



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Mellomlederes utfordringer med endringsprosesser i psykiatrisk helsearbeid i Norge.

En kvalitativ studie blant seks mellomledere i fire ulike organisasjoner innen psykiatrisk helsearbeid i Norge

Stefan Eberhardt

Masteroppgave i MBA – STV 3910, høst 2023

Sammendrag

Mellomledere har en viktig rolle som bindeledd mellom toppledere og personalet. I særlig grad gjelder dette når endringer i organisasjonen implementeres. Deres evne til å få personalet til å forstå, akseptere og praktisere disse endringene er avgjørende. Motstand mot endringer derimot vanskeligjør gjennomføring av disse prosessene. For å utforske dette fenomenet nærmere valgte jeg å gjennomføre denne kvalitative undersøkelsen med fokus på *mellomledere i psykiatrisk helsearbeid*. Undersøkelsen ble ledet av to forskningsspørsmål:

1. «Har mellomledere opplevd endringsprosesser på sine arbeids-plasser, og i så fall hvordan foregikk kommunikasjon med personalet om endringenes behov?»
- 2.»Var det motstand mot disse endringsprosessene, og i så fall klarte mellomlederne håndtere det i spenningsfeltet mellom makt og tillit?»

Som analytisk verktøy for denne undersøkelsen brukte jeg to lederteorier som ble knyttet til hverandre. De *sentrale lederskapsfaktorene tillit, autoritet, makt og etikk* ble kombinert med *mellomlederes funksjoner i endringsprosesser*. Det ble utledet hypotesen om at høy tillit korrelerer positivt med kreativ bruk av normativ makt, og samtidig lite bruk av tvangsmakt. I tillegg ble det forventet at effektivt bruk av personalhåndtering, kommunikasjon og internalisering påvirket endringsprosessene positivt.

Som forskningsmetode valgte jeg *små-N-studie* med et kvalitativt forskningsdesign for å oppnå grundig og detaljert beskrivelse av dette fenomenet. Dataen ble samlet inn gjennom seks individuelle dybdeintervjuer med informanter fra sykehus, kommunale omsorgstjenester og private helseforetak. Informantene ble intervjuet langs en pre-strukturert intervjuguide.

Undersøkelsen viste at hypotesene ble bekreftet og oppgavens problemformulering kunne besvares. Mellomledere i psykiatrisk helsearbeid opplevde mange ulike typer endringer. Motstand mot endringer ble oppfattet som krevende og utfordrende. Undersøkelsens informanter brukte ulike strategier for ulike typer motstand. Alle var imidlertid enige om at integrativ kommunikasjon og høy tillit mellom personalet og mellomledere var avgjørende for suksessfulle endringsprosesser.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten av en lærerik videreutdanning i strategisk ledelse og økonomi. Siden jeg har jobbet selv som mellomleder i syv år, var det lett for meg å velge et tema som omhandlet ledelsens daglige utfordringer. I løpet av mine 22 år som spesialsykepleier i psykiatrisk helsearbeid ble jeg kjent med mange mellomledere. Mange var oppgitte og resignerte, og noen av dem hadde grunnet stor frustrasjon valgt å si opp sine stillinger. Mislykkete endringsprosesser var én årsak for disse frustrasjoner. Motstand mot endringer og mellomlederes kamp mot det var alltid et gjennomgående tema på ulike arbeidsplasser.

Disse erfaringene har styrket mitt ønske om å undersøke dette fenomenet nærmere. Dette for å finne både noen forklarende sammenhenger og eventuelle løsninger. Denne kvalitative undersøkelse av mellomlederes utfordringer med endringer i norsk psykiatrisk helsearbeid var mitt bidrag til å øke kunnskap om dette fenomenet.

I denne forbindelsen vil jeg takke mange for aktiv hjelp og støtte under denne skriveprosessen. Jeg takker vår faglig koordinator Hanne C. Gabrielsen for de mange og lærerike undervisningstimene som fulgte med masteroppgaven. Tusen takk til veilederen Rudi Kirkhaug for gode innspill, tips og inspirasjoner. En helt spesiell takk til min samboer Merete for tålmodigheten hun viste mens jeg var opptatt med skrivearbeid i nesten ett år. Jeg vil også takke Skrivesenteret ved UiT for ukomplisert og effektiv hjelp med denne vitenskapelige avhandlingen. Dette var en fantastisk støtte, spesielt for meg, som ikke har norsk som morsmål. Og til slutt vil jeg takke alle informantene fra sykehus, kommunen og de private helseforetakene som stilte opp til intervjuene. Uten deres vilje til å dele sine erfaringer som mellomledere hadde denne undersøkelsen ikke vært mulig.

Stefan Eberhardt, Tromsø 01.12.2023

Innhold

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning	1
Sammendrag	2
Forord.....	3
1. Innledningen	6
1.1. Tema og problemformulering	6
1.3 Formål med undersøkelsen.....	7
1.4 Problemformuleringens plassering innen faglitteratur	8
1.5. Oppsummering	9
2. Kontekst og sentrale begreper.....	10
2.1 Innledning.....	10
2.2. Bakgrunn «psykiatrisk helsearbeid i Norge»	10
2.3 Kontekstavgrensning.....	11
2.3. Undersøkelsens nøkkelbegreper.....	12
2.4. Oppsummering	13
3. Teorikapittel.....	14
3.1 Innledning.....	14
3.2. Lederskapsfaktorer tillit, makt, autoritet og etikk	15
3.3 Mellomlederens funksjon i endringsprosesser	16
3.5 Oppsummering	18
4. Metodekapittel	19
4.1 Innledning.....	19
4.2 Det vitenskapelige grunnlaget.....	19
4.3 Kvalitativt metodeopplegg, hermeneutiske prinsipper og abduktiv tilnærming	19
4.4 Datainnsamling.....	20
4.6 Analyse.....	23
4.7 Metodekritikk, sterke og svake sider på metoden	24
4.8 Datatolkning: Validitet og reliabilitet	26
4.9 Etske utfordringer og datavern.....	26
4.10 Oppsummering	28
5. Empiri: funnene og drøfting.....	29
5.1 Innledning.....	29
5.2 Endringsprosessene og videreformidling av deres behov	29
5.3. Motstand mot endringer	34
5.4 Håndtering av motstand i spenningsfeltet mellom tillit og makt	38

5.5 Hypotesetesting	42
6. Konklusjon og videre forskning.....	43
Vedlegg	44
Hjelpemidler	44
Litteraturliste / Nettkilder	44

1. Innledningen

1.1. Tema og problemformulering

«Ingenting er så utfordrende og givende som å være leder. Enda mer utfordrende er det å være endrings- og utviklingsleder» (Kirkhaug, 2017, s. 150). Med dette sitatet introduserer jeg undersøkelsen min som tar for seg mellomlederens utfordringer med endringsprosesser i psykiatrisk helsearbeid i Norge. Motstand mot endringer står sentralt i undersøkelsen av dette fenomenet. Mellomlederens posisjon i organisasjonens hierarki spiller en avgjørende rolle som integrativt bindeledd mellom toppledere og personalet. Deres direkte kontakt og kjennskap til personalet på *det operative nivået* er svært viktig. Særlig når toppledere på *det administrative nivå* tar beslutninger og igangsetter endringsprosesser i organisasjonen. Mellomledere blir *endringsledere* og får hovedansvar for å koordinere disse prosessene. De må, metaforisk uttrykt, *selge* disse besluttede endringene til personalet. De som skal praktisere endringer i det daglige arbeidet må overbevises om endringenes behov og nødvendighet. Samtidig må mellomledere tilfredsstille toppledelsens forventninger til resultatene.

