

MASTEROPPGAVE

Mellomleders opplevelse av rolle og påvirkning i endringsprosesser

Hvordan opplever mellomleder sin rolle, sine påvirkningsmuligheter og hvilke virkemidler som brukes for å håndtere endring?

En kvalitativ studie av endringsprosess i kommunal virksomhet.

Marianne Bekker

15. mai 2019

Masterutdanning i organisasjon og ledelse
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag

Veileder: Tom Bjørge Gundersen



Forord

Denne avhandlingen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet organisasjon og ledelse. Avhandlingen markerer også slutten på fire år med masterutdanning ved Høgskolen i Østfold. Det har vært utviklende og lærerikt, men også krevende.

Jeg vil takke min arbeidsgiver for tilrettelegging og oppmuntring gjennom disse fire årene. Det har vært motiverende å se hvordan temaet i oppgaven har skapt engasjement og interesse hos overordnet ledelse og hos HR-avdelingen.

En stor takke til alle respondenter som deltok i undersøkelsen og som prioriterte å delta på intervju til tross for hektiske arbeidshverdager.

Min veileder Tom Bjørge Gundersen har vært viktig og nyttig for meg i gjennomføringen og fullføringen av masteroppgaven. Han har en evne til å motivere og en evne til å få meg til å tro på at dette får jeg til, selv når jeg har tenkt det motsatte. Han har gitt meg gode råd når jeg har hatt behov for det. En stor takk til Tom.

Det har vært et spesielt krevende siste år. Ny lederjobb kombinert med masteroppgaveskriving har tatt all min tid. Dette hadde jeg ikke fått til uten støtte og utholdenhet fra min mann, Tor-Anders. Han har tatt seg av hjem og familie de siste månedene for at jeg skulle kunne prioritere dette. Hans egen erfaring som mangeårig toppleder fra kommunesektoren har bidratt til gode diskusjoner og refleksjoner som jeg har nytt godt av i denne avhandlingen. Han har engasjert seg i mitt arbeid og er en stor bidragsyter for at dette prosjektet kom i havn. Jeg er svært takknemlig for at han har engasjert seg i mitt store prosjekt. Takk kjære Tor-Anders.

Jeg vil også takke mine barn, Oda, Anders og Christine for tålmodighet for en mor som ofte har måttet prioritere studier og oppgaveskriving.

Fredrikstad, 15. mai 2019

Marianne Bekker

Innholdsfortegnelse

Forord.....	3
Innholdsfortegnelse.....	4
Sammendrag	7
DEL I.....	9
1. Innledning	9
1.1. Bakgrunn.....	9
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	10
2. Valg av case	11
2.1 Virksomhetens organisering og endringsprosess	12
2.2 Kommunens ledelsesfilosofi - transformasjonsledelse	14
3. Fra gammel til ny organisasjonsstruktur	14
3.1 Et analyseverktøy.....	15
3.2 Analyse – hva påvirkes av en strukturendring?	16
DEL II.....	20
4. Teori.....	20
4.1 Endring og endringsledelse.....	20
4.1.1 Endring.....	20
4.1.2 Ledelse i endringsprosessens ulike faser.....	20
4.1.3 Transformasjonsledelse.....	23
4.2 Mellomlederen	26
4.3 Makt og mulighetsrom i midten.....	27
4.4. Lojalitet – i midten, mellom barken og veden	28
4.5 Oppslutning og motstand mot endring.....	30
4.6 Mellomlederens roller i endringsarbeid	31
4.7 Virkemidler for håndtering av utfordringene med endring.....	33
DEL III.....	35
5. Metode	35
5.1 Metode og forskningsdesign	35
5.2 Semistrukturerte intervju	36
5.3 Datainnsamling	37
5.4 Utvalg av respondenter	37
5.5 Intervju og spørsmål	38

5.6	Transkribering	39
5.7	Analyseprosessen - kategorier og koder av data	40
5.8	Validitet og relabilitet	42
5.9	Etiske dilemmaer	45
DEL IV	48
6.	Analyse og funn	48
6.1	Overmoden organisasjon	49
6.2	Endringsagenter	51
6.3	Forståelse for endring	54
6.4	Kollektivdannelse - "et felles vi"	58
6.5	Usikkerhet	62
6.6	Hovedfunn.....	65
DEL V	67
7.	Diskusjon og drøfting	67
7.1	Kommunikasjon.....	69
7.1.1	Informasjon	69
7.1.2	Medvirkning og engasjement	70
7.1.3	Forståelse for endring.....	72
7.1.4	Redusere usikkerhet	72
7.2	Nettverk.....	73
7.2.1	Felles forståelse for situasjonen	73
7.2.2	Økt oppslutning.....	73
7.2.3	Usikkerhet	74
7.2.3	Ulike nettverk.....	75
7.3	Endringsledelse	76
7.3.1	Endringsagenter	76
7.3.2	Endringsledelse	77
7.4	Oppsummering.....	78
8	Har jeg svart på oppgaven?	79
8.1	Roller	79
8.2	Påvirkningsmuligheter	82
8.3	Bruk av virkemidler	84
8.4	Så; hvilken betydning har mellomledere i endringsprosesser?	85

DEL VI.....	87
9. Avslutning – og veien videre	87
10.0 Referanseliste	89
VEDLEGG.....	91
Intervjuguide mellomleder	92
Intervjuguide overordnet.....	94
Intervjuguide underordnet.....	95
Kvittering fra NDS, Norsk Senter for Forskningsdata.....	96
Samtykkeskjema	97

Sammendrag

Denne studien har som formål å belyse mellomleders betydning i endringsarbeid. Egne erfaringer fra ledelse og endringsarbeid har skapt interesse for temaet. Det er forventninger til at kommunene skal være omstillingsdyktige for å forenkle og forbedre tjenesteytingen. Mitt utgangspunkt for tema er mellomleders betydning for å lykkes med endringsarbeid.

Jeg har valgt en kvalitativ metode for å svare på problemstillingen. Jeg har brukt både en deduktiv og induktiv tilnærming i undersøkelsen. Jeg har brukt relevant teori for å utforme temaer og intervjuguider. Analysen har vært todelt. En del søker å finne svar på forskningsspørsmålene (deduktiv tilnærming). Den andre har vært å finne ut hva det er empirien viser, uavhengig av teorien (induktiv tilnærming). Dette har vært krevende og spennende arbeid.

Oppbyggingen av studiet har hatt som utgangspunkt at mine tidligere oppgaver og innleveringer kan brukes inn i masteroppgaven. Jeg har opplevd dette som en fin mulighet for å bygge «stein på stein» for egen forståelse, og for oppbyggingen av avhandlingen. Jeg har brukt elementer fra innleveringer for alle årene inn i sluttproduktet. Dette gjelder spesielt for teori- og metodekapitlene.

Funnene i undersøkelsen viser at mellomleder har en viktig og sentral rolle i endringsarbeidet. I dette caset var endringen sterkt etterlengtet av mellomlederne, så oppslutning om endringsbehov var tilstede før selve endringsprosessen startet.

Undersøkelsen viser at mellomlederne opplever at de selv har et stort ansvar for å skape forståelse for, og oppslutning om, endringsbehovet. Empirien bekrefter teorien når det gjelder mellomlederens viktige rolle i endringsarbeid. I de ulike rollene avdelingsleder har i endringsprosessen brukes det ulike elementer av endringsledelse. Funnene viser at mellomlederne i stor grad bruker transformasjonsledelse i utøvelse av lederoppgavene. Inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse er virkemidler som avdelingsleder bruker i kommunikasjonen om endringsbudskapet. Intellektuell stimulering er fremtredende i medvirkningsarbeidet. Her oppfordres og stimuleres

ansatte til å komme med innspill til forbedringer. Terapeutrollen har fokus på ivaretagelse av medarbeidere og gi dem individuell støtte.

Mellomlederne opplever i stor grad å ha god innflytelse på endringsprosessen. Avdelingslederne opplever at de har fått kommet med innspill og blitt hørt. Funnene viser at krysspresset mellom overordnet ledelses forventninger, og medarbeideres forventninger, ikke oppleves som vanskelig å håndtere. Derimot opplever mellomlederne usikkerhet om sin egen framtidige situasjon som utfordrende.

DEL I

1. Innledning

I denne avhandlingen ser jeg på hvilke roller mellomlederene opplever å ha i endringsprosesser. Hvordan de opplever å ha innflytelse på prosessen og påvirke endringsresultatet? Hvilke virkemidler bruker de for å håndtere krysspresset som kan oppstå ved å være «i midten» - mellom toppledelse og ansatte. Mellomlederen skal ved sin posisjon i midten ivareta og iverksette toppledelsens strategiske beslutninger, samtidig skal de sørge for at den daglige driften ikke svekkes, og de skal ivareta ansatte.

Denne avhandlingen retter oppmerksomheten mot mellomledernes egne opplevelser av å være i en endringsprosess. Hvilken rolle opplever de at de har i endringsarbeidet? Har de reell innflytelse på utfallet av endringen og gjennomføringen av endringsarbeidet? Hvordan håndterer de å stå i midten?

Avhandlingen er delt inn i seks hoveddeler. Første del omtaler bakgrunn for oppgaven, problemstilling, forskningsspørsmål og valg av case. Del to tar for seg det teoretiske bakteppet. Del tre omhandler hvilket forskningsdesign og metode som er valgt for denne studien. I del fire foretar jeg analyse av datainnsamlingen og presenterer funnene i kategorier. I del fem diskuterer og drøfter jeg funnene. Jeg presenterer analytiske kategorier og diskuterer funn opp mot teori bruk i del to. Avhandlingen avslutning omtales i del seks. Her beskrives hva avhandlingen kan bidra med, dens begrensninger og veien videre.

1.1. Bakgrunn

Offentlig sektor har stått, står og vil stå overfor store endringer i tjenesteproduksjonen. Det er et stort behov for å løse ting på andre måter, yte tjenester med annet omfang og annen innretning. Endringer i lovverk, rettigheter og befolkningsstrukturer gir et stort press på å håndtere kostnadsutviklingen. Det har gitt, og vil gi, behov for å endre organisering av tjenester (struktur), utførelse av tjenester (arbeidsoppgaver) og samhandling mellom aktører (nettverk).

Dagens regjering gir tydelige signaler om at de økonomiske overføringene til kommunene ikke vil øke tilsvare oppgaveveksten (utgiftsveksten), og at kommunene må jobbe for andre løsninger innen kommunal tjenesteproduksjon. I statsbudsjettet for 2019 står det:

«Offentlig sektor må være omstillingsdyktig og bruke ressursene effektivt og i samsvar med innbyggernes behov. Sammen med viktige strukturreformer skal dette omstillingsarbeidet gi effektivitet og gjennomføringskraft i offentlig sektor.

Siden regjeringen tiltrådte i 2013 har den hatt stor oppmerksomhet på å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor. [...] Det må kontinuerlig bygges en kultur for innovasjon og omstilling i offentlig sektor.» (Finansdepartementet, 2018, s, 6).

Som ansvarlig for iverksetting av endringer blir mellomlederen/førstelinjelederen en sentral aktør (Huy, 2001). I litteraturen er det sett ulikt på mellomleder og mellomleders rolle gjennom historien. På 1970- og 1980-tallet var mellomlederen sett på som et overflødig ledd som ofte motsatte seg toppledelsen hensikter. I denne perioden ble flate organisasjonsstrukturer vanligere enn i dag, og hensikten var å redusere behovet for mellomledere (Brubakk & Wilkinson, 1996). Fra slutten av 1990-tallet ble synet på mellomleder endret, til en endringsressurs. Mellomlederen kjenner produksjonsnivået, utfordringer som de ansatte opplever og muligheter som finnes. Mellomledere har senere blitt sett på som endringsagenter og viktige ressurser i endringsprosesser (Hope, 2015). (Det vises til Litteraturgjennomgang (Bekker, 2017)).

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

For å få til nødvendig endring og omstilling i kommunene er vi avhengig av at endringene gjennomføres og gir forbedringer. Tema i denne oppgaven relateres til endringsprosessen ved følgende problemstilling:

«Hvilken betydning har mellomlederen i endringsprosesser?»

Hvorfor blir det vellykkede endringer i noen virksomheter, mens tilsvarende endringer ikke lykkes i andre? Hvilken rolle tar mellomleder i endringsprosessene?

Hvilke virkemidler bruker mellomleder for å påvirke endringsarbeidet med hensikt å oppnå ønsket utfall av endringen? Organisasjoner trenger mellomledere som evner å ta ansvar for endring og balansere endring med «opprettholdelse» av daglig drift (Stensaker & Meyer, 2011).

Min erfaring fra eget arbeidssted er at det jobbes mye med, og snakkes mye om, endringer blant toppledelsen og i rådmannens stab i kommuner. Strategisk ledelse skal ha fokus på det overordnede behovet for at organisasjonen skal være økonomisk bærekraftig over tid, og utføre oppgaver i tråd med behov, lover og forskrifter. Toppledelsen har ansvar for helheten og iverksettelse av nødvendige endringer for å opprettholde dette. En kommune kan sammenlignes med et konsern som har flere ulike enheter som utfører ulike produksjoner. Jo lenger ned i organisasjonshierarkiet en arbeider, jo vanskeligere er det å forstå helhet og sammenheng. Jeg er usikker på i hvor stor grad endringsbudskap, og nødvendighet for endring, når og forstås av de tjenesteførende virksomhetene og enkeltansatte i organisasjonen.

Med dette som bakteppe ønsker jeg å finne ut hvordan mellomleder opplever sin rolle og sine påvirkningsmuligheter i endringsprosesser. Videre hvilke virkemidler mellomleder bruker for å håndtere endringsarbeidet.

Problemstillingen er tredelt og gir tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan opplever mellomleder sin rolle i endringsprosesser?
2. Hvordan opplever mellomleder sine påvirkningsmuligheter i endringsprosesser?
3. Hvilke virkemidler bruker mellomleder for å håndtere endringsarbeidet?

2. Valg av case

For å besvare problemstillingen har jeg valgt empirisk forskningsdesign. Jeg har valgt å undersøke en pågående endringsprosess i en relativ stor kommune på Østlandet. Omorganiseringen omfatter en isolert driftsenhet i kommunen. Driftsenheten, som betegnes som virksomhet, ble opprettet i 2013. Den har vært i kontinuerlig utvikling siden oppstart og har fått tilført nye oppgaver underveis. Det ble politisk vedtatt i april 2018 at virksomheten skulle gjøres om til en etat fra 1.

januar 2019 og det ble starten på et omfattende utviklingsarbeid for å avklare ny framtidig organisering.

Jeg har fått mulighet til å følge denne endringsprosessen fra virksomhetsorganisering til etatsorganisering. I prosessen er det lagt stor vekt på medvirkning fra alle ansatte.

Virksomheten yter tjenester innenfor tidlig intervensjon, forebygging, rehabilitering, behandling og oppfølging på ulike tjenesteområder. Den er organisert i 5 avdelinger og er hovedsakelig lokalisert i byens helsehus. I tillegg til drifter virksomheten ulike tilbud i andre kommunale bygg.

2.1 Virksomhetens organisering og endringsprosess

Virksomheten yter tjenester innenfor forebygging, rehabilitering, rus og psykisk helse, videre gir den ulike tilbud til mennesker med lidelser av ulik alvorlighetsgrad innenfor rus og psykisk helse. Fokuset er på forebygging, behandling, tidlig intervensjon, rehabilitering og oppfølging på ulike tjenesteområder slik at brukerne kan mestre sine liv best mulig. Fysio- og ergoterapeutene arbeider med mennesker i alle aldre, fra spedbarnskontroller til mennesker som har ulike funksjonsvansker i forhold til bevegelse, aktivitet og deltagelse.

Virksomheten var svært stor i kommunal sammenheng, med netto budsjettamme på nærmere 189 millioner kroner og 265 årsverk. Virksomheten var organisert i fem avdelinger. Avdelingene tilbød tjenester innen:

- Kommunal fysioterapi og ergoterapi for voksne, barn og unge
- Oppfølging av personer med milde, moderate og alvorlige psykiske utfordringer og rusproblem/avhengighet, inkludert Rask psykisk helsehjelp
- Bo- og mestrings tjenester til personer med moderat til alvorlig psykisk sykdom og rusavhengighet
- Habiliterings- og rehabiliteringstiltak
- Aktivitets-, mestrings- og inkluderingstiltak
- Bosetting av flyktninger
- Støttekontakttjeneste
- Pårørendesenter
- Frisklivssentral

Endringsbehovet hadde sin bakgrunn i at virksomheten siden oppstarten i januar 2013 hadde hatt en betydelig vekst i både tjenesteyting og antall ansatte. Dette gav blant annet flere vedtak, flere særskilt ressurskrevende brukere, flere tiltak og økt mangfold i tjenestetilbudet. Det har medført at alle avdelinger har etablert teamledere om har utvidet ansvar for det faglige og koordinering av oppgaver, men de har ikke formelt personal- og økonomiansvar.

Kommunens Helse- og velferdsutvalg vedtok i april 2018 å gjøre om virksomheten til en etat. Bakgrunnen for dette var behovet for å få en organisering som har ansvar, ledelse, myndighet og fullmakter som står i forhold til enhetens størrelse og kompleksitet. Videre et bedre samsvar med delegeringsreglementet og administrative fullmakter, og med kommuneområdets øvrige organisering.

Våren 2018 ble det startet et organisatorisk utviklingsarbeid i virksomheten. Det ble besluttet å ha bred medvirkning i arbeidet med å etablere en mer framtidsrettet organisering av tjenestene. Formålet med utviklingsarbeidet var å sikre riktig bruk av ressurser og kompetanse, sørge for god og nok ledelse, beslutningsmyndighet og fullmakter på riktig nivå. Videre skulle ny organisering bidra til hensiktsmessig samordning, fornying og forbedring av driften, og solid faglig og økonomisk styring. Arbeidet tok utgangspunkt i en samspillsmetodikk som er utviklet gjennom tidligere prosesser i kommunen. Denne prosessen er omtalt som Talkshops, og har fått en lokalt tilpasset navn. For å ivareta anonymitet for respondentene har jeg valgt å kalle metoden for «snakkesjappe», og ikke bruke det lokale navnet. Jeg vil heretter bruke begrepet snakkesjappe om denne samspillsmetoden.

Noen måneder senere (31. oktober 2018) vedtok kommunens Helse- og velferdsutvalg en ny organisasjonsstruktur, en ny etat med fire underliggende virksomheter og en stab. Virksomhetsinndelingen speiler blant annet alvorlighetsgrad og varighet av de utfordringene som pasientene og brukerne henvender seg med og har behov for bistand til å håndtere.

2.2 Kommunens ledelsesfilosofi - transformasjonsledelse

Kommunen har i sin arbeidsgiverstrategi utarbeidet en helhetlig ledelsesplattform. Den viser hvordan det skal jobbes med utvikling av kommunens organisasjonskultur, og sentrale satsningsområder i dette arbeidet. Transformasjonsledelse er valgt som overordnet ledelsesfilosofi for alle ledere i kommunen. I kommunens Arbeidsgiverstrategi står det (kommune, 2016) :

«Teorien om transformasjonsledelse vektlegger verdier og visjoner og er karakterisert ved fire sentrale aspekter: (1) lederen har utstråling og virker som en god rollemodell, (2) lederen motiverer via inspirasjon og skaper mening med arbeidet, (3) lederen oppmuntrer til at medarbeiderne stiller spørsmål ved tingenes tilstand og utfordrer til å tenke nytt, og (4) lederen viser omtanke for hvert individs unike behov. (Glasø & Thompson, 2013).»

Kommunen ønsker ledere som utvikler medarbeiderne og kommuniserer mening med arbeidet gjennom relasjonsorientering. Teorien er knyttet til at transformasjonsledere oftere utvikler og motiverer sine medarbeidere, samtidig som de leder virksomheten i ønsket retning (Glasø & Thompson, 2013).

Kommunen har gjennom flere år hatt et Lederutviklingsprogram (LUP) med samlinger for alle kommunens ledere. De siste årene har mange LUP-samlinger omhandlet tema transformasjonsledelse. Professor i Ketil Arnulf har deltatt ved flere samlinger, Han er professor ved handelshøyskolen BI og har særlig forsket på hvordan ledelse utøves og skapes. Mellom LUP-samlinger ble lederne bedt om å trene på transformasjonsledelse, blant annet gjennom gruppeoppgaver i de fire i'ene; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte. Transformasjonsledelse utdypes i kapittel 4.1.3.

3. Fra gammel til ny organisasjonsstruktur

Vedtaket i kommunens Helse- og velferdsutvalg om endret organisasjonsstruktur forventes å «være hensiktsmessig og godt egnet til å sikre gode tjenester,

videreutvikling av driften og organisasjonen, god og nok ledelse, og håndtering av dagens og morgendagens utfordringsbilde» (kommune, 2018).

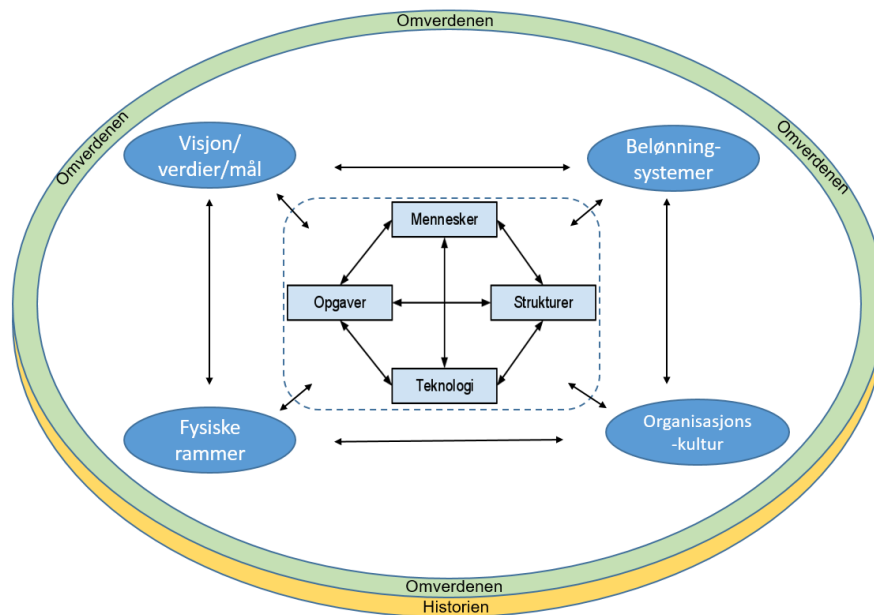
Den nye virksomhetsinndelingen muliggjør en mer hensiktsmessig tverrfaglig samordning, og forventes å fremme innovasjon, samhandling og forbedring innen de fagområdene som faller inn under den nye etaten.

Det betyr at Helse- og velferdsutvalget forventer at ny organisasjonsstruktur vil bidra til å bedre styring og ledelse av organisasjonen, samt tilby bedre og mer koordinerte tjenester (oppgaver) enn tidligere. Altså at en endring av struktur vil ha positive påvirkninger på oppgaver og samhandlingskultur.

