

# Hva hemmer endringsprosesser innenfor operative organisasjonskontekster? – Et mellomlederperspektiv

Paper presentert på NEON 2016

Åge Gjøsæter

Høgskolen Stord/Haugesund

## Abstrakt

*Tema for paperet er organisasjonsstrukturelle og relasjonelle forhold som hemmer endringsprosesser innenfor operative organisasjonskontekster, sett fra et mellomlederperspektiv. Empirien som ligger til grunn er basert på intervjuer med 75 mellomledere i 5 offentlige og 7 private virksomheter. Studien viser at operative organisasjonskontekster framstår som komplekse endringsareaer hvor mange samtidige prosesser og aktiviteter spiller seg ut, og hvor alt flyter sammen innenfor en helhetlig organisatorisk hverdagsontologi. Som mellomleder og endringsaktør blir en hemmet av å bli lite engasjert i mål- og strategiprosesser, særlig i tidligfaser, av «overfull tallerken» av arbeidsoppgaver, budsjettmessige begrensninger, store kontrollspenn og av administrative oppgaver ofte må prioriteres. Samtidig har en som mellomleder begrenset makt og myndighet innenfor det organisatoriske systemet. Sist, men ikke minst, hemmer asymmetriske relasjonelle forhold likeverdige dialoger med ledere på høyere nivåer mellomledere som endringsaktører. Studien bidrar til større forståelse for organisatoriske og relasjonelle forhold som hemmer realisering av endringsintensjoner innenfor operative organisasjonskontekster. Den utfordrer samtidig bildet som tegnes av norske /skandinaviske organisasjoner som lite hierarkiske virksomhetssystemer hvor det er "kort avstand" mellom toppledelse og mellomledere, ikke minst i organisatorisk endringsammenheng.*

**Nøkkelord:** Operative organisasjonskontekster, mellomledere, endringsprosesser, hemmer, organisatoriske strukturer, relasjoner.

## Innledning og problemstilling

Omstilling og endring er viktig for at virksomheter til enhver tid møter kunder og brukeres krav og forventninger. Næringslivet opplever stadig hardere konkurranse hvor kundene er mindre lojale enn før. Offentlig forvaltning på sin side utsettes for krav om mer effektiv drift og samtidig forventning om høyere kvalitet i levering av tjenester. Omstillings- og endringsprosjekter leverer imidlertid ofte ikke som forventet (e. g. Clegg og Walsh, 2004; Bruno og Kerber, 2010). Studier indikerer at så mange som 70-80 % av alle planlagte organisasjonsendringer ikke klarer å oppnå ønskede resultater, mislykkes totalt, eller gjør ting verre (Pellettiere, 2006; Lyons et al. 2009; Decker et al., 2012; Stensaker og Haueng, 2016). Selv om det i andre studier stilles spørsmålstegn ved om den lave suksessraten som påvises er reell (Hughes, 2011), synes det å være enighet om at realisering av

endringsintensjoner er en utfordring. Gapet mellom forventninger som en har til endringsprosjekter og oppnådde resultater ser dessuten ut til å være økende (Jørgensen, Owen og Neus, 2008).

Forskning peker på ulike årsaker til at organisasjoner ikke lykkes i å realisere endringsintensjoner. I den senere tid har rollen som mellomleder og endringsaktør kommet i søkelyset (Whittington, 2011; Stensaker, Bryant, Bråten og Gressgård, 2012; Filstad, 2013; Elstad, 2015; Hope, 2015, Iversen og Rimol, 2015). Mellomledere defineres som ledere to eller flere nivåer under daglig leder (Hope, 2015), som aktører mellom toppledelsen og faglige medarbeidere, mens begrepet endringsaktør brukes som en samlebetegnelse for aktører som i en eller annen form har en agenda med hensyn til organisatorisk endring (Karp, 2015). Formålet med dette paperet er å bidra til ytterligere kunnskap om forhold som hemmer mellomledere som endringsaktører, med særlig fokus på rollen som mellomleder og endringsaktør på det laveste mellomledernivået, også betegnet som førstelinjeledere (Hales, 2007; Stensaker og Haueng, 2016). Mellomledere på dette nivået framstår som "daglige ledere" av løpende arbeidsprosesser innenfor produksjonskjernen (Mintzberg, 1983), i dette paperet betegnet som den operative frontlinjen.

Mellomledere som opererer i den operative frontlinjen har en særlig viktig rolle når det gjelder å legge til rette for at planlagte endringer iverksettes til ny praksis innfor operative organisasjonskontekster (Kanter, 1982; Whittington, 1996; Hales, 1999; Tengblad, 2006; Johnson et al., 2007; Peters, 2011; Whittington, 2011; Hennestad og Revang, 2012; Hope, 2015). Samtidig har de ikke andre linjeledere som de uten videre kan delegerer endringsorienterte lederoppgaver til (Hales; 2005; Griffin, 2008; Gjørseter, 2009; Peters, 2011). Mye står og faller derfor på mellomledere når det gjelder å realisere endringsintensjoner innenfor organisatoriske systemer. I og med at det store flertall av medarbeidere i organisasjoner dessuten har sitt daglige virke innenfor den operative frontlinjen, gjerne opp mot 70-80 % av alle ansatte (Priestland og Hanig, 2005), fordrer vellykkede endringsprosesser ledere som evner å engasjere medarbeiderne som aktører i endringsprosesser og -aktiviteter.

Fokus i dette paperet er på organisasjonsstrukturelle og relasjonelle forhold som hemmer endringsprosesser innenfor operative organisasjonskontekster, sett fra et mellomlederperspektiv. Den empiriske basis for paperet er intervjuer med mellomledere i 12 offentlige og private virksomhetskontekster. Videre i paperet presenteres først teoretiske perspektiver som ble lagt til grunn i studien. Deretter gjøres det rede for metodisk tilnærming for innhenting av empiriske data. Deretter presenteres og analyseres sentrale funn i studien. Til sist drøftes empiriske funn i lys av teoretiske perspektiver samtidig som praktiske implikasjoner konkretiseres og temaer for mulige videre studier indikeres.

## **Teoretiske perspektiver**

En organisasjon kan forstås som en vedtatt orden som inkluderer medlemskap, hierarki, regler, oppfølging og sanksjoner (Ahrne og Brunsson, 2011), som systemer av etablerte prosesser som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål (Etzioni, 1964). Mintzberg (1983) skisserer fem deler som i større eller mindre grad inngår i alle organisatoriske systemer, nemlig toppledelse, mellomledelse, produksjonskjerner, teknostruktur og støtteenheter. Mellomledere opererer som aktører mellom toppledelsen og produksjonskjernen. Antall hierarkiske nivåer av mellomledere

avhenger av hvor stor virksomheten er. Det laveste nivået av mellomledere betegnes gjerne som førstelinjeledere, som tidligere omtalt.