Å gjennomføre endringer lykkes derimot ikke i alle organisasjoner. En av de mest krevende utfordringer med implementering av endringer er motstand mot endringer. Årsakene til motstand er ofte faglig uenighet, verdikonflikter og «frykt for det ukjente samt tap av identitet og komfort». Men også frykt for økt arbeidsbyrde, stress eller belastning kan resultere i motstandsreaksjoner som resultat av kalkulert kost/nytte balansen (Kirkhaug, 2017, s. 50-51). Mislykkete endringsprosesser resulterer ofte i frustrasjon, resignasjon og mistillit. Uro og ustabilitet i personalgrupper kan føre til mulige oppsigelse. For noen organisasjoner vil dette resultere i redusert effektivitet, tap av kompetanse og ressurser. Dette rammes særlig *personalintensive organisasjoner* som for eksempel psykiatriske helsearbeid, undersøkelsens kontekst. Når disse konsekvensene på sin tur resulterer i at organisasjoner ikke oppnå sine opprinnelige mål kan disse problemene føre til eksistensielle trusler.

Jeg bestemte meg for å intervju mellomledere fra fagfeltet psykiatrisk helsearbeid. Målet med denne kvalitative forskningsmetoden var innhenting av mye detaljerte og subjektive beskrivelser av oppgavens problemstilling i denne konteksten. Dermed vil leserne få et godt innblikk i de utfordringene disse mellomledere står overfor. Kontekst *psykiatrisk helsearbeid* ble valgt siden denne eksemplifiserer et område i helsevesen med mange endringsprosesser gjennom interne og eksterne påvirkningsfaktorer. På noen av disse arbeidsplassene diskuteres allerede trusselen mot funksjonalitet grunnet mangel på fagfolk kritisk. Blant lederne

vrderes det omfattende endringer i arbeidsprosesser for å opprettholde lovpålagte helsetjenester. På andre plasser diskuteres det hvilke tjenester kan reduseres på sikt. Dette er et stort demografisk problem som rammer flere områder i samfunnet og vil trolig forverre seg på sikt.

En annen grunn til dette valget var min personlig yrkeserfaring på dette området. Det kom meg til gode i den praktiske gjennomføringen av denne undersøkelsen. For det første gikk det lett for seg å finne målrettet informanter med omfattende og detaljrik kunnskap om fenomenet jeg ville utforske. For det andre kunne jeg skape gode forutsetninger for effektive nærhetsforhold mellom meg som forsker, og de som ble intervjuet. Mine refleksjoner rundt dette temaet har ført til følgende problemformuleringen med to underliggende forsknings-spørsmål:

Mellomlederes utfordringer med endringsprosesser i psykiatrisk helsearbeid i Norge

1. «Har mellomledere opplevd endringsprosesser på sine arbeidsplasser, og i så fall hvordan foregikk kommunikasjon med personalet om endringenes behov?»
 2. «Var det motstand mot disse endringsprosessene, og i så fall klarte mellomlederne å håndtere det i spenningsfeltet mellom makt og tillit?»
- Selv om andre faktorer også kan påvirke endringsprosesser negativt, valgte jeg å fokusere på motstand som den mest sentrale utfordringen for mellomlederne.

1.3 Formål med undersøkelsen

Formålet med min undersøkelse er å tilføre økt kunnskap innen ledelsesfaget. Det fins mye litteratur om vellykket lederskap, men relativt lite om ledernes krevende utfordringer i hverdag (Kirkhaug, 2017, s. 151). Enda mindre litteratur fins det om spesifikt mellomlederes subjektive oppfatninger om utfordringer i endringsprosesser i psykiatrien. Enkelte søk på *Google Scholar* med ulike kombinasjoner med sentrale søkeord, både på norsk og engelsk, bekrefter dette. Disse sentrale søkeordene er *lederskap* (leadership), *mellomledere* (middle managers), *endringsledelse* (change management), *motstand mot endringsprosesser* (resistance to change processes) og *psykiatrisk helsearbeid* (mental health work).

Undersøkelsens funn ga et lite, men interessant bidrag til en bedre forståelse i mellomlederes funksjoner, roller og utfordringer på et spesifikt område i helsevesenet. Funnene i denne kvalitative undersøkelsen kunne ikke generaliseres, men de ga noen nyttige, grundige og

omfattende forklaringer. Leserne får anledning til å reflektere over nye perspektiver med praktisk nytteverdi. Det ble identifisert noen suksess- og problemfaktorer i endringsledelse, og dermed kan det bidra til praktisk forbedring av lederarbeidet. Dette har gjort undersøkelsen min viktig, relevant og interessant.

1.4 Problemformuleringens plassering innen faglitteratur

Kapittelet bygger på grundig litteratursøk med bruk av de tidligere nevnte søkeordene på både norsk og engelsk. I tillegg utførte jeg kjedesøk basert på studiets pensumlitteratur og boka «Mellomlederen» (Hope, 2015), samt bevisste tilfeldige søk. For disse søkene benyttet jeg søkemotorene Google Scholar, Bibsys, Oria og Web of Science.

Litteraturgjennomgangens resultater ble strukturert i et enkelt *top-down-hierarki*. Jeg startet med bakgrunns litteratur i form av generelle fagbøker. Deretter gikk jeg over til avhandlinger og vitenskapelige artikler som beskriver problemformuleringens emner på en bredere måte.

