra artikler og bøker jeg tidligere har lest i fag fra studieforløpet i sosiologi. I tillegg til bøkene som omhandler organisasjoner og organisering, har jeg også brukt boken om klassisk sosiologisk teori av Ritzer & Stepinsky (2018). Til sammen har disse kildene hjulpet meg til å danne et bilde av hvordan ulike aktører ser på organisasjoner og organisasjonsendringer, samt hvordan synet på disse var før, sammenlignet med nå. Den eneste artikkelen jeg har søkt meg frem til eksternt er Wadel (2007). Denne dukket opp når jeg søkte etter relevant forskning i Oria, tilbake i januar 2022. Jeg søkte på titler som

«betydningsfulle», «andre», «endringsagent» og «change agent», her fikk jeg få eller ingen resultat. Det var først når jeg tikket av på «alle felt» at resultatene kom. Jeg tikket av på «kun fagfelleverdert», fjernet «masteroppgaver» og søkte «organisasjonsendring». Carl Cato Wadels «*Medarbeidersamhandling og medarbeiderledelse i en lagbasert organisasjon*» (2007) dukket opp. Jeg bestemte meg straks for å bruke den som del av min empiri.

Jeg har til min frustrasjon funnet utrolig mye mer stoff enn hva jeg har plass til i denne oppgaven. Utklippstavlen min er med andre ord proppfull av temaer jeg skulle ønske jeg kunne inkludere. Her har jeg blant annet temaer som organisasjonskultur, som jeg finner utrolig interessant og relevant. Jeg har et stort tema kalt natur, eller natur som en del av organisasjonenes omgivelser. Dette er et utrolig viktig og aktuelt tema som så absolutt kunne blitt omtalt. Dessverre blir ikke temaet omtalt i noen av tekstene jeg har valgt som relevant for min problemstilling, jeg velger derfor å ikke inkludere det her.

Andre tema inkluderer begreper som habitus, isomorfisme, tillit, forskjellige typer styring og selvsagt mening. Jeg har inkludert mening i oppgaven min, men oppdaget tidlig at det finnes uhorvelige mengder tekster om temaet som jeg bare var nødt til å begrense. Til slutt vil jeg nevne temaet kjønn, og hvordan forskjellige forfattere og forskere har ulike utgangspunkt når de bedriver sin forskning og trekker sine konklusjoner. På bakgrunn av dette har jeg med vilje inkludert artikler fra både kvinner og menn, men velger å ikke omtale temaet mer.

Opgaven er ellers satt sammen på et klassisk litteraturstudie-vis, hvor jeg har lett meg frem til og lest masse artikler og tekster jeg mente var relevante, alltid med problemstillingen i bakhodet. Jeg har etter hvert silt ut de med mindre relevans, og til slutt satt jeg igjen med ni bøker, seks artikler til teori og fem artikler til empiri. Resultatet ble denne oppgaven.

Svakheten ved å nesten bare bruke teori fra fag tidligere i studieforløpet er at perspektivet kan bli noe innsnevret. Ved neste anledning vil jeg rett blikket utover og søke etter teori andre steder også.

4. Empiri og analyse

Mitt empiriske kapittel omhandler artikler skrevet av forskere som har utført empiriske undersøkelser av organisasjoner under endring. Dette er empirien i min studie.

Gjennom min teori og empiri har jeg funnet at det slett ikke er enkelt å gjennomføre organisasjonsendringer i etablerte organisasjoner. Min oppfatning av endring som bestemt av lederen, for så å bli gjennomført av den ansatte nærmest dagen etterpå, er for lengst arkivert som en fantasi. Det viser seg nemlig at de ansatte i en organisasjon er levende, komplekse mennesker som bor i samfunn i konstant endring, med impulser fra naboer, samfunnet og verden utenfor landegrensene (Tsoukas & Chia, 2002). Carl & Egeland (2021) skriver på s. 118 om endring som «[...] en stor trussel mot menneskehjernen natur, fordi vi ikke vet om endringen medfører trygghet eller fare». Å gjennomføre organisasjonsendring på suksessfullt vis innebærer derfor tilsynelatende et fokus på menneskers behov for alltid å kjenne trygghet på arbeidsplassen, selv gjennom drastiske organisasjonsendringer (Carl & Egeland, 2021). Med andre ord kan ikke endring karakteriseres som enkelt eller «rett frem» når de som skal utføre endringen er mennesker. Å gjennomføre organisasjonsendringer er dog viktig for at organisasjonen skal henge med i tiden og kontinuerlig være attraktiv som leverandør, konkurrent og samarbeidspartner (Alvesson & Sveningsson, 2019). I Alvesson & Sveningsson (2019) kan man som nevnt i teorikapitlet lese om interne og eksterne drivkrefter som årsaker til endring. Hvordan man går frem som leder når behovet for endring melder seg, viser seg å være enormt viktig for endringens suksess eller fiasko (Piderit, 2000; Gunnardottir, 2016; Klemsdal, 2011; Wadel, 2007).