Organisatoriske endringsprosessene kan være planlagte eller fremvoksende (Bamford og Forrester, 2003). I praksis vil endringsprosesser gjerne være planlagte samtidig som det skjer ting underveis i prosessene som gjør at nye, ikke planlagte, målsetninger og aktiviteter vokser fram (Mintzberg et al., 1998). Ledelse av endringsprosessene, i form av navigering og fortolkning underveis (Palmer og Dunford, 2008), vil derfor være sentrale lederoppgaver og utfordringer underveis mot å realisere endringsintensjoner (e. g. Huy, 2001; Balugun og Johnson, 2004; Mantere 2007; Voxted, 2007; Larsen og Elias, 2008; Hope, 2010; Peters, 2011; Whittington, 2011; Stensaker et al. 2012; Filstad, 2013; Elstad, 2015), ikke minst for mellomledere innenfor operative organisasjonskontekster.

Planlagte endringsprosesser starter gjerne med diskusjon blant ledere høyere oppe i det organisatoriske systemet, som diskursiv bevissthet (Giddens, 1984). Diskursiv bevissthet defineres som det som en kan sette ord på og som en er i stand til å snakke om. Å realisere endringsintensjoner, på den annen side, fordrer utvikling av praksis bevissthet, hvor praktisk bevissthet handler om å leve etter intensjonene nærmest uten å tenke over det (ibid). Vellykkede organisatoriske endringsprosesser fordrer derfor et utviklingsløp fra diskursiv til praktisk bevissthet. Endringsintensjoner må omsettes til ny praksis, i form av ny tenkning, tolkning og handling i den organisatoriske hverdagen. Det må skje en utvikling *fra hva* en skal gjøre, *til hvordan* en skal få nye og gamle ting til på nye måter.

Som mellomleder og endringsaktør har en et særlig ansvar for å realisere ny praksis innenfor sitt ansvarsområde, som praktisk bevissthet (Giddens, 1984), parallelt med at daglig drift må gå sin gang og relasjoner til medarbeidere pleies. Å operere som mellomleder i den operative frontlinjen fremstår derfor som en krevende balansegang mellom operative drifts- og relasjonsorienterte oppgaver samtidig som en agerer som endringsaktør (Ekvall og Arvonen, 1991; Balugun, 2003; Yukl og Lepsinger, 2004; Grinde, Valebrokk og Nilsen, 2010). Rollen som mellomleder og endringsaktør påvirkes samtidig av det handlingsrom en har som aktør i endringsprosesser innenfor det organisatoriske systemet, i denne sammenheng forstått som organisatoriske strukturer og relasjoner som hemmer mellomledere som endringsaktører underveis i prosessene. Samtidig påvirkes rollen også av relasjoner som en har til ledere og medarbeidere i organisasjonen.

Følgende organisatoriske forhold legges til grunn for å studere og å analysere mulige elementer som hemmer mellomledere i den operative frontlinjen som endringsaktører: *mål- og organisasjonsstrategiske forhold, organisasjonsstruktur, maktforhold og organisasjonskulturelle forhold*. Mål- og organisasjonsstrategiske forhold er relatert til etablering av overordnede retninger for organisasjonen, organisasjonsstruktur til formell organisering, maktforhold til formell og uformell makt som en har som leder og endringsaktør innenfor det organisatoriske systemet, og organisasjonskultur til uformelle normer, verdier og grunnleggende antagelser som dominerer i virksomheten (Bolman og Deal, 1984; Pettigrew, 1985; Karp, 2014). I tillegg er fokus rettet mot mellomlederes relasjoner til medarbeidere, overordnet ledelse og andre ledere innenfor det organisatoriske systemet (Hansen, Larsen og Gulddahl Rasmussen, 2015). Organisasjonsstrukturelle og relasjonelle forhold som utgjør det teoretiske rammeverket i studien, er illustrert i figur 1.



Figur 1. Rammeverk for studie av organisasjonsstrukturelle og relasjonelle forhold som hemmer mellomledere i den operative frontlinjen som endringsaktører.

### Metodisk tilnærming

For å få dypere innsikt i organisasjonsstrukturelle og relasjonelle forhold som hemmer mellomledere i den operative frontlinjen som endringsaktører, ble en kvalitativ forskningstilnærming lagt til grunn (Ghauri og Grønhaug, 2002; Griffin, 2008). Askheim og Grennes (2008) opererer med fire kategorier av kvalitative forskningsdesign: en fenomenologisk design, en case-design, en etnografisk design og en "grounded-theory" design. Med utgangspunkt i at formålet med studien var å få en dypere forståelse av forhold som hemmet mellomledere i den operative frontlinjen som endringsaktører, ble en case-design vurdert som best egnet.

Stake (2000) skiller mellom "instrumental case studies" og "intrinsic case studies". En "instrumental case study" er karakterisert ved at den har som formål å generere kunnskap i form av typiske trekk knyttet til det feltet eller problemstillingen som studeres, noe som legitimerer overførbarheten av de funn som gjøres. En "intrinsic case study", på den annen side, er rettet mot problemstillinger av spesiell karakter, og som på den måten kan bidra til utvikling av ny teori på området. I og med at formålet med studien var å framskaffe kunnskap av typisk karakter som eventuelt hemmet mellomledere innenfor operative virksomhetskontekster som endringsaktører, karakteriseres studien som en "instrumental case study".

Til sammen 5 offentlige og 7 private casevirksomheter inngikk i studien. Casevirksomhetene omfattet kommuner, andre offentlige virksomheter, samt private virksomheter innenfor verftsindustri, prosessindustri og shipping. Kriteriene som ble lagt til grunn for utvelgelse av casevirksomheter var at de hadde over 100 ansatte, samt at de gjennomgikk eller nylig hadde gjennomgått større

endringsprosesser, og at det var minst tre organisatoriske nivåer i virksomhetene. Det ble dessuten lagt til grunn at informantene hadde personal- og/eller økonomiansvar, og at de fremstod som representative for mellomledere i mellomstore norske virksomheter.