I «Lederskap: person og funksjon» fremhever Kirkhaug (2019, s.78) tillit som en plattform for både makt og autoritet, og tillitsbygging betraktes som *grunnlagsinvestering for lederskap*. Spenningsfeltet mellom tillit og makt er basis for teoribruk i denne oppgaven. Busch et al. (2003, s. 63) fremhever viktige aspekter ved maktutøvelse. Maktforholdene kan være relativt balanserte mellom ledere og ansatte siden begge er avhengige av hverandre. Hope (2015, s. 91-129) illustrerer mellomlederens funksjoner i endringer. Tre av disse fem sentrale funksjoner har jeg brukt som teoretisk analyseverktøy. «Å sanse når det ulmer: hvordan mellomledere i offentlig sektor opprettholder balanse i en endringsprosess» er en masteroppgave, skrevet av A. Cuellar. Hun fremhever mellomlederens bevissthet om deres ansvar i endringsprosesser, spesielt når det gjelder motstand og konfliktforebygging. Resultatene fra hennes kvalitative undersøkelsen viser at ledere føler at de må besitte egenskaper som «ansvar, mot og klokskap» for å håndtere endringer som en kontinuerlig prosess. (2015, s. 64). Disse egenskapene gjenspeiles kontinuerlig i personalhåndtering, en vesentlig faktor i Hope sin modell om *mellomledernes funksjoner ved endring* (2015, s. 100-104). Jacobsen beskriver i boka «organisasjonsendringer og endringsledelse» både interne og eksterne drivkrefter og sentrale påvirkningsfaktorer i endringsprosesser. I tillegg illustrerer han ulike typer og faser i motstand mot endringer (2012, s. 54-63 og 130), noe som har blitt et sentralt tema i både teorien og empirisk drøfting. I boka «Endring: organisasjons-utvikling og læring» beskriver Kirkhaug at endringer ofte innebærer at personer ble *fratatt noe de lenge*

har dyrket og trodd på. Dette medfører motstand mot endringer som tvinger ledere til å *utvise råskap og omsorg* (2017, s.163). Utfordringene dette medfører for mellomlederne i psykiatrisk helsearbeid har blitt problemformuleringens sentrale drøftingstema.

«From blaming the middel to harnessing its potential: to creating change intermediaries» er en artikkel i «British journal of Management» fra 2003. Her refererte J. Balugon til en longitudinell studie som fremhever at mellomledere er viktige og konstruktive ressurser i strategiske endringer. Hun presenterte også fire primære lederoppgaver i endringsprosesser: *undertaking personal change, helping others through change, implementing necessary changes in their departements* og *keeping the business going* (2003, s.70). Disse lederoppgavene var en av flere tidligere forskningsresultater som Hope brukte som grunnlag for sitt teoretisk rammeverk.

1.5. Oppsummering

Mellomlederes spesifikke utfordringer når disse møter motstand mot endringer er temaet for denne undersøkelsen med kvalitativ forskningsdesign. Konteksten er norsk psykiatrisk helsearbeid, et område i helsevesen med mange endringsprosesser grunnet mange indre og ytre påvirkningsfaktorer. Motstand mot endringer er imidlertid en vanlig reaksjon og en av de største utfordringer mellomledere møter. Problemformuleringen har blitt *mellomlederes utfordringer med endringsprosessers i psykiatrisk helsearbeid i Norge*.

Dette fenomenet ble utforsket langs to ledende forskningsspørsmål som danner grunnlaget for valget av det teoretiske rammeverket og empirisk drøfting. Oppgavens videre disposisjon inkluderer *bakgrunn og kontekst, teorikapittel, metodekapittel, empiri med funn og drøfting* og *konklusjon* med refleksjon om *videre forskning*.

2. Kontekst og sentrale begreper

2.1 Innledning

Formålet med dette kapittelet er å gi leserne en kortfattet men detaljert bakgrunnsforståelse om undersøkelsens kontekstuelle ramme, samt relevante sentrale nøkkelbegrep. Gjennom poengtering av de mest relevante aspektene ble det dannet et grunnlag for å forstå påfølgende analyser i teori- og empiridelen. Jeg har startet med en illustrering av psykiatrisk helsearbeids strukturer i Norge. Det ble poengtert sektorens relevans for samfunnet. I tillegg ble det foretatt avgrensninger slik at et stort og komplekst område ha blitt en oversiktlig og håndterbar kontekst. *Små-N-studier* behøver spesifikke utvalgsriterier fordi at noen få enheter skal gi detaljerte og fordypende innsikter i fenomenet som skal forskes på. I kapittelets andre delen ble det beskrevet topplederens, mellomlederens og personals roller i denne kontekstualiserte rammen. Hovedfokus ble rettet på mellomledernes funksjoner. Definisjoner av nøkkelbegrepene endringsprosesser, drivkrefter og motstand mot endringer avrunder dette kapittelet.

2.2. Bakgrunn «psykiatrisk helsearbeid i Norge»

Psykiske lidelser, inkludert rusavhengighet, har betydelige konsekvenser for de som rammes. Disse inkluderer redusert levealder og livskvalitet. Grunnet faktorer som økt selvmordsrisiko og sykefravær fører sykdomssymptomene til høy *sykdomsbyrde*¹ på samfunnet i landet. *Psykiatrisk helsearbeid i Norge* håndterer disse utfordringene innen et avansert og velutviklet helsevesen. Det innebærer diagnostisering, behandling, oppfølging, støtte og omfattende sosialtjenester. I Norge prioriteres det integrativ behandling med helhetlig omsorg. Utført blir disse helsetjenester av *fagpersonell* som for eks. psykiatere, psykologer, sykepleiere, vernepleiere, ergoterapeuter og sosionomer . Denne tilnærmingen sikrer adekvat psyko-sosial og medisinsk bistand for individer som ofte trenger livslang støtte.

Konteksten inkluderer betegnelsen *psykisk helsevern* som refererer til tjenester som gis innen spesialisthelsetjenester for alvorlige diagnoser og sykdomsforløp. Disse innebærer

¹ Sykdomsbyrde er et begrep som beskriver samlede effekter av sykdommer på et globalt, nasjonalt og regionalt nivå (Stoltenberg, 2019)

døgnbehandling på spesialiserte sykehus, inkludert *tvunget psykisk helsevern*². *Psykisk helsearbeid* derimot er et samlebegrep som omfatter ulike helsetjenester i kommunen for å fremme og bedre brukernes psykiske helse (Andersen, 2023). Oppfølgingstjenester i spesifikke omsorgsboliger omfattes av dette begrepet likedan som forebyggende arbeid i skolehelsetjeneste, samt frivillig arbeid i lokale idrettsforeninger. Det fins også mange private aktører i psykiatrisektoren. Private sykehus og klinikker tilbyr spesialisthelsetjenester, mens private helseforetak overtar kommunale primærhelsetjenester. Vanligvis tas private aktører i bruk når kommuner og staten ikke er i stand til å utøve etterspurte og lovpålagte helsetjenester. Psykiatrisk helsearbeid i Norge er omfattende. I 2022 var det totalt 21914 årsverk i spesialisthelsetjenesten innenfor denne sektoren. Av disse var det 3818 årsverk dedikert til psykisk helsevern for barn og unge. Det fantes 3629 årsverk for tverrfaglig spesialisert rusbehandling, og 15467 årsverk for psykisk helsevern for voksne (Statistisk sentralbyrå, 2022). På kommunalt nivå var det tilsvarende 17074 årsverk innen psykisk helse og rus, og det er en økende tendens i denne sektoren (Osborg & Kaspersen, 2022, s. 11). Dette inkluderte alle aldersgrupper og også tverrfaglig spesialisert rusbehandling³.