De fem artiklene jeg her legger frem som empiri representerer på noen måter lignende former for endring, på andre måter ulike former for endring. Med dette mener jeg at alle artiklene tilsynelatende omhandler planlagt endring, også kalt organisasjonsutvikling (OU) (Alvesson & Sveningsson, 2019), samtidig som de setter søkelys på organisasjonsendring fra noe ulike vinkler. Olberg & Trygstad (2007) har eksempelvis fokus på hva de nye organisasjonsendringene på 80-, 90- og starten på 2000-tallet betydde for Norge, både private og offentlige organisasjoner, mens Piderit (2000) skriver om de enkelte ansattes følelser og reaksjoner til endringer i en privat organisasjon. Jeg mener alle artiklene likevel er relevante for å kunne svare på min problemstilling:

Den uformelle makt: hvem leder egentlig ansatte gjennom organisasjonsendring?

Selv om Olberg & Trygstad (2007) har et mer makro-orientert syn på organisasjonsendringene, vil jeg allikevel sammenligne denne teksten med de andre fire. De har alle mønstre som tilsier at det enkelte individ har enorm påvirkningskraft når det kommer til organisasjonsendring. Selv om den enkelte ansatte ikke innehar en formell lederstilling i organisasjonen, vil han eller hun kommunisere daglig med kollegaer, ledere og tillitsvalgte og allikevel ha mulighet til å påvirke prosessen.

Med unntak av Wadel (2007) tolker jeg tekstene som å omhandle mellomlederens viktige jobb som «oversetter» eller meningsskaper. Som nevnt i teorien er menneskers behov for «mål og mening» utrolig viktig i organiseringen og arbeidsfordelingen (Klemsdal, 2013). Ifølge tekstene vil ansatte se til mellomlederen for mål og mening, og dette vil de også motta av en dyktig mellomleder. Mellomlederen er i tekstene fremstilt som både endringsagent og endringsmottaker, noe som vi skal lese om som svært utfordrende, men viktig og nødvendig for at endringsprosessen skal bli suksessfull. I Wadel (2007) er de ansatte tvunget til å se til hverandre og seg selv som oversettere og meningsskapere. Dog dette kan være utfordrende for den enkelte ansatte, tolker jeg teksten som at det absolutt er mulig, og at det til og med kan føre til nære samhold mellom dem.

I det følgende tar jeg for meg én og én artikkel, hvor jeg også baker inn min egen analyse av empiriens fokus på endring, mening og makt, før jeg går videre på neste artikkel.

4.1 Globale trender

Lik flesteparten av tekstene om endring jeg har lest under studietiden, handler også Olberg & Trygstad (2007) om organisasjonsendringer i norske organisasjoner på 80-, 90- og starten av 2000-tallet. Forfatterne ser på empiri og gjennomførte selv undersøkelser av hvor store organisasjonsendringene ble i Norge. Dette var tiden for endringer på flere organisatoriske nivå, og i både privat og offentlig sektor. Teknologien utviklet seg raskt, og utenlandske måter å organisere en bedrift på var dagens mote (Olberg & Trygstad, 2007). Olberg & Trygstad skriver på s. 125: «Presset i retning av omfattende endring dreide seg om desentralisering av lov- og avtaleregulering, nye strategiske fleksibilitetsinitiativer på arbeidsgiversiden og en massiv import av alternative organisasjonskonsepter». Hvor radikale endringene egentlig ble i Norge er et annet spørsmål.