Datainnsamlingen ble gjennomført i form av individuelle intervjuer og/eller fokusgruppeintervjuer. Til sammen ble 75 mellomledere intervjuet. Intervjuprosessene ble gjennomført med utgangspunkt i en halvstrukturert intervjuguide. Spørsmålene i intervjuguiden var rettet mot utfordringer og aktiviteter underveis i organisatoriske endringsprosesser, med særlig fokus på organisasjonsstrukturelle og relasjonelle forhold som hemmet mellomlederne som endringsaktører; det var mellomledernes "stemme" som skulle komme til uttrykk. Intervjudata ble registrert fortløpende en av de to forskerne som gjennomførte intervjuene.

I forskningsprosessen ble det lagt vekt på å være kritisk med hensyn til utsagn fra informantene som ble oppfattet som et forsøk på å framstille egen rolle som mellomleder og endringsaktør i tråd med det som en trodde var "riktig" i henhold til teorier om ledelse og endring innenfor organisatoriske kontekster (Alvesson, 2014). På den annen side vil tolkning av informantenes utsagn være påvirket av forskernes egen forforståelse (Gadamer, 1999). For i størst mulig grad å verifisere gyldigheten til funnene ble informantene i etterkant av datainnsamlingen derfor invitert til en samling hvor sentrale funn ble presentert og diskutert. Funn i studien ble analysert basert på tidligere presenterte perspektiver og rammeverk (Yin, 2005; Andersen, 2013), sett fra et mellomlederperspektiv.

## **Presentasjon og analyse av funn**

Sentrale funn presenteres videre i paperet. Først presenteres funn relatert til karakteristika ved *den operative frontlinjen som endringskontekst*. Deretter presenteres funn angående *organisasjonsstrukturelle og relasjonelle forhold som hemmer mellomledere som endringsaktører*, strukturert i henhold til teoretisk rammeverk presentert i figur 1.

### 1) Den operative frontlinjen som organisatorisk endringskontekst.

Til tross for at den operative frontlinjen «produserer» de produkter og tjenester som en virksomheten er opprettet for å levere, gav flere informanter uttrykk for at den operative frontlinjen ikke alltid ble opplevd som en sentral del av virksomhetene. "*Det er mindre status hos oss som jobber i felten*", var et representativt utsagn i den sammenheng. Aktiviteter innenfor den operative frontlinjen ble forventet å gå sin gang uten at disse i det daglige nødvendigvis ble viet stor oppmerksomhet, blant annet av toppledelsen. På den annen side forelå det krav om jevnlig rapportering av økonomiske og administrative forhold oppover i det organisatoriske systemet. Å levere produkter og tjenester i henhold til etablerte kvalitetskriterier, framstod på den annen side som det dominerende fokus innenfor den operative frontlinjen.

En sentral utfordring for mellomledere var å avstemme forholdet mellom effektivitet og produktivitet, i form av leveranse kvalitet i forhold til ressursinnsats, i samarbeid med medarbeidere. Avstemming mellom kvalitet og ressursinnsats måtte som oftest foretas uten støtte fra ledere høyere oppe i det organisatoriske systemet. Samtidig hadde en som mellomleder begrenset økonomisk

handlefrihet, særlig innenfor offentlige organisasjoner. Å formidle et reelt bilde at utfordringer i den operative hverdagen oppover i det organisatoriske systemet, fremstod ofte som en utfordring. *”Ledelsen over er til dels lite lydhør overfor mellomledere i den operative frontlinjen. Ledernivået over bare gir beskjed, de har større lojalitet oppover i det organisatoriske systemet”*, som en informant uttrykte det. En annen informant uttrykte det samme på følgende måte: *”Frontrollen kunne vært mer hørt i systemet, har ikke den tyngden den skulle hatt”*.

Som mellomleder i den operative frontlinjen hadde en personalansvar for mange medarbeidere, innenfor enkelte virksomheter opp mot 40-50 ansatte. I flere av virksomhetene gikk de ansatte dessuten en eller annen form for turnus, noe som gjorde daglig oppfølging og kontakt med medarbeiderne ekstra utfordrende. Samtidig ble god kontakt med medarbeiderne trukket fram som ekstra viktig, blant annet for å motivere og å tilføre energi og for å motvirke at endringsprosesser og -aktiviteter i for stor grad gikk ut over kvaliteten i operative oppgaver. På den annen side medvirket daglig nærhet mellom leder og medarbeidere til at en lett ble *”avslørt”* dersom en ikke evnet å pleie relasjoner til medarbeiderne på en måte tilfredsstillende måte.

Mellomlederne ble en forventet å være en informasjons- og kommunikasjonskanal for medarbeiderne, blant annet i form av å oversette og tilpasse endringsintensjoner til den organisatoriske hverdagen i den operative frontlinjen. Å balansere mellom oppgave-, relasjons- og endringsorientert ledelsesoppgaver innenfor en ofte hektisk arbeidshverdag som informantene rapporterte om ofte var (over)full av oppgaver, fremstod som en utfordring. Utfordringen ble forsterket av at ulike instanser, internt så vel som eksternt, gjerne presset på for å få den operative frontlinjen til å levere mer og bedre produkter og tjenester. Internt gjaldt dette ikke minst stabsenheter som blant annet på vegne av toppledelsen etterspurte rapporter om ulike forhold. Balanseutfordringen framstod som ekstra utfordrende i og med at daglig drift uansett måtte gå sin gang innenfor en arbeidsdag hvor en som mellomleder gjerne bare delvis kunne planlegge arbeidsdagen på forhånd.

Karakteristika ved den operative frontlinjen som endringskontekst er oppsummert i tabell 1.

### Sentrale funn

- Den operative frontlinjen ble ikke alltid opplevd å ha høy status innenfor organisatoriske systemer.
- Arbeidshverdagen var ofte hektisk, gjerne med "overfull tallerken" av arbeidsoppgaver.
- Det var mange medarbeidere som forventet å bli «sett og hørt».
- Administrative oppgaver ble ofte forventet å bli gitt prioritet fra aktører høyere oppe i det organisatoriske systemet, tidvis på bekostning av operative oppgaver.
- Økonomiske rammebetingelser medførte begrenset operasjonell handlefrihet, særlig innenfor offentlige virksomhetskontekster.
- Ikke alltid forståelse for utfordringer innenfor den operative frontlinjen høyere oppe i det organisatoriske systemet, ikke minst i endringssammenheng.
- Avstemming mellom kvalitet og produktivitet måtte i stor grad foretas av aktører i den operative frontlinjen, uten støtte fra toppledelsen.
- Ulike interessenter, interne som eksterne, som forventet at aktører i den operative frontlinjen «leverte» mer, og helst kvalitativt bedre.