2.3 Kontekstavgrensning

Jeg har valgt å fokusere konteksten min på organisasjoner innenfor voksenpsykiatrisk helsearbeid i Norge med døgnkontinuerlig oppfølging og behandling. Undersøkelsen ble gjennomført ved å intervjuer mellomledere i statlige, kommunale og private organisasjoner. Dermed ble konteksten avgrenset fra forebyggende psykisk helsearbeid i kommunene, barn- og ungdomspsykiatri, poliklinikk og oppsøkende tjenester i spesialist- og primærhelsetjeneste. Valget begrunnes med at voksenpsykiatrisk døgnkontinuerlig helsearbeid utgjør samlet sett den største delen av psykiatrisk arbeid i landet. Denne sektoren ble dermed ansett som mest representativ. I tillegg har dette avgrenset utvalget dannet en adekvat basis for overskuelig og håndterbar kontekst i forskningens forstand. Døgnkontinuerlig omsorg innebærer omfattende helsetjenestebehov, relativt store personalgrupper, høy arbeidsbyrde, stress, og behov for kontinuerlig organisatorisk utvikling. Disse faktorene

² Tvungent psykisk helsevern dekker både tvangsinnleggelse og annen bruk av tvang i forbindelse med undersøkelse og behandling av psykiske lidelser. (Helse Norge, 2021)

³ Anmerkning: Det kommer ikke frem om årsverk i de private helseforetakene var med i denne statistiske beregningen.

har antydnet at det kunne forventes at mellomlederne i denne konteksten sto overfor en rekke ulike utfordringer.

2.3. Undersøkelsens nøkkelbegreper

Mellomlederes spesielle situasjon

Nasjonal helse- og sykehusplan legger vekt på at *helsesystemledere* har fire typer ansvar:

1. *Strategisk ansvar* som inkluderer løpende vurdering av behovet for å sette i gang og gjennomføre nødvendige endringsprosesser.
2. *Driftsansvar* som inkluderer overordnet resultatansvar innenfor definerte rammer.
3. *Personalansvar* for alle faggrupper i virksomheten. Dette for å sikre et arbeidsmiljø og en organisasjonskultur som er tilpasset oppgavene som skal løses.
4. *Kommunikasjonsansvar* som krever god kommunikasjon og informasjon internt og eksternt. Effektive prosesser, oppgaveløsning, åpenhet og demokrati skal fremmes (Frich et al., 2017). Disse lederoppgaver delegeres videre til de respektive lavere ledelsesnivåene. Avhengig av organisasjons størrelse resulterer dette i en kompleks hierarkisk struktur med mange ledelsesnivå.

Toppledelse assosieres ofte med styring og administrasjon, selv om disse begrepene vurderes som gammeldage (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 418). Jeg brukte dem likevel i oppgavens kontekst for å tydeliggjøre at toppledere beslutter endringsprosesser som mellomledere må utføre. Her må det anmerkes at også mellomledere selv kan iverksette endringer innenfor visse rammer. Kontekstens *mellomledere* «står under et krysspress ovenfra og nedenfra i organisasjonen» (Christensen et al., 2015, s. 135). Deres direkte kontakt til personalet utgjør den største forskjellen til toppledelsen. De «utøver en koordinerende rolle når de megler, forhandler og fortolker koblingene» mellom organisasjonens ulike nivå (Hope, 2015, s. 25). Endringsledelse krever stor kunnskap i kommunikasjon, organisasjon, motivasjon og mobilisering. Som hovedansvarlige endringsledere blir mellomledere dermed veldig sårbare overfor motstand og konflikter. Dette fenomenet blir enda mer tydelig når man tar i betrakt at mange mellomledere har blitt selv rekruttert fra personell på det operative nivå. *Personalet* består som regel av de yrkesgruppene som ble tidligere nevnt i dette kapittelet. Når et personell av denne gruppen tar på seg lederansvar rykker denne personen opp i hierarkisystemet. Så blir for eksempel sykepleier eller vernepleier leder innenfor egne fagmiljøer og kollegaer. Kirkhaug (2017, s.52) henviser til at upopulære endringer kan ødelegge

vennskapelige bånd mellom kollegaer. Selve etablering av en ny leder fra egen gruppe kan være en av disse upopulære endringer på mange arbeidsplasser.

«Endringer dreier seg både om oppbygging, ombygging og nedbygging. Endringsledelse handler derfor ikke bare om overbevisning, forføring og motivasjon, men også om tvang» (Kirkhaug, 2017, s.163). Dette sitatet understreker *endringsprosessenes* implikasjoner på mellomledernes arbeid og utfordringene de vil møte. I oppgavekonteksten betyr dette at endringer først og fremst påvirker sosiale interaksjoner. Årsaken til dette er at psykiatrisk helsearbeid først og fremst defineres som arbeid av *mennesker med mennesker*. Teknologiske utviklinger for eksempel påvirker imidlertid dette grunnprinsippet relativt lite.

Behovet for endringer avgjøres av spesifikke påvirkningsfaktorer, såkalte drivkrefter. *Indre og ytre drivkrefter* er endrede interne eller eksterne forhold som organisasjonen tilpasse seg. Det fremheves at disse drivkreftene oppleves som høyst subjektive av de ulike partene i endringsprosesser. Derfor oppleves ikke bare drivkreftene, men også behovet for endringer som høyst subjektive og varierende (Jacobsen, 2012, s.54 og 62). Typiske *ytre* drivkrefter er politiske føringer, lovendringer, kulturelle utviklinger, geografisk beliggenhet eller økonomisk press. For private aktører kan også endringer i konkurranse-situasjoner være relevante faktorer. Typiske *interne* drivkrefter kan være konflikter, sykdomsfravær og turnover, men også internt forbedringspotensial som kan utvikles.

Motstand mot endringer: Uenighet i forhold til endringer oppstår når organisasjons enkelt-individer og grupper føler at de mister noe som var vant, kjent og veletablert. Motstand vises i ulike faser og grader av intensitet. Det innebærer alt fra likegyldighet og manglende interesse til aggressiv motstand i form av arbeidsnekting, streik og skjult sabotasje. Typisk er også «aktiv spredning av negative rykter og historier» (Jacobsen, 2012, s.130).