3.1 Et analyseverktøy

Harold J. Leavitt (1922-2007) har utviklet en teoretisk modell for organisatoriske endringer, kalt diamantmodellen. Leavitt sin analysemodell viser at en endring i en komponent også vil påvirke, og muligens endre, de andre komponentene. Modellen viser det enkle men sammensatte avhengighetsforholdet mellom de fire hovedkomponentene. *Struktur* kan være formelle og uformelle roller. *Teknologi* kan være praktiske midler som brukes for å løse oppgavene, alt fra IT-systemer til møtevirksomhet. *Aktører* er mennesker med deres holdninger, kunnskap og ferdigheter. Med *oppgaver* menes produksjon av varer og tjenester. (Ry Nielsen & Ry, 2002, s. 6). Senere modellen med et element til – *omverdenen*. Omverdenen kan ha ulik betydning for en organisasjon, som lovgivning, nasjonale føringer, konkurranse- og markedssituasjoner m.m. (Det vises til Fordypningsoppgave - Leavitt-Ry modellen, (Bekker, 2016)).

Jens Carl Ry Nielsen og Morten Ry har senere utvidet Leavitts modell med fem ytterligere komponenter; *fysiske rammer, organisasjonskultur, belønningssystemer, visjon/verdier/ mål og historien*.



Figur 1, Leavitt-Ry modellen (Ry Nielsen & Ry, 2002)

Modellen er enkel i sin struktur. Den kan brukes til analyser og kartlegging av organisasjoner (Ry Nielsen & Ry, 2002, s. 21)

Modellen kan være et verktøy for å tilrettelegge for organisasjonsendringer. Den kan brukes som et analyseskjema som forenkler en komplisert virkelighet. Analysen kan brukes til å diagnostisere organisasjonsproblemer, og hvordan endring innen et element påvirker andre elementer. (Ry-Nielsen & Ry, 2002, s. 6).

3.2 Analyse – hva påvirkes av en strukturendring?

En av hovedutfordringen til den utvalgte virksomheten var at lederspennet var blitt for stort. Det har medført at fullmakter i henhold til kommunens delegeringsreglement ble vanskelig å overholde. Det har vært et uttrykt behov for å endre organiseringen slik at «kart og terreng» stemmer.

I utdrag fra sak til politisk behandling står det:

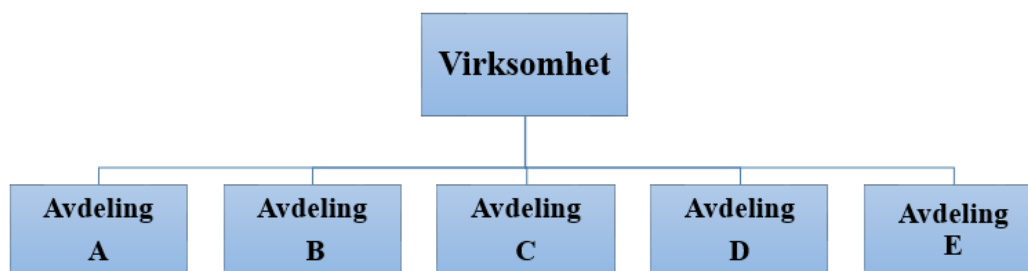
«Virksomheten rommer store og ulike tjenesteområder, og mange ansatte. Dette gjør virksomheten til en krevende enhet å lede, sett opp mot kontrollspenn, god fullmakts- og delegeringspraksis og godt faglig og økonomisk lederskap.»

«Formålet med utviklingsarbeidet vil være å sikre riktig bruk av ressurser og kompetanse, sørge for god og nok ledelse, beslutningsmyndighet og fullmakter på riktig nivå, samt bidra til hensiktsmessig samordning, fornying og forbedring av driften, og solid faglig og økonomisk styring. Organisasjonsutviklingen skal fremme kultur for innovasjon og kontinuerlig forbedring, og legge til rette for innføring av heltid som norm for driften.» (kommune, 2018)

For å vise endringer i den formelle organisasjonsstrukturen har jeg valgt å vise gammelt og nytt organisasjonskart. Endringer i virksomheten handler i stor grad om å få organisatoriske enheter som kan ledes på en bedre måte relatert til kontrollspenn og beslutningsmyndighet. Samtidig forventes det at endringene skal bidra til helhet og sammenheng i tjenesteyting, samt fornying og forbedring av driften. Leavitt-Ry modellen viser hvordan endringer i et element påvirker andre elementer og dermed helheten (Ry-Nielsen & Ry, 2002, s. 21).

Det var et ønske om å endre organisering på bakgrunn av størrelse (lederskap og fullmakter). Det medførte at det var behov for å endre **strukturen** i organisasjonen (virksomheten). Løsningen som ble valgt var å endre fra virksomhetsorganisering til etatsorganisering. Det medførte et nytt hierarkisk nivå i organisasjonen.

Gammel organisasjonsstruktur var slik:



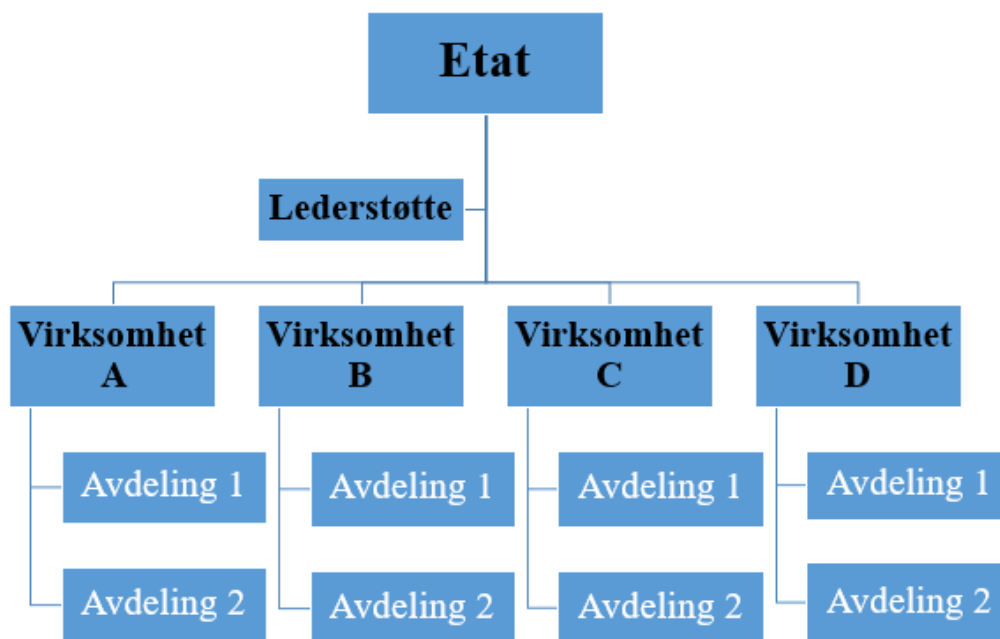
Figur 2, Virksomhetens organisering før 01.01.2019.

Avdelingenes størrelse varierte fra rundt 40 ansatte til rundt 125 ansatte.

Oppfølgingsansvar knyttet til personalet, som sykeoppfølging, medarbeider-samtaler, og ikke minst den daglige og faglige oppfølgingen, ble nesten umulig å gjennomføre i de fleste av avdelingene. De største avdelingene hadde også ulike fysiske tilholdssteder, som flere bemannede boliger. Det gjorde lederoppgaven ytterligere vanskelig, og var bakgrunnen for etablering av teamledere. Etter hvert ble

det tydelig at teamledere måtte ta ansvar og oppgaver som normalt ikke er delegert til en teamleder. Utfordringen for lederne var for store kontrollspenn, som gikk ut over faglig, personalmessig og økonomisk lederskap.

Ny organisasjonsstruktur skal løse lederens kontrollspenn på en bedre måte, i tillegg til å få til bedre samhandling på tvers av avdelingene og mellom de ulike tjenestene. Ny organisasjonsstruktur ble vedtatt slik:



Figur 3, Virksomhetens organisering etter 01.01.2019.

Note: Avdelingsstrukturen under virksomhetsnivå var ikke klart når datainnsamlingen pågikk. I figuren over er avdelingsnivået vist som illustrasjon og ikke det reelle antall avdelinger.

Ny organisasjonsstruktur er ment å ivareta lederens ansvar, fullmakter og myndighet på en bedre måte enn tidligere. Laveste organisasjonsnivå (avdelinger) vil bestå av færre ansatte og ha "renere" oppgaver og ansvar. Det gjør at leders kontrollspenn og oppfølging av tjenestutførelse og ansatte kan håndteres på en vesentlig bedre måte.

Ny organisering har endret sammensetningen av oppgaver i avdelingene. Det medfører at strukturendringen gir endringer i hvordan ansatte arbeider (*aktører*). Det er et mål å få til bedre sømløse tjenester. Det gjør at måten *oppgavene* utføres på innen enkelte tjenester vil kunne endres.

Det er i prosessen jobbet vesentlig med visjoner og mål. Det er også et uttrykt ønske om å skape en innovasjonskultur i organisasjonen. Endret sammensetning av ansatte

og fagområder kan bidra til å finne andre og bedre løsninger på oppgaver som skal gjøres. På den måten kan en si at et ønske om å endre **organisasjonskulturen** er tilstede. Endringer i struktur vil sannsynlig også påvirke enkeltansattes uformelle posisjon og kunne endre organisasjonens uformelle maktforhold. Dette vil også kunne gi endringer i organisasjonskulturen.

Noen virksomheter og avdelinger vil fysisk flytte og få nye tilholdssteder, men ikke alle. Dermed vil også fysiske rammer endres som følge av organisasjonsendringen. Omverdenen som statlige instanser (departement og direktorater, BUPP og sykehus), andre kommunale virksomheter og brukerbehov utøver en kontinuerlig påvirkning på organisasjonen. Dette påvirker hvordan organisasjonen mottar brukere, utøver sine tjenester og samhandler med andre.

Virksomhetens historie viser at den hadde vokst seg stor gjennom økte brukerbehov, samt statlige og lokale satsinger. **Omverdenen** har i stor grad påvirket virksomhetens **historie** og påvirker nåtiden. Samtidig ville en ved å endre organisasjonen også endre samhandling mellom de ulike tjenestetilbudene som virksomheten utfører. Det vil kunne medføre at både brukere av tjenestene og andre samhandlingsaktører vil forholde seg på en annen måte, til tjenestene den nye etaten har ansvar for. Dermed kan en også si at omverdenen er/blir endret.

Belønningsordninger i form av lønn er i liten grad endret. Det er faste lønnsregulativ i kommunal sektor. Endret struktur gir mulighet for nye stillinger og oppgaver, som kan gi økt lønn. Det er imidlertid i totalt sett lite endringer i lønn for ansatte, men flere ansatte kan oppleve andre endringer som kan ansees som en belønning. Det kan være videreutdanning, kompetanseutvikling, opplæring, autonomi, anerkjennelse og innflytelse. Dette kan oppleves som endret for de som får nye stillinger og/eller nye posisjoner i den nye organisasjonen.

4. Teori

I dette kapitlet vil jeg presentere teori som er relevant for problemstillingen. Først går jeg igjennom utvalgte teorier knyttet til endring, endringsprosesser og endringsledelse. Deretter presenterer jeg teorier knyttet til mellomlederens ulike roller i endringsprosesser. Til slutt vil jeg omtale teori om mellomleders innflytelse og påvirkningsmuligheter i endringsprosesser, og hvilke virkemidler mellomleder kan bruke for å håndtere krysspresset av å være «i midten» - mellom ansatte/bruker og overordnet ledelse.

Dette kapitlet bygger i vesentlig grad på min litteraturgjennomgang (år 2) og prosjektbeskrivelse (år 3) tidligere i studiet (Bekker, 2017; Bekker, 2018).

4.1 Endring og endringsledelse

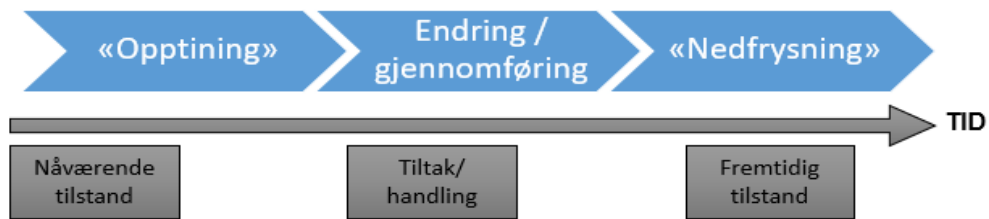
4.1.1 Endring

Dag Ingvar Jacobsen (Jacobsen, 2015) s. 23) bruker følgende definisjon på endring: "En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt". Her trekkes det frem to sentrale elementer. Det ene er *tid*.

Tidsdimensjonen er sentral i en planlagt endring. Den har et startpunkt og et – noe mer uklart- sluttunkt. Det andre sentrale elementet er at endringen knyttes til *et objekt, et fenomen eller en tilstand* (Jacobsen, 2015) s. 23).

4.1.2 Ledelse i endringsprosessens ulike faser

En av de viktigste og vanskeligste ledelsesoppgavene, er ledelse av endringsprosesser. Organisasjoner er avhengige av vellykkede endringer for å tilpasse seg skiftende omgivelser og rammevilkår. Kurt Lewin har utviklet en tre-steg-modell for endring (Jacobsen, 2015, s. 185). Hans utgangspunkt er at alle individer og sosiale systemer har en tendens til å søke stabilitet – og skape forutsigbarhet. Lewins tre steg er «opptining», «bevegelse» og «nedfrysing». Endringsledelse handler i hovedsak om de to første fasene (Jacobsen, 2015 s. 184).



Figur 4.

John P Kotter (1996) har i sin bok «Leading Change» basert seg på Lewins modell og identifisert åtte faser i endringsprosessen (Kotter, 1996) s. 21). Under vil jeg sette de to modellene sammen.

Defreezing (opptining)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establishing a sense of urgency <ul style="list-style-type: none"> ✓ Examining the market and competitive realities. ✓ Identifying and discussing crises, potential crises or major opportunities. 2. Creating a guiding coalition <ul style="list-style-type: none"> ✓ Putting together a group with enough power to lead the change ✓ Getting the group to work together like a team 3. Developing a vision and strategy <ul style="list-style-type: none"> ✓ Creating a vision to help direct the change ✓ Developing strategies for achieving that vision 4. Communicate the change vision <ul style="list-style-type: none"> ✓ Using every vehicle to constantly communicate the new vision and strategies ✓ Having the guiding coalition role model the behaviour expected of employees
Change (endring)	<ol style="list-style-type: none"> 5. Empowering board-based action <ul style="list-style-type: none"> ✓ Getting rid of obstacles ✓ Changing system or structures that undermine the change vision ✓ Encouraging risk taking and non-traditional ideas, activities, and actions 6. Generating short-term wins <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planning for visible improvements in performance, or “wins” ✓ Creating those wins ✓ Visibly recognizing and rewarding people who made the wins possible 7. Consolidating gains and producing more change <ul style="list-style-type: none"> ✓ Using increased credibility to change all systems, structures, and policies that don't fit together and don't fit the transformation vision ✓ Hiring, promoting, and developing people ✓ Reinvigorating the process with new projects, themes, and change agents

Refreezing (nedfrysing)	<p>8. Anchoring new approaches in the culture.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Creating better performance through customer- and productivity-oriented behaviour, more and better leadership, and more effective management. ✓ Articulating the connections between new behaviours and organizational management ✓ Developing means to ensure leadership development and succession
------------------------------------	--

Figur 5

Opptinningsfasen

Det er ledelsens oppgave å gjøre organisasjonen klar for endring, skape en følelse av behov for endring. Kotter (1996) deler opptiningen i fire faser. Det må skapes en (1) kriseforståelse og følelse av at noe må gjøres. Videre må det etableres en (2) maktkoalisjon som kan styre prosessen. Videre må det utformes en (3) visjon og (4) kommunisere visjonen.

Ideelt sett bør de som utøver ledelse i endringsprosesser (endringsagenter) skape en forståelse av at endringen er *viktig, riktig og god* (Jacobsen, 2015, s. 185). Viktig relaterer seg til opplevelsen av konsekvenser som kan følge av å ikke endre seg. Riktig innebærer at endringen oppleves som en løsning på problemet. Endringen må oppleves som god, og en forbedring i forhold til dagens situasjon.

Ledelsen primære oppgave er å formulere hvorfor en skal endre seg, hvordan det bør skje og hva endringen vil føre til. Videre må ledelsen kommunisere dette til organisasjonen. Karl Weick (Weick, 1995) kaller egen forståelse for endring for meningsskaping (sensemaking) og å kommunisere denne forståelsen til andre kaller han for meningsgiving (sensegiving).

Fortolke fortiden, tegne et bilde av fremtiden og veien frem er viktige elementer i Lewins elementer i opptining. Dette kommuniseres gjennom språk og handling. Ledelsens oppgave i denne fasen handler nettopp om dette – skape oppslutning og redusere motstand.

Gjennomføring

Denne fasen handler om å få mennesker til å endre sin adferd. Ledelsen må (5) sette andre i stand til å handle og samhandle i tråd med ledelsen forslag til løsning. (Jacobsen, 2015, s 196). Kotter (1996) snakker om at det er viktig å (6) planlegge for – og feire små seire. Videre må (7) forbedringer konsolideres.

Nedfrysing

Siste fase handler om å (8) institusjonalisere forandringene i kultur, rutiner, systemer og struktur.

4.1.3. Transformasjonsledelse

Ledelse omtales i mange former. Det er forsket mye på hva ledelse er og ulike former for lederskap (lederstil). Det er finns et enormt antall artikler og bøker om ledelse i litteraturen. Mye litteratur handler om hva «ledere kan gjøre for å utvikle organisasjonen til å bli mer effektiv, mer konkurransedyktig, mer omstillingsdyktig og mer innovativ» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Det finnes mange definisjoner på ledelse og alle går i retning av å få andre til å arbeide for å realisere bestemte oppgaver og mål, motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 416) definerer ledelse som «en villet handling for å påvirke andre menneskers tanker, holdninger og adferd».

Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse er sentrale ledelsesbegreper som er brukt mye de siste tiårene. Transaksjonsledelse vektlegger transaksjonen mellom ledere, kolleger og underordnede, hvor lederen diskuterer krav og forventinger med underordnede og angir betingelser og belønninger for å innfri disse forventingene (Glasø & Thompson, 2013, s. 18). Transaksjonsledelse ser på arbeid som et bytteforhold mellom medarbeider og leder. Transformasjonsledelse har fokus på å løfte underordnedes motivasjon, tilfredsstille behov for læring og utfordringer i arbeidet. Glasø & Thompson (2013) viser til Bass og Avolio (1994) som forklarer at transformasjonsledere tar hensyn til underordnedes behov og motiver, og prøver å hjelpe dem med å nå sitt fulle potensiale. Transformasjonsledelse er utvalgte case sin ledelsesfilosofi og det er denne ledelsesfilosofien som utdypes nærmere.

Transformasjonsledelse er nært relatert til verdibasert ledelse og karismatisk ledelse. (Glasø & Thompson, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Transformasjonsledelse baserer seg på inspirerende lederskap som skal appellere til menneskers indre motivasjon. Det er fire elementer som står sentralt i transformasjonsledelse; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte. Dette omtales som de fire i'ene i transformasjonsledelse (Glasø & Thompson, 2013).

1. *Idealisert innflytelse.*

Lederen har utstråling og fremstår som en god rollemodell. Skal lederen lykkes med å få ansatte til å yte noe ekstra, må lederen selv gå foran som et godt eksempel. Skal lederen lykkes med implementering av visjonen vil tillit være avgjørende. Tillit skapes ved blant annet at det er samsvar mellom de verdiane visjonen bygger på, og lederens adferd.

Idealisert innflytelse er gunstig på grunna av dens positive innvirkning på underordnedes innstilling til arbeidet og til organisasjonen. Når ledere uttrykker høye forventinger til underordnede vil de lettere godta leders målsettinger og tro at de kan bidra til å nå målene.

2. *Inspirerende motivasjon.*

Lederen motiverer gjennom inspirasjon og skaper mening med arbeidet. Ved å formidle mål og visjon bidrar lederen til å mobilisere alle i organisasjonen til å bidra til å realisere den. Dette skal gi underordnede en følelse av mening hvor de opplever å være en viktig deltaker for å lykkes. Visjonen vil danne grunnlaget for nye oppgaver, som gir en opplevelse av utfordringer som bidrar til personlig vekst og utvikling.

3. *Intellektuell stimulering.*

Lederen oppmuntrer til at medarbeiderne stiller spørsmål ved tingenes tilstand og utfordrer til å tenke nytt. Ledere gir ansatte nye oppgaver og utfordringer slik at de stimuleres til å utvikle seg. Gjennom intellektuell stimulering stimuleres underordnedes interesse for sine arbeidsoppgaver og de vil sette seg høyere prestasjonsmål.

4. *Individuell støtte.*

Lederen viser omtanke for hvert individs unike behov. Den enkelte følges

opp på en personlig måte slik at den enkelte får følelsen av å bety noe og være respektert. Lederen tar utgangspunkt i underordnedes utviklingsbehov, tar individuelle hensyn og veileder slik at de kan nå sitt fulle potensiale. Lederen delegerer oppgaver slik at det kan gi muligheter for personlig vekst hos den ansatte. Fokuset er på ansattes sterke sider og utvikle dette.

Transformasjonsledelse er benyttet i stor grad i kommunal sektor, hvor utdannelsesnivået er høyt, faglige engasjement er stort og ønsket om å bidra er høyt. Dag Ivar Jacobsen (2019) har nylig publisert en bok (metastudie) som sammenligner ledere og ledelse i private, delvis offentlige og helt offentlige organisasjoner. Funnene viser det er betydelig høyere andel kvinnelige ledere i rent offentlige organisasjoner. Utdanningsnivået til ledere i offentlige organisasjoner er høyere enn ledere i privat sektor, og har en annen faglig bakgrunn enn ledere i privat sektor. Offentlige ledere har oftere bakgrunn fra samfunnsvitenskapelige fag, samt helse- og sosialfaglige utdanninger. (Jacobsen, 2019, s. 42). I tillegg har offentlig sektor en høyere andel med akademisk utdanning. (Jacobsen, 2019, s. 80). Funnene viser at høyt utdannede kvinnelige ledere tenderer til å bruke transformasjonsledelse. I kommunal sektor er andelen høyt utdannede kvinnelige ledere høy, noe som indikerer at utøvelse av transformasjonsledelse (eller beslektede ledelsesformer) er tilstede.

Forventinger til funn

Teoriene relatert til endringsarbeid og endringsledelse gir meg forventinger om å finne ut hvor godt forankret endringer (endringsbehovet) oppleves. Hva betyr det for en organisasjon å vokse fort? Ny medvirkningsprosess vil kunne gi noen spennende funn knyttet til om endringen oppleves som viktig, riktig og god.

Den utvalgte kommunes ledelsesfilosofi – transformasjonsledelse – indikerer at jeg vil finne spor av de fire i'ene i mellomledernes utøvelse av ledelse i endringsprosessen. Jeg forventer også at funnene viser hvordan mellomlederne håndterer motstand.

4.2 Mellomlederen

Mellomleders funksjon kan defineres som å binde sammen virksomheters strategiske nivå og operasjonelle nivå (Balogun, 2003; Floyd & Wooldridge, 1997). En av toppledelsens hovedoppgaver er å planlegge virksomhetens langsiktige utvikling. Den operative enhet har fokus på daglig aktivitet og påser at daglige operasjoner fungerer effektivt og hensiktsmessig. Midt i mellom det langsiktige og det kortsiktige fokus befinner mellomlederen seg (Hope, 2015, s. 17). (Det vises til Litteraturgjennomgang (Bekker, 2017)).