Tabell 1. Karakteristika ved den operative frontlinjen som endringskontekst.

## 2) Hva hemmer mellomledere i den operative frontlinjen som endringsaktører?

Organisasjonsstrukturelle og relasjonelle forhold som hemmer mellomledere i den operative frontlinjen som endringsaktører presenteres videre i paperet, strukturert i henhold til teoretisk rammeverk.

### *Mål og organisasjonsstrategiske forhold*

Et gjennomgående funn var at mellomledere i den operative frontlinjen var lite eller ikke engasjert i tidligfaser i mål- og strategiprosesser. Som mellomleder opplevde en ofte at vedtak ble tredd ned over hodet på en. "Noen hadde allerede bestemt seg", var et representativt utsagn i den forbindelse. En annen informant gav uttrykk for at "det blir mindre og mindre involvering. Det er toppstyrt, mye konsulentbruk. Veldig sjelden at en som leder i den operative frontlinjen blir involvert". Andre mellomledere derimot gav uttrykk for at de ble trukket i inn mål- og strategiprosesser, men at det skyldtes at de hadde vært lenge i organisasjonen. "Jeg har god kontakt oppover. Blir dratt med på det meste, men det har sammenheng med at jeg har lang fartstid."

Flere av informantene gav uttrykk for at vedtatte mål og strategier ofte var for lite konkrete til uten videre å kunne omsettes til konkrete aktiviteter i den operative frontlinjen. Dette førte til at det som ble besluttet fordret ekstra oversettelsesarbeid for mellomledere for å bygge bro mellom overordnede føringer, og prosesser og aktiviteter med sikte på å realisere endringsintensjoner. I tillegg framstod implementering av endringsmål og -strategier som ekstra utfordrende når formulerte mål og strategier ikke "passet inn" innenfor operative organisasjonskontekster. En

mellomleder uttrykt det på følgende måte: *”det er viktig å fendre av ting de ansatte ikke trenger, ikke slippe ned alt rølpet som kommer ovenfra.”* *”Det er viktig at medarbeiderne forstår endringsbehovet»*, som en annen informant uttrykte det.

Et gjennomgående funn var at mellomlederne ønsket å framstå som ressurser i organisatoriske endringsprosesser, blant annet i form av å bli mer involvert i tidlige faser i prosessene. *”Av og til skulle jeg ønske at de tar med oss lenger nede. Det er lett å lage mål, men det er ikke alltid like lett å følge dem opp”*. Som mellomleder i den operative frontlinjen satt en på innsikt som en mente kunne bidra til at overordnede endringsmål og strategier i større grad «passet inn» i den operative frontlinjen, blant annet i form av å identifisere relevante og konkrete tiltak og aktiviteter, og å bruke ord og uttrykk som var naturlig innenfor operative organisasjonskontekster. *”Når endringer skal gjennomføres, må det være forståelse for dem”*, som en informant uttrykt det.

Høy endringstakt gjorde det dessuten ekstra utfordrende å kombinere daglig drift og endring, i tillegg til at en som mellomledere måtte forholde seg til stadig flere administrative oppgaver. Utfordringene fremstod som særlig store innenfor tjenesteytende virksomheter hvor mange samvirkende oppgaver ofte skulle falle på plass samtidig for å møte kunder og brukeres ulike behov.

### *Organisasjonsstruktur*

Den operative frontlinjen fremstod som mer komplekse en det som informantene opplevde ledere høyere oppe i det organisatoriske systemet var seg bevisst. *”Det er kompleksitet og spenninger som ikke kommer opp til toppledelsen. De har ikke alltid føling med hva som skjer i den operative frontlinjen”*, som en informant uttrykte det. Arbeidshverdagen innenfor operative organisasjonskontekster var ofte hektisk, og mer enn 50 % av arbeidstiden gikk gjerne med til oppfølging av løpende operative oppgaver. På den annen side var oppgaveorienterte lederoppgaver aktiviteter som mellomledere følte seg trygge på.

Lederutfordringer innenfor den operative frontlinjen ble forsterket av at store kontrollspenn, innenfor enkelte virksomheter gjerne bestående av opp mot 40-50 medarbeidere. Funn i studien indikerer at utøvelse av relasjonsorientert ledelse i form av oppfølging og støtte til medarbeidere, framstod som særlig utfordrende, ikke minst i endringssammenheng. Flere av informantene gav uttrykk for at de gjerne skulle hatt mer tid til å pleie medarbeiderrelasjoner. *”Å pleie relasjoner til medarbeiderne er viktigst for meg. Bryr meg om medarbeiderne, prøver å være et eksempel, å være ekte, og stå for det som jeg gjør”*.

Som mellomleder og endringsaktør måtte en balansere mellom daglig drift og endring, samtidig som en pleiet relasjoner til medarbeiderne. De ulike lederoppgavene ble forventet ivaretatt samtidig som en fulgte opp pågående endringsprosesser. Dette gjorde arbeidsdagen utfordrende. Flere av informantene gav uttrykk for at de opplevde at det strukturelle krysspresset mellom drift og endring bare delvis ble forstått høyere oppe i det organisatoriske systemet. Organisatorisk *”slack»* ble etterlyst av flere av informantene. *”Mange daglige oppgaver tar mye tid, skulle gjerne hatt mer tid til utviklingsarbeid”*, som en informant uttrykte det.

Et ytterligere organisasjonsstrukturelt forhold som hemmet mellomledere som endringsaktører, var begrenset handlingsrom innenfor det organisatoriske systemet. Hierarkiske og byråkratiske



strukturer og systemer bidro til å gjøre rollen som leder i operative frontlinjen utydelig og påvirket samtidig mellomlederens makt og myndighet som endringsaktør. I tillegg ble mangel på administrative ressurser påpekt som et ytterligere hemmende forhold. *"Førstelinsjeledere ønsker å være operative og ha fokus på det driftsmessige. Et administrativt støtteapparat kunne avhjelpe"*, var et representativt utsagn i den sammenheng. Det ble dessuten gitt uttrykk for at den operative frontlinjen ofte ble utsatt for press med sikte på økt produktivitet uten tilførsel av ekstra ressurser, mens staber og administrative støtteenheter lettere syntes å få tilført ekstra ressurser. I tillegg påla stabsenheter gjerne den operative frontlinjen ekstra oppgaver, blant annet i form av ulike former for rapportering, som tidligere omtalt. *"Stab kan være en støtte, men også noen som pålegger nye oppgaver"*, var en representativ kommentar i den sammenheng. Pålegg om nye oppgaver, blant annet i form av administrative rapporter initiert av stabsenheter, tok tid og ressurser bort fra det som ble sett på som kjerneoppgaver for mellomledere i den operative frontlinjen.