2.4. Oppsummering

Psykiatrisk helsearbeid er en viktig del av det norske helsevesenet. Denne type arbeid tar faglig for seg de alvorlige problemene psykiske lidelser medfører i samfunnet. Konteksten for denne undersøkelsen ble begrenset til psykiatriske organisasjoner som gir døgntkontinuerlige helsetjenester. Mellomlederne i denne konteksten har som regel blitt rekruttert fra personalgruppen på det operative nivå. Deres dirkete kontakt til personalet utgjør den største forskjellen mellom toppledere og mellomledere. Hovedansvar i endringsprosesser medfører at disse mellomledere står over for store utfordringer dersom personalet yter motstand mot endringer.

3. Teorikapittel

3.1 Innledning

Teorier kan betraktes som en abstrakt forklaringsmodell eller et begrepskort som illustrerer sammenhenger (Heier & Knudsen, 2021, s. 62). Teorier brukes også som analyseverktøy for empirisk drøfting av de fenomenene man undersøker i de respektive vitenskapsfag. Min undersøkelse er basert på faget organisasjonsvitenskap, og innebærer derfor organisasjonsteoretisk tilnærming. Organisasjonsteorier innebærer spørsmålet om hvordan organisasjonens medlemmer kan påvirkes til å nå organisasjonens mål. Påvirkningsfaktorene blir grovt kategorisert i fire uavhengige variabler: ledelse, ytre miljø, formell organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Ledelsen som den sentrale variabelen i denne undersøkelsen var basis for de to forskningsspørsmålene i problemformuleringen. Disse spørsmålene danner igjen grunnlaget for valget av to lederteoretiske tilnærminger som forklarende og analytiske verktøy i studien.

1. «Har mellomledere opplevd endringsprosesser på sine arbeidsplasser, og i så fall hvordan foregikk kommunikasjon med personalet om endringenes behov?»
2. «Var det motstand mot disse endringsprosessene, og i så fall klarte mellomlederne håndtere det i spenningsfeltet mellom makt og tillit?»

Mulige tilnærminger fra endringsteori og organisasjonskulturteori ville også gitt svært interessante aspekter for analyse, forklaring og diskusjon av de empiriske funnene. Ikke desto mindre bestemte jeg meg for å gi avkall på dette og konsentrere meg utelukkende om lederteoretiske modeller. Fokus var på oppgavens omfang og ressursbruk. Disse to lederteoriene ga et omfattende rammeverk for å analysere og utvikle en forståelse av fenomenet som ble utforsket. En direkte tilnærming til mellomlederens spesifikke funksjoner ved endringer ble prioritert. Organisasjonskulturelle og teoretiske aspekter ved endring ble imidlertid også belyst indirekte. De mest sentrale og relevante begrepene i disse to lederteoriene ble knytte til hverandre. Å bruke teoriene på denne måten som en kombinert variant gjør at leseren muligheten til å få bredere og dypere forståelse fenomenet.

3.2. Lederskapsfaktorer tillit, makt, autoritet og etikk

Rudi Kirkhaug (2019, s. 44-79) fremstiller de *generelle lederskapsfaktorene tillit, makt, autoritet og etikk* som avgjørende om lederskapet fungerer eller ikke. Faktorene berører alle nivåer av lederskap. Begrepene er ikke lett å konkretisere og tydeliggjøre, siden de er ofte usynlige, følsomme og skjulte. I tillegg har de underkategorier, er sammenvevde og avhengige av hverandre. *Etikken*, representert av normer, verdier og regler, styrer mellomledernes handlinger på en generell måte.

Tilliten mellomledere får fra både toppledelsen og personalet danner legitimitet og *autoritet* for å bruke *makt*. Enkelt sagt kunne mellomledere ikke utøve makt hvis ingen kunne stole på at denne handlingen utføres på en adekvat og allmenn akseptert måte. I denne undersøkelsen fokuserte jeg på *tillit* og *makt* som de mest relevante begrepene. *Etiske* spørsmål reises uansett og indirekte når verdier og normer utfordres. *Autoritet* er med henblikk til undersøkelsen kontekst altfor tett innvend med lederskapsfaktoren *makt*, og ble derfor ikke behandlet eksplisitt. *Tillit* er ikke bare «limet som binder medarbeidere til ledere» (Kirkhaug, 2015, s. 45). *Tillit* fungerte også som fellesfaktor som har knyttet sammen begge 2 teorier siden *tillit* understøtter alle *mellomlederfunksjoner* i endringsprosesser.

Behovet for å bruke lederskapsfaktor *makt* gjenspeiles i følgende sitatet: «Lederen greier ikke alltid å påvirke medarbeidere gjennom inspirasjon, entusiasme og motivering. Før eller seinere må en leder bruke makt» (Berg, 2002, s.78). Makt kan anses som en form for byttehandel, hvor både ledere og ansatte har noe som den andre vil ha. Derfor har begge to partene potensial til å utøve makt over den andre (Bulukin & Døving, 2005, s. 119). For lederskap er makt essensielt og kan deles i tre underkategorier: *tvangsmakt*, *belønningsmakt* og *normativ makt*, ofte omtalt som *mental makt* (Kirkhaug, 2017, s. 157). *Tvangsmakt* innebærer drastiske tiltak for å kontrollere ansattes atferd, og kan medføre endringer som omplasseringer eller til og med oppsigelser. *Belønningsmakt* omhandler fordeling av sterk etterspurte goder som lønn eller spesielle roller i organisasjonen. *Referansemakt* er en form for *normativ makt* som utøves når lederen bruke seg selv som godt eksempel for å representere organisasjonens normer og verdier. Den andre formen betegnes som *ekspertmakt*, og dette betyr at lederen opptrer som en faglig kompetent person. Neste avsnitt presenterer lederskapsfaktorene *tillit* og *makt* som ble operasjonalisert til målbare indikatorene for empirisk drøfting.

1. *Mellomleder/personal-tillit* refererer til måten mellomledere og personalet stoler på hverandre som basis for personalhåndtering i endringsprosesser. Hvor mye og på hvilken måte makt må anvendes er sterkt avhengig av nettopp dette forholdet. Dette gjelder *kalkulert tillit* som refererer til generelle standardiserte handlinger og forventninger mellom ledelse og ansatte. Men også *relasjonell tillit*, en individuell og intim form for tillit mellom enkeltpersoner, har blitt en relevant indikator i empirisk drøfting.

2. *Mellomleder/toppleder-tillit* påvirker mellomleders handlingsrom ved personalhåndtering og andre tiltak i forbindelse med endringsledelse. Her gjelder de samme tillitskategoriene, men jeg valgte i tillegg å fremheve *institusjonell tillit*. Denne typen tillit er basert på at organisasjonens medlemmer stoler på organisasjonen som sådan. Dette innebærer at i denne organisasjonen gjelder felles antakelser om forpliktende normer, regler, verdier og retningslinjer (Kirkhaug, 2019, s. 48). Ofte representerer toppledelse organisasjonen som sådan. Men henblikk til mellomlederens bindeledd-funksjon kan altså denne formen for tillit være relevant.