En mellomleder er en person som innehar en lederfunksjon, og som er plassert mellom toppledelsen og de ansatte i organisasjonen. På administrativt nivå har ofte mellomlederen direkte styring med utførelsen av de konkrete arbeidsoppgavene som organisasjonen utfører i sin daglige drift. I denne oppgaven har jeg valgt å bruke Ole Hopes (2015, s. 22) definisjon:

«En mellomleder er enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretnings-prosesser, men ikke forretningsprosessene som et hele».

Videre beskriver Hope (2015) at mellomleder må ha ansvaret for fag, personal og økonomi, eller ansvar for «fag, folk og penger» som det står i den utvalgte kommunes sentrale dokumenter.

Med en slik definisjon er det syv personer som utgjør toppledelsen (rådmannen og seks kommunaldirektører) i utvalgt kommune. Videre er det ulike nivåer av mellomledere; 11 etatssjefer, 114 virksomhetsledere og rundt 170 avdelingsledere.

I litteraturen er det ulikt om førstelinjeledere defineres som mellomledere eller ikke. Noen forskere mener at mellomleder er ledere mellom ledere, mens den definisjonen jeg har valgt er mellom toppledelsen og ansatte. Begrunnelsen for mitt valg er ønske om å studere ledere som opplever å stå i midten – mellom toppledelsens strategiske

beslutninger og organisasjonens operasjonelle nivå. Det betyr et ofte opplevd krysspress mellom overordnet ledelse, ansatte og brukere/kunder.

4.3 Makt og mulighetsrom i midten

Mellomlederens posisjon i midten kan være utfordrende når endringer skal iverksettes. Endringer handler ofte om at ansatte skal arbeide på nye måter, med nye verktøy og med andre personer. Det forventes ofte at mellomlederen bidrar til å mobilisere og motivere medarbeiderne til å utføre endringene (Stensaker & Haueng, 2016, s. 55). Siden mellomlederen ofte ikke tar del i den strategiske beslutningen, vil de få ansvar for å gjennomføre endringer de kanskje ikke er helt enige i, eller har full forståelse for. (Det vises til Prosjektbeskrivelse (Bekker, 2018)).

Makt kan sees på «som evnen til å påvirke andres atferd gjennom bevisst og målrettet handling» (Stensaker & Haueng, 2016, s. 57). Ordet «makt» har i Norge ofte en negativ klang. Derfor brukes ofte ordet «innflytelse» isteden. Dette henger imidlertid svært tett sammen. Skal mellomlederen ha innflytelse på endringsprosessen og bidra til at det blir en vellykket omstilling, kreves også makt.

Hierarkisk posisjon gir makt, således har mellomlederen makt i lys av sin stilling. Det finnes også andre kilder til makt. Stensaker & Haueng (2016, s. 57) viser til Hardy (1995) som påpeker fire kilder til makt:

1. **Posisjon**

Hierarkisk posisjon, men også kjennskap til struktur, kultur og verdier i organisasjonen.

2. **Ressurser**

Kontroll over ressurser i form av informasjon, insentiver, spisskompetanse og strategiske ressurser, gir makt.

3. **Prosess**

Kontroll over hvem som kan delta og hvordan man deltar gir makt.

4. **Meningsdannelse/meningsforming**

Å aktivt påvirke og forme andres mening gir makt (sensemaking/sensegiving).

Formell makt handler i stor grad om de tre første punktene foran, og spesielt om det første punktet. Å påvirke utfallet av en prosess gjennom å påvirke og forme andres mening er noe lederne ikke har enerett på. Endring handler ofte om at ansatte må gjøre oppgavene annerledes, og samhandle med andre på en annen måte. Det kan lett oppstå uenighet om endringen er til det gode eller ikke. Uenigheten kan ha sin bakgrunn i faglige vurderinger, frykt for det ukjente, tap av personlige goder og tap av identitet. I tillegg kan endringer medføre ekstraarbeid, endre sosiale relasjoner, bryte den psykologiske kontrakten og endre maktforhold i organisasjonen (Jacobsen, 2015). Uformell makt eller motstand kan i stor grad utøves av ansatte som går imot ledelsens endringsinitiativ ved å påvirke andres mening om tiltaket. Maktutøvelse i form av motstand, kan også benyttes av nøkkelpersoner i organisasjonen som har kontroll over informasjon eller innehar spisskompetanse, jf. punkt to over.

Forventinger til funn

Teorien gir meg grunn til å forvente at mellomleder vil bruke sin posisjon i organisasjonen for å påvirke (makt). Ved at en mellomleder har en formell posisjon i organisasjonen forventer jeg å finne spor av kontroll over informasjonsflyt, kontroll over ressurser og forsøk på å påvirke andres meninger (sensegiving).

4.4. Lojalitet – i midten, mellom barken og veden

En mellomleder i en kommune opererer i et politisk-administrativt system. Det er tre fellestrekk som peker seg ut i organisasjonskulturen i ulike demokratiske land (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2015, s. 61):

1. Uformelle normer og verdier i balansen mellom lojalitet og nøytralitet i forholdet mellom de politisk ledelse og administrativt apparat.
2. Forvaltningskulturen skal balansere mellom lojalitet og faglige normer. Det betyr at man skal både være lojal overfor politisk ledelse, samtidig fatte avgjørelser på solid faglig grunnlag.
3. Ansatte i forvaltningen må balansere mellom profesjonelle verdier (faglige) og faktapremisser (som ressurser og økonomi).

Lojalitet er knyttet til flere sider ved et ansettelsesforhold. Når man takker ja til en jobb og signerer en arbeidsavtale så har man sagt seg villig til å utføre oppgaver som reguleres gjennom fastlagte arbeidsoppgaver, regler og instruksjoner for virksomheten. Ledelsens styringsrett omhandler hvordan virksomheten skal organiseres, hvilke oppgaver skal utføres, grad av samhandling med andre enheter og bruk av styringssystemer (Christensen, et al., 2015).

I offentlig forvaltning står «fagene» sterkt. I offentlig forvaltning er andelen ansatte med høy utdanning høy (Jacobsen, 2019). Karriereveien er gjennom ledelse, og derfor har mange mellomledere en høy utdanning med et faglig utgangspunkt (sykepleier, lærer, lege etc.) gjerne med tillegg av kurs eller utdanning innen ledelse. Det gjør at den faglige forankringen hos mellomlederne er stor. Mange ledere kan oppleve lojalitetskonflikt mellom hva en mener er faglig forsvarlig, og det en som leder må beslutte/gjennomføre kan, være stor. Det kan oppstå uenighet om hva som er lønnsomt, avhengig av hvilket perspektiv som velges. Det kan være bedriftsøkonomiske, samfunnsøkonomiske, og individrettede perspektiver. (Hansen & Negaard, 2006, s. 92).

En mellomleder er en person som innehar en lederfunksjon, og som er plassert mellom toppledelsen og de ansatte i organisasjonen (Hope, 2015). Mellomposisjonen gjør at mellomlederen ofte blir omtalt å stå «mellom barken og veden» og kan medføre etiske og moralske dilemmaer. Som mellomleder står man i et lojalitetsforhold både til de over seg og de under seg i organisasjonen. Dette krysspresset kan ofte oppleves å være vanskelig å stå i.

Forventinger til funn

Endringsprosesser vil ofte medføre et krysspress på mellomledere. I dette krysspresset vil mellomleder kunne oppleve lojalitetskonflikter. Jeg forventer at funnene vil vise hvordan mellomlederne håndterer de ulike dilemmaene de opplever.

4.5 Oppslutning og motstand mot endring

Oppslutning og motstand mot endring oppstår i de fleste endringsprosesser. Det handler i stor grad om individene opplever å gagne eller tape på endringen.

(Jacobsen, 2012, s. 128). Teorien deler ofte opp *oppslutning* om endring i tre hovedkategorier (Jacobsen, 2012, s. 129):

1. Nødvendighetsoppslutning; man slutter opp fordi man ikke har noe annet valgt. Motstand er kanskje ønskelig men ansees for å være for kostbar.
2. Normativ oppslutning; oppslutning om endring fordi man føler at man bør gjøre det, en følelse av forpliktelse å støtte endringen.
3. Affektiv oppslutning: en oppslutning om endringen fordi man tror endringen er god og nødvendig. En tro på at endringen vil løse problemene.

Motstand mot endring kan utrykke seg gjennom ulike faser og med ulik intensitet.

Jacobsen (2012) viser til fire faser for motstand:

1. Apati/likegyldighet: fravær av følelser og manglende interesse. Denne formen for motstand er spesielt vanlig når endringer kommer rakt og hyppig. Denne formen for motstand er kalt BOHICA etter det engelske uttrykket «Bend Over Here It Comes Again». Det gjelder å holde en lav profil, gjøre minst mulig og håpe at det går over.
2. Passiv motstand: omfatter negative holdinger og oppfattelser om endringen. Her ytres kritiske bemerkninger og man setter spørsmålstegn ved behovet for endringen.
3. Aktiv motstand: enda tydeligere motstand kommer frem. Kraftigere ytring i kritikk av endringsforsøket, gjerne utenfor organisasjonen som for eksempel i media. Det søkes å knytte allianser for å motsette seg endringen.
4. Aggressiv motstand: aktiv spredning av negative rykter. Det tys til streik og aksjoner. Skjult sabotasje og direkte ødeleggelse kan forekomme.

Forventinger til funn

Det forventes å finne elementer av oppslutning for og motstand til endring.

4.6 Mellomlederens roller i endringsarbeid

Flere forskere de siste 20-30 årene mener at mellomledere i stor grad er nyttige bidragsytere til strategisk utforming og ikke minst til iverksettingen av strategi. Disse forskerne har ifølge Hope (Hope, 2010) en tendens til å vektlegge mellomlederens roller i endringsprosesser, som stadig viktigere. Virksomheter som aktivt involverer mellomledere i utformingen av strategier, synes å utvikle mer robuste og verdiskapende strategier enn de virksomheter som driver rent toppledelsesbaserte strategiprosesser (Hope, 2015). Mellomledere har en stadig viktigere rolle i strategisk utforming og i den strategiske iverksettingen, men de spiller også en viktig rolle i de daglige aktivitetene. Mellomledere er med andre ord et viktig bindeledd mellom toppledelsen og de operasjonelle enhetene i organisasjonen. (Det vises til Litteraturgjennomgang (Bekker, 2017)).

Julia Balogun innførte begrepet «endringsmellommenn» om mellomledere i endringsarbeid (Balogun, 2003, s. 75). Hun har funnet fram til fire oppgaver for endringsmellommenn. Disse kan presenteres i to dimensjoner: aktivitetens art og orientering.

		Aktivitetens art	
		A skape forståelse	Samordning og ledelse
Orientering	Kolleger / seg selv	Gjøre en personlig endring	Holde virksomheten i gang
	Lag / gruppe	Hjelpe andre med endringen	Gjennomføre endringen i avdelingen.

Figur 6.

Balogun (2003) sin forskning samsvarer med Huy (2001) som hevder at mellomledere oftere bidrar til - mer enn hindrer - å realisere endringer, selv når endringen er av mer radikal natur. Hans forskning viser at mellomledere bruker sine nettverk, sin tette kontakt med ansatte og sin rolle som «gründer» til å formidle

budskap både oppover og nedover i hierarkiet. Huy presenterer et sett av mellomlederroller ved endring:

Entreprenøren

Mellomleder er nærmere daglig drift, medarbeidere og kunder enn toppledelsen og vet derfor bedre hvilke utfordringer en står ovenfor innen eget operative område. Deres posisjon som ledere gjør det mulig å se nye muligheter for problemløsning og støtte opp om vekst og utvikling.

Det er vanskelig å for mellomleder å være en positiv bidragsyter til en endring dersom mellomleder selv ikke ønsker endringen, eller forstår hva som er endringens intensjon. Da må mellomleder skape mening med endringen for egen del, for sitt nye ansvar, både praktisk og kognitivt. (Balogun, 2003). «Å gjøre personlig forandring» krever at mellomleder deltar i utviklingen av sine nye roller.

Kommunikatøren

Mellomlederen oversetter endringsbudskapet til et språk underordnede og sideordnede kan forstå og identifisere seg med. Mellomledere har svært ofte et utbredt nettverk av kontakter i organisasjonen. De vet hvem de skal kontakte for å få ting gjort. Gjennom sitt kontaktnettverket er de i stand til å spre budskapet om endringen, og sikre støtte til initiativet fra toppledelsen.

Store organisasjonsmessige endringer er ofte initiert av toppledelsen. Derfor er mellomledere, i tillegg til å være ansvarlige for implementering, også selv mottakere av endringen; *endringsmottaker* og *endringsagent* (Stensaker, Bryant, Bråten, & Gressgård, 2011). Det innebærer at mellomledere må forstå og oppfatte endringen som meningsfull, før de kan kommunisere «hva» og «hvorfor» videre til underordnede på en god måte. Begrepene «sensemaking» (egen forståelse) og «sensegiving» (gi/skape mening for andre) brukes ofte i denne prosessen (Stensaker et al., 2011).

Terapeuten

Mellomlederen må håndtere usikkerhet og frykt i organisasjonen. Usikkerhet kan utløse demoralisering, depresjon og handlingslammelser. På grunn av sin nærhet til

mellomlederne å vise «svakhet» for ledernivået over. Samtidig kan likeordnede ledere i samme situasjon forstå bedre de utfordringene de står overfor.

2. Skape avstand til endringen

Mange mellomledere forteller at endringen er initiert et annet sted, i den forstand er de selv ikke ansvarlige for avgjørelsen. Å skape en avstand, enten til endringen eller til organisasjonen kan være en måte å takle utfordringene på.

3. Engasjere seg i dialog med underordnede

Noen mellomledere bruker metoder som LØFT (løsningsfokusert tilnærming) og en-til-en dialog for å få underordnede med på endringen.

Å håndtere vanskelige situasjoner som mellomleder i endringsprosesser kan være utfordrende. Ovenfor er det pekt på noen verktøy som mellomleder kan bruke for å takle vanskelige situasjoner. Toppledelsen er også en viktig ressurs for mellomledere i endringsprosesser. De kan være viktige bidragsytere ved å bistå mellomlederen i krevende situasjoner. Stensaker (2011) viser at toppledelsen kan:

- gi mellomledere **handlingsrom** slik at de får mulighet til å balansere ulike hensyn de forventes å ivareta.
- synliggjøre **forventninger** ved selv å vise vei (gå foran som et godt eksempel).
- følge opp ved å **vise interesse, forståelse og innsikt i** utfordringene mellomlederne møter, anerkjenne kompetanse som finnes blant mellomlederne og synliggjøre resultatene som gjøres på midten.
- toppledelsen kan skape **gode arenaer for felles meningsdannelse**. Både vertikalt og horisontalt slik at mellomledere kan koordinere aktiviteter og dele erfaringer med hverandre.

Forventninger til funn

Jeg har forventninger til at mine funn vil peke på strategier og virkemidler som kan bidra til å sette mellomleder bedre i stand til å lykkes i endringsarbeid og at topplerer har en vesentlig rolle i å trykke mellomleder i sitt endringsarbeid.

5. Metode

I dette kapitlet vil jeg utdype metodene jeg har brukt for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Hensikten med avhandlingen er å få frem kunnskap om mellomleders opplevde rolle, hvilke virkemidler brukes gjennom endringsprosessen og hvordan opplever mellomlederen egen påvirkning i prosessen?

Teorien benyttet i metodekapitlet er hovedsakelig basert på prosjektbeskrivelsen fra studieår tre (Bekker, 2018).

5.1 Metode og forskningsdesign

«Den opprinnelige betydningen av ordet *metode* er «veien til målet».» (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2015, s. 140) For å belyse problemstillingen har jeg valgt en epistemologisk og induktiv tilnærming til metode for innsamling av data. Jeg har valgt en semistrukturert intervjumetode som gir så relativt få føringer til respondentene, i forhold til den informasjonen jeg samler inn (Jacobsen, 2015, s. 127). Samtidig er det viktig at temaene i problemstillingen omtales, derfor må en viss struktur i intervjuene finne sted. I etterkant av at informasjonen ble samlet inn, har jeg satt funnene (empiri) opp mot den teoretiske rammen i kapittel 3.

For å finne ut mellomleders opplevelser og oppfatninger av en situasjon eller en prosess (et case) har jeg valgt å bruke epistemologisk, fortolkningsbasert tilnærming til forskningsdesign. Merriam og Tisdell (Merriam & Tisdell, 2016) beskriver at fokuset på en kvalitativ undersøkelse er å *forstå* hva, hvorfor og hvordan. Jeg er ønsket å finne ut mellomleders egen opplevelse av sin rolle, sine muligheter for påvirkning og bruk av virkemidler. For å få belyst dette er en kvalitativ undersøkelse godt egnet, derfor jeg har valgt en kvalitativ metode for å svare på problemstillingen.

«Metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten» (Jacobsen, 2015, s. 23). En deduktiv tilnærming vil si å teste ut en hypotese eller

antagelser gjennom empiri. En induktiv tilnærming vil bruke empirien for å lage en teori.

Jeg har sett på hvordan eksisterende teori belyser mellomlederens rolle i endringsprosesser. For å finne ut om dette samsvarer i en kommunal kontekst i 2018 vil dette indikere en deduktiv metodisk tilnærming. Siden jeg også vil belyse om mellomleders opplevelse og oppfatning stemmer eller avviker fra overordnet og underordnet sin opplevelse og oppfatning av samme prosess og situasjon, vil induktiv tilnærming for metode synes best. Av den årsak vil begge design brukes i undersøkelsesopplegget. Studien er godkjent av NSD (Norsk Senter for Forskningsdata).

5.2 Semistrukturerte intervju

Jeg har brukt semistrukturerte dybdeintervjuer av mellomledere for å få informasjon til problemstillingen. På denne måten har jeg samlet inn data om mellomleders egne opplevelser og erfaringer i endringsprosessen(e). I tillegg har jeg foretatt intervju av ledernivået over og fokusgruppeintervju av medarbeidere under mellomlederne. Ved å sammenligne de ulike hierarkiske nivåene i organisasjonen vil jeg kunne se om det er samsvar mellom mellomleders opplevelse av egen rolle og påvirkning med det hierarkisk nivået under og over mellomleder.

I utarbeidelse av intervjuguidene brukte jeg teorien som grunnlag for temaer jeg ønsket å belyse i problemstillingen. Siden jeg har valgt å intervju organisasjonsnivå under og over mellomleder så har jeg utarbeidet tre ulike intervjuguider.

Før jeg utførte intervjuene gjennomførte jeg to prøveintervjuer. Det var en nyttig erfaring der jeg fikk erfare meg selv som intervjuer, og hvor jeg fikk erfare hvordan spørsmålene ble besvart utfra hvordan spørsmålene ble stilt. Min konklusjon var at intervjuguiden i hovedsak fungerte bra og at den semistrukturerte formen var god.

5.3 Datainnsamling

Problemstillingen viser til mellomlederens opplevelse. Det betyr at jeg må samle inn primærdata for å besvare avhandlingens problemstilling. Å samle inn primærdata innebærer å samle inn data for første gang og rett fra kilden (Jacobsen, 2015, s 137). Jeg har valgt å bruke dybdeintervjuer av mellomledere for å få inn data relatert til problemstillingen.

5.4 Utvalg av respondenter

Ved å velge et case som er i en pågående endringsprosess, vil respondentenes svar være narrativer av egen opplevelse og forståelse av ulike hendelser, forløp og konsekvenser. (Flick, 2015; Jacobsen, 2015; Merriam & Tisdell, 2016).

Selv om valgte case er i en pågående endringsprosess, kan tidligere prosesser og erfaringer påvirke respondentenes opplevelse av den endringen de står i nå. Ved å velge å intervju nivået over og under mellomlederen vil mellomlederens svar kunne sammenlignes med andre som også var en del av samme endring (ledernivået over og medarbeidere under).

Jeg har brukt en *selektiv* utvelgelse av respondenter. I mitt valgte case har jeg definert alle fem avdelingsledere som mellomledere. Jeg ønsket å intervju alle fem i rollen som mellomleder, et fullstendig utvalg. Min intensjon med å velge alle var jeg vil få data fra alle involverte avdelingsledere. Det vil styrke verdien av funnene.

Antall respondenter som var forespurt om intervju:

5 mellomledere (alle avdelingsledere)

i tillegg ønsket jeg å intervju

1 ledere (hierarkisk over)

6-10 medarbeidere (hierarkisk under)

Kriteriene for de fem hovedintervjuene er at alle innehar rollen som avdelingsleder i valgte virksomhet. Kriteriet for overordnet leder er at vedkommende innehar denne rollen i selve endringsprosessen. Når det gjelder kriterier for utvalg av medarbeidere

så ble avdelingslederne forespurt om personer (snøballmetoden). Jeg ønsket også en blanding av teamledere, tillitsvalgte og «vanlige» ansatte, og som var av ulik oppfattelse av endringen som pågår.

Jeg spurte avdelingslederne på slutten av intervjuet å om de kunne gi meg navn på noen ansattes om jeg kunne forespørre om å delta i undersøkelsen. Jeg fikk til sammen elleve navn fra avdelingslederne, to til tre navn fra hver avdeling. Jeg ønsket å bruke fokusgruppeintervjuer med de ansatte.

5.5 Intervju og spørsmål

Hvor intervjuene foregår vil kunne ha påvirkning på hva respondentene svarer. Det er derfor viktig å vurdere om intervjuene skal foretas på arbeidsstedet eller på et mer nøytralt sted. Hovedarbeidssted hvor virksomheten som undersøkes holder til er hovedsakelig helsehuset, men de har også enheter som er spredt rundt i kommunen (som boligene). Anonymitetsprinsippet taler for bruk av et annet sted enn arbeidssted og valget falt på rådhuset. Respondentene fikk selv velge sted for intervju. Alle, med unntak av en, valgte rådhuset. Den ene valgte helsehuset.

Intervjuene med de fem avdelingsledere, og med virksomhetsleder (overordnet) ble gjennomført i løpet av november og desember 2018. I januar 2019 sendte jeg ut en forespørsel til elleve medarbeidere. I denne perioden herjet dessverre influensaen som verst og jeg fikk flere forfall på grunn av egen sykdom eller sykdom på arbeidssted. Jeg forsøkte med flere alternative datoer for å få med flere. I første intervju med underordnet var det to respondenter til stede, begge teamledere. Dette intervjuet ble gjennomført i slutten av januar 2019. Intervjuet med de to gav mange gode data, men jeg ønsket å få med flere medarbeidere. En ny forespørsel om intervju ble sendt ut, og på nytt skjedde det samme. Det kom inn forfall når dagen for intervju nærmet seg og det kom kun en ansatt. Det har dessverre ikke vært mulig å finne flere muligheter for intervju av medarbeidere. Det ble gjennomført intervju med en medarbeider primo februar 2019. Til sammen har jeg intervjuet ni respondenter i denne avhandlingen.

I forespørselen om å delta på intervju fikk respondentene informasjon om formålet med undersøkelsen, hovedtrekk i metodedesignet og hvilke temaer som intervjuet vil komme inn på. Informasjon om at intervjuet var konfidensielt og anonymisert ble det tydelig informert om. Kort tid før intervjuene ble samtykkeerklæring, informasjon om anonymitet og håndtering av data sendt ut til respondentene. Før selve intervjuet startet ble informert samtykke signert av respondenten og forskeren (meg), slik at det sikret frivillig deltagelse og at respondentene hadde mulighet til å trekke seg fra undersøkelsen (Kvale et al., 2015). Intervjuene ble tatt opp med to lydopptakere. Lydfilene blir slettet etter at avhandlingen er ferdig.