### *Maktforhold*

Flere av informantene gav uttrykk for at de opplevde at de bare delvis var *"inne i ledervarmen"*, som en informant uttrykte det. Som mellomleder i den operative frontlinjen var en blant annet ikke i samme grad som «mer fullverdige ledere» høyere oppe det organisatoriske systemet til stede på arenaer hvor endringsideer og -prosesser ble formulert og initiert. Dette var særlig tilfelle i tidligfaser i organisatoriske endringsprosesser, som tidligere omtalt. Som mellomleder fikk en heller ikke alltid tilgang til informasjon som en kunne hatt nytte av som endringsaktør. *"Frontrollen kunne vært mer hørt i systemet, har ikke den tyngden den kunne hatt"*, var et representativt utsagn i den sammenheng. Det at en som mellomleder ikke var involvert på sentrale lederarenaer, påvirket ens uformelle makt og myndighet som endringsaktør. En hadde ikke den innflytelse og påvirkningskraft som en gjerne ville hatt dersom en i større grad hadde vært *"inne i ledervarmen"*. Dette hemmet ens uformelle maktbase. Begrenset makt og myndighet påvirket i neste omgang rollen som mellomleder og endringsaktør innenfor det organisatoriske systemet. En ble gjort til en «pusling» i organisatorisk endringssammenheng, noe som igjen medvirket til at en lettere ble eksponert for *"politisk spill"*. Som mellomleder på det laveste ledernivået hadde en dessuten et fjernere forhold til toppledelsen enn ledere høyere oppe i det organisatoriske systemet, med mindre mulighet for å påvirke endringsprosesser, særlig i tidligfaser. Noen informanter derimot gav uttrykk for at de ble tatt inn i «ledervarmen». *"Vi blir tatt inn i varmen, er en del av ledelsen nå"*, indikerer at disse informantene opplevde å bli sett på som mer fullverdige medlemmer i virksomhetens lederkorps. Dette hang gjerne sammen med at hadde vært i virksomheten i mange år, og dermed hadde opparbeidet seg en uformell status som leder innenfor det organisatoriske systemet, som tidligere omtalt.

Støtte fra overordnet ledelse ble trukket fram som viktig for å takle motstand innenfor egen enhet underveis i endringsprosesser. Nærmeste overordnede leder ble identifisert som en særlig viktig støttespiller i den sammenheng. Viktigheten av støtte fra nærmeste leder kom til uttrykk i følgende sitat: *"Jeg har god støtte fra nærmeste leder når det skal gjennomføres endringer. Ledelsen lenger opp støtter ikke"*. Nærmeste leder ble pekt på som en viktig brobygger mellom ulike nivåer innenfor det organisatoriske systemet samtidig som han eller hun framstod som en viktig støttespiller for mellomledere i den operative frontlinjen underveis i organisatoriske endringsprosesser.

### *Organisasjonskulturelle forhold*

Et sentralt organisasjonskulturelt forhold som hemmet mellomledere som endringsaktører, var at planer og tiltak ikke fant klangbunn i verdier og -subkulturer i den operative frontlinjen. Dissonans mellom formelle beslutninger og uformelle organisasjonskulturelle forhold ført til at endringsintensjoner ikke ble opplevd som meningsfulle som å løse aktuelle utfordringer. Dersom en heller ikke var i en situasjon som tilsa at det var nødvendig å gjennomføre endringer, førte dette til ekstra store utfordringer for mellomlederne som aktører i organisatoriske endringsprosesser. Følgende utsagn gir uttrykk for viktigheten av at endringsintensjoner ble opplevd som meningsfulle: *”Det er nødvendig å ha en erkjennelse av endringsbehov for å få folk med seg”*.

Et annet organisasjonskulturelt forhold som hemmet mellomledere som endringsaktører, var mangel på trygghet og stabilitet i den operative hverdagen. Realisering av endringsintensjoner fordret balanse mellom endring og stabilitet. Arbeidshverdagen i den operative frontlinjen var imidlertid, som tidligere omtalt, preget av mange oppgaver som konkurrerte om prioritet samtidig som en hadde liten ”organisatorisk slack”. Kunder og brukere hadde førsteprioritet, noe som gjorde det ekstra utfordrende å sette av ekstra tid og ressurser til endringsprosesser og -aktiviteter. Flere av informantene gav dessuten uttrykk for at det ofte var vanskelig å få aksept for ekstra ressurser til endringer og forbedringer. I noen som virksomhetene syntes det dessuten å være tradisjon for å utsette planlagte endringsprosesser: *”Det er kultur for å lage (forbedrings-) prosjekter, men det blir ofte kampanjer som ikke varer”*. Planer ble lagt på vent i påvente av at en skulle få bedre tid på et senere tidspunkt. Dette bidro til å gjøre rollen som mellomleder og endringsaktør ekstra utfordrende.

### *Relasjoner til medarbeidere, overordnede og øvrige ledere*

Relasjoner til medarbeidere, overordnet og øvrige ledere var et tema som stadig kom til uttrykk, direkte eller mer indirekte. Tillit i relasjonene ble trukket fram som særlig viktig, ikke minst i underveis i organisatoriske endringsprosesser. *”Tillitt fra overordnet ledelse og medarbeiderne er avgjørende for å få til endringer”*, var et utsagn som indikerer viktigheten av gode relasjoner. Et annet forhold av relasjonelle karakter som flere informanter trakk fram, var at en som leder i den operative frontlinjen hadde liten eller ingen kontakt med toppledelsen i det daglige. Liten kontakt underveis i endringsprosessene, medvirket til at toppledelsen ikke fikk tilstrekkelig innsikt i utfordringer og problemstillinger med sikte på å realisere endringsintensjoner innenfor operative organisasjonskontekster. På den annen side medvirket begrenset kommunikasjon til at mellomlederne ikke fikk tilstrekkelig oversikt over, og forståelse for, endringsplaner og -tiltak sett i mer overordnet perspektiv. Liten kommunikasjon og tidvis frynsete tillitt mellom aktører innenfor ulike organisatoriske nivåer, hemmet utvikling av felles forståelse. Ulike nivåer innenfor det organisatoriske systemet opererte innenfor sine «bobler», noe som blant annet bidro til at aktører i den operative frontlinjen i mindre grad følte forpliktelse til å etterleve overordnede endringsintensjoner.