3. *Mellomledermakt*. Jeg selv har formulert dette begrepet. Det inkluderer alle tre hovedkategoriene av makt som mellomledere bruker for å kontrollere atferden til personalet. For å motvirke motstand mot endringsprosesser utøves for eksempel disse tre marktypene situasjonsbestemt, ofte i kombinasjon og i ulik grad. I psykiatrisk helsearbeid i Norge har mellomledere begrenset tilgang til *tvangsmakt* og *belønningmakt*, men kan ofte og kreativt bruke *normativ makt*.

3.3 Mellomlederens funksjon i endringsprosesser

Ole Hope lanserte i boka «Mellomlederen» (2015) et teoretisk rammeverk for å anskueliggjøre et helhetlig perspektiv på mellomlederens funksjoner i endringsprosesser. Basert på egne undersøkelser og studier av tidligere lederforskninger har han utviklet en modell som kombinerer fem sentrale funksjoner som står i relasjon til hverandre. Den underliggende forutsetningen er at mellomledere må beherske alle disse fem funksjonene dersom de vil lede effektivt gjennom endringsprosesser. Som mest relevant i forbindelse med håndtering av motstand har jeg valgt ut tre av fem mellomlederfunksjoner: *Internalisering*, *kommunikasjon* og *personalhåndtering* ble knyttet til de generelle lederskapsfaktorene *tillit* og *makt*.

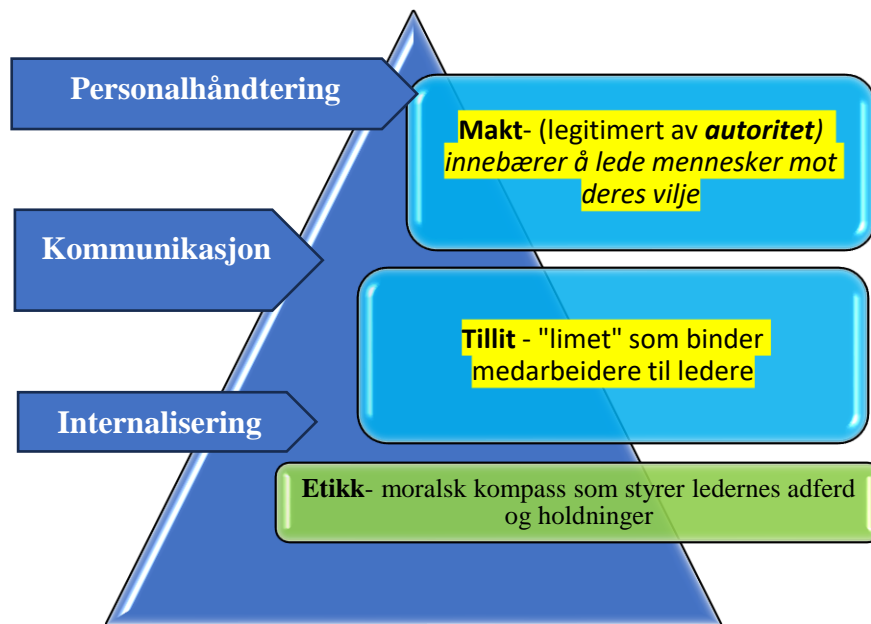
Internalisering beskriver mellomlederens evne til å erkjenne og akseptere behovet for endringer. I følge Balugon (2003, s. 75) og Hope (2015, s. 99) er denne funksjonen

avgjørende for vellykket implementering av endringer. I denne fasen etablerer mellomlederen vesentlig troverdighet og integritet. Internaliseringen styrkes gjennom et solid tillitsforhold til personalet, og er sentralt i effektiv kommunikasjon for å videreformidle behovet for endringer. Suksessfull *personalhåndtering*, særlig i forbindelsen med endringsledelse, er avgjørende om jobben som leder lykkes eller ikke. Kirkhaug (2017, s. 163) beskriver denne situasjonen med sitatet «ledere må utvise *råskap og omsorg*». Dette innebærer både å utøve makt og opprettholde tillit hos personalet. Mellomledere må vise sine kompetanser som beslutningsdyktige ledere, samt at de tar hensyn til personalets behov. *Kommunikasjon* er et implisitt og essensielt verktøy for enhver sosial interaksjon. I tillegg er kommunikasjon uunngåelig knyttet til praktisk utøvelsen av *personalhåndtering*. En god kommunikasjonspraksis bidrar til å bygge tillit, siden klare og ærlige meldinger øker personalets forståelse og reduserer usikkerhet.

Her resulterte begrepsoperasjonalisering min i følgende indikatorer for empirisk drøfting:

1. *Bevisstgjøring av behovet* for endringsprosesser. Det skuldet bli målt i hvilken grad mellomlederen hadde selv akseptert endringsbehovet og støttet beslutningen fra toppledelsen.
2. *Kommunikasjonsmåte*: Viktige aspekter ved dette område var blant annet innhold, tidsbruk, arenaer og kanaler som f.eks. teammøte, fagdager og individuelle medarbeidersamtaler.
3. *Deltakelse og myndiggjøring*: Indikatoren var ment å måle måten mellomledere involverer personalgruppen i endringsprosesser og motivere denne til kreativitet og engasjement.
4. *Forhandlingskreativitet*: Formålet med denne indikatoren var å måle mellomlederes evner til å finne løsninger og kompromisser og diskutere mulige alternativer. Indikatoren inkluderte også balansegangen mellom forståelse og beslutningstaking, og eventuelt bruk av tvangsmakt.

Av teoridelen om *lederskapsfaktorene* ble det utledet følgende empiriske forventninger: «Høy tillit mellom personalet og mellomledere har fremmet kreativ bruk av *normativ makt*, mens lav tillit begrenset denne bruken og fremmet bruk av *tvangsmakt*.» Hypotesen for *mellomleders funksjoner ved endringer* var: «Mellomlederes effektive arbeid med *løsningsorientert personalhåndtering, integrativ kommunikasjon og troverdig internalisering* av endringsbehov påvirket endringsprosessene positivt.»



Figur 1: kombinerte teoriene *mellomlederne funksjoner* og lederskapsfaktorene

3.5 Oppsummering

Jeg valgte å kombinere to lederteoretiske tilnærminger som forklaringsmodeller og analyseverktøy. Teoriene om *lederskapsfaktorene tillit, autoritet, makt og etikk* og *mellomlederes funksjoner i endringsprosesser* skal gi leserne omfattende og dyp forståelse av fenomenet. De empiriske forventninger som ble utledet av teoriene ble formulert i følgende hypoteser: Høy tillit mellom personalet og mellomledere fremmet bruk av normativ makt, mens lav tillit begrenset dette og fremmet bruk av tvangsmakt. I tillegg ble det forventet at effektivt bruk av personalhåndtering, kommunikasjon og internalisering påvirket endringsprosessene positivt.