Jeg har valgt å bruke en narrativ intervjuform, der respondentene forteller om sine opplevelser og forståelse av endringsprosessen. Narrative intervjuer kan ifølge Kvale (et al., 2015, s. 184) tjene mange forskjellige formål. De presenterer tre:

1. En fortelling om en bestemt episode eller hendelsesforløp som har betydning for fortelleren (kalles en novelle).
2. En fortelling som omhandler fortellerens livshistorie, sett i fortellerens eget perspektiv (kalles en livshistorie).
3. En fortelling der en går utover personens historie og dekker en felles historie (kalles erindringsintervjuet)

Det er formål i punkt 1 og 3 over som er viktig for denne undersøkelse.

Spørsmålene var åpne som "hva tenker du om ...?», "hvordan opplevde du ...?" Jeg brukte oppfølgingsspørsmål avhengig av hva respondentene svarte. Intervjuene kunne ta en retning hvor respondenten selv besvarte neste spørsmål - neste tema. Dermed ble rekkefølgen på temaene i intervjuene noe ulikt. Intervjuguiden hjalp meg som intervjuer med å sikret at alle temaene ble omtalt i alle intervjuene.

5.6 Transkribering

Jeg startet med å transkribere intervjuene selv. Dette var en tidkrevende oppgave, samtidig som det var veldig nyttig å høre og skrive ned intervjuene. Det ble en mulighet for en grovanalyse samtidig som jeg transkriberte. På grunn av ny jobb og

en svært arbeidskrevende periode ble det vanskelig å finne tilstrekkelig med tid til transkriberingen. Derfor valgte jeg til slutt å sette bort oppgaven med transkribering. Valget falt tilslutt på EasyTranslate etter en forespørsel blant flere tilbydere. For å kompensere for nytten ved å selv transkribere, ble intervjuene lyttet til og gjennomgått flere ganger (både lydfil og tekstfil). Dette var også nødvendig i arbeidet med kategorisering og koding av data.

I undersøkelsen er jeg ute etter respondentenes opplevelse av en prosess. Språklige nyanser som betoning og støttelyder ansees ikke som avgjørende for det jeg er ute etter. Derfor har jeg valgt at støttelyder som æhh, ehhh, mmm, øhhh osv. tas ut av transkriberingen. I intervjuene og i gjennomgangen av lydfilene har jeg ikke oppfattet at dette er av stor viktighet for forståelsen av innholdet. Ut over støttelyder og pauser er intervjuene transkribert ordrett fra intervjuene, noe som medfører et ganske muntlig språk med innskutte setninger og til dels ufullstendige setninger.

Sitater brukt i avhandlingen er korrigert for muntlig språk. Når respondenten gjentar ord, eller skyter inn halve setninger, er sitatene skrevet renere uten at innholdet er endret. Av anonymitetshensyn har alle respondenter fått fiktive navn, og er blandet på kjønn.

5.7 Analyseprosessen - kategorier og koder av data

«Data analysis is the process of making sense out of the data. And making sense out of data involves consolidating, reducing, and interpreting what people have said and what the researchers has seen and read – it is the process of making meaning» (Merriam & Tisdell, 2016, s. 202)

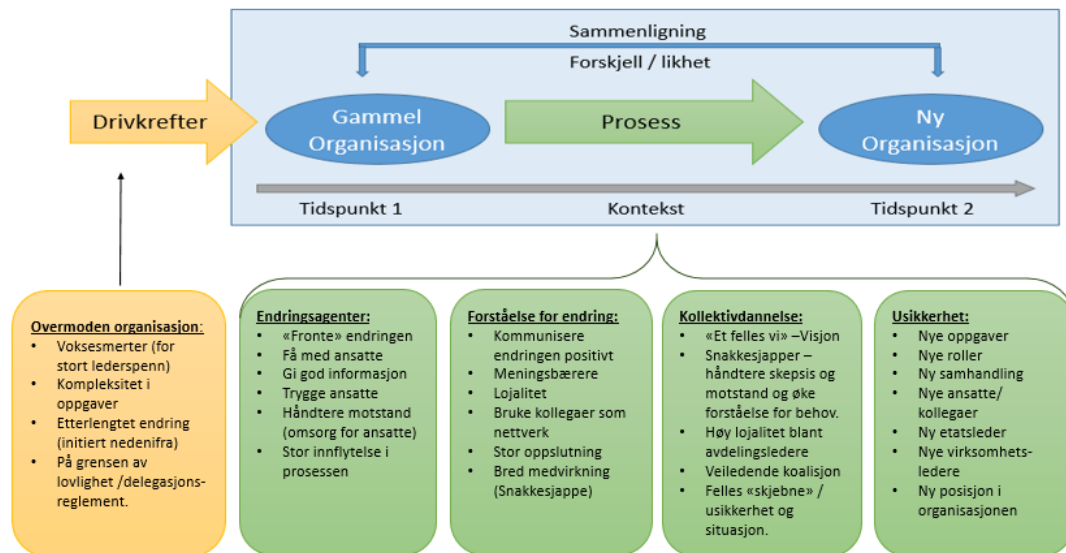
En vanlig metode å analysere kvalitative data på er en innholdsanalyse som bygger på systematisk gruppering av tekst. Det er basert på en antagelse om at det en person sier i et intervju kan reduseres til et sett færre og mer overordnede og meningsfylte kategorier. På den måten kan mengden med material reduseres ved at man går fra enkeltstående uttalelser til større enheter (grupper eller klasser) (Tidström & Nyberg, 2012, s 135; Jacobsen, 2015, s. 207). En setter sammen flere utsagn i ulike

grupperinger. De kan enten være basert på den teoretiske rammen, eller fritt og induktivt gruppert etter det materialet som finns. Når grupperingen er gjort så analyseres dette i undergrupper. Dette kan styrkes gjennom sitater.

Koder og kategorier

Da intervjuene var gjennomført og transkriberingen fullført ble svarene fra respondentene sortert og gruppert. Først ut fra intervjuguiden hvor alle svarene ble grundig gjennomgått og fordelt etter tema i intervjuguiden. Siden intervjuene var semistrukturerte var ikke dette en enkel jobb, temaene "hoppet" litt i løpet av intervjuene, men i sum var alle respondentene innom de temaene jeg ønsket. Deretter så jeg på hvordan empirien samstemte med teoriene jeg hadde valgt ut for problemstillingen. Dette medførte analyser knyttet til drivkreftene for endring, rolle i endringsprosessen, bruk av virkemidler og opplevelse av påvirkning.

Gjennom dette arbeidet ble jeg godt kjent med datamaterialet. Deretter så jeg på hvordan jeg kunne dele inn svarene uavhengig av teori. Hva var det respondentene svarte? Hva var felles oppfatninger og opplevelser? Dette var en krevende oppgave, hvor jeg måtte se på datamaterialet med "nye øyne». Det var mange koder som måtte grupperes og sorteres. Etter mye bearbeiding endte analyseprosessen til slutt med fem kategorier. Eksempelvis har kodene 'fronte endringen', 'få med ansatte', 'gi god informasjon', 'trygge ansatte' gått inn i kategorien *endringsagenter*. En kategori er knyttet til drivkrefter for endringen. De fire andre kategoriene er knyttet til endringsprosessen. Figuren under viser hvordan jeg har systematisert kategoriene i sammenheng med endring som en prosess og i en kontekst (Jacobsen, 2012, s. 26).



Figur 7

I kapittel seks vil jeg utdype disse kategoriene.

5.8 Validitet og reliabilitet

Det er to krav en metode for å samle inn empiri må tilfredsstillende (Jacobsen, 2015, s.16):

1. Empirien må være gyldig og relevant (validitet)
2. Empirien må være pålitelig og troverdig (reliabilitet)

Validitet

Når det gjelder gyldighet og relevans (validitet) så skal dataene (empirien) som samles inn gi svar på de spørsmålene som er stilt. Det skiller mellom intern validitet og ekstern validitet (Jacobsen, 2015).

Intern validitet handler om hvordan forskningsresultater samsvarer med virkeligheten (Merriam & Tisdell, 2016). Gjenspeiler de konklusjoner som trekkes ut fra innsamlede data i undersøkelsen, og i analysen, virkeligheten?

Ekstern validitet sier noe om resultatene er gyldige innenfor et avgrenset område eller om resultatene er overførbare til andre områder og sammenhenger (Jacobsen, 2015).

Informasjon i intervjuer fremkommer som regel som svar på spørsmål fra intervjueren eller spontant fra respondenten. Intervjueren (jeg) vil kunne påvirke svarene ved måten jeg stiller spørsmålene på, ved mitt kroppsspråk og hvor intervjuene finner sted. Alle informantene fikk selv velge sted de ønsket å bli intervjuet. Alle, med unntak av en, valgte kommunens rådhus, hvor ingen av dem hadde arbeidsted. Den ene valgte eget arbeidssted. De fleste av informantene var opptatt av hvordan deres anonymitet ble sikret. Det er begrunnelsen for å ikke oppgi kommunens identitet. Videre har informantene fått fiktive navn, også blandet på kjønn, for å unngå gjenkjennelse. Alle respondenter har fått tilsendt transkribert intervju og alle har gitt tilbakemelding om godkjenning av innholdet. Dette vil øke responsvaliditeten ifølge Jacobsen (2015, s. 233).

Forskeren (meg) som person har betydning for kvaliteten på innsamlede data. Intervjuerens integritet, kunnskap, erfaring, ærlighet og rettferdighet er en avgjørende faktor for kvaliteten på datainnsamlingen, analysen og de funn som fremkommer i undersøkelsen (Kvale et al., 2015, s. 108). Jeg har god kjennskap til kommunal sektor ved å ha hatt ulike stillinger i kommuner i over 20 år, noe som kan styrke datainnsamlingen. Å foreta en analyse av respondenters fortelling om egne opplevelser og erfaringer (narrativer) gir rom for forskeren (meg) til å ta egne vurderinger av hvordan fortellingene tolkes, kodes og kategoriseres. Det teoretiske bakteppe har bidratt til å holde fokus på problemstillingen i intervjuene (datainnsamlingen). Jeg har gjennom analysen foretatt koding og kategorisering av empirien, og mine valg påvirker hvordan resultatet presenteres. Funnene viser at mange av respondentenes opplevelser er sammenfallende, noe som kan antyde at den interne validiteten er akseptabel.

Ekstern validitet er knyttet til om fenomenet som undersøkes har overførbarhet til andre områder eller andre organisasjoner. Kan jeg generalisere funnene jeg har gjort? Utvalget i kvalitative undersøkelser er ofte få. Har jeg nok respondenter til å kunne si noe generelt om fenomenet jeg studerer? (Jacobsen, 2015; Merriam & Tisdell, 2016). Å være leder i endringsprosesser i kommunale organisasjoner har mange felles kjennetegn. Denne undersøkelsen er gjort på en bestemt virksomhet i en bestemt situasjon. Det vil selvsagt begrense overførbarheten til andre områder. Samtidig har

kommunal sektor mange sterke fellestrekk, slik at det er stor sannsynlighet for at funnene er overførbare til andre tjenesteområder i samme kommune og til andre kommuner.

Jeg har intervjuet alle avdelingslederne i den utvalgte endringsprosessen. Respondentenes nærhet til tema i intervjuet er høy. De er direkte og personlig involvert og påvirket av den endringsprosess som undersøkes. Kunnskapen til respondentene om tema som undersøkes er stor siden det er respondentenes opplevelse av en situasjon de selv er en del av.

Utvalget av respondenter er fullstendig i caset som undersøkes. Gjennom å intervjuet nivået over og under mellomleder kan det gi undersøkelsen bedre gyldighet. Respondentene kjenner både fagområdene og organisasjonen godt, da de har vært igjennom tidligere endringsprosesser og er selv direkte berørt av denne endringen. Kommunesektoren har mange sterke likhetstrekk og overførbarhet til andre kommuner mener jeg er høy. Jeg vurderer at undersøkelsen har god validitet.

Relabilitet

Relabilitet betyr troverdighet og pålitelighet. Det går ut på at undersøkelsesmetoden som brukes gjennomføres på en riktig måte. Undersøkelsen må ha troverdighet og konsistens. Relabilitet handler om hvorvidt resultatet kan reproduseres på et annet tidspunkt og med andre forskere. (Jacobsen, 2015; Merriam & Tisdell, 2016; Kvale, 2015). Vil intervjupersonene svare det samme en gang til og til en annen person, dersom undersøkelsen ble gjort på nytt?

Tilbakemeldingene fra flere av respondentene var at de gledet seg til å bli intervjuet om temaet og opplevde det som spennende. Siden endringsprosessen fortsatt var pågående under intervjuene kunne det være fare for at respondentene hold tilbake viktig informasjon, dersom de opplevde at det kunne bli negativt for dem. Jeg har forsøkt å redusere dette risikomomentet i størst mulig grad gjennom å forsikre respondentene om konfidensialitet og anonymitet. Av denne grunn er gjeldende kommune, som tidligere sagt, ikke gjort kjent. Jeg opplevde at de fortalte ærlig og oppriktig om sine opplevelser. Respondentene svarte i stor grad det samme, og delte

mange av de samme opplevelsene. Det styrker undersøkelsens troverdighet og pålitelighet. Likevel vil det være vanskelig å gjennomføre samme undersøkelse igjen med akkurat de samme svarene (Jakobsen, 2015). Noen av respondentene vil være skuffet over at de ikke fikk den lederrollen de ønsket seg, mens andre er glad for at de fikk ny jobb som virksomhetsleder. Dette vil kunne prege svarene om intervjuene ble gjennomført på nytt.

I tillegg til intervjurelabilitet er relabilitet knyttet til transkribering og analyse viktig (Kvale et al., 2015). Resultatene skal ikke være beheftet med målefeil. Måten forskeren analyserer dataene på, vil ha betydning for resultatet. Hvordan systematiseres dataene? Hva vektlegges, hva forenkles og hva kuttet ut? Jeg som forsker skal analysere, tolke og oversette dataene som samles inn. Resultatet vil være påvirket av det.

Jeg har brukt profesjonelle til å transskribere intervjuene som er gjennomført. I arbeidet med koding og kategorisering har jeg hørt på lydfilene samtidig som jeg har lest de transkriberte intervjuene. Det sikrer meg i at transkriberingen er foretatt korrekt, og at jeg har fått god kjennskap til datamaterialet.

Jeg har gjennomført ulike tiltak for å sikre best mulig troverdighet og pålitelighet gjennom valg av respondenter, forsikring om anonymitet og sikring av riktig transkribering. Analyseprosessen vil naturligvis være påvirket av meg gjennom koding og kategorisering av funn. For å sikre god pålitelighet har jeg brukt et teoretisk bakteppe gjennom analyseprosessen. Jeg vurderer relabiliteten til å være god.

5.9 Ethiske dilemmaer

I Norge brukes tre grunnleggende krav til forskningsetikken knyttet til forholdet mellom de som forsker og dem det forskes på; informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2012, s. 47).

Forutsetningen om informert samtykke er knyttet til at det er frivillig å delta i undersøkelsen (Jacobsen, 2012). Alle informantene ble forespurt på mail om å delta. Ved mailen ble det informert om hensikt og tema for intervjuet. Noen dager i forkant av intervjuet ble informasjonsskriv og samtykke basert på NSD-mal (Norsk senter for forskningsdata). Ved oppstart av intervjuene orienterte jeg på nytt om tema for oppgaven og hva jeg ønsket å spørre om.

Kravet til privatliv er knyttet til tre elementer (Jacobsen, 2012, s. 49):

- hvor følsomme er dataene?
- hvor private er dataene?
- hvor stor er muligheten for å identifisere enkeltpersoner ut fra data?

Forskningsprosjektet og intervjuguiden er godkjent av NSD. I godkjennelsesprosessen må forskeren blant annet redegjøre for tema og mål for avhandlingen, på hvilken måte data samles inn og oppbevares, samt etiske dilemmaer. Tema i denne avhandlingen omtaler ikke spesielt sensitive eller private områder. Svarene kan imidlertid identifisere den enkelte respondent. Flere av respondentene ønsket å få vite hvordan deres anonymitet skulle ivaretas. For å sikre deltagerens anonymitet er kommunen ikke navngitt, og respondentene har fått fiktive navn. Intervjuene ble tatt opp på lydbånd og blir slettet i etterkant av eksamen.

Det siste kravet omhandler å presentere dataene korrekt. Som nevnt under avsnittet om relabilitet så er intervjuene transkribert av profesjonelle. Jeg har lest transkriberingene mens jeg har lyttet til lydfilene for å sikre at de er gjengitt korrekt. Alle respondenter har fått tilsendt transkribert intervju og de har gitt tilbakemelding om at de kjenner seg igjen og har ingenting å bemerke. For å redusere mulighet for falske funn har jeg blant annet brukt et teoretisk rammeverk som grunnlag for analyseprosessen.

Kvale omtaler at forskerens selv også har en viktig rolle innenfor de forskningsetiske retningslinjene (Kvale et al., 2015, s. 102). Det betyr at forskeren (meg) som person vil påvirke kvaliteten på intervjuet. Min fremtoning, språk og kroppsspråk vil påvirke den som blir intervjuet. Utvalgt kommune er en stor organisasjon med flere tusen ansatte. Det er store enheter og mange ulike tjenester som utføres av ulike

profesjoner. Jeg har god kjennskap til kommunen, og har derfor valgt å forske på andre tjenesteområder enn der jeg selv utøver min yrkesaktivitet. Temaet i avhandlingen er ikke av en slik karakter at det nødvendigvis setter respondentene i et etisk dilemma.

Undersøkelsen er utført basert på de grunnleggende etiske krav som er knyttet til forskningsetikk i Norge.

6. Analyse og funn

I forrige kapittel beskrev jeg innhenting av data og hvordan empirien ble bearbeidet. Det ble gjennomført intervjuer med alle avdelingsledere i den utvalgte endringsprosessen. Målet med undersøkelsen er å få bedre innsikt i hvordan mellomleder opplever sin rolle og mulighet for påvirkning i endringsprosesser. Hvordan håndteres det å stå «i midten» i en stor endringsprosess? I tillegg ble mellomledernes overordnet og underordnede intervjuet om hvordan de opplever avdelingslederne i endringsprosessen.

I dette kapitlet går jeg igjennom de data og funn jeg har samlet inn gjennom intervjuer av mellomlederne. Selve data-analysen er omtalt i kapittel 5.7. Analysen gav fem empiriske kategorier. Figur 7 side 41 viser hvordan de *empiriske kategoriene* kan sees i sammenheng med en endringsprosess. En kategori er knyttet til drivkrefter for endringen. De fire andre kategoriene er knyttet til endringsprosessen.

Dette kapitlet vil utdype de fem empiriske kategoriene:

1. Overmoden organisasjon
2. Endringsagenter
3. Forståelse for endring
4. "Et felles vi" (kollektivdannelse)
5. Usikkerhet

I analysen brukes begrepet «brukere» om innbyggere som benytter seg av virksomhetens tjenester. I noen sektorer omtales dette som klienter. I det private næringsliv kalles det oftest kunder. Jeg har bruker begrepet «brukere» siden det er det ordet respondentene selv benytter.

6.1 Overmoden organisasjon

Virksomheten har sitt opphav i 2013 og har siden vokst i betydelig. Økning i brukerbehov og nye oppgaver ble finansiert gjennom statlige tilskuddsordninger og har etter hvert blitt en del av den ordinære driften. I 2013 hadde virksomheten et budsjett på i underkant av 79 millioner kroner og bestod av 143 årsverk. I 2018 var budsjettet 194 millioner kroner og bestod av 265 årsverk.

Voksesmerter

Flere av respondentene har en opplevelse av at virksomheten har vært i kontinuerlig endring siden de startet i jobben. Siden virksomheten ble etablert har nye oppgaver kommet til med jevne og ujevne mellomrom. Virksomheten har økt vesentlig i størrelse på kort tid. Behovet for omorganisering kom til uttrykk for noen år siden. Daværende virksomhetsleder startet da en prosess med tanke på endret organisering av virksomheten. På grunn av sykdom og fravær av daværende virksomhetsleder ble prosessen utsatt. Ny konstituert virksomhetsleder ble tilsatt februar 2018 og prosessen startet opp igjen i tidlig 2018. I mellomtiden var organisasjonen blitt overmoden for endring.

"Jeg har sett at det ikke har vært optimalt sånn som det har vært. Jeg har sett at avdelingen har vokst og at det var uhåndterbart." (Helene, 29).

For stort lederspenn.

Virksomhetens ansatte økte i antall uten at lederansvaret i særlig grad ble fordelt annerledes mellom avdelingene eller på flere avdelinger. Avdelingslederne hadde før denne omorganiseringen ansvar for mellom 40 og 125 ansatte. Det betyr at de har ansvar for personaloppfølging og sykefraværsoppfølging, innkjøp og økonomi samt det faglige nivået og utviklingen i avdelingen. Samtlige uttrykte at kontrollspennet var for stort, og at alle oppgaver ikke kunne i varets god nok.

"Det blir en kronisk følelse av at man aldri strekker til, at man ligger hele tiden bakpå og ikke får gjort det man egentlig skal." (Olav, 95)

Det gjelder spesielt ansettelse og oppfølging av sykefravær som har vært krevende for avdelingslederne å følge opp i god nok grad. Det har medført at avdelingsledere og teamledere både har fått, og måttet tatt, større ansvar enn det de har i

funksjonsbeskrivelsen. Delegeringsreglementet ble brukt ut over det som formelt var tillatt. Dette var også begrunnelsen i vedtaket i kommunens Helse- og velferdsutvalg om etablering av en etat. Virksomhetsleder forklarer dette slik:

"Vi har nok brukt delegasjonsreglement veldig på kanten av det vi kan gjøre i kommunen. Hvor avdelingslederstillingene har hatt på en uformell rolle som virksomhetsleder." (Marit, 18-27).

Intervjuene med underordnede bekrefter at opplevelsen av det er langt mellom leder og ansatt. Ansatt forteller at hun opplever at det blir langt til avdelingsleder.

Teamledere opplever ikke å ha beslutningsmyndighet, og avgjørelser må tas av avdelingsleder. Da blir det mange ledd å gå igjennom for å få en beslutning. Noen ganger trenger de raske beslutninger, og det er behov for å ha en leder med beslutningsmyndighet tettere på og mer tilgjengelig.

I intervjuet av teamlederne fremkommer det at de så behov for endring. De opplevde at avdelingene var for store for at avdelingsleder kunne utføre de oppgaver som var tilskrevet rollen på en god måte. Likevel opplevde ikke teamlederne behovet for endring like prekært som det avdelingslederne gjorde. Teamledere som var fra to ulike avdelinger, opplevde årsaken til behov for endring, til dels ulikt. Den ene teamlederen opplevde at egen avdelingsleder hadde for mye å gjøre og et for stort ansvarsområde til at det var håndterbart. Den andre teamlederen så behovet for endring grunnet utvikling i oppgaver og tjenester. Begge teamledere var positive til en grundig prosess, særlig siden mange endringer hadde tilkommet virksomheten underveis i forbindelse med ulike prosjekter.

Etterlengtet endring

Det fremkom tidlig i alle intervjuene med avdelingslederne at denne endringen hadde vært etterlengtet i lang tid. Økningen i virksomhetens volum (brukere og ansatte) samt kompleksitet (flere typer oppgaver) uten økning i antall ledere hadde medført «lokale løsninger», som blant annet etablering av teamledere. Det ble startet en prosess for å endre virksomheten for noen år siden, men den ble som tidligere nevnt lagt på is på grunn av endringer i virksomhetens ledelse. Dette hadde skapt utålmodighet blant avdelingslederne som hadde meldt inn behovet for endring over lang tid.