Forfatterne skiller som nevnt mellom offentlig og privat sektor, de studerer organisasjonenes struktur, om det er endringer i mål- og resultatstyring, om det er

endringer i ansettelsesforhold, samt om det er endringer i den individuelle og kollektive organiseringen (Olberg & Trygstad, 2007). De mener empirien forteller oss at endringer definitivt er gjennomført, men ikke like radikalt som i andre land, og ikke så drastisk som man kanskje skulle tro om man lytter til hva de moteriktige private bedriftseierne rapporterer.

I teorikapitlet skrev jeg om organisasjoners behov for å opprettholde legitimitet hos omgivelsene, for å henge med i tiden og for å opprettholde et bilde av en attraktiv samarbeidspartner og leverandør. Jeg tolker teksten til Olberg & Trygstad (2007) dit hen at norske organisasjoner på 80-, 90- og starten av 2000-tallet var vitne til nye globale trenders inntog og ønsket å fremstå som moderne og å opprettholde legitimitet i organisasjonens tre nivåer av omgivelser, både domene, nasjonale forhold og internasjonale forhold (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Med dette mener jeg at organisasjonsendringenes inntog på det norske arbeidsmarkedet førte til utvikling av nye moteriktige måter å drive organisasjoner på, men dersom endringene i virkeligheten ikke ble så drastiske, ville ledere fortsatt ha behov for å *fremstå* som moderne og med i tiden. Fasaden som jeg skrev om i mitt teorikapittel mener jeg har en viktig rolle her, og jeg tolker at det er dette Olberg & Trygstad (2007) mener med overskriften «moter, myter og praksis». Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll (2015) skriver om dette i kapitlet om nyinstitusjonell teori på s. 250-251, hvor de henviser til flere ulike forfattere og det de mener om «institusjonaliserte myter». Som nevnt i teorikapitlet vil mytene påvirke organisasjoner til endring. «Organisasjonene må ta til seg disse mytene for å oppnå legitimitet og fremstå som rasjonelle. Dermed vokser det fram nye områder for organisering, som et resultat av mytene» (Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2015, s. 251).

Olberg & Trygstad (2007) kaller Norges etablerte partssamarbeid for både robust og fleksibelt gjennom forsøk på innføring av de utenlandske organisasjonskonseptene. De siterer Engelstad m.fl. 2003:288 på s. 144 når de forklarer dette paradokset; «De 'moderne' konseptene er i stor grad blitt 'oversatt' til en norsk partssammensatt virkelighet. Dette har vært mulig, endog naturlig, fordi innretningen i det norske lov- og avtaleverket i stor grad har kunnet inkorporere de nye idealene med vekt på individuell innflytelse som redskap for produktivitet og utviklingsarbeid. Lov- og avtaleverket har en konsensusinnretning som har gjort dette mulig. I tillegg er det stort rom for lokale avtaler og tilpasninger» (Olberg & Trygstad, 2007, s. 144). Det hevdes at Norges partssamarbeid allerede var preget av demokratiske ordninger, dialog og åpenhet, og at de nye konseptene derfor ikke innebar de

mest radikale endringene. Partene står altså fortsatt sterkt, og selv om organisasjonene er blitt såkalt «avhierarkisert» finner man fortsatt former for hierarki, hvor også de tillitsvalgtes posisjon fortsatt kan sies å være sterk.

Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll (2015) skriver om «oversettelse» under kapitlet om skandinavisk institusjonell teori på s. 258-260. Her forstås oversettingen «[...] som om man setter over noen ideer fra en kontekst til en annen» (Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2015, s. 259). Ideer om eksempelvis flate strukturer eller avhierarkisering ble altså i norsk sammenheng «oversatt» til å passe inn i det norske arbeidslivet. De som ble satt til å «oversette» vil sannsynligvis ha vært ledere eller mellomledere med personalansvar. I stedet for å rett frem «flate ut» organisasjonen har de sannsynligvis funnet andre løsninger, eksempelvis lagbasert prosjektarbeid eller lignende.