4. Metodekapittel

4.1 Innledning

I denne delen av oppgaven forklarer og begrunner jeg forskningsmetoden jeg har valgt for å fremskaffe adekvat empiri for besvarelse av forskningsspørsmålene. Dette kapittelet er del av en kritisk drøfting som har rettet på noen grunnleggende spørsmål: Hvordan fikk jeg tak i denne empirien? Hvordan ble den store mengden med rådata behandlet og analysert? Målte disse dataene det de var ment å måle?

Med bakteppe i det vitenskapelige grunnlaget i metodevalg forklarer jeg de prosedyrene som var nødvendige for å frembringe empirien. Deretter følger en detaljert fremgangsmåte for å analysere datamaterialet. Innholdsanalysen handlet om å konvertere store mengder rådata til en oversiktlig og lettfattelig presentasjon av de empiriske funnene. Målet var å skape størst mulig åpenhet og transparens, slik at leseren kan forstå hvordan funnene i empirien kom frem. Så følger det metodekritikk der jeg har gjort rede for metodens svake og sterke sider, samt kvalitetssikringen av datamaterialet. Kapittelet avrundes med vurdering av etiske retningslinjer og datavern.

4.2 Det vitenskapelige grunnlaget

Samfunnsvitenskapelige forskere er grunnleggende interessert i to elementære spørsmål.

1. Hvilken del av *virkeligheten* skal jeg avbilde for å beskrive et fenomen? 2. Hvordan fremskaffes det empiri som illustrerer dette avbildet på en forståelig og troverdig måte?

Samfunnsvitenskap innebærer å utforske sosial atferd, noe som skapes ved handlinger, interaksjoner og meningsdanning. Disse faktorene ansees også som relevante og målbare elementer (Tjora, 2019, s. 21). I motsetning til en *naturvitenskapelig tilnærming* er de målbare elementene i den sosiale konteksten verken statiske eller objektive. Den sosiale virkeligheten er menneskeskapt og inkluderer stor kompleksitet og dynamikk. En illustrering av denne virkeligheten kan derfor praktiseres kun tidsbegrenset og i små segmenter. I tillegg behøves det fordypende og detaljrike beskrivelser og fortolkninger, slik at komplekse sammenhenger kan forklares.

4.3 Kvalitativ metodeopplegg, hermeneutiske prinsipper og abduktiv tilnærming

Gjennom kvalitativ tilnærming med intensivt forskningsdesign i en *små-N studie* fikk jeg hentet inn kunnskapsfremmende empiri for nettopp denne typen virkelighets-illustreringen.

Denne empiridrevne *case-studien* har rettet fokuset på detaljert og grundig beskrivelse av fenomenet. På grunn av faren for uoverskuelighet og forskernes begrensede tidsressurser er denne metoden begrenset til kun noen få undersøkelsesenheter. Her ble dyp forståelse prioritert fremfor generalisering. Det verktøyet jeg valgte for å fremskaffe empiri ble det *individuelle dybdeintervjuet*. Denne typen informasjonsinnhenting bygger på en fortrolig intersubjektiv ⁴ samtalsituasjon. Her kunne informantene fritt uttrykke sitt subjektive syn på situasjonene mellomledere var konfrontert med i endringsprosesser. Basis var de prinsippene for den *hermeneutiske spiralen*. Den hermeneutiske spiralen innebærer kontinuerlig samspill mellom helheten og dens deler, med tolkning og nytolkning i kjernen. I rollen som intervjuer fikk jeg tolkede fragmenter av en større helhet og tolket denne del-informasjonen ut fra min egen forståelse av helheten. Dette førte til en ny helhetsforståelse, som igjen skapte behov for ny kunnskap, og slik fortsetter prosessen uavbrutt.

For undersøkelsen min valgte jeg å jobbe med den *abduktive* tilnærmingen, der forskningen i utgangspunkt starter som *deduktiv*. Dette innebærer at et observert fenomen blir utforsket ved å teste forhåndsbestemte teorier mot frembragt empiri. Metoden blir abduktiv når empirien avslører uforutsette opplysninger i løpet av undersøkelsen, som deretter resulterer i at bruk av teorier og antakelser må tilpasses. Denne permanente vekselvirkningen fremmer målrettet resonnering for å finne de mest plausible forklaringer av fenomenet som utforskes.

4.4 Datainnsamling

Individuelt intervju

Mellom 14.07.2023 og 04.09.2023 ble det gjennomført seks individuelle dybdeintervjuer med mellomledere fra fire organisasjoner fordelt på seks ulike arbeidsplasser. Den oppsatte tidsrammen for hvert intervju var 60 minutter. Faktisk varte intervjuene i gjennomsnitt rundt 50 minutter, hvorav et var kortere og varte litt i underkant av 40 minutter. Utvalget av undersøkelsens enheter hadde som mål å oppnå et visst spenn og variasjon for å avdekke mulige mønstre og underliggende sammenhenger. Å trekke frem sentrale detaljer i empirien fra ulike enheter kan øke innsikt og kunnskap i fenomenet som utforskes (Jacobsen, 2013, s. 185). Informantene fikk en tidsramme på tre år for å dele sine erfaringer knyttet til endrings-

⁴ Flere personer skaper en fellesforståelse for virkeligheten. (Tjora, 2021, s. 290)

prosesser på sine arbeidsplasser. Jeg vurderte denne perioden som både overskuelig og lang nok til å observere og vurdere langsiktige utviklingstrekk i disse prosessene.

Alle seks intervjuene foregikk på informantenes arbeidsplasser etter deres eksplisitte ønsker. Intervjuforløpene var varierende og dynamiske. Intervjuguiden ble overholdt og spørsmålene fullstendig diskutert, men håndtert fleksibelt. På denne måten ble de åpne samtalsituasjoner opprettholdt, og derfor ble detaljert informasjonsinnhenting garantert. Det var avbrudd i to intervjuer. Ved første intervjuet måtte informanten ta fem minutters pause for å hjelpe personalet med å distribuere medisiner. I det andre tilfellet ble intervjuet avbrutt i ca 15 minutter for å avklare en situasjon på avdelingen. Disse forstyrrelsene var uunngåelige og gjenspeilte de reelle forholdene i disse arbeidsmiljøene.