Forskyvning av ansvar for personaloppfølging især, hadde gått mye lenger enn det delegeringsreglementet i gir rom for, men har vist seg nødvendig i praksis. Når det i starten av 2018 ble tatt grep om å starte omorganiseringsprosessen på nytt var organisasjonen i stor grad klar for endring. En avdelingsleder forklarer at endringen er initiert av dem selv og at det var krevende å lede under gjeldende forhold.

"Nå var jo endringen initiert av oss selv i virksomheten, sånn at det er noe vi har meldt inn over tid." (Aleksander, 27).

Oppsummering

Funnene viser at organisasjonen i lang tid har opplevd et behov for at noe må endres, at dagens organisering utfordrer ulike deler av delegeringsreglementet, spesielt knyttet til personaloppfølging (inkludert sykefravær) og ansettelse, samt andre beslutninger knyttet til brukere. Mellomlederne opplevde selv at de var enige i forståelsen og begrunnelsen for å endre organiseringen av virksomheten.

Respondentene er omforent i behovet for å foreta en endring som gjør organisasjonen tilpasset de fullmakter og ansvar som ligger i delegeringsreglementet og i de administrative fullmaktene. De hadde også i tro på at en endring vil føre til bedre tjenester for virksomhetens brukere.

Et viktig funn viser at det var viktig for mellomlederne å gi god, riktig og rikelig med informasjon til sine ansatte. Det ble gjort i ulike fora; gjennom teamlederne, på personalmøter og på snakkesjappene.

6.2 Endringsagenter

Opplevd rolle

Avdelingslederne opplever at de har en viktig rolle og ansvar for å bidra til at endringsprosessen og løsningen skal bli bra. De har opplevd hvordan dagens organisering utfordrer deres utøvelse av lederrollen, og de erkjenner at det har vært vanskelig å utføre lederrollen slik de har ønsket. Avdelingslederne sier at de ønsker endringen og at de støtter opp om endringsprosessen. De erkjenner at dette også er i deres egeninteresse. De ønsker at endringen blir vellykket og at de prøver å få ansatte

til å være positive til endring som foreslås. Flere avdelingsledere uttrykker at de opplever hvordan de «selger inn» endringen til de ansatte som viktig.

«Dette handler om at som leder så må man også kunne selge inn budskap, og måten man selger inn budskap på.» (Amalie, 118).

Dette er et viktig funn. Her fremkommer verdien av informasjon og formidling av informasjonen i endringsprosessen. Alle avdelingsledernes svar viser at tilstrekkelig, god og ærlig informasjon er viktig for dem i formidlingen av endringsprosessen til ansatte. Det å gi riktig og tydelig informasjon har mange ulike formål for avdelingslederne. De skal formidle troverdighet ved at det de formidler er det de faktisk vet, at det ikke skal oppleves som at noen har skjulte agendaer, eller sitter på relevant informasjon som ikke formidles. Åpenhet og ærlighet i formidling av informasjon trekkes frem som viktig av nesten alle avdelingslederne. Et annet funn som kommer frem er at avdelingslederne mener at informasjons-formidling skal foregå begge veier i organisasjonen. Avdelingslederne skal i tillegg til å formidle informasjon fra ledelsen, bringe tilbakemeldinger fra ansatte til ledelsen. Det vektlegges fra alle avdelingslederne at den informasjonene de er budbringere for skal være konkret og ærlig, slik at ansatte får et bilde av hva som foregår. En avdelingsleder omtaler egen rolle slik:

"Det er å komme med konkret informasjon om hva som faktisk foregår. Å komme med noe sannferdig og ærlig, og innhente informasjon om hva ansatte tenker rundt disse tingene. Sånn at man har mest mulig kjøtt på beinet. For jeg skal tross alt få med meg innspillene de har og formidle det videre." (Amalie, 76).

Avdelingslederne har fokus på virksomhetens drift og brukere. De er bevisste på at brukerne er grunnlaget for deres eksistens. De uttrykker at for mye oppmerksomhet på endringsprosessen kan gå utover den daglige driften av avdelingen. Alle avdelingene har brukere som trenger (og har rett på) på tjenester uavhengig av den endringsprosessen som pågår. «Brukeren i fokus» er et begrep som er brukt i intervjuene. En av delingslederne omtaler sin rolle i endringsprosessen som:

"Det handler om å etablere og å opprettholde drift på avdelingen, samtidig som at man skal ha en annen tanke i hodet i forhold til omorganisering." (Amalie, 146).

Virksomhetsleder forteller at hun har stor tiltro til avdelingslederne. Hun opplever at avdelingslederne har stor kunnskap om sitt fagområdet og at de er både kritiske og fornuftige i hvordan tjenestene bør gis. Hun opplever avdelingslederne som viktige støttespillere og er samtidig klar over at avdelingslederne står overfor dilemmaer og ulike hensyn. Hun var avdelingsleder i virksomheten før hun ble konstituert virksomhetsleder, og kjenner godt til situasjonen i avdelingene.

«De er utrolig lojale til den prosessen vi kjører sammen. Jeg opplever at vi står sammen om det.» (Marit, 67).

Innflytelse

I offentlig sektor har tillitsvalgte og verneombud betydelig innflytelse. I denne endringsprosessen er det blitt lagt stor vekt på deltagelse og involvering med tillitsvalgte og verneombud. Dette gjelder hovedtillitsvalgte for de største fagorganisasjonene. Plasstillitsvalgte og stedlige verneombud er sentrale på de ulike avdelingene. Flere avdelingsledere sier at de også har egne møter med plasstillitsvalgte og verneombudene gjennom hele endringsprosessen. Tillitsvalgte har også deltatt på snakkesjappene.

Avdelingslederne opplever at virksomhetsleder har inkludert dem på en fin og god måte. Alle forteller at de blitt invitert med i prosessen og at virksomhetsleder har en tilnærming hvor hun ønsker innspill og oppleves genuint nysgjerrig på avdelingsledernes synspunkter, meninger og innspill. Avdelingslederne forteller også at de har opplevd det som viktig å støtte virksomhetsleder.

«Marit har gjort det på en veldig inkluderende og fin måte. Det har vært en veldig stor grad av medvirkning. Ikke bare for oss, men for teamledere og alle ansatte.» (Olav, 141).

Alle avdelingsledere svarer ja på at de opplever å ha hatt god og solid innflytelse i prosessen. De svarer at de vurderinger og innspill de har kommet med er godt mottatt, og at overordnet har ønsket stor grad av medvirkning. Hele prosessen har hatt stort fokus på medvirkning, fra avdelingslederne, teamlederne og fra ansatte. Avdelingslederne er ikke konkrete når det gjelder hva de opplever å ha påvirket, men de opplever å ha påvirket resultatet.

På spørsmål om hva som kunne vært bedre i prosessen påpeker alle at det har tatt for lang tid. Dette utdypes senere i kapitlet. Noen avdelingsledere opplevde at beslutninger før vedtak i Helse- og velferdsutvalget ble tatt veldig fort, kanskje for fort. Teamlederne bekrefter også at deler av prosessen har tatt veldig lang tid, men at noen beslutninger oppleves å ha bli tatt for raskt.

Oppsummering

Avdelingslederne opplever at de har en viktig rolle i endringsprosessen. De sier de har høy lojalitet til prosessen. De opplever virksomhetsleder som støttende og at de er en samlet ledergruppe som jobber med å få til en god endringsprosess.

Alle avdelingsledere forteller at god og ærlig informasjon til ansatte har vært svært viktig for dem i prosessen. Flere opplever at dette er en av de viktigste oppgavene de har i endringsprosessen. Å kommunisere behovet for endring oppleves ganske enkelt for avdelingslederne siden de selv har stor tro på at denne endringen vil føre til forbedring.

Avdelingslederne opplever å ha hatt god innflytelse på prosessen, selv om noen avgjørelser ble tatt raskt i forkant av vedtak om nytt organisasjonskart.

6.3 Forståelse for endring

Oppslutning - få med ansatte

Det er gjort en stor innsats i endringsprosessen for å få til reell medvirkning fra ansatte. Avdelingslederne har brukt personalmøter med alle ansatte i avdelingen til å informere og skape forståelse for endringen. Videre har avdelingslederne hatt møter med sine teamledere, og teamlederne har hatt møter med sine team/ansatte hvor endringene var tema. Medvirkning har vært viktig for ledelsen i denne prosessen. Nakkesjapper var en metode for medvirkning der alle ansatte ble invitert med. For å få medvirkning fra ansatte opplever avdelingslederne at det er viktig å formidle trygghet og en positiv holdning til situasjonen.

Avdelingslederne forteller at flere ansatte er endringstrøtte og lite entusiastiske til endringen. Det har vært mange endringer siden virksomheten ble etablert og det har gått utover troen på at akkurat *denne* endringen vil føre til bedring. Flere avdelingsledere opplever at ansatte i utgangspunktet var lite interesserte i å medvirke i denne endringsprosessen. De svarer at interessen etter hvert har økt og at til tross for endringstrøtte ansatte har denne endringen klart å skape et visst engasjement. Andre avdelingsledere svarer at ansatte opplever utrygghet knyttet til endringer og at deres viktigste oppgave er å ivareta de ansatte i denne prosessen.

"Min rolle har vært det å være der og trygge ansatte og vinkle det her positivt. [...] Jeg har vært helt enig at det skulle skje en endring, at det var behov for en endring, så det har ikke vært så vanskelig å fronte det positivt.» (Aleksander, 108).

I en avdeling hvor engasjementet for endringen var lavt, har avdelingsleder gjennomført en egen prosess internt i avdelingen. Prosessen gikk ut på hvordan den enkelte kan takle det å stå i en endringsprosess. Å kunne sette ord på og forstå hvorfor en endring kan påvirke dem personlig. Avdelingsleder fikk tilbakemeldinger på at dette var nyttig og at ansatte etter dette så på endringen på en annen måte. En avdelingsleder forteller at de har gitt ansatte en større forståelse for den forestående endringen og helheten i virksomheten.

"Vi har hatt en HMS-dag med «Per». [...] Vi delte opp hvordan vi hadde vært før, hvordan vi var nå [...] Det tror jeg folk synes var allright, for da så de annerledes på det enn å sitte inne i sin hule, og ikke bevege seg ut" (Olav 137).

"Best for tjenesten"-lojalitet

Gjennom intervjuene fremkommer det at avdelingslederne er veldig engasjert i sine fagområder. De er opptatt av at brukerne som får tjenester av avdelingene, skal få disse på en bedre måte enn i dag. De forteller om lange ventelister og at de ikke får gitt tjenester slik som de ønsker. De har et stort engasjement og oppleves oppriktige i sitt syn på hva som er best for tjenesten/avdelingen.

«Det er mange som står på venteliste inn til oss, fordi det er et gap mellom de ulike avdelingene i forhold til tjenesten. Det blir en del av prosessen nå. Så det er ikke bare endringen i forhold til delegeringsreglementet og kontrollspenn som blir endret på, men tjenesteinnholdet. Og det er veldig nødvendig, og jeg tenker at det vil bli veldig bra.» (Olav, 286).

Avdelingslederne forteller at de har og tar ansvar for å støtte opp om endringsprosessen. De opplever ikke det som vanskelig siden de i ønsker det selv. De uttrykker tydelig at "å få med ansatte", få de ansatte til å tro på prosessen, er en viktig oppgave for dem. Dette er et ansvar de opplever å ha som ledere. De forteller at fordi de selv tror at endringen vil føre til forbedring, har det ikke vært vanskelig for dem å selge inn endringsbudskapet.

Meningsdannelse

Det har vært brukt en metode som kommunen kaller snakkesjapper. Formålet er for å oppnå felles forståelse av visjon og mål, felles forståelse av utfordringsbildet, høy grad av medvirkning, samt skape tro på den løsningen som er valgt.

De er veldig opptatt av at informasjonen skal være god, åpen og ærlig, slik at det ikke skal fremkomme noen mistanke om at noe holdes tilbake. Avdelingslederne har aktivt oppfordret til deltagelse på snakkesjappene slik at alle kan få felles informasjon fra virksomhetsleder og kommunaldirektør. Deltagelse på disse store felles samlingene har i stor grad vært frivillig. Flere av avdelingene har heldøgns tjenester og turnusordning, som vanskeliggjør deltagelse for alle. Det er sterkt oppfordret til deltagelse, men driften av tjenestene og hensynet til brukerne har kommet først. Et par avdelinger har døgkontinuerlig drift og vil alltid ha ansatte som må være på jobb. Derfor har noen avdelinger hatt lavere deltagelse på snakkesjappene. Ordinære personalmøter på avdelingene, og teammøter ute på det enkelte arbeidsted ble også et viktig sted for å formidle informasjon til ansatte, og for å få tilbakemeldinger og synspunkter fra ansatte.

Avdelingslederne er klar over den påvirkningen de har på egne medarbeidere. De ønsker selv endringen og opplever det som enkelt å selge inn budskapet om det det behov for en endring.

«Jeg har jo vært positiv til det. Jeg har vært helt enig at det skulle skje en endring og at det var behov for en endring, så det har ikke vært så vanskelig å fronte det positivt.» (Aleksander, 108-112)

Håndtere motstand

I hovedsak forteller avdelingslederne at det er stor oppslutning blant ansatte til endringen. Likevel er det en del forskjeller mellom avdelingene og mellom teamene. Det finnes ansatte som er negative til endring. De har opplevd kontinuerlige endringer over lang tid, og avdelingslederne oppfatter flere ansatte å være endringstrøtte. En avdelingsleder forteller at denne endringen er den tredje endringen de fem siste årene. Det gjør at ansatte ikke nødvendigvis får eieforhold til endringene. Avdelingsleder forteller at ansatte uttrykker at de opplever at endringer blir gjennomført uansett hva de selv mener. Dette gjør at motivasjonen for å engasjere seg i denne endringen uteblir for enkelte ansatte. Likevel oppfatter avdelingslederne at de gjennom en så omfattende medvirkningsprosess tross alt har klart å skape et visst engasjement for endringen.

Et viktig funn er bruk av tid. Prosessen har tatt veldig lang tid - og kanskje for lang tid. Alle respondenter er enige om at god og bred medvirkning er bra og krever tid, men at deler av prosessen likevel kunne vært kortet ned og avklaringer kunne kommet raskere. Tidsforbruket oppleves som slitasje på avdelingslederne, teamlederne og ansatte. Når det trekkes ut i tid faller også engasjementet og motivasjonen for endring. Alle avdelingsledere svarer at det har tatt for lang tid på spørsmål om hva som kunne vært bedre i prosessen:

"Jeg tror folk mistet litt gløden underveis fordi det drar ut." (Helene, 210)

Flere avdelingsledere forteller at de opplever ansatte som endringstrøtte. Som nevnt tidligere har virksomheten vært igjennom mange endringer og det er vanskelig å få engasjement rundt denne endringsprosessen. Flere avdelingslederne forteller at ansatte opplever at deres mening og argumenter likevel ikke blir hørt. Da opplever de at det ikke er noen vist å engasjere seg og komme med innspill.

«Vi prøvde å motivere, men jeg tror ikke folk så visten med å gå. De opplever at det er bestemt uansett hva de sier». (Helene, 91)

Opplevelsen av at ting er bestemt på forhånd, at det ikke hjelper å komme med innspill eller synspunkter, «det blir som det blir uansett», bekreftes av flertallet av

avdelingslederne. Teamlederne sier det samme. De opplever at ting er bestemt selv om det sies at det ikke er det, og det sies at det skal være en medvirkningsprosess før beslutning tas.

Oppsummering

Det ble tidlig besluttet en bred medvirkningsprosess for endringsarbeidet. Det er uttrykt med stor tydelighet fra virksomhetsleder at «alle skal med». En prosessmetode kalt snakkesjapper er brukt ved flere anledninger i prosessen med ulike sammensetninger av deltagere. Avdelingslederne mener at bred medvirkning er viktig og riktig, men at det har medført at prosessen har tatt lang tid. Det går utover engasjementet og motivasjonen.

Avdelingslederne er meget lojale overfor virksomhetsleder og det arbeid som gjøres i prosessen. Avdelingslederne formidler selv det meste av informasjonen ut til teamlederne og ansatte. Intervjuene fra ulike nivåer i virksomheten viser at det er samsvar mellom det som gis av informasjon fra virksomhetsleder (på samlinger og i mail) og avdelingslederne.

Avdelingslederne har stor tro på at endringen vil føre til forbedring. Det påvirker måten de formidler informasjon til egne ansatte. De er bevisste på å formidle budskapet positivt. Flere avdelingslederne trekker frem teamlederne som viktige formidlere ut i avdelingene, særlig der hvor teamene er fysisk plassert på annen adresse. Flere avdelingsledere opplever at en av de viktigste oppgavene de har er å ivareta ansatte som blir utrygge i situasjonen. Flere uttrykker at det har vært vanskelig å få med ansatte. De forteller at ansatte mangler engasjement for endringen og at ansatte er endringstrøtte. Teamlederne støtter opp om denne forståelsen.

6.4 Kollektivdannelse - "et felles vi"

Det er i hele kommuneområde Helse og velferd vektlagt betydning av å skape en "lagfølelse". Det er utarbeidet visjoner og slagord som understreker dette og dette formidles på stormøter i seksjonen. Kommuneområdet har bestemte årstemaer de siste årene. Eksempler på dette er «Mestringsåret», «Samhandlingsåret», og «Arbeidsgledens år».

Det har vært viktig for virksomhetsleder at "alle skal med". Slagord som "Et felles vi" og "samskaping" og brukes på store fellesmøter og fremkommer i flere presentasjoner. Dette understrekes av virksomhetsleders formidling i mail til alle ansatte om et utkast til organisasjonskart (foreløpig organisasjonskart) - hvor "et felles vi" er helt sentralt, midt i sentrum av organisasjonskartet.

Virksomhetsleder forteller at hun opplever at måten hun og avdelingslederne sammen har jobbet ut endringsforslaget på bidrar til samhold og felleskap. Det har samlet ledergruppen og gjør at ledelsen i virksomheten fremstår enhetlig. Hun viser også til at avdelingsledernes kjennskap til eget fagområde har vært viktig for å tegne det nye organisasjonskartet.

Oppslutning

Det har vært bred oppslutning blant avdelingsledere om denne endringen. De har etterspurt det selv. Når det gjelder oppslutningen fra ansatte så oppleves det mer delt. Avdelingslederne forteller likevel at det er god oppslutning blant teamlederne til endringen som er foreslått. Det er forskjeller mellom avdelingene, og innad i avdelingene, når det gjelder oppslutning og engasjement til endringsarbeidet fra de øvrige ansatte. Noen avdelinger har hatt stor deltagelse på snakkesjappene, mens andre har hatt ujevn og lav deltagelse. Det er særlig avdelinger med arbeidssteder utenfor Helsehuset som opplever mindre engasjement til prosessen. Det er spesielt ansatte ved boligene som opplever en distanse fra eget daglige virke og at endringen kan påvirke deres arbeidshverdag. Avdelingslederne forteller at de har måttet jobbe for å øke motivasjonen for medvirkning blant ansatte, og forståelsen av at endringen omfatter alle.

«Ansatte har ikke tilhørighetsfølelsen til Helsehuset siden de er så perifert. De er geografisk veldig spredt i kommunen. De har ikke hatt en formening av at de tilhører Helsehuset, så det har jeg måttet jobbe litt med. Så det har ikke vært den store motivasjonen.» (Olav, 169).

Det er noen avdelinger som har hatt god deltagelse på de store snakkesjappene. Virksomhetsleder trekker fram viktigheten av de store samlingene. Dette har vært et viktig møtested hvor alle ansatte har hatt mulighet til å treffes og bli mer kjent med

hverandres oppgaver og ansvar. Det har vært viktig å få dette til å bli en trygg arena for å komme med innspill. Hun opplever å ha fått en økt kunnskap og kjennskap til virksomhetens ansatte. Det å kunne snakke med ansatte enkeltvis har hun opplevd å være av stor betydning. Hun er opptatt av å snakke med ansatte på en måte som kan oppleves trygt og ivaretagende for dem.

«Plutselig så kjenner jeg nesten tre hundre ansatte ved navn. Det er så avgjørende å kunne stå og snakke med enkeltansatte. Det har brutt ned leder-ansatte-forholdet. Selv om det er der, så går det an å snakke sammen.» (Marit, 112)

En avdelingsleder uttrykker behov for å porsjonere ut informasjon til ansatte. Orientering om ting som ikke er avklart eller fortsatt usikkert, er lite formidlet til avdelingens ansatte. Avdelingsleder vurderer hvilken informasjon som skal gis til de ansatte på ulike tidspunkt. Det handler om å veie hensynet om informasjon om endringsarbeidet, hensynet til andre pågående endringer og behov for opprettholdelse av drift innad i avdelingen. For noen avdelinger har andre pågående prosesser (endringer fra statlige hold) hatt mer fokus enn denne endringsprosessen.

Oppslutning blant ansatte var liten i starten av prosessen, men har bedret seg den siste tiden. Avdelingslederne forteller at det skyldes at flere endringer er besluttet og at det er tydeligere hva som skal skje. Avdelingslederne forventer at engasjementet for, vil øke, når arbeidet med detaljeringen av hele den nye organisasjonen kommer til det nye virksomhets- og avdelingsnivået. Da vil resultatet berøre den ansattes arbeidshverdag i større grad.

Lojalitet

Et av funnene viser at det er stor lojalitet fra avdelingslederne til virksomhetsleder og til selve endringsprosessen. De forteller om en arbeidssituasjon de opplever er uholdbar og at de har stor tro på at endringen vil føre til forbedring.

Avdelingslederne sier at hvis de skal lykkes med dette så må de selv også bidra i stor grad. De mener at virksomhetsleder ikke kan klare å gjøre denne prosessen god alene. De forteller at en av deres oppgave er å være lojale til prosessen og hjelpe til slik at de kan oppnå en best mulig løsning.

«Min oppgave overfor leder over er å være med å støtte prosessen og sørge for å få med de som er under meg. Være en talsperson for prosessen, støtte lojalt og

hjelp til. For Marit hadde ikke klart denne jobben alene, uten at vi var med å pushet på.» (Ragnhild, 167).

Avdelingslederne uttrykker at de er lojale til endringsprosessen overfor egne medarbeidere. Det gjelder kommunikasjonsform til teamledere og ansatte i sin avdeling. Flere mener at å være lojal overfor overordnet leder er en av de viktigste oppgaver de har i denne endringsprosessen. Det er en del av deres jobb å være lojal overfor beslutninger som er tatt. De uttrykker stor tillitt til virksomhetsleder og gir henne stor støtte og anerkjennelse i det arbeidet som er gjort. Samtidig opplever de at de er en felles ledergruppe som jobber for en god endringsprosess.

Virksomhetsleder sier at hun er helt avhengig av avdelingsledernes tillitt for å kunne utføre denne oppgaven godt. Det har vært viktig for henne å ta med avdelingslederne i prosessen og at de har et forum hvor de kan være ærlige og oppriktige mot hverandre. Hun mener at avdelingslederne har en meget viktig rolle i det pågående endringsarbeidet ved deres kjennskap til organisasjonen og deres faglige kompetanse.