Ifølge Olberg & Trygstad bestod det norske arbeidslivet av en såkalt «institusjonell resistens» som stod imot de radikale endringene og sørget for at utviklingen bestod «av kontinuitet fremfor radikale brudd» (Olberg & Trygstad, s. 139). Dette forklares på forskjellig vis av forfatterne, men de går dypere inn i hypotesen de kaller «absorberingshypotesen» (Olberg & Trygstad, 2007), som betyr at endringene metaforisk «absorberes» av robuste institusjoner og tilpasses et norsk arbeidsliv (Olberg & Trygstad, 2007). Forfatterne mener man kan se dette gjennom to perspektiver som utfyller hverandre fremover å konkurrere mot hverandre, nemlig et nyinstitusjonelt perspektiv og et maktperspektiv (Olberg & Trygstad, 2007, s. 139). Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll (2015) skriver om det nyinstitusjonelle perspektivet på s. 249, og beskriver det som et perspektiv hvor organisasjonens omgivelser påvirker organisasjonen, samtidig som organisasjonen også påvirker sine omgivelser. Det blir lagt mindre vekt på organisasjonen som rasjonelt opptatt «[...] av å oppfylle formelle mål» (Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2015, s. 249), og mer fokus på hvordan organisasjonen *egentlig* organiseres, i forhold til hva den formelle strukturen sier om organiseringen (Zetterquist, Kalling, Styhre, & Woll, 2015). Dette fenomenet finner vi igjen i Olberg & Trygstad (2007), som kaller det for «spenninger mellom praksis og prat» eller «spenninger mellom retorikk og realiteter» (Olberg & Trygstad, 2007, s. 139).

Til syvende og sist er det enkeltindivider som skal gjennomføre endringene, og hvis disse allerede har en oppfatning om at de har en stemme som skal bli hørt, tillitsvalgte i ryggen, et beskyttende lovverk, dialog og åpenhet på arbeidsplassen, sterke organisasjoner, samt

egne interesser å fremme, ja da kan man se at endringer kan bli utfordrende å gjennomføre i et norsk arbeidsliv. «I innarbeidelses- og tilpasningsprosessene vil aktører hevde sine interesser og bruke sine maktressurser» (Olberg & Trygstad, 2007, s. 139). Eksempelvis vil en tillitsvalgt i en privat organisasjon være innforstått med at ledelsen nå ønsker å innføre nye, moteriktige måter å organisere på, tildele ansvar og oppgaver på og nye måter å bedrive mål- og resultatstyring på. Men dersom den tillitsvalgte har med seg de ansatte i oppfattelsen av at endringene ikke vil fungere hos dem, vil de sannsynligvis ha nok ressurser til å sette en stopper for hele eller deler av endringene.

4.2 De ansattes reaksjoner

Piderit (2000) skriver om medarbeideres reaksjoner til endring i privat sektor og mener at uttrykket «motstand mot endring» må permitteres som uttrykk i endringsteori. Dette begrunnes med forskerens studie av medarbeideres reaksjoner. Hun mener man må ha et «multidimensjonalt syn» på reaksjonene, og ikke bare kalle dem for motstand. Ifølge forskeren er det svært sjelden at ansatte motsetter seg endring kun for å motsette seg (Piderit, 2000, s. 784), man må rette forskningen mot de ansattes følelser og tanker og hva de egentlig ønsker å få frem, mener hun. Oftest sitter de ansatte med bekymringer for organisasjonens beste, og ofte kjenner de ansatte både organisasjonen og kollegaene godt nok til å vite når en foreslått endring er en god eller dårlig idé (Piderit, 2000, s. 785).

Piderit (2000) skriver videre om «ambivalente reaksjoner» som den mest vanlige formen for reaksjon hos ansatte som opplever organisasjonsendring. Hun beskriver «emosjonelle, kognitive og bevisste» reaksjoner, og omtaler reaksjonene som «holdninger» eller «attitude» (Piderit, 2000, s. 786). Her kommer det frem at ansatte har naturlige følelser i forhold til organisasjonsendring, følelser som kan innebære både glede, frykt, spenning og sorg, dette samtidig som man daglig må handle, og forsøke å danne sin egen oppfattelse av den planlagte organisasjonsendringen på samme tid. Forskeren understreker også dimensjonene av holdninger som komplekse og kontroversielle, og presiserer viktigheten av å skille mellom holdninger, meninger, følelser, og faktiske handlinger (Piderit, 2000, s. 786-787).