For mellomledere i den operative frontlinjen førte mange daglige oppgave som konkurrerte om prioritet til at kommunikasjons- og informasjonsutfordringene ble forsterket, ikke minst når det gjaldt tid til å pleie relasjoner til medarbeiderne underveis i endringsprosesser. Som mellomleder opplevde en dessuten at medarbeiderne forventet at en som leder agerte som en god rollemodell

underveis i endringsprosesser. En måtte *”brenne for saken”*, som en informant uttrykte det. Et utsagn som understreker viktigheten av å være en god rollemodell som la vekt på å pleie relasjoner til, var følgende: *”Legger vekt på relasjoner, spille på humor. Bruker mitt kjennskap til folkene, trygghet. Stoler på hverandre”*. Som mellomleder fremstod det derfor som ekstra viktig å internalisere endringsintensjoner.

Organisasjonsmessig og relasjonelle forhold som hemmet mellomledere som endringsaktører er oppsummert i tabell 2.

#### Sentrale funn

- Liten involvering i tidlige faser i endringsorienterte mål- og strategiprosesser.
- Endringsplaner og -prosesser som ikke ble opplevd som meningsfulle blant aktører innenfor operative organisasjonskontekster.
- Lite konkrete endringsplaner og -tiltak.
- Manglende støtte fra overordnet ledelse underveis i endringsprosesser.
- *”Overfull tallerken”* av arbeidsoppgaver, blant annet på grunn av store kontrollspenn og administrative oppgaver som måtte prioriteres.
- Begrenset handlingsrom som mellomleder og endringsaktør, blant annet på grunn av stramme budsjettammer og begrenset makt og myndighet.
- Mangelfull kommunikasjon i form av avkarende, konfronterende og skapende dialog mellom aktører på ulike nivåer innenfor det organisatoriske systemet.

Tabell 2. Organisasjonsstrukturelle og relasjonelle forhold som hemmer mellomledere som endringsaktører.

#### **Diskusjon og implikasjoner**

Operative organisasjonskontekster framstår som arenaer hvor mange samtidige prosesser og aktiviteter spiller seg ut. Drifts- og endringsprosesser flyter sammen innenfor en helhetlig organisatorisk hverdagsontologi (Heidegger, 1996; Tsoukas og Chia, 2002). Det foreligger dessuten ofte et tilbudsoverskudd av endringsønsker (Brunsson, 2006), som diskursive ideer (Giddens, 1984), som interessenter innenfor så vel som utenfor det organisatoriske systemet ønsker realisert. Gjennomføring av endringsideene, på den annen side, fordrer utvikling ny operativ praksis, som praktisk bevissthet (Ibid.), hvor en opererer i henhold til intensjoner nærmest uten å tenke over dem. Endringsideer må omsettes til praktisk mestring i den operative hverdagen (Tsoukas, 2011). Dette tar tid og energi.

Som mellomleder innenfor operative organisasjonskontekster befinner seg mellom overordnede ledere og det store flertall av medarbeidere i organisasjoner (Priestland og Hanig, 2005), og mellom kunder og leverandører (Larsen og Elias, 2008). En befinner seg i en *”mellom barken og veden”* rolle

(Grinde et al., 2010). Som mellomleder har en daglige relasjoner til mange medarbeidere (Hope, 2015), og nær tilgang til arenaer hvor endringsideer diskuteres, gjerne betegner som organisatoriske "hot spots" (Karp, 2014). Dette gjør rollen som mellomleder til en sentral aktør i organisatoriske endringsprosesser, som navigatør og fortolker (Palmer og Dunford, 2008) underveis fra diskursive endringsideer til realisering av ny praktisk bevissthet (Giddens, 1984). Samtidig påligger det en som leder et særlig ansvar for å tilrettelegge for at endrings-, relasjons- og driftsorienterte aktiviteter balanseres (Yukl og Lepsinger, 2004).

Innsikt som mellomledere kan tilføre endringsprosesser gjennom sin nærhet til daglig drift og kontakt med det store flertall av medarbeidere i organisasjoner, blir imidlertid ikke alltid trukket veksler på innenfor organisatoriske systemer, særlig i diskursive tidligfaser. Fravær av symmetriske, mer likeverdige, dialoger mellom aktører på ulike nivåer innenfor virksomhetssystemer (Hansen et al., 2015), eller mellom makro og mikro (Raelin og Cataldo, 2011), gjør at innsikt som er utviklet innenfor operative organisasjonskontekster ikke tilflytter aktører høyere oppe i det organisatoriske hierarkiet (Hope, 2015). "Svake signaler" (Ansoff, 1975; Holopainen og Toivonen, 2012) som aktører innenfor operative frontlinjekontekster fanger opp gjennom sin nærhet til kunder og brukere, blir ikke ført videre opp i det organisatoriske systemet. Samtidig tilflytter oversikt som er generert høyere oppe i det organisatoriske hierarkiet ikke mellomledere i den operative frontlinjen, særlig i tidligfaser i organisatoriske endringsprosesser. Dette fører til at det oppstår et gap mellom endringsintensjoner og konkrete aktiviteter med sikte på å realisere intensjonene (Pfeffer og Sutton, 2000). Liten eller ingen involvering i diskursive tidligfaser medvirker til å gjøre mellomledere i den operative frontlinjen til rene iverksettere av endringsintensjoner formulert høyere oppe i det organisatoriske hierarkiet (Huy, 2001; Hales, 2005; Voxted, 2007; Peters, 2011; Hope, 2015). Endringsintensjoner, konkretisering og handling blir dermed ikke utviklet på et omforent grunnlag (Czarniawaska og Sevon, 2003) hvor "innenfra-tenkning" (Shotter, 2006) sett fra et operativt ståsted i tilstrekkelig grad blir reflektert. Samtidig fører manglende kommunikasjon mellom aktører på ulike nivåer innenfor det organisatoriske systemet til at endringsintensjoner ikke finner «resonans" (Festinger, 1957) blant aktører i operative frontlinjen, i form av å bli opplevd som meningsfulle og sosialt validerte (Arnulf, 2014).