«Jeg opplever dem som superlojale til meg.» (Marit, 68)

«Jeg opplever at vi står sammen om det.» (Marit, 65)

Oppsummering

En bred medvirkningsprosess har vært viktig for ledelsen for å skape en følelse fellesskap og samhold i det arbeidet som skal gjøres. Avdelingslederne opplever stor grad av eierskap til endringsprosessen. Virksomhetsleder forteller at avdelingslederne har stor lojalitet og oppslutning om endringen. Avdelingslederne sier det samme om sine teamlederne.

Alle som er intervjuet mener at denne endringen er riktig og viktig fordi avdelingslederne har et for stort kontrollspenn. Likevel fortelles det om litt variert opplevelse av engasjement fra virksomhetens ansatte. Ved noen avdelinger uttrykker avdelingslederne at ansatte er endringstrøtte og at det i starten var vanskelig å skape engasjement helt ut i avdelingene.

6.5 Usikkerhet

Usikkerhet kommer til uttrykk i intervjuene på flere måter. Det handler om å håndtere egen usikkerhet i endringsprosessen. Dette gjelder spesielt usikkerhet knyttet hvem som skal bekle de nye lederrollene i den nye etaten. Dette var ikke besluttet ved intervjuetidspunktene. Det andre handler om å håndtere ansattes usikkerhet. Hvordan de som ledere støtter medarbeidere i å håndtere sin usikkerhet.

Håndtere egen usikkerhet

Avdelingslederne forteller at de ikke snakker om egne følelser og egen usikkerhet med ansatte. Det håndteres på egenhånd eller med andre likestilte kolleger og eventuelt med virksomhetsleder. Selv om prosessen startet opp med ny frisk med ny virksomhetsleder på nyåret 2018, har flere avdelingsledere opplevd at organisasjonsendringen har pågått lenge. Avdelingslederne snakker positivt om den siste delen av prosessen, og at ledelsen har valgt en bred medvirkning og metoden snakkesjappe. Samtidig påpeker de at bred involvering og medvirkning krever tid, og at de opplever at det har gått for lang tid før ting blir konkret.

Det som spesielt trekkes frem som utfordrende er at det fortsatt ikke var avklart hvem som blir ny etatssjef, og hvem som blir tilsatt i de nye virksomhetslederstillingene. Flere svarer at dette er belastende. Når jeg i intervjuet kommer inn på hva de synes har vært spesielt vanskelig svarer alle omtrent det samme. De forteller at det å ikke vite hvilken rolle de skal ha i organisasjonen fremover, er krevende.

*«Det som har vært personlig problematisk, det er «hva er det jeg skal lede?»»
(Amalie, 151)*

På spørsmål om de har et sted å uttrykke sin usikkerhet knyttet til egne framtidige roller og oppgaver, fremkommer det at avdelingslederne seg imellom snakker om dette. Å være i "samme båt" gjør at de opplever en felles forståelse for situasjonen de er i. Flere sier at de kan prate med virksomhetsleder om dette også. De opplever at virksomhetsleder gjør seg tilgjengelig for avdelingslederne og tar dette på alvor. Virksomhetsleder er selv i samme usikre posisjon som konstituert i stillingen.

"Vi er en veldig fin ledergruppe som jeg synes er veldig god å ha og vi kan snakke om det meste. Marit har vært uvurderlig [...] og mulig å få tak i fort hvis det er noe. Det har vært viktig for meg." (Helene, 177)

Håndtere andres usikkerhet og utrygghet

Et annet viktig funn er ivaretagelsen av ansatte som opplever utrygghet og usikkerhet ved den forestående endringen. Flere forteller at ivaretagelse av de ansatte og å opprettholde driften for tjenesten er viktig for dem. For å gjøre ansatte mer trygge i endringsprosessen har de vært opptatt av å gi ærlig og oppriktig informasjon. Samtidig forklarer de at når det så langt i endringsprosessen fortsatt er uavklart hvem som skal tiltre de nye stillingene i etaten, oppleves det som belastende for teamledere og ansatte. Flere forteller at ansatte er opptatt av hvem det er som skal bli leder for dem i fremtiden.

*«Det kan opprøre teamlederne fordi at de har en rolle nå. De har en funksjon som teamleder som kan forsvinne, og de kan være usikre på hva blir det nå.»
(Ragnhild 179.)*

Teamlederne bekrefter usikkerhet om teamlederrollen skal bestå, eller om de må tilbake til vanlig operativ drift. En teamleder bekrefter det avdelingslederne svarer:

«Jeg prøver å ikke tenke så mye på det, men jeg går jo litt og lur på [...] skal man tilbake og jobbe bare som ren kliniker igjen, eller skal man ta et valg om også søke på en avdelingslederstilling.» (Ingvild, 193)

Teamlederne uttrykker bekymring for egen situasjon fremover. De ønsker å beholde teamlederrollen. Det oppleves at høyt fokus på faglig utvikling, og lite arbeid knyttet til rapportering og økonomi- og personalansvar, er en ideell stilling å ha.

En ansatt opplever at mye er uavklart. Hun er i et team nå hvor det ikke er bestemt hvilken virksomhet de skal organiseres under. Hun forteller at hun likevel ikke opplever det som problematisk.

«Personlig har ikke noe problem med det. Vi er en lovpålagt tjeneste, så vi vet jo at vi vil fortsette. Hvordan det blir det vet jeg ikke, men det blir spennende å se hvordan vi skal jobbe videre.» (Berit, 118)

Ansattes usikkerhet og utrygghet håndteres av avdelingslederne ved omtanke, forståelse og omsorg. Det tilbys egne møter en til en, ekstra fellesmøter for spørsmål og bekymringer. Ansatte bruker også tillitsvalgte. Der hvor det er teamledere, og spesielt der ansatte er på ulike fysiske adresser, har teamleder ivaretatt mye av denne

oppgaven på vegne av avdelingsleder. Avdelingslederne har gjort seg tilgjengelige for de ansatte. Avdelingsledere forteller også at de spør enkeltansatte uten at den ansatte selv har tatt initiativ. Da har de opplevd å få mer ærlige tilbakemeldinger om ansattes usikkerhet og bekymringer enn i felles møter.

«Det er mange krav som blir stilt. Det er usikkerhet og det er flere som takler det dårlig. Noen må vi ta mer til side og snakke mer med enn andre.» (Helene, 77).

Veien videre ...?

Mye av usikkerheten i alle deler av virksomheten er knyttet til at ansettelse av ny etatsleder og nye virksomhetsledere ikke har vært på plass. Derfor har både virksomhetsleder og avdelingsledere opplevd usikkerhet men hensyn til egen fremtid, i noe de opplever som unødvendig lang tid. De uttrykker at ansettelsesprosessen rundt etatsjef og virksomhetsledere burde startet opp umiddelbart etter at nytt organisasjonskart ble vedtatt, i oktober 2018.

Den nye organisasjonen har et hierarkisk nivå mer enn det gammel organisering hadde. Arbeidet med å strukturere de nye virksomhetene har ligget på vent til nye virksomhetsledere er rekruttert. Dermed forlenges tiden med usikkerhet for ansatte i forhold til oppgavefordeling og struktur under virksomhetsnivå. Både avdelingsledere, teamledere og ansatt forteller at de opplever dette som vanskelig. Flere påpeker at det er i neste steg i endringsprosessen, når virksomhetenes innhold og struktur skal bestemmes, at de ansatte vil føle mer på kroppen hva endringen vil medføre. Det kan skape økt engasjement, og det kan skape mer utrygghet. En avdelingsleder forteller at på nåværende tidspunkt opplever hun at endringen ikke berører de ansatte i så stor grad. Hun mener det vil komme senere i prosessen:

«Nå er det på et så høyt nivå, at dette berører ikke folk så voldsomt. [...] Dette vil få betydning for dem senere. Ikke nå, men det kommer senere.» (Amalie, 166, 171)

Oppsummering

Avdelingslederne er lojale til prosessen og undertrykker egne følelser og usikkerhet overfor ansatte. Avdelingslederne forteller at de bruker hverandre, og virksomhetsleder, til å snakke om usikkerhet om egen situasjon. De deler en opplevelse av å være «i samme båt». Mye av usikkerheten er knyttet til hvem som

blir ny etatssjef og nye virksomhetsledere fremover, og hvilke roller og oppgaver de selv får i den nye organisasjonen. Avdelingslederne mener at ansettelsesprosessene har tatt for lang tid og at dette skaper en unødvendig lang periode med usikkerhet.

Teamlederne opplever samme usikkerhet som avdelingslederne, og utryggheten kan nesten synes å være enda større. Konsekvensene av bortfall av teamlederrollen oppleves skremmende for dem som er intervjuet. De mener at alternativene som «vanlig ansatt» eller avdelingsleder er dårligere enn teamlederrollen de har i dag. De opplever støtte i andre teamledere i felles utsikkerhet, og i et felles ønske om at teamlederrollen skal bestå.

En ansatt opplever seg så langt fra endringen at den ikke vedkommer henne. Hun skal utføre sine oppgaver som i dag uansett organisering.

6.6 Hovedfunn

Analysen av empirien viser noen klare hovedfunn. Det synes å være en enhetlig forståelse for behovet for endring, noe som tilsynelatende kan oppfattes som om endringen er lett å gjennomføre. Til tross for stor oppslutning om endring, er det likevel vanskelig å få opp engasjementet ute i avdelingene. Avdelingslederne selv er de som føler behovet sterkest på kroppen og som ivrer mest for endring. Til tross for enighet om at avdelingene er for store, lederspennet er for vidt og at det er behov for endring av virksomheten, er det krevende å få opp engasjementet blant de ansatte.

Empirien viser at det eksisterer nettverk i virksomheten. Det er nettverk blant avdelingslederne på samme hierarkiske nivå, og det er nettverk blant teamlederne. I tillegg har avdelingene på flere områder tett dialog med hverandre slik at det finnes nettverk mellom avdelingene. Funnene viser at nettverkene brukes til å kommunisere om behov for endring og om den faktiske endringen. Nettverkene brukes også for å håndtere egen usikkerhet rundt fremtidige oppgaver og roller.

Snakkesjappene brukes til å informere og skape en forståelse for endring og formidle visjonen for endringen. I tillegg brukes snakkesjappe til medvirkning og innspill til endring. Ved å ha samlinger på tvers av avdelinger og fagområder som

prekesjappene er, etableres relasjoner på tvers og det skapes en større forståelse for andre avdelingers oppgaver og for helheten i virksomheten.

I neste kapittel vil jeg drøfte funnene empirien har gitt.

7. Diskusjon og drøfting

I dette kapitlet vil jeg diskutere funnene i empirien ved å bruke teorien beskrevet i teorikapitlet. Hovedfunnene fra analysekapitlet danner utgangspunkt for denne drøftingen (induktiv tilnærming).

Funnene fra empirien har jeg kodet og delt inn i følgende kategorier.

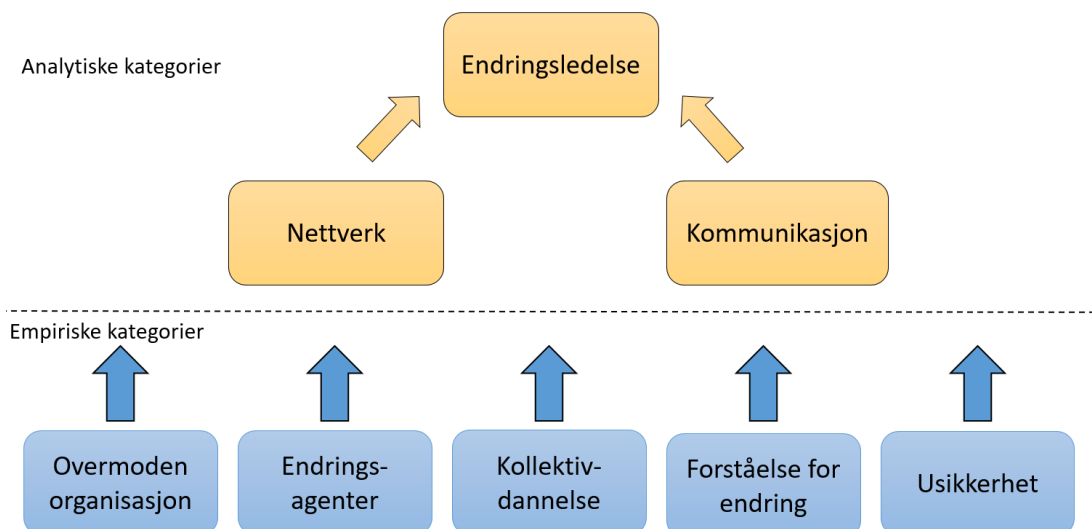
- Overmoden organisasjon
- Endringsagenter
- Kollektivdannelse
- Forståelse for endring
- Usikkerhet

Jeg har vurdert hvordan empirien kan svare på forskningsspørsmålene. Det vil jeg omtale i neste kapittel (kapittel 8). Da jeg skrev ut kategoriene og funnene i empirien forsøkte jeg å se hva som peker seg ut. Er det noe som kan sammenfatte empirien i et teoretisk analytisk perspektiv?

En overmoden organisasjon med store behov for endring kom veldig tydelig frem. Det var den store drivkraften for endring (jf. figur 7). De andre empiriske kategoriene var knyttet til *endringsprosessen*. En viktig del av ledelsens rolle i endringsarbeidet er å kommunisere visjonen (Kotter, 1996). Empirien viser at informasjon og *kommunikasjon* er viktig, og dette er et av hovedfokusområdene, for avdelingslederne i denne prosessen. Informasjon og kommunikasjon skal ivareta mange oppgaver i endringsprosessen. Det som skaper mest usikkerhet i endringsprosessen er at det ikke vites hvem som skal inneha de nye lederrollene. Det oppleves at det tar for lang tid, og unødvendig usikkerhet skapes på flere nivåer i organisasjonen. Avdelingslederne er usikre da de ikke vet hva de skal lede fremover, og teamlederne er usikre på om deres jobb blir borte i omorganiseringen. Ansatte er usikre på hvem som blir dere nærmeste leder og i hvilken nye virksomhet de skal plasseres. *Nettverk* er et virkemiddel for å håndtere usikkerheten, som brukes i ulike hierarkiske lag.

Avdelingsledernes håndtering og handling i endringsprosessen tegner et klart bilde av *endringsledelse*. Når jeg vurderer dette opp mot de empiriske kategoriene har jeg tre analytiske kategorier. Figuren under viser dette.

Empiriske og analytiske kategorier



Figur 8

Den første fasen i en endringsprosess som Lewin omtaler som «opptiningsfasen» har ikke ledelsen behøvd å bruke særlig tid på. Virksomhetens behov for opptining har gått over i å være en organisasjon som er overmoden for endring. Kotter (1996) omtaler at en følelse av at noe må gjøres, en kriseforståelse, er noe ledelsen må skape før endring.

Videre bør ledelsen skape en forståelse av at endringen er viktig, riktig og god (Jacobsen, 2015). Det har ikke vært nødvendig for ledelsen å gjøre særlig innsats for å skape en forståelse av at noe må gjøres. Denne forståelsen var allerede godt etablert i hele organisasjonen.

Balogun (2003) viser til at mellomleder også må "gjøre en personlig endring". Den pågående endringsprosessen vil antagelig endre mellomleders posisjon, ansvar og oppgaver. Stensaker, Bryant, Bråten & Gressgård (2011) viser til at mellomleder både er endringsagent og endringsmottaker. De skal forstå og oppfatte endringen som meningsfull (sensmaking) før de kan kommunisere mål og hensikt med endringen til underordnede. Funnene viser at avdelingslederne opplever at endringen

som meningsfull. Endringen var ønsket og etterlengtet. På bakgrunn av dette kan vi si at forståelse for endring (sensmaking) var tilsted før endringen startet.

Jeg vil nå drøfte de tre analytiske kategoriene i forhold til empiri og teori; *kommunikasjon, nettverk og endringsledelse*.

7.1 Kommunikasjon

Jacobsen og Thorsvik referer House og Aditya (1997) når de skal forklare den tradisjonelle måten å definere kommunikasjon på. «Kommunikasjon er den prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon» (Jacobsen, 2013, s 280). Denne definisjonen fokuserer på overføring av informasjon. Jacobsen og Thorsvik argumenterer videre med at det kommunikasjon kan sees på som videre enn kun overføring av informasjon, som overføring av ideer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen. Kommunikasjon formidler informasjon og er en viktig del i endringsprosesser (Kotter, 1996)

7.1.1 Informasjon

Et av de tydeligste funnene er at avdelingslederne opplever at deres viktigste rolle i endringsprosessen er å informere ansatte. Avdelingslederne bruker mye tid på å informere om status, og kommunisere med ansatte om det som skjer i endringsprosessen. De er bevisste på hvordan de formidler behovet for endring. Måten de selv selger inn endringen på er av betydning for hvordan de ansatte mottar og forstår budskapet om endring (sensemaking).

En av ledelsens primære oppgaver i endringsarbeidet er å formulere hvorfor en skal endre seg, hvordan det bør skje og hva endringen skal føre til (Kotter, 1996).

Endringsagenter (Jacobsen, 2015) er de som leder endringsprosessene og skal skape en forståelse for at endringen er viktig, riktig og god. Empirien viser at kommunikasjon og formidling av endringsbudskapet har høy oppmerksomhet blant avdelingslederne. De opplever at en av deres viktigste roller er å gi god og tilstrekkelig informasjon, være en talsperson for prosessen og å «få med seg de ansatte».

Avdelingslederne styrer informasjonsflyten gjennom møter med teamledere og ansatte. Avdelingslederne kan gjennom sin kommunikasjon påvirke ansatte til deltagelse og medvirkning i snakkesjappene, og andre møtefora der meningsdannelse (sensemaking) foregår. De har makt til å "beordre" ansatte til møter, men dette maktmiddelet har i liten grad blitt brukt.

Avdelingslederne oppleves av teamlederne og ansatt å være troverdige og ærlige. Å være åpen og ærlig er noe som alle avdelingsledere har fremhevet som viktig i sin kommunikasjon med ansatte. Dermed fremkommer det i liten eller ingen grad at det er skjulte motiver for endringen. Det gjør at avdelingslederne står støtt i formidling av budskapet og innsalg av løsning.

Ansatte under avdelingslederne bekrefter at avdelingsleders vektlegging av formidling av informasjon synes høyt prioritert. Teamlederne har en opplevelse av at avdelingsleder har gjort en god jobb med informasjon i egen avdeling.

7.1.2. Medvirkning og engasjement

Det kan være krevende å skape engasjement hos ansatte for store endringer som er bestemt av ledelsen. Ledelsen har sjeldent operativ spisskompetanse og er avhengig av at ansatte engasjerer seg i å utvikle løsninger for å nå de overordnede målene som er satt (Stensaker & Haueng, 2016, s. 69). Engasjement fra ansatte kan komme til uttrykk på flere måter. Ledelsen ønsker et positivt engasjement for å gjennomføre endringen, men engasjementet kan også uttrykke seg ved motstand. Et tiltak for å øke engasjementet er å involvere ansatte i endringen. Stensaker og Haueng (2016) påpeker at bred involvering har en kostnadsside. Det er tidkrevende og det tar lang tid å lande på en beslutning ved bred involvering.

Virksomhetens ledelse har hatt stort fokus på bred medvirkning fra starten av. Involvering av tillitsvalgte og ansatte har vært fremtredende. De obligatoriske medvirkningsmøtene med tillitsvalgte og verneombud er gjennomført. I tillegg er snakkesjappe som metode brukt for å gi bedre innsikt i andre avdelingers oppgaver, og for å finne gode løsninger på utfordringene. Det har vært fokus på hvordan «vi sammen kan skape en bedre helhetlig tjeneste». Gjennom snakkesjappene har alle

ansatte fått mulighet for å få samme informasjon og bli kjent med hverandres oppgaver, på tvers av avdelingene. Målet har vært å skape en større fellesskapsfølelse – «et felles vi». Gjennom dette ønsket ledelsen å oppnå økt engasjement.

Virksomheten har driftsenheter, som bemannede boliger, som er fysisk plassert på forskjellige steder i kommunen. Avdelingslederne opplever at ansatte som ikke har arbeidssted på Helsehuset føler seg "langt fra" endringen, der er det vanskelig å få engasjement om endringsarbeidet. De opplever at avstand til Helsehuset reduserer engasjementet for endringen. Noen avdelingsledere forteller at avdelingen har vært igjennom så mange endringer at ansatte oppleves som endringstrøtte. De forteller at de opplever at mange ansattes holdninger er at den daglige driften går sin gang uansett hvilke endringer som foretas. Avdelingslederne opplever at de ansatte føler at det ikke hjelper hva de mener, det blir som ledelsen bestemmer uansett. Dette bekreftes av teamlederne. Dette vitner om en stor ansattgruppe hvor de velger å «vente» (BOHICA – bend over here it comes again) (Stensaker & Haueng, 2016).

Til tross for utfordringer med å få engasjement blant ansatte, har avdelingslederne opplevd at engasjementet har økt utover i prosessen. For eksempel har den andre store snakkesjappen, på høsten, hatt flere deltagere enn første snakkesjappe. Avdelingslederne forteller at de tror at noe av årsaken er at da har prosessen kommet lenger. Da var det «mer kjøtt på benet» som en av avdelingslederne uttrykte det, innholdet var mer konkret. Flere avdelingsledere forventer at ansattes engasjement vil bli større når endringens betydning og konsekvens for eget arbeid blir mer avklart. Avdelingslederne tror at noen ansatte vil oppleve endringene som kommer som problematiske. Når intervjuene ble gjennomført var ikke dette avklart, og avdelingslederne har en opplevelse at ansatte føler at endringen ikke berører dem selv i stor grad. Teamlederne har større engasjement og ser at faglederrollen som teamleder kan bli avvirket. Teamlederne selv uttrykker for egen del bekymring for dette, men tror også at endringen samlet vil kunne gi bedre tjenester til brukerne enn før endringen.

7.1.3 Forståelse for endring

Å skape en forståelse for endringen er en av ledelsens primære oppgaver i endringsarbeid (Kotter, 1996; Weick, 1995). Hvorfor skal vi endre? Vil endringen føre til bedring? Funnene viser at avdelingslederne opplevde egen situasjonen meget krevende, og nesten uholdbar. Egen overbevisning om at endringen vil føre bedring, gjør at avdelingslederne formidler endringsbehovet med troverdighet til ansatte. Å skape en forståelse endringen, og få ansatte til å tro at endring vil føre til forbedring, er viktig for avdelingslederne. Avdelingslederne opplever seg selv som viktige meningsbærere (sensegiving) i den pågående endringsprosessen.

En viktig arena for kommunikasjon med og medvirkning fra de ansatte er snakkesjappene. I tillegg brukes personalmøter i egen avdeling, samt dialogmøter med tillitsvalgte og verneombudene. Funnene bekrefter at er en felles forståelse for endringsbehovet i hele virksomheten. Teamledere og ansatte støtter opp om endringen og de tror på at endringen vil føre til forbedring knyttet til lederspennproblematikken. Når det gjelder målet om bedre og mer helhetlige tjenester så virker troen på forbedring mye lavere. Funnene indikerer at det er forståelse for endring relatert til lederutfordringen, men at det er mindre forståelse for endringer som påvirker driften av avdelingene.

7.1.4. Redusere usikkerhet

Å selge inn behovet for endring og egen tro på løsningsforslaget oppleves ikke vanskelig for avdelingslederne. Balogun (2003) omtaler i sin teori mellomleder som endringsagenter og kaller dem "endringsmellom-menn". En av hennes fire oppgaver for endringsmellom-menn er å "hjelp andre med endringen". Formålet er å skape en forståelse for endring med et lag- og gruppefokus. Empirien viser at dette er en oppgave som avdelingslederne anser som en av sine viktigste i denne endringsprosessen. Å få ansatte til å forstå endringsbehovet gjennom å formidle en visjon og fortelling om hva som kan bli fremtiden er noe alle avdelingsledere har lagt stor innsats i.