Piderits (2000), konklusjon og avslutning handler om å bedre forstå ansattes reaksjoner på endring ved å se dem som multidimensjonale holdninger, og ikke bare «motstand mot endring». Hun foreslår fem positive nøkkelimplikasjoner på det å «konseptualisere» de

ansattes reaksjoner til endring (Piderit, 2000, s. 789-791). Endringsagenten må inkludere de ansatte i planleggingen av endringen, fange opp reaksjoner, møte dem på reaksjonene, inkludere forslag og jobbe *med* de ansatte, ikke avfeie dem som motstandere av endring dersom målet er å gjennomføre vellykket organisasjonsendring (Piderit, 2000, s. 791-792).

4.3 Mellomlederen

Både Gunnarsdóttir (2016) og Klemsdal (2011) skriver om mellomledernes rolle under drastisk organisasjonsendring i offentlig sektor. Gunnarsdóttir (2016) om mellomledere i barnevernet og Klemsdal (2011) om den lokale NAV-lederen under NAV-reformen. Begge forskerne skriver om mellomlederen i skvis mellom bestemmelser de ikke har kontroll over, og de ansatte de har ansvar for, i tillegg til ansvaret mellomlederen føler for «brukerne» barnevernet og NAV skal behandle. Begge forskerne skriver også om mellomlederens autonomi og det faktum at mellomlederen er både en endringsagent og en endringsmottaker, med andre ord en svært viktig aktør ved gjennomføring av endringsprosesser (Gunnarsdóttir, 2016). Et viktig poeng her er å få fram at institusjonene er offentlige, og derfor bundet av offentlige bestemmelser. Protest mot organisasjonsendringene er derfor ikke mulig på samme måte som det hadde vært i en privat organisasjon.

4.3.1 Emosjonelt arbeid

Gunnarsdóttir (2016) retter sitt fokus mot mellomlederens emosjonelle arbeid, om press både ovenfra og nedenfra, om rollekonflikter og lojalitet, og balanseringen mellom disse faktorene. Hun benytter seg av Huy (2001) sin metafor om linedanseren som hele tiden må balansere mellom kontinuitet og endring, «[...] in order to minimize the negative emotional impact of a change process» (Gunnarsdóttir, 2016, s. 90-91). Funnene i forskningen viser at mellomlederne har egne emosjonelle, kognitive og intensjonelle responser mot den planlagt endringen (Piderit, 2000, i Gunnarsdóttir, 2016, s. 95). Dog mellomlederne først stilte seg positive til endringene, rapporterte flere følelser om uærlighet bak motivene for endringene og la skyld på dårlig kommunikasjon og tilbakeholden informasjon fra toppledelsen. De offisielle grunnene for endring var bedring av kvalitet og profesjonalitet, men mellomlederne mente at økonomi og innsparing var likeså viktige grunner for endringen (Gunnarsdóttir, 2016, s. 95-96). Mellomlederens

reaksjoner ville også påvirke de ansatte, som kunne oppleve følelser av utmattelse og sviktende lojalitet fra mellomlederen, i tillegg til at de også anklaget ledelsen for å tilbakeholde informasjon (Gunnarsdottir, 2016, s. 96). Mellomlederne måtte da også holde tilbake sine naturlige følelsesmessige reaksjoner for å beholde stabilitet og ro blant de ansatte. På s. 97 skriver Gunnarsdottir (2016) om mellomledernes «rollespill» ovenfor de ansatte (Goffman, 1959), og bruker metaforen «olje på vann» for å beskrive hvordan mellomlederne holder tilbake sine egne følelser, for å beholde «rolige farvann» under de drastiske organisasjonsendringene. Her vil jeg trekke inn mellomlederens naturlige behov for å opprettholde sin lederlegitimitet hos de ansatte. Han eller hun er fortsatt avhengig av å opprettholde legitimiteten for å få de ansatte med seg videre i utviklingen. Her vil jeg også trekke frem at makt er et dynamisk konsept som endres med tiden (Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2015, s. 142), med andre ord må en leder kontinuerlig jobbe for å opprettholde maktforholdet mellom seg og sine ansatte.