En utfordring er derfor å gjøre organisatoriske hierarkier til funksjonelle systemer som understøtter realisering av endringsintensjoner (Bunderson, Van Der Vegt, Cantimur og Rink, 2016). Iverksetting av endringsintensjoner til kollektiv praksis fordrer i større grad likeverdige dialoger mellom aktører på ulike nivåer i organisasjonen. I en tid hvor samfunnet befinner seg i en overgangsfase mellom et industrielt og et postindustrielt samfunn og hvor det store flertall av medarbeidere innenfor tjenesteytende virksomheter opererer i nære relasjoner med kunder og brukere (Bell, 1974; Hennestad og Revang, 2012), framstår mer likeverdige dialoger mellom aktører på ulike nivåer innenfor det organisatoriske systemet som viktig. Realisering av endringsintensjoner i form av avklarende, konfronterende og skapende dialog, er avgjørende for å omsette intensjoner til konkrete handlinger i den organisatoriske hverdagen (Czarniawaska og Sevon, 2003). Dette fordrer at mellomledere som opererer innenfor operative organisasjonskontekster i større grad blir integrert som fullverdige medlemmer av lederkorpset i virksomheter. Som mellomleder i den operative frontlinjen må en ikke kun blir brukt som administrativ leiesoldat (Handy, 1997) som er satt til å gjennomføre det som er bestemt høyere oppe i det organisatoriske hierarkiet. En må bli myndiggjort som leder og endringsaktør innenfor det organisatoriske systemet, ikke minst i form av å bli sterkere engasjert i diskursive tidligfaser (Poulfelt og Moesgaard Andersen, 2016). Som mellomleder som har

sitt daglige virke i eller nær den operative frontlinjen, framstår en som sentral brobygger mellom overordnet endringsintensjoner og omsetting av intensjonene til ny pratisk bevissthet (Giddens, 1984). Dette fordrer at det innenfor organisatoriske systemer trekkes større veksler på mellomledere for å fremme organisatorisk endringskapasitet (Todnem, 2007; Meyer og Stensaker, 2011). På den annen side fordrer dette at rollen som mellomleder bekles av aktører som har tilstrekkelig kunnskap, erfaring og personlige egenskaper for å agere som dyktige ledere og endringsaktører innenfor komplekse operative organisasjonskontekster.

### **Forskningsbidrag, kritikk og videre forskning**

Paperet bidrar til større forståelse for organisasjonsstrukturelle og relasjonelle forhold som hemmer mellomledere innenfor operative organisasjonskontekster som endringsaktører. Som mellomleder har en daglige relasjoner med mange medarbeidere, og nære relasjoner til kunder og brukere. Dette gjør mellomledere innenfor operative frontlinjekontekster til nøkkelaktører i organisatoriske endringsprosesser, som navigatører, fortolkere og tilretteleggere (Palmer og Dunford, 2008). Empiriske funn i studien som ligger til grunn for paperet indikerer imidlertid at organisatoriske hierarkier ikke alltid framstår som funksjonelle systemer som understøtter endringsprosesser, blant annet på grunn av asymmetriske relasjoner mellom aktører på ulike nivåer innenfor det organisatoriske systemet som hemmer avklarende, konfronterende og skapende dialoger om endringsintensjoner og -strategier.

Studien utfordrer dermed bildet som er tegnet av norske (og skandinaviske) organisasjoner som demokratiske virksomhetssystemer hvor det er kort avstand mellom "topp og bunn". Den empiriske basis for studien er imidlertid for begrenset til at dette er funn som uten videre kan generaliseres til andre virksomhetskontekster. En naturlig videreføring av studien derfor vil kunne være ytterligere kvalitative studier av forhold som hemmer og/eller fremmer mellomledere innenfor operative frontlinjekontekster som endringsaktører. Et ytterligere tema for videre studier vil kunne mellomledere innenfor den operative frontlinjen rolle når det gjelder utvikling av organisatorisk endringskapasitet. Studien vil også kunne videreføres gjennom kvantitative studier. Kvantitative studier vil være særlig godt egnet til verifisere eller moderere de funn som kommer til uttrykk i studien, blant annet når det gjelder organisatoriske hierarkiers funksjon i endringsammenheng (Bunderson et al., 2016). Sist, men ikke minst, ville en større komparativ studie av organisatoriske hierarkier rolle i norske/skandinaviske virksomheter sammenlignet med organisasjoner i land som er kjent for å ha mer hierarkiske organisasjons- og ledelsessystemer (Grenness, 2003; Schramm-Nielsen, Lawrence og Sivesind, 2004), vært interessant.

*Takk til Øyvind Kyvik og Hugo C. Lutcherath for kommentarer til en tidligere versjon av paperet.*

### **Litteraturliste**

Ahrne, G. og Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: the significance of partial organization. *Organization*, 18 (1), 83-104.

- Alvesson, M. (2014). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65, 3, 367-390
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18, 2, 21-33.
- Arnulf, J. K. (2014). *A brief introduction to leadership*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Askheim, O. G. og Grennes, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Balugun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediates. *British Journal of Management*, 14, 69-83.
- Balugun, J. and Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47/4, 523-549.
- Bamford, D. R. og Forrester, P.L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (5), 546-564.
- Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting*. New York: Basic Books.
- Bolman, L. og Deal, T. (1984). *Reframing organizations. Artistry, choice and leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Bruno, F. og Kerber, K. W. (2010). Creating a sustainable approach to change: Building organizational change capacity. *Advanced Management Journal*, vår, 4-21.
- Brunsson, N. (2006). Administrative reforms as routines. *Scandinavian Journal of Management*, 243-252.
- Bunderson, J.S, Van Der Vegt, G., Cantimur, Y. og Rink, F. (2016). Different views of hierarchy and why they matter: hierarchy as inequality or as cascading influence. *Academy of Management Journal*, 59, 4, 1265-1289.
- Czarniawaska. B. og Sevon, B. (2003). Travel of ideas. In Czarniawaska. B. og Sevon, B. (red.). *Translating organizational change*. Berlin: de Gruyter, 13-48.
- Clegg, C. og Walsh, S. (2004). Change management: time for change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 2, 217-239.
- Decker, R., Durand, R., Mayfield, C. O., McCormack, Skinner, D. og Perdue, G. (2012). Predicting implementation failure in organizational change. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 16, 2.