Flere avdelingsledere forklarer at mange ansatte blir utrygge når endringer pågår og det er uklart hvordan fremtiden blir. Funnene viser at avdelingslederne har stort fokus på å imøtekomme den enkeltes behov for å håndtere egen usikkerhet.

Avdelingslederne iverksetter flere tiltak for å ivareta sine ansattes behov, både informasjonsbehov og omsorgsbehov. Dette gjøres ved å sette opp ekstra møter og ved enkeltsamtaler.

7.2 Nettverk

Mellomlederen har flere ulike roller i endring (Huy, 2001; Balogun, 2003). De ulike rollene kan være motstridende. Det skal skapes en forståelse og engasjement for endringen, samtidig som daglig drift skal opprettholdes. Mellomleder skal være lojal overfor ledelsen, samtidig som de skal være ivaretagende overfor egne medarbeidere. Empirien bekrefter dette.

Teorikapitlet viser til virkemidler som mellomleder kan bruke for å håndtere egen situasjon. Et av virkemidlene var bruk av nettverk. Funnene i undersøkelsen viser at nettverk er et virkemiddel som avdelingslederne bruker for å håndtere ulike utfordringer i endringsprosessen.

7.2.1 Felles forståelse for situasjonen

Avdelingslederne opplever horisontale nettverket som verdifulle. De opplever at alle er i samme båt og opplever et samhold og fortrolighet ved det. Ved å bruke kolleger fremfor overordnede slipper mellomlederne å vise svakhet overfor ledernivået over. Samtidig kan likeordnede ledere i samme situasjon bedre forstå utfordringene (Stensaker et al., 2011). De bruker hverandre for å "slippe ut litt steam", og gi hverandre støtte og omtanke i og rundt frustrasjon om en felles situasjon. Flere avdelingsledere forteller at de også har brukt overordnet til fortrolige samtaler om egne utfordringer. De opplever at overordnet selv er i samme usikre posisjon, og de er trygge på henne siden hun opprinnelig var avdelingsleder og er midlertidig som overordnet (konstituert).

7.2.2 Økt oppslutning

Å påvirke og forme andres mening kan sees på som en form for makt (Stensaker & Haueng 2016; Hardy 1995). Innsalg av endringsbehov og formidling av et forslått løsningsalternativ er riktig og god, kan sies å være en del av dette. Avdelingslederne forteller at

det er enkelt å selge inn løsningen fordi de har stor tro på den selv. Etablering av en maktkoalisjon som leder og styrer prosessen synes å være tilstede (Kotter, 1996; Jacobsen 2015). Det er virksomhetens samlede ledelse som formidler visjoner og selger inn foreslått løsning som viktig, riktig og god.

Avdelingslederne har teamledere under seg, hvor flere har et fag- og personalansvar (ikke alle teamledere har personalansvar). Avdelingsleder og teamledere har ansvar for oppgaver innenfor samme tjenesteområde, og har ofte samme faglige bakgrunn. De jobber tett sammen og har et sterkt faglig fellesskap. Det er stor tiltro blant teamledere til egen avdelingsleder i den pågående endringsprosessen. Teamledere opplever i stor grad å kunne drøfte egen situasjon og usikkerhet med avdelingsleder. Noen av avdelingene er store og har mange ansatte i turnus. Dette utfordrer avdelingsleders mulighet til selv å formidle informasjon. I mange avdelinger er det teamlederne som informerer om endringsarbeidet som pågår, videre til medarbeiderne. Gjennom nettverkene med teamlederne når avdelingslederne ut til de ansatte. Ved å ha gode relasjoner og stor gjensidig tillit til hverandre kan de skape økt oppslutning om endringsprosessen. Sitatet under bekrefter opplevelsen av tilhørighet i en gruppe, eller et nettverk.

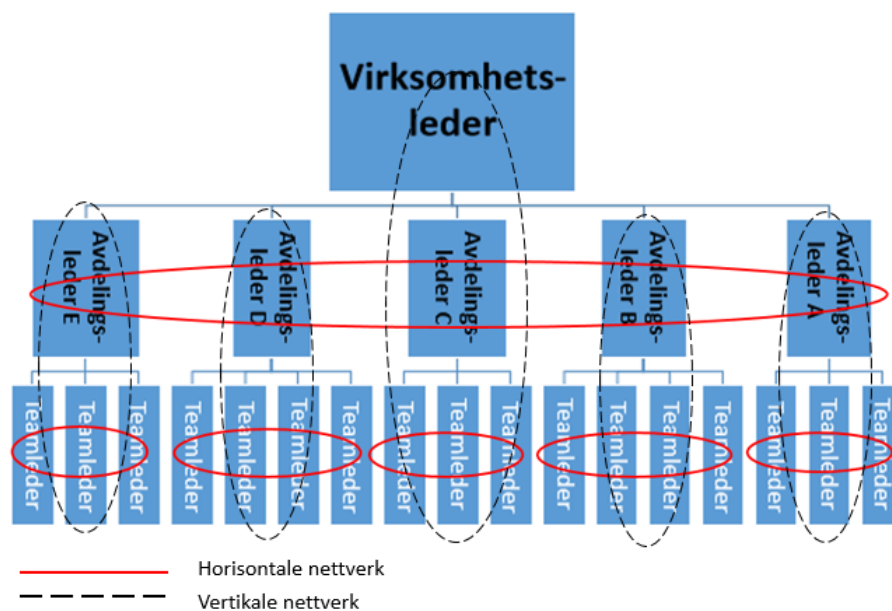
«Jeg har veldig tiltro til min leder. Jeg synes hun har gjort en veldig god jobb med orientering og informasjon. Vi som er teamledere får fortløpende orientering, og det har vært rom for å luften frustrasjon og ting underveis.» (Ingvild, 222-224).

7.2.3 Usikkerhet

Noe alle respondenter trekker frem som negativt er at prosessen har tatt for lang tid. Stensaker og Haueng (2016) har forsket på organisasjoner med høy endringstakt og multiple endringer. De viser til at et kjent grep for ledelsen for å skape engasjement er gjennom involvering av ansatte (Stensaker & Haueng, 2016, s. 73). Bred involvering har også en «slagside» ved at det er tidkrevende. Funn fra undersøkelsen bekrefter at prosessen oppleves for lang og at det er brukt for lang tid på beslutninger. Både avdelingsledere, teamledere og ansatt forteller at de opplever det som svært uheldig at ansettelse av etatssjef og virksomhetsledere ikke var på plass tidligere. Det medførte at mye opplevdes som uavklart.

7.2.3 Ulike nettverk

Funnene viser at avdelingslederne har brukt hverandre som støttespillere og ressurspersoner i endringsprosessen. Teorien viser at det er et av virkemidlene en mellomleder kan bruke for å håndtere dilemmaer og usikkerhet i endringsarbeid. Funnene viser imidlertid at avdelingslederne ikke brukte teamledere og ansatte til dette. Her var det et klart skille mellom organisatorisk likestilte (til dels inkludert overordnet) og underordnede om hva avdelingslederne brukte for å få støtte i endringsarbeidet. Figuren under illustrerer horisontale nettverk mellom avdelingslederne. Følelsen av å «være i samme båt» har gjort det noe lettere å håndtere usikkerhet.



Figur 9

Det fremkommer fra empirien at også teamlederne ved de ulike avdelingene har et nettverk for å snakket om egen situasjonen, og felles usikkerhet om deres funksjon vil bestå i ny organisasjon. Funnene viser at teamlederne både bruker vertikale nettverk og horisontale nettverk (jf. figur 9). De horisontale nettverk er mellom teamlederne, og vertikale nettverk inkluderer avdelingslederne.

Dette indikerer at det fins to horisontale nettverk som virker sterke. Det vertikale nettverk synes noe svakere, siden det kun er teamledere som benytter dette oppover i organisasjonen.

7.3. Endringsledelse

Kommunen har transformasjonsledelse som sin ledelsesfilosofi. Funnene viser at avdelingslederne brukes flere elementer fra transformasjonsledelse i utøvelse av ledelse i endringsprosessen. Avdelingslederne beskriver det med andre ord enn det teorien viser til. Det gjelder alle fire i'ene; inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse, intellektuell stimulering og individuell støtte. For å få til dette er kommunikasjon et viktig virkemiddel, for både virksomhetsleder og avdelingslederne.

7.3.1 Endringsagenter

Aktører som initierer en endringsprosess i en organisasjon kalles for endringsagenter (Jacobsen, 2015, s. 29). I caset er endringen initiert fra avdelingslederne selv. Overordnet ledelse har tatt initiativet alvorlig og iverksatt en endringsprosess. Avdelingsledernes oppgave er å formidle hvorfor en skal endre seg, hvordan det bør skje og hva endringen vil føre til. Huy (2001) viser til fire ulike roller; entreprenøren, kommunikatøren, terapeuten og balansekunstneren. Dette er roller en mellomleder har og bør mestre i endringsprosesser. Funnene viser at avdelingslederne innehar alle rollene. Likevel er det to roller som blir særlig vektlagt. Det er rollen som kommunikatør og rollen som terapeut. Formidling av budskapet og «få med seg ansatte» svarer flere at de anser som sin viktigste oppgave. Samtidig er alle avdelingslederne opptatt av å ivareta ansatte som opplever usikkerhet og/eller utrygghet i endringsprosessen.

Huy (2001) viser at mellomledere bruker sine nettverk, sin tette kontakt med ansatte og sin rolle som «gründer» til å formidle budskap både oppover og nedover i hierarkiet. Funnene viser at avdelingslederne bruker nettverkene slik teorien beskriver. Formidling oppover i hierarkiet kan også sees på som medvirkning, ved å komme med forslag til løsninger som den enkelte selv ønsker. Da formidles et budskap om løsning oppover i organisasjonen. I medvirkningsprosessen formidles mål og visjon for endringen (budskap), og det er ønskelig med innspill for å nå målet.

Jacobsen (2016, s. 185) sier at de som utøver ledelse i endringsprosesser bør skape en forståelse av at endringen er viktig, riktig og god. De som leder disse prosessene

kan sees på som endringsagenter. Empirien bekrefter denne teorien i stor grad. Virksomhetsleder og avdelingslederne især bekler rollen som *endringsagenter*. De omtaler endringsbehovet troverdig, de mener at det er helt nødvendig med en endring i forhold til dagens situasjon. De mener at den løsning som skisseres vil bli en god løsning på utfordringene. De er beviste på sin rolle og omtaler endringen positivt. De forteller hva som vil bli bedre og hvorfor. De selger inn sine argumenter for endring til sine ansatte. Dette omtales som sensegiving (skape mening for andre) (Stensaker, Bryant, Bråten & Gressgård, 2011) og ansees viktig i rollen som *kommunikatør* (Huy, 2001).

7.3.2 Endringsledelse

Den utvalgte kommunen har transformasjonsledelse som sin ledelsesfilosofi. Teorien om transformasjonsledelse vektlegger fire sentrale aspekter (Glasø & Thompson, 2013):

- Idealisert påvirkning - lederen har utstråling og er en god rollemodell.
- Inspirerende motivasjon - motiverer gjennom inspirasjon og skaper mening med arbeidet.
- Intellektuell påvirkning - lederen oppmuntrer til at medarbeiderne stiller spørsmål og utfordrer til å tenke nytt.
- Individuell omtanke - lederen viser omtanke for hvert individs unike behov.

Empirien viser stor grad av utøvelse av transformasjonsledelse både fra virksomhetsleder og avdelingslederne. Ved å informere om behovet for endring og ikke minst ønsket om endring, bruker avdelingslederne intellektuell påvirkning. De argumenterer med at dette skal bedre tilbudet til våre brukere og gi en bedre faglig kvalitet i tjenestene. Medarbeiderne oppmuntres til medvirkning, til å komme med innspill og tenke nytt. Det har kommet inn innspill og mange forslag er vurdert før ny organisasjonsstruktur ble vedtatt. Avdelingslederne er også bevisste på at informasjon i organisasjonen må gå begge veier for å få medvirkning og bidra til intellektuell stimulering.

Jacobsen (2016, s. 185) sier at de som utøver ledelse i endringsprosesser bør skape en forståelse av at endringen er viktig, riktig og god. Ved å formidle at de har tro på

forbedring bruker avdelingslederne inspirerende motivasjon. Det gjøres ved å argumentere for bedre tjenester til brukere, bedre personaloppfølging (bedre for de ansatte), raskere beslutningsavklaringer (enklere å få avklaringer fra ledelsen).

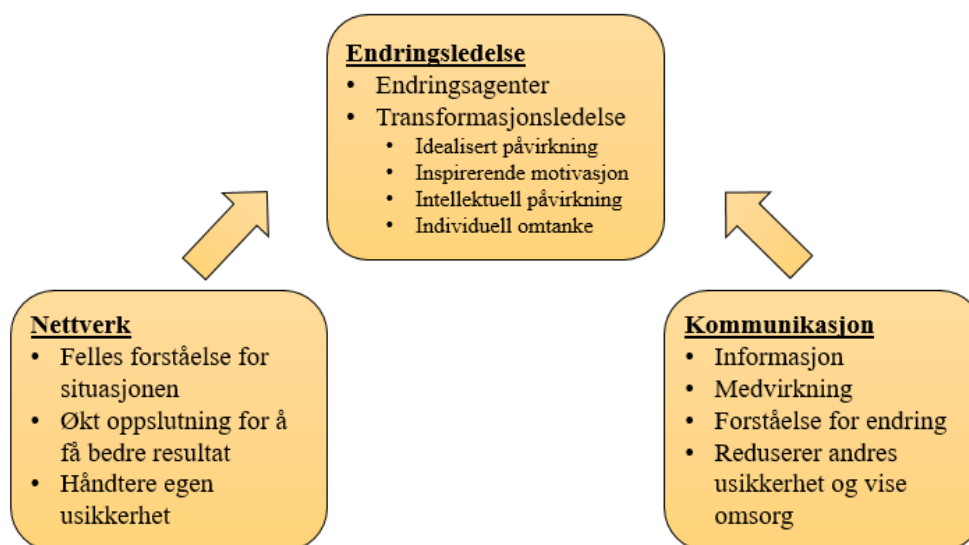
Avdelingslederne iverksetter flere tiltak for å ivareta sine ansattes informasjonsbehov og omsorgsbehov i prosessen. Det gjøres ved å sette opp ekstra møter, ved enkeltsamtaler og ved å supplere med eksterne ressurser. Rollen som den omsorgsfulle leder er sterkt fremtredende, og de har stor omtanke for ansatte som er bekymret for hva endringen vil føre til (individuell omtanke).

7.4 Oppsummering

Drøftingen tydeliggjør at avdelingslederne bruker ulike metoder for å få gjennomslag og forståelse for endringsbehovet. Kommunikasjon er viktig for ulike formål. Denne brukes til skape forståelse for endringsbehovet, tro på at endringen vil føre til forbedring, skape medvirkning og engasjement, samt ivaretagelse av ansatte.

Videre fremkommer det klart at horisontale nettverk er viktig for avdelingslederne for å håndtere endringsprosessen bedre. Felles skjebne gir felles trøst og styrke.

Oppsummering kan sammenfattes i modellen under:



Figur 10

8 Har jeg svart på oppgaven?

Avhandlingens forskningsspørsmål handler om mellomleders rolle og påvirkningsmuligheter i endringsarbeid, og hvilke virkemidler de bruker for å håndtere belastningen som kan oppfattes som å være under et krysspress? I forrige kapittel utdypet jeg analytiske kategorier gjennom en induktiv tilnærming av empirien. I dette kapitlet vil jeg gjennom en mer deduktiv tilnærming svare på forskningsspørsmålene.

8.1. Roller

Mellomlederen har en posisjon mellom ansatte og toppledelse i en organisasjon. Denne posisjonen – i midten – kan være utfordrende når endringer skal iverksettes, de kan oppleve et krysspress om er vanskelig å håndtere (Balogun, 2003). De kan selv bli påvirket av endringen og må forholde seg til usikkerhet knyttet til egen fremtidig posisjon og oppgaver. Mellomlederne må hjelpe ansatte med å håndtere endringene, samtidig som virksomhetens drift skal ivaretas. Teorien gav forventinger om at empirien viser avdelingsleder har mange ulike roller i endringsprosesser. For å svare på forskningsspørsmålet om mellomleders rolle i endringsprosesser, tar jeg utgangspunkt i disse Huy's (2001) fire roller.

Kommunikatør

Huy (2001) viser til at mellomlederen oversetter endringsbudskapet til et språk underordnede og sideordnede kan forstå. Mellomledere har et utbredt nett av kontakter i organisasjonen. Gjennom nettverket er de i stand til å spre budskapet om endringene og sikre støtte om endringen.

Virksomhetsleder og avdelingslederne utgjør virksomhetens ledergruppe. Alle avdelingslederne svarer at det er viktig for dem å informere og kommunisere om endringen, i avdelingene og på snakkesjappene. Funnene viser at avdelingslederne opplever at formidling av endringsbudskapet er en av deres viktigste roller i endringsprosessen, og bekrefter rollen som kommunikatør. Gjennom kommunikasjon utøves også lederne idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon.

Entreprenøren

Mellomleder er nærmere daglig drift, medarbeidere og kunder/brukere, og vet derfor bedre hvilke utfordringer en står ovenfor i hverdagen. De kjenner avdelingens kjernevirksomhet og kan se nye muligheter for problemløsning og utvikling.

Empirien viser at avdelingslederne har fokus på formidling av endringsbehovet ved å kommunisere på et språk som ansatte forstår, og med et innhold som viser hvordan endringen vil føre til bedring av avdelingens drift. Ved å være oppmerksomme og bevisste i formidlingen til ansatte viser de kjennskap til struktur, kultur og verdier i avdelingen. De forsterker sin rolle som *entreprenører* ved å ta med ansattes innspill videre i prosessen. De som er nærmest produksjonen er de som kjenner best til hva som fungerer bra og hva som bør bedres. Avdelingslederne bruker intellektuell stimulering for å få engasjement og medvirkning fra ansatte.

Virksomhetsleder er tydelig klar over at avdelingsledernes entreprenørrolle er av stor betydning for endringsarbeidet. Hun påpeker at avdelingslederne har høy faglig kompetanse og er de som kjenner kjernevirksomheten til avdelingene best.

«De har fagkompetansen på sine områder. De sitter på veldig mye kunnskap om både de ansatte og hvordan tjenesten bør gis.» (Marit, 49)

Virksomhetsleder mener at avdelingslederne er de beste til å vurdere hva som er klokt å beholde og hva som bør endres. Hun svarer at hun forventer at avdelingslederne er kritiske til det som forslås, for på den måten kan de sammen finne frem til de beste løsningene. Hun forventer at avdelingslederne skal gi kritiske, fornuftige og smarte innspill til hele endringsprosessen. Virksomhetsleder bruker intellektuell stimulering for å få finne løsninger som kan bidra til å nå målet.

Terapeuten

Mellomlederen må håndtere usikkerhet og frykt i organisasjonen. Usikkerhet kan utløse demoralisering, depresjon og handlingslammelser. På grunn av sin nærhet til ansatte, kan mellomlederen kommunisere på en slik måte at det passer til den enkelte mottaker. Denne aktiviteten omtaler Balogun (2003) som å håndtere ulike typer reaksjoner til sine medarbeidere, og *støtte sine medarbeidere* gjennom endringen.

Empirien viser at selv om endringen er ønsket fra mange, er det ansatte som møter endringen med usikkerhet og utrygghet. Alle avdelingsledere forteller at de har ansatte som ikke nødvendigvis tiljubler endring. Avdelingsledere forteller at de har satt opp ekstra møter for å imøtekomme behovet for mer informasjon. Noen avdelinger har gitt tilbud om enkeltsamtaler med avdelingsleder og tillitsvalgt slik at ansatte skal få mulighet til å uttrykke sin bekymring. Teamlederne og ansatte er opptatt av hva endringen vil bety for dem selv. Avdelingslederne opplever at det har vært vanskelig svare konkret på alle spørsmålene for mye har vært uavklart og at de ikke sitter med de svarene som etterspørres. Mye usikkerhet er knyttet til hvem som skal lede de nye virksomhetene.

Ivaretagelse av ansatte som opplever usikkerhet og utrygghet har høy prioritet blant avdelingslederne. Undersøkelsen viser at nesten samtlige avdelingsledere har stor oppmerksomhet knyttet til dette. Omsorg for den enkelte medarbeider skjer ved enkeltsamtaler (individuell omtanke). Ivaretagelse for tydeligere informasjon og avklaringer skjer ofte gjennom møter. Empirien viser at rollen som terapeut er tilstede.

Balansekunstneren (linedanser)

Selv om virksomheten er i en pågående endringsprosess må den daglige driften opprettholdes som normalt. Virksomhetens oppgaver innenfor alle avdelinger, må utføres uansett endringsprosess eller ikke. Tjenester gis til brukere som trenger daglig tilsyn, eller til brukere som har fast oppfølging eller behandling. Tjenestene er lovfestet og utløser rettigheter brukerne har krav på. Dette kan gi et begrenset rom for raske endringer. Flere avdelingsledere svarer at det å ha fokus på to ting, både opprettholdelse av drift og på omorganisering, er viktig for dem i endringsprosessen. Det er en balansegang mellom å fokusere på daglig drift og fremtidig endring. Dersom det ene får for mye fokus vil det gå utover det andre. Huy (2001) omtaler denne rollen som *balansekunstner*. Avdelingslederne opplever at det er viktig å ta vare på folk, ellers mister de fokus på den jobben de skal gjøre. Å sørge for at ansatte som er negative ikke får for stor plass, er trukket fram som viktig for å unngå at den daglige driften svekkes.

Funnene viser at avdelingslederne opplever at mange av de ansatte føler seg "langt fra" endringen og engasjementet er ikke så stort. Svar fra teamledere og ansatt bekrefter dette. Utvalget av underordnede er for lite til å si at dette gjelder for flertallet av de underordnede, men bekrefter avdelingsledernes oppfattelse av situasjonen. Noen avdelingsledere viser til at tjenesten har vært igjennom så mange endringer de siste årene at de oppleves som endringstrøtte. Det kan virke som om den daglige driften går sin gang uansett hvilke endringer som foretas. Avdelingslederne uttrykker ikke at det er for vanskelig å balansere endringsbehov og daglig drift.

Oppsummering

Empirien bekrefter tydelig at mellomleder har ulike roller i endringsprosessen. Rollen som kommunikatør og terapeut er de mest fremtredende rollene. Bred medvirkning viser at toppledelsen har tro på at de som kjenner driften best, er de som kan finne gode løsninger. Gjennom dette trer entreprenør-rollen fram.

Fokus på daglig drift mens endringsprosessen pågår vises minst i empirien. Den er tilstede men i mindre grad. Virksomheten har mange ansatte med høyere utdanning, og oppgaver som er brukerrettet og må utføres uansett.

8.2. Påvirkningsmuligheter

Mellomleders posisjon i organisasjonen – i midten – mellom overordnet ledelse og ansatte kan medføre et krysspress. (Hope, 2015). Det forventes ofte at mellomledere bidrar til å motivere ansatte til å utføre endringene (Stensaker & Haueng, 2016). Virksomhetsleder svarer at hun har store forventninger til at avdelingslederne er lojale overfor henne og prosessen.