Alle mellomlederne som ble intervjuet av Gunnarsdottir (2016) rapporterte en form for emosjonell dissonans under endringsprosessen. Følelser som utilstrekkelighet og ensomhet, samtidig som de måtte håndtere motstridende krav og dobbeltmoral, var ikke uvanlig blant respondentene (Gunnarsdottir, 2016, s. 101). De opprettholdt egen autonomi ved hjelp av det Gunnarsdottir (2016) s. 101-104 kaller «emotion management», og forskjellige strategier ved dette, og klarer slik å gjennomføre organisasjonsendringen sammen med de ansatte. I konklusjonen på s. 104 skriver Gunnarsdottir (2016) om fem vilkår som tilsynelatende er de viktigste for at en mellomleder skal klare å gjennomføre suksessfull organisasjonsendring. Disse består for det første av muligheten for å forberede et budskap om endring til de ansatte *før* endringsprosessen trer i kraft. For det andre aksept og mulighet for uttrykk av bekymring og profesjonell tilbakemelding om reaksjoner mot endringen. For det tredje bør det finnes en støttefunksjon hvor det kan diskuteres utfordringer, bekymringer og problemer som måtte oppstå under endringsprosessen. Det fjerde vilkåret handler om frihet til å velge hvilke former for emosjonell respons man skal fremvise for de ansatte til hvilke tidspunkt, dette for å motivere de ansatte til å gjennomføre endringen på best mulig måte. Til slutt består det femte vilkåret om mellomlederens mulighet til å styrke seg selv gjennom å «logge på» den pågående endringsprosessen, og på denne måten bidra til at gjennomføringen kommer på plass på best mulig vis for hele organisasjonen (Gunnarsdottir, 2016, s. 104).

4.3.2 Utviklingslederen

Klemsdal (2011) skriver om den lokale NAV-lederens enorme ansvar i rollen som utviklingsleder under NAV-reformen. Han beskriver kaoset som oppstod når etatene ble slått sammen og kompetansen ble spredt og satt sammen på nytt utover de forskjellige kontorene (Klemsdal, 2011, s. 190-191). Igjen handler mye av problemene om en balansegang mellom signaler, bestemmelser og interesser fra direktorat, stat og kommune, samtidig skal de «[...] få kontorene til å fungere «i tråd med reformens intensjoner», slik det er formulert i NAV-proposisjonen» (Klemsdal, 2011, s. 192). Reformen er det som kalles en «minimums-designet reform» som betyr at mye av det som skal skje i praksis ikke er spesifisert på forhånd, og at det ikke finnes konkrete mål å sikte seg inn på som leder (Klemsdal, 2011, s. 193). Dette betyr i praksis at NAV-lederen har mye autonomi og frihet til å tilpasse sine egne kontor til det lokale behovet de står overfor. «Reformen representerer en skisse snarere enn en arbeidstegning, som må *oversettes* til en spesifikk lokal manifestasjon (Czarniawska og Joerges, 1996, sitert i Klemsdal, 2011, s. 194). NAV-lederens rolle som oversetter går igjen gjennom teksten, og handler om at lederen gjentatte ganger må «oversette» bestemmelser og signaler fra kommune, stat og direktorat, få respons fra de ansatte, for så å oversette igjen. «Analytisk sett kan vi dermed si at oversettelsene og lederens rolle som oversetter først og fremst må handle om å etablere utviklingsrom, snarere enn å etablere spesifikke praksiser» (Klemsdal, 2011, s. 205). NAV-lederen skjærer de ansatte fra impulsene ovenfra ved å ta dem imot selv, for så å gi de ansatte rom og autonomi til å jobbe med de nye praksisene og oppgavene reformen tilsier (Klemsdal, 2011).

Klemsdal (2011) skriver fra s. 199 om et skille mellom de lederne som lar de ansatte delta på planleggingen av arbeidsfordelingen på sine kontorer, og de som overordnet tar beslutninger om arbeidsfordeling selv. «To NAV-kontorer som gikk tydelig ut med en radikal omfordeling av oppgaver og det de begge kalte en generalistmodell, opplevde en krise etter et halvt års drift» (Klemsdal, 2011, s. 205). På bakgrunn av egne funn og funn fra forskere som Saksvik, Tvedt mfl. 2007 og Saksvik, Nytrø mfl. 2008, påstår Klemsdal (2011) s. 206 at vellykkede organisasjonsendringer blir gjennomført av ledere som «oversetter» direktiver fra bestemmende organer, er til stede for de ansatte som skal gjennomføre endringen, skaper de beste betingelsene for at de kan finne *mening* og forståelse i sin nye arbeidssituasjon, og dermed passer på at hverdagen fungerer så effektivt som mulig for de ansatte gjennom endringsprosessen. Til slutt mener Klemsdal (2011) at