- Ekvall, G. og Arvonen, J. (1991). Change-centred leadership: an extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17-26.
- Elstad, A. K. (2015). Critical success factors when implementing an enterprise system- an employee perspective. Doktorgradsavhandling. Bergen: NHH.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanstone, IL: Row & Peterson.
- Filstad, C. (2013). Mellomledere som endringsagenter. *BI Leadership Magazine 2013/2014*.
- Gadamer, H. G. (1999). *The truth and method*. 2.utgave. New York: The Continuum Publishing Company.
- Ghauri, P. og Grønhaug, K. (2002). *Research methods in business studies. A practical guide*. Essex: Pearson Education Limited.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkely: California University Press.
- Gjøsæter, Å. (2009). Førstelinjeledelse: rapport fra studie av førstelinjeledelse innenfor petromaritime virksomheter. *Cristin*.
- Grenness, T. (2003). Scandinavian managers on Scandinavian management. *International Journal of Value-Based Management*, 16, 9-21.
- Griffin, M. G. (2008). The lived experience of first line managers during planned organizational change: a phenomenological study of one firm in the resident construction industry. Doktorgradsavhandling. Washington: *The Faculty of the Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University*.
- Grinde, E., Valebrokk, K. og Nilsen, Y. (2010). *Balansekunstnerne – om lederne og ledelse i 100 år*. Oslo: Dinamo Forlag.
- Hales, C. (1999). Why do managers do what they do? Reconciling evidence and theory in account of managerial work. *British Journal of Management*, 10, 335-350.
- Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: continuity and change in the role of first-line management. *Journal of Management Studies*, 42:3, mai, 471-506.
- Hales, C. (2007). Moving down the line? The shifting boundary between middle-and first-line management. *Journal of General Management*, 32, 2, 31-50.
- Handy, C. (1997). *The hungry spirit. Beyond capitalism. A quest for purpose in the modern world*. London: Hutchinson.
- Hansen, L. H., Larsen, M. og Gulddahl Rasmussen, J. (red.) (2015). *Communication as relational practice of leading*. Bainingstoke, Hampshire: Palmgrave Macmillian.
- Heidegger, M. (1996). (Først publisert i 1927). *Being and time*. (Oversatt av J. Stambaugh). New York: SCM Press.

- Hennestad, B. og Revang, Ø., i samarbeid med Fred A. Strønen (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holopainen, M. og Toivonen, M. (2012). Weak signals: Ansoff today. *Futures*, 44, 198-205.
- Hope, O. (2010). *Essays on middle management responses to change initiatives*. Doktorgradsavhandling. Bergen: NHH.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Hughes, M. (2011). Do 70 percent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11, 4, 451-464.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79, (8), 72-79.
- Iversen, O. I. og Rimol, R. (2015). The importance of supervisor support for managerial performance. Poster presentert på *the 17<sup>th</sup> Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology*, Oslo, 20.-23. mai.
- Johnson, G., Melin, L. og Whittington, R. (2007). *Strategy as practice. Research directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jørgensen, H.H., Owen, L. og Neus, A. (2008). *Making change work*. IBM Corporation.
- Kanter, R. (1982). The middle managers as innovator. *Harvard Business Review*, 60 (4), 75-104.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner. Ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Larsen, H. H. og Elias, S. V. (2008). Hvidbok. «Ledelse i øjenhøjde – mellomlederen i centrum». København: Mediehuset Den Offentlige ApS.
- Lyons, J. B., Swindler, S. D. og Offner, A. (2009). The impact of leadership on change readiness in US Military. *Journal of Change Management*, 9, 4, 459-475, desember.
- Mantere, S. (2007). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45, 2, 294-316.
- Meyer, J. W. og Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in five: designing effective organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*.
- Palmer, I. og Dunford, R. (2008). Organizational change and the importance of embedded assumptions. *British Journal of Management*, 19, 20-32.
- Pellettiere, V. (2006). Organization self-assessment to determine the readiness and risk for planned change. *Organizational Development Journal*, 24, 38-43.
- Peters, T. (2011). A peerless strategic opportunity: the first-line manager22/1LM20. *New World of Work*, 08.07.



- Pettigrew, A. (1985). Examining change in the long-term context of culture and politics. I J. Pennings & associates (red.). *Organizational strategy and change*. San Francisco: Jossey-Bass, 269-318.
- Pfeffer, J. og Sutton, R. I. (2000). The knowing doing gap. *Harvard Business School Press*.
- Poufelt, F. og Moesgaard andersen, M. (2016). Å involvere mellomleder kan være nøkkelen til god strategiutrusting. *Ukeavisen Ledelse*, 10.6.
- Priestland, A. og Hanig, R. (2005). Developing first-level leaders. *Harvard Business Review*, 112- 120.
- Raelin, J. D. og Cataldo, C. G. (2011). Whither middle management? Empowering the failure of organizational change. *Journal of Change Management*, 11(4), 481-507.
- Schramm-Nielsen, J., Lawrrence, P. og Sivesind, H. (2004). *Management in Scandinavia; culture, context and change*. Edward Elgar.
- Shotter, J. (2006). Understanding process from within: an argument for “witness-thinking”. *Organization Studies*, 585-604.
- Stake, R. E. (2000). The case studies. In N.K. Denzin, Lincoln, Yonne A. (eds.), *Handbook of Qualitative Research second edition* (s. 134-164). Thousand Oaks, Ca: Sage Publications, Inc.
- Stensaker, I. G., Bryant, M, Bråten, M. og Gressgård, L. J. (2012). *I A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro`s Oil and Gas Activities* (Colman, H. L., Stensaker, I. G. og Tharaldsen, J. E.) (red.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Stensaker, I. og Haueng, C. (2016). *Omstilling. Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tengblad, S. (2006). Is there a new managerial work? A comparison with Henry Mintzberg`s classic study 30 years later. *Journal of Management Studies*, 43, 1437-61.
- Todnem, R. By (2007). Ready or not. *Journal of Change Management*, 7, 1, 3-11.
- Tsoukas, H. og Chia, R. (2002). On organizational becoming. Rethinking organizational change. *Organizational Science*, 13, 5, 567-582.
- Tsoukas, H. (2011). Practice, strategy making and intentionality: a Heideggerian onto-epistemology for Strategy as Practice. In *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (Golsorkhi, D., Rouleau, L, Seidl, D. and Vaara, E. (2011). New York: Cambridge University Press, 47- 62.
- Voxted, S. (2007). *Den nye mellomleder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 731-735.
- Whittington, R. (2011). Giddens, structuration theory and Strategy as Practice. In *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (Golsorkhi, D., Rouleau, L, Seidl, D. and Vaara, E. (2011). New York: Cambridge University Press, 109- 126.
- Yin, R. K. (2005). *Case study research. Design and methods - 3<sup>rd</sup> Edition*. London, UK: Sage

Yukl, G. og Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership. Creating value by balancing multiple challenges and choices*. San Francisco: Jossey Bass.