Avdelingslederne opplever selv å ha innflytelse i prosessen på to måter. Det ene er å gi innspill om forbedringer oppover i hierarkiet. Gjennom å kjenne godt til avdelingens kjernevirksomhet og utfordringer, har avdelingsleder kunnskap som kan bidra til forbedring og utvikling. Det andre er formidling av behovet for endring. Å gi god, riktig og ærlig informasjon er alle avdelingsledere opptatt av. Det er viktig å fremstå troverdig i personalmøter og andre møtefora med ansatte. Ved å ha stor grad

kontroll på informasjonsflyten, har de makt og posisjon til å være gode endringsagenter. (Kotter, 1995; Jacobsen, 2015).

Kjennskap til kjernevirksomheten

Avdelingsledernes plass mellom overordnet ledelse og tett på den daglige operative driften gjør at de har unik kjennskap til egen avdeling. De har en stor kunnskap om avdelingens utfordringene som tidstyver, samhandlingsutfordringer og avklaringsutfordringer som ansatte antagelig i hverdagen. Samtidig er de overordnet nok til å se helheten og se løsninger på de utfordringene som finns. Virksomhetsleder er spesielt klar over at avdelingsledernes faglige kunnskap, og deres kjennskap til den daglige driften, er viktig og verdifull å ta med i endringsarbeidet.

Formidling av endringsbudskap

Avdelingslederne er opptatte av å gi god, riktig og ærlig informasjon om prosessen. Det er lagt ned mye arbeid for god medvirkning og for å få innspill fra ansatte. Tilbakemeldinger fra de som kjenner hverdagen best har vært viktig for å få til den beste løsningen. De ansatte har blitt hørt gjennom personalmøter, snakkesjappene, teammøter og en-til-en møter. Innspillene er videreformidlet til ledelsen og tatt med i vurderinger for løsning. Faglig kvalitet og gode tjenester for brukerne er viktig for ansatte, i tillegg til å bli ivaretatt som medarbeidere. Ved å motivere og inspirere til innspill og deltagelse i endringsarbeidet, sørger avdelingslederne for å få ansatte positive til endringen. Dette gir et godt utgangspunkt når endringen skal gjennomføres.

Oppsummering

Empirien bekrefter mellomlederens makt og mulighetsrom. Avdelingslederne har god kontroll over informasjonsflyten, men den er ikke total. Informasjon til ansatte går også direkte fra virksomhetsleder, men i vesentlig mindre grad. Gjennom kommunikasjon med ansatte søker avdelingslederne å påvirke ansattes mening om endringen. De ønsker å få dem til å forstå at endringen vil løse de utfordringer som fins. Dette bekreftes også gjennom at kommunikasjon og formidling er et av de store funnene i undersøkelsen.

8.3. Bruk av virkemidler

Et felles vi

Hele seksjon for Helse og velferd arbeidet med temaene fellesskap og samhold. Seksjonen som har flere tusen ansatte har arrangert att arbeidsgledens dag i en lokal idrettshall hvor kommunaldirektør har formidlet flere temaer som handler om at den enkelte medarbeider er viktig for helheten. Det brukes i presentasjoner med # etiketten foran ulike ord; #samspill, #betydningsfull og #jegerxxkommune (kommunenavnet er fjernet). Målet er å skape en fellesskapsfølelse og at den enkelte er viktig for å få til gode tjenester og et godt arbeidsmiljø. Slagordet «et felles vi» brukes mye. Ansatte involveres i endringen gjennom medvirkning, og ledelsens ønsker innspill på løsningsforslag.

Håndtere egen usikkerhet

Balogun (2003) viser til at mellomleder også må "gjøre en personlig endring". Den pågående endringsprosessen vil kunne endre mellomleders posisjon, ansvar og oppgaver. Stensaker, Bryant, Bråten & Gressgård (2011) viser til at mellomleder både er endringsagent og endringsmottaker. De skal forstå og oppfatte endingen som meningsfull (sensmaking) før de kan kommunisere mål og hensikt med endringen til underordnede.

Funnene viser at behov og forståelsen for endring er sterk. Alle respondenter svarer at for lang tidsbruk er negativt for prosessen. Det skaper usikkerhet, og det er vanskelig å holde engasjementet oppe over så lang tid. Ansettelse i de nye stillingene har tatt lang tid. Det har skapt uro og usikkerhet i organisasjonen at det ikke er klart hvem som skal besitte de nye lederstillingene. Avdelingslederne vet ikke selv hvilken posisjon de selv skal ha i den nye organisasjonen. Flere uttrykker at det er personlig problematisk at de ikke vet hva de skal lede fremover.

For å håndtere egen usikkerhet og utrygghet har avdelingslederne brukt nettverk. De har bruk avdelingsleder-kollegiet spesielt (horisontalt nettverk). Alle opplever at de er i samme båt og at de har mulighet til å ytre seg fritt uten at det blir bruk mot dem i en eventuell vurdering av i ansettelsesprosessen for en ny stilling. Flere har uttrykt at

de har hatt behov for å få utløp for sin frustrasjon og sine tanker. Noen opplever at de har hatt nytte av gode samtaler med konstituert virksomhetsleder.

Noen avdelingsledere uttrykker at de fokuserer på hva som er best for brukerne av tjenestene, og forsøker å legge til side egne ønsker for fremtiden. De hevder selv at dette ikke er spesielt vanskelig i møte med ansatte eller med overordnet ledelse. Funnene viser også at avdelingslederne opplever at deler av prosessen har gått for fort. Det har i forkant av endelig beslutning om ny organisering vært gjort for raske beslutninger. Avdelingslederne opplever at denne delen av prosessen gikk for fort, og de ikke ble inkludert like mye som tidligere. Dette kan tyde på at usikkerhet og ønsker for fremtiden er sterkere enn det de ønsket å formidle. Avdelingslederne er lojale overfor virksomhetsleder og seksjonens ledelse. Det kan synes som om at dette ikke er like uproblematisk for avdelingslederne som de har formidlet at det er.

Oppsummering

Empirien viser at det er to virkemidler som brukes i stor grad av avdelingslederne. Det ene er å engasjere underordnede i endringen. Dette gjøres fra overordnet ledelse, men også i stor grad i de enkelte avdelingene. Det andre er bruk av horisontale nettverk. Avdelingslederne bruker hverandre for å bekrefte felles forståelse. For å få ut frustrasjon og for å mestre å stå i utfordringer som endringsprosessen medfører.

8.4. Så; hvilken betydning har mellomledere i endringsprosesser?

Funnene i undersøkelsen viser at mellomleder har en viktig og sentral rolle i endringsarbeidet. Overordnet ledelse forventer engasjement og oppslutning om endringsarbeidet. I dette caset var endringen sterkt etterlengtet av mellomlederne, så oppslutning om endringsbehov var tilstede før selve endringsprosessen startet.

Undersøkelsen viser at mellomlederne opplever at de selv har et stort ansvar for å få skape forståelse for, og oppslutning om, endringsbehovet. I dette arbeidet har mellomlederne flere roller som de bruker til ulike formål. Empirien bekrefter teorien når det gjelder mellomlederens viktige rolle i endringsarbeid.

I de ulike rollene avdelingsleder har i endringsprosessen brukes det ulike elementer av endringsledelse. Transformasjonsledelse er utvalgte kommunes ledelsesfilosofi. Empirien viser at mellomlederne bruker transformasjonsledelse i utøvelse av lederoppgavene. Inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse er virkemidler som avdelingsleder bruker i kommunikasjonen om endringsbudskapet. Intellektuell stimulering er fremtredende i medvirkningsarbeidet, her oppfordres og stimuleres ansatte til å komme med innspill til forbedringer. Terapeutrollen har fokus på ivaretagelse av medarbeidere og gi de individuell støtte.

Mellomlederne opplever i stor grad å ha god innflytelse på endringsprosessen. Alle avdelingslederne opplever at de har fått kommet med innspill og blitt hørt. Om deres innspill reelt har påvirket resultatet av endringen, er noe mer uklart. Avdelingslederne har spisskompetanse på eget fagområdet og opplever at overordnet ledelse tar deres tilbakemeldinger på alvor. I denne situasjonen brukes entreprenørrollen (ekspertrollen) for å påvirke endringsutfallet. Overordnet leder bekrefter at avdelingsledernes innspill har vært viktig for endringsprosessen og for endringsresultatet.

Empirien viser at avdelingslederne ikke opplever det vanskelig å forsvare behovet for endring overfor medarbeiderne. De opplever at behovet for endring er så stort at det å fortsettes som før er mer uforsvarlig enn å endre. Derfor oppleves ikke krysspreset mellom overordnet ledelses forventninger, og medarbeideres forventninger om ivaretagelse som vanskelig. Funnene viser derimot at det mellomlederne opplever som problematisk er usikkerhet om egen framtidige situasjon. Avdelingslederne bruker horisontale nettverk for å bedre håndtere egen usikkerhet for fremtiden.

9. Avslutning – og tanker for videre arbeid med temaet

Avhandlingens formål har vært å belyse mellomlederens betydning i endringsprosesser. Min egen bakgrunn fra kommunal sektor har skapt en interesse for temaet. Jeg har mange ganger hørt utsagn som «de i toppledelsen vet ikke hva vi driver med» og «de i rådhuset har bestemt at ...». Det tydeliggjør at endringsbudskapet ikke alltid når ut til, eller forstås av, utøvende virksomheter. Det er forventninger til at kommunene skal være omstillingsdyktige for å forenkle og forbedre tjenesteytingen. Regjeringen sier at det må «bygges en kultur for innovasjon og omstilling i offentlig sektor» (Finansdepartementet, 2018). Mitt utgangspunkt for tema er mellomlederens rolle for å lykkes med endringsarbeidet.

Min undersøkelse er en single case undersøkelse. Det medfører at funnene baseres på en bestemt undersøkelse i en bestemt organisasjon med et bestemt utvalg av ledere. Dette gir begrensninger for om funnene er allment gyldige. Samtidig har kommunale organisasjoner sterke fellestrekk som gjør at funnene bør ha relevans for kommunale virksomheter.

Ved å bruke både en deduktiv og induktiv metode har jeg fått fram hvordan transformasjonsledelse harmonerer med det teoretiske bakteppet som er brukt i avhandlingen. Det har vært interessant og spennende å analysere funnene.

Det er åpenbart behov for videre forskning på området. Kommunal virksomhet har mange forskjellige fagområder og mange medarbeidere med høy utdanning. Forventinger om omstilling og mer effektiv utnyttelse av ressurser kan oppleves å være motstridende til faglig ønsket utvikling av innsatsområder. Å få til gode endringsprosesser er av stor viktighet for kommunenes evne til å omstille seg.

I dette caset var de aktuelle mellomlederne i stor grad initiativtakere til endringen. Den som i praksis styrte prosessen som overordnet, var også nylig rekruttert fra det samme avdelingsledernivået. Hun var «en av oss». Det er grunn til å anta at begge disse fakta har vært av betydning for motivasjon og lojalitet i prosessen.

Det burde være av interesse å belyse en tilsvarende prosess som i større grad var initiert fra et høyere ledernivå. Ville mellomlederens opplevelse være like eller annerledes i en slik situasjon, og hvorfor?

Uansett synes motiverte og lojale mellomledere å være av vesentlig betydning der endringene i stor grad vil berøre det utøvende/tjenesteytende nivået i en organisasjon.

10.0 Referanseliste

- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83. doi: 10.1111/1467-8551.00266
- Brubakk, B., & Wilkinson, A. (1996). Changing roles of middle management? A case study of bank branch management. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 3(3), 163-174. doi: 10.1016/0969-6989(95)00069-0
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Finansdepartementet. (2018). *Prop. 1 S (2018–2019)*. (Prop. 1 S (2018-2019)). Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-20182019/id2613128/>.
- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology : a beginner's guide to doing a research project* (2nd ed. ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465.
- ██████████ kommune, S. f. H. o. v. (2018). *Organisasjonsendring i Helse og velferd – etat Friskliv og mestring*. Retrieved from <http://sru.██████████.kommune.no/app#se:mote/moteid:24105/utvalgid:587>
- Glasø, L., & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hansen, S. K., & Negaard, A. (2006). *Økonomi på tvers : grunnleggende økonomistyring for kommunale ledere*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hope, O. (2010). *Essays on middle management responses to change initiatives*: Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon : en sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

- kommune, ■. (2016). ■■■■■ *kommunes arbeidsgiverstrategi fram mot 2030*. Retrieved from [http://riskmanager/fellesdokumenter/Dokumenter%20Personal/Arbeidsgivers strategi%20fram%20mot%202030.pdf](http://riskmanager/fellesdokumenter/Dokumenter%20Personal/Arbeidsgivers%20strategi%20fram%20mot%202030.pdf)
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research : a guide to design and implementation* (4th ed. ed.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Nguyen Huy, Q. (2001). In praise of middle managers.(a new study shows that when it comes to implementing radical change, middle managers are your best bet for success)(Abstract). *Harvard Business Review*, 79(8), 72.
- Ry Nielsen, J. C., & Ry, M. (2002). *Anderledes tanker om Leavitt : en klassiker i ny belysning*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Stensaker, I. G., Bryant, M., Bråten, M., & Gressgård, L. J. (2011). Middle management's role during change (pp. [69]-88). Bergen: Fagbokforl., cop. 2011.
- Stensaker, I. G., & Haueng, A. C. (2016). *Omstilling : den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2011). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106-124. doi: 10.1108/00483481211189974
- Tidström, A., & Nyberg, R. (2012). *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar* (2. oppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage.

Referanser fra egne oppgaver gjennom studiet.

- Bekker, Marianne, (2016). *Fordypningsoppgave - Leawitt-Ry modellen*, Høyskolen i Østfold
- Bekker, Marianne, (2017). *Litteraturgjennomgang - mellomleders rolle i endringsarbeid*, Høyskolen i Østfold
- Bekker, Marianne, (2018). *Prosjektbeskrivelse - Hvordan opplever mellomleder sin rolle, sine påvirkningsmuligheter og hvilke virkemidler som brukes for gjennomføring av endring i egen virksomhet?* Høyskolen i Østfold

VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide mellomleder

Vedlegg 2: Intervjuguide overordnet

Vedlegg 3: Intervjuguide ansatt

Vedlegg 4: godkjenning NSD

Vedlegg 5: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vedlegg 6: Transkriberte intervjuer med ni informanter (unntatt offentlighet)

Vedlegg 1

Intervjuguide mellomleder

Innledning

1. Skriv om anonymitet og oppbevaring av data og undertegnelse av samtykkeerklæring.
2. Si litt innledningsvis om den pågående endringsprosess i virksomhet Friskliv og mestring.

Innledende spørsmål:

1. Din stilling i dag?
2. Hvor lenge har du hatt denne jobben?
3. Antall år med ledererfaring? (jobbet andre steder som leder?)
4. Hvor jobbet du før du fikk denne jobben? (internt rekruttert eller eksternt)

Forståelse for endringsbehov

5. Dere er midt i en pågående endringsprosess; **Hvordan ble du kjent med beslutningen om endring?**
Hva tenkte du da? (Hvordan reagerte du?)
6. **Hvordan ble endringen begrunnet?** Hva tror du er til årsaken til endringen?
7. **I hvilken grad opplever du at det er behov for denne endringen?**
I hvilken grad opplevde du at det var behov for denne endringen før endringen ble besluttet?
8. **I hvilken grad opplever du at dine vurderinger av behovet for endring, samsvarer med ledernivået over sine vurderinger av behovet for endring?**
(sensemaking)
(viktig, riktig, god? – kan gi en løsning på utfordringene? En meningsfull endring?)

Formidling av budskapet

9. **Hvordan ble budskapet om endring formidlet til dine ansatte?** (av deg eller av andre?) Hva gjorde du/dere? (Allmøte, gruppearbeid, bruk av ekstern konsulent osv.)

Dersom av deg: hva var viktig for deg å få fram når du formidlet endringsbudskapet?
(sensegiving)

- hvorfor var det viktig for deg å få dette fram?
- hvordan opplevde du at dine ansatte tok imot endringsbudskapet?
(motstand, frustrasjon, motløshet, forståelse, interesse, engasjement)
- hva gjorde du for å overvinne eventuell motstand, motløshet, manglende interesse.

Egen innflytelse / påvirkning på endringsprosessen /-arbeidet

10. **På hvilken måte har du innflytelse på endringsarbeidet?**
 - Hva gjør du konkret for å få dine medarbeidere til å engasjere seg?
 - Til å trekke i samme retning? - når oppstår de situasjonene? - hva er det avhengig av?

- Innflytelse oppover i hierarkiet?

11. I hvilken grad opplever du at du lykkes med påvirkningen?

- hva er årsaken(e) til at du mener at det gikk bra?

12. I hvilken grad opplever du at det har vært vanskelig å få til ønsket resultat?

- hva er årsaken til at det ble vanskelig?

- Hva manglet eller var til stede?

Rolle i endringsprosessen

13. Beskriv rollen din som mellomleder – hva kjennetegner den?

(forventninger, utfordringer, krav, handlingsrom, rettigheter, plikter, lojalitet ...)

14. «Hvilke roller» tar du når? – belyse med konkrete eksempler

- tar du en eller flere roller?

- når tar du de ulike rollene?

- hvilken rolle(r) opplever du at din overordnet forventer at du skal ta?

Håndtering av utfordringer - bruke av virkemidler

15. Hva er de viktigste utfordringene - tenker du - for en mellomleder/førstelinjeleder i endringsarbeid?

- Hvordan håndterer du de utfordringene? (virkemidler)

(Ta avstand fra beslutningen («andre har bestemt») eller involvere ansatte i løsninger?)

- Hvor opplever du at du kan få støtte i slike situasjoner? (nettverk?)

Avslutning

16. Knyttet til den pågående endringsprosessen; Kan du trekke frem det du mener har vært bra? Og det du opplever har vært mindre bra/dårlig?

Utdype hvorfor.

17. I hvilken grad har du tro på at den forestående endring vil føre til forbedring?

Utdyp hvorfor / hvorfor ikke?

18. Er det noe du ønsker å si som vi ikke har snakket om?

Vedlegg 2

Intervjuguide overordnet

Innledning

- Skriv om anonymitet og oppbevaring av data og undertegnelse av samtykkeerklæring.
 - Si litt innledningsvis om den pågående endringsprosess i virksomhet Friskliv og mestring.
 - Din stilling i dag?
 - Hvor lenge har du hatt denne jobben?
-

Til endringsprosessen:

1. Hva er årsaken til den pågående endringen?
2. Hvilken rolle(r) forventer du at mellomlederne skal ta i endringsarbeidet?
3. I hvilken grad opplever du at de tar de rollene du forventer?
4. I hvilken grad opplever du at mellomlederne påvirker endringsarbeidet?
- Innflytelse oppover i hierarkiet? Har innspill blitt tatt hensyn til i videre arbeid?
5. Hva opplever du har vært bra i denne prosessen?
6. Hva opplever du har vært mindre bra i prosessen?
7. Er det noe du ønsker å si som vi ikke har snakket om?

Vedlegg 3

Intervjuguide underordnet

Innledning

- Skriv om anonymitet og oppbevaring av data og undertegnelse av samtykkeerklæring.
 - Si litt innledningsvis om den pågående endringsprosess i virksomhet Friskliv og mestring.
-

Til endringsprosessen:

1. **I hvilken grad opplever dere at det er behov for endring?**
Forståelse for endringsbehovet? (sensemaking/sensegiving)
2. **Har dere tro på at den forestående endring vil føre til forbedring?**
Utdyp hvorfor / hvorfor ikke? (viktig, riktig og god?)
3. **I hvilken grad har din leder håndtert de utfordringene som har oppstått i endringsprosessen på en god måte?**

Hvilke utfordringer har dere opplevd med denne prosessen?

Hvordan opplever dere at deres leder har håndtert denne prosessen?

4. **Hvilke roller/ ansvar opplever dere at deres leder har tar/får i endringsarbeidet?**
Forskjellig i ulike situasjoner eller faser av prosessen.
5. **I hvilken grad opplever du at din nærmeste leder har du innflytelse på endringsarbeidet?**

Tilbakemeldinger fra dere?

Opplever dere at dere har hatt innflytelse?

6. **Er det noe du ønsker å si som vi ikke har snakket om?**

Vedlegg 4

Kvittering fra NDS, Norsk Senter for Forskningsdata

NSD Personvern

02.11.2018 09:18

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 621401 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 02.11.18, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.19.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD finner at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp behandlingen ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Silje Fjelberg Opsvik
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 5

Samtykkeskjema

Vil du delta i et forskningsprosjekt?

«Mellomleders rolle i endringsarbeid»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på mellomlederens betydning i endringsprosesser.

Formål

Jeg skal gjennomføre intervjuer i forbindelse med min masteravhandling ved Høgskolen i Østfold. Tema i denne oppgaven er hvilken rolle og hvilken påvirkning mellomlederen har i endringsprosesser.

Intervjuet tar utgangspunkt i den pågående endringsprosessen i virksomhet Friskliv og mestring. Det er din opplevelse av din rolle, og påvirkningsmuligheter, opplevelse av mestring og utfordringer i den pågående endringsprosessen jeg ønsker å vite mer om.

Høgskolen i Østfold er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Fredrikstad kommune er ikke valgt ut tilfeldig. Ansvarlig student jobber i Seksjon for Utdanning og oppvekst i Fredrikstad kommune. Virksomhet Friskliv og mestring er organisert under Seksjon for Helse og velferd. Kommunalsjef for Helse og velferd har godkjent at det gjennomføres en undersøkelse i din virksomhet.

Du er valgt ut som informant fordi du har en viktig rolle i den pågående endringsprosessen i virksomhet Friskliv og mestring. Alle mellomledere i virksomhet Friskliv og mestring blir forespurt om å delta i denne studien. Et utvalg av ansatte vil også bli forespurt om å delta i studien.

Hva innebærer det for deg å delta?

Din deltagelse i studien vil være ett intervju på ca. en time. Vi vil sammen avtale hvor intervjuet vil finne sted, enten på et møterom på din arbeidsplass, i rådhuset eller på et annet sted.

Du er sikret full anonymitet, og ingen data skal kunne spores på individnivå. Identifisering av deg og lydopptakene vil ikke lagres på samme enhet, og vil ikke kunne kobles sammen. Din leder vil ikke få informasjon om ditt intervju. Intervjuet vil bli tatt opp på bånd, og du får anledning til å lese gjennom båndavskriften før den brukes i oppgaven. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Lydfilen slettes etter godkjenning av lydbåndavskriften (transkriberingen).

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Intervjuet blir tatt opp på bånd og oppbevares adskilt fra dine personopplysninger som navn og arbeidssted. Det er kun undertegnede som har tilgang til opptaket. Båndopptaker og PC hvor informasjon lagres har passord og kode. Når intervjuet er avskrevet og du har gjennomlest dette blir båndopptaket slettet. Jeg vil gi deg et fiktivt navn. Intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd, og du får anledning til å lese gjennom lydbåndavskriften før den brukes i oppgaven. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 30. juni 2019. Etter prosjektet slutt slettes alle filer. Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Østfold har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskolen i Østfold ved veileder Jan Moren eller ansvarlig student Marianne Bekker, tlf 99007174
- Vårt personvernombud: Lars Erik Aas ved HiØ
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig/student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta på intervju. Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 30. juni 2019.

Navn

Dato

(Signert av prosjektdeltaker)

Signerte samtykker og transkriberte intervju vil bli overlevert dersom det etterspørres.