selv om organisasjonsendringene er radikale, vil fortsatt selve arbeidet måtte bli utført gradvis og på en måte som minner mer om «organisasjonsutvikling» for at endringen skal bli vellykket, NAV-reformen er et godt eksempel på dette mener han (Klemsdal, 2011, s. 207-208).

4.4 Å lede hverandre og seg selv

Wadel (2007) skriver om ledelse gjennom og etter organisasjonsendring som en samhandlingsprosess. Forskningen tar utgangspunkt i organisasjonsendringene som Oljedirektoratet (OD) gjennomgikk rundt år 2001, og Wadel (2007) skriver ut fra sitt feltarbeid år 2001-2003. Her har forfatteren et relasjonelt perspektiv på ledelse, og skriver på s. 30 at man ut fra dette perspektivet «[...] vil være ute etter å fange inn *de lededes bidrag* i prosessen i like stor grad som de formelle ledernes bidrag». Han har utviklet nye begreper ut fra sin forskning og sine tre artikler, og disse handler om uformell ledelse, ledelse av hverandre som medarbeidere og det å lede seg selv.

Wadel (2007) mener tilsynelatende å framheve det faktum at medarbeidere og ledere kommuniserer daglig og uformelt, og at dette da naturligvis vil påvirke og ha betydning for hvordan en endringsprosess gjennomføres. Ifølge studien måtte medarbeiderne lede seg selv og hverandre gjennom endringen. Spesielt siden et lederledd ble fjernet og nye organisasjonsformer ble innført, var krav fra organisasjonen om å lede seg selv en naturlig følge av dette (Wadel, 2007, s. 42). Gjennom sine observasjoner og intervjuer beskriver forfatteren medarbeidere som finner det lettere å ta uformell kontakt med hverandre for tips, hjelp og støtte til utføring av oppgaver den enkelte medarbeider har ansvar for, han kaller dette for samhandling. Tidligere kunne oppgaver bli delegert fra en mellomleder og nedover i hierarkiet, men nå beskriver respondentene en uoversiktlig situasjon hvor man må søke til hverandre for innspill (Wadel, 2007, s. 40). Medarbeiderne møter hverandre i kantinen, i gangen, ved kaffemaskinen og oppsøker hverandre på kontorene, altså helt uformell samhandling (Wadel, 2007).

I sin presentasjon av resultater og funn skriver Wadel (2007) på s. 87: «Det argumenteres for at samhandlingen er sentral for at den enkelte skal klare å utføre sitt arbeid og ivareta sitt arbeidsansvar. Dermed får samhandlingen også stor betydning for hvordan organisasjonen fungerer og klarer å løse sine oppgaver». Forfatteren presenterer også resultater som sier at medarbeiderne utfører «subtile» måter å lede hverandre på, da de nå

er oppdelt i lag som er ment å samarbeide om viktige oppgaver, uten formelle ledere (Wadel, 2007, s. 88). Graden av medarbeidersamhandling i hverdagen øker basert på «overgangen til en lagbasert organisasjonsform» (Wadel, 2007, s. 88). «Utviklingen en ser i OD kan sies å innebære at organisasjonen blir mer medarbeiderdrevet ved at relasjoner og samhandling mellom medarbeidere får større betydning for organisasjonens fungering. Organisasjonens fungering blir også mer avhengig av at medarbeiderne utøver ledelse» (Wadel, 2007, s. 89). Til slutt går forfatteren inn på at medarbeiderne i større grad enn før har ansvar for å planlegge og legge til rette for sitt eget arbeid (Wadel, 2007, s. 89). «Studien får fram den gjensidige avhengigheten og påvirkningen mellom medarbeiderne i ledelsen av seg selv i arbeidssamhandling, og viser at medarbeidere også kan samarbeide om selvledelsen» (Wadel, 2007, s. 90). Med andre ord mener Wadel (2007) å få frem hvor viktig det er å rette fokus mot de menneskelige relasjonene for å virkelig forstå hva som skjer og hvordan en organisasjon arbeides fremover under organisasjonsendring, eller når organisatoriske hierarkier bygges ned.

5. Konklusjon

Som nevnt i starten av forrige kapittel er jeg kommet frem til konklusjonen at organisasjoner består av tenkende, følende mennesker med egne meninger og behov for trygghet og «mål og mening» i arbeidshverdagen.

Makt kommer i flere former, ikke bare institusjonell, offisiell eller hierarkisk makt. Hver enkelt medarbeider har mulighet for å påvirke andre til handling og, avhengig av hans eller hennes naturlige evner til innflytelse, muligens endre retningen til organisasjonens endringsprosess.

Basert på min empiri later det til at mellomlederen har et enormt ansvar og press under endringsprosesser. De står i midten av impulser ovenfra og nedenfra, skal opprettholde kontinuitet i arbeidshverdagen og må derfor «oversette» og absorbere disse impulsene fra alle kanter.

Jeg mener å ha svart på min problemstilling når jeg ser tilbake på empirien fremlagt i denne oppgaven. Ansatte kan lede seg selv og andre gjennom uformelle samhandlinger, men nøkkelordet er samhandlinger, man må bruke hverandre for å gå i samme retning. Den viktige mellomlederen får ansatte gjennom endringsprosesser, *men* suksessraten går opp dersom mellomlederen inkluderer de ansatte i planleggingen og dersom prosessen går gradvis.

Jeg mener fremtidig forskning kan rette søkelyset mot den daglige kommunikasjonen og uformelle kontakten som er til stede mellom medarbeidere og ledere. Jeg mener dette relasjonelle fenomenet har enorm påvirkningskraft på den enkelte ansatte, og da også på organisasjonen.

6. Litteraturliste

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2019). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bulukin, K. C., & Døving, E. (2005). Lederlegitimitet og medarbeidernes reaksjoner på lederens atferd. I E. Døving, & Å. Johnsen, *Organisasjonsteori på norsk* (ss. 117-131). Bergen: Fagbokforlaget.
- Carl, C., & Egeland, R. (2021). *Jobbpsykologi*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., & Aars, J. (2021). *Forvaltning og politikk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management review*, ss. 362-377.
- Gunnarsdóttir, H. M. (2016, February). Autonomy and emotion management - Middle managers in welfare professions during radical organizational change. *Nordic journal of working life studies*, ss. 87-108.
- Hennestad, B. W., & Revang, Ø. (2017). Organisasjoner og endring. I B. W. Hennestad, & Ø. Revang, *Endringsledelse og ledelsesendring: fra plan til praksis* (ss. 86-105). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansen, O., & Sætersdal, H. (2018). *HR og Personalledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Klemsdal, L. (2011). Navet i reformprosessen: den lokale NAV-lederen som utviklingsleder. I T. A. Andreassen, & K. Fossetøl, *NAV ved et veiskille: organisasjonsendring som velferdsreform* (ss. 190-207). Gyldendal Akademisk .
- Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til? Organisering og ledelse i komplekse situasjoner* . Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Langley, A., & Denis, J.-L. (2006). Neglected dimensions of organizational change: Towards a situated view. I A. Langley, R. Lines, & I. G. Stensaker, *New perspectives on organizational change and learning* (ss. 136-159). Bergen : Fagbokforlaget.
- Olberg, D., & Trygstad, S. (2007). Organisasjonsendring - om moter, myter og praksis. I J. E. Dølvik, T. Fløtten, G. Hernes, & J. M. Hippe, *Hamskifte: den norske modellen i endring* (ss. 124-144). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Persson, M. (2021). *Hvordan skrive en litteraturgjennomgang? En praktisk guide*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, ss. 783-794.
- Ritzer, G., & Stepinsky, J. (2018). *Classical sociological theory*. Los Angeles: 2018.

- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization science*, ss. 567-582.
- Wadel, C. C. (2007). Medarbeidersamhandling og medarbeiderledelse i en lagbasert organisasjon. Bergen: Psykologisk fakultet, Universitetet i Bergen.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, ss. 361-386.
- Zetterquist, U. E., Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2015). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.