Intervjuguide

Intervjuene tok utgangspunkt i en spesifikk «pre-strukturert» intervjuguide med 16 spørsmål, tett knyttet til problemformuleringens to ledene forskningsspørsmålene. «Pre-strukturering» er et hjelpemiddel som får deltakerne til å konsentrere seg på spesifikke temaer og samtaleemner. (Jacobsen, 2013, s. 144). Konsentrasjon på temaets hovedemner ble vurdert som et viktig element for å sikre meg målrettet datainnsamling. Dette for å unngå innhenting av uoversiktlige og u håndterbare mengder med empiri. Informantene hadde frihet til å ikke svare på spørsmål de ikke ønsket å svare på. De ble oppmuntret til å delta i åpne og dynamiske dialoger. Denne måten vurderte jeg som mest effektiv for å fremme god informasjonsflyt. Tilbakemeldingene jeg fikk hadde bekreftet at denne tilnærmingen har skapt en hyggelig og avslappet atmosfære under intervjuene. Alle sensitive opplysninger om informantenes alder, skjønn, ansiennitet, yrkesutdanning, og lignende ble ikke tatt med på intervjuguiden. Det samme gjaldt spesifikke opplysningene rundt organisasjonene. Disse ble manuelt notert på papirark som ble lagret adskilt fra både datamaskin og diktafon-appen.

Det som følger, er intervjuguiden med 16 spørsmål som er basert på oppgavens to forskningsspørsmålene:

Har mellomledere opplevd endringsprosesser på sine arbeidsplasser, og i så fall hvordan foregikk kommunikasjon med personalet om endringenes behov?

1. Har du opplevd endringer på arbeidsplassen din i løpet av maksimalt tre år?
2. Hvilke typer endringer var det?
3. Hvordan var prosessenes forløp?
4. Hvilke faktorer synes du hadde påvirket endringsprosessen?

5. Hvordan kommuniserte du og personalet behovet for endringene?
6. Hvordan kommuniserte du og toppledelse behovet for endringene?
7. I hvilken grad involverte du personalet i endringsprosesser?

Var det motstand mot disse endringsprosessene, og i så fall klarte mellomlederne håndtere det i spenningsfeltet mellom makt og tillit?

8. Har du opplevd motstand mot endringer, og hvilke forklaringer kan du gi?
9. Hadde du forståelse for det?
10. Har motstanden medført alvorlige konflikter på arbeidsplassen?
11. Hva hadde det gjort med deg personlig ?
12. Beskriv tillitsforholdene mellom ledere (inkludert toppledelse) og personalet!
13. Måtte du bruke makt, og om ja, på hvilken måte?
14. Følte du at du kunne balansere makt og tillit på en adekvat måte?
15. Følte du at du hadde nok handlingsrom for å kjøre effektiv personalhåndtering?
16. Hvilke spesifikke utfordringer har du møtt som mellomleder?

Utvalg av informantene

Under forutsetning av begrenset tid og ressurser har jeg foretatt «et formålsorientert utvalg» av undersøkelsens enheter (Jacobsen, 2013, s. 176). For meg betydde det å finne informanter fra fagfeltet som kunne gi meg de ønskete opplysninger. I tillegg skulle det presenteres en viss form for spenn og variasjoner i organisasjonenes størrelser og strukturer. Mine personlige yrkeserfaringer på ulike arbeidsplasser ved fagfeltet *psykiatrisk helsearbeid* ga meg innsikt i organisatoriske strukturer og kontakter til flere mellomledere. Dette kom godt med ved et systematisk valg av informanter. Resultatene av dette *formålsorienterte utvalget* var to informanter hver fra to ulike sykehusavdelinger, to kommunale omsorgstjenester og to private virksomheter.

Alle informanter og deres overordnede toppledere på de respektive arbeidsplassene reagerte positivt og sa umiddelbart ja til å delta på undersøkelsen. De var mellom 32 og 66 år gammel og hadde mellom to og et halvt år og 18 år ledererfaring. Fem informanter hadde helsefaglig utdanning. Herav var det tre spesialsykepleier og en ergoterapeut med videreutdanning innenfor psykisk helse og ledelse. En var vernepleier med bachelor i prosjektledelse og økonomi. Mellomlederen uten helsefaglig bakgrunn hadde derimot utdanning i økonomi og pedagogikk. Ved fire arbeidsplasser besto personalgruppen av henholdsvis 26, 28, 52 og 58 årsverk. Arbeidsplassen med den minste personalgruppen besto av åtte årsverk og den med

den største av ca.150. Denne lederen jobbet tett med 5 avdelingsledere, men er likevel mellomleder innenfor den definerte konteksten. Denne informanten hadde direkte personalansvar og måtte iverksette endringsprosesser som ble besluttet av overordnede toppledere. Fire informanter kjente jeg personlig hvorav to av dem hadde tilknytning til to av mine tidligere arbeidsplasser. Det skal imidlertid bemerkes at denne tiden ligger flere år tilbake. I dag består det ingen personlig eller jobbmessig relasjon til noen av disse personene.

4.6 Analyse

De innspilte intervjuene ble transkribert ved bruk av et tilsvarende Microsoft Office Word-program. Resultatet var 44249 transkriberte ord på 70 sider. Transkribering er et vitenskapelig krav med henblikk til forskningens åpenhet. Kravet innebærer at alt av databærende elementer må bli gjort allmenn tilgjengelig. Dette ville ikke vært tilfelle hvis disse eksisterte kun på en lydopptaker.

Innholdsanalysen som Jacobsen (2013, s.193-204) beskriver denne, innebærer som første skritt å redusere empiriens rådatas kompleksitet til et sett færre, men relevante delementer. Disse elementene må være bærere for empiriens essens i sammenlignbare kategorier og underkategorier. *Koding* kalles prosedyren som benyttes i denne analysen for å beskrive korte essensielle informasjoner disse delementene bærer. Målet er at forskerne kan representere empirien på en sammenfattet, tematisert, systematisert og forståelig måte. Jeg hadde utført kodingen som veldig *empirinær*. Prosessen orienterte seg dermed stringent på gjengitte originale opplysninger fra informantene, og dermed unngikk jeg eventuelle *a priori* -tolkninger av forskeren (Tjora, 2019, s.36). Det første kodesett med til sammen 170 elementer ble så sortert etter fire grove kategorier: Endringsprosesser som sådan, personalets reaksjoner, mellom-ledernes reaksjoner og restkategori.

Disse elementene ble videre delt opp i flere underkategorier for å bryte den ned i detalj og gjøre den sammenlignbar med andre elementer. Dette muliggjorde å skape meningsfulle sammenhenger og en strukturert presentasjon av de empiriske funnene. Overlappinger mellom kategoriene oppsto siden disse kategoriene var nært knyttet til hverandre. I tillegg har innholdene i de åpne diskusjonene gjort det vanskelig med klare avgrensninger. *Den definitive kodingskategoriseringen* var basert på forskningsspørsmålene og indikatorene som ble utledet fra teoriene, og ga følgende resultater:

Endringsprosessers former:

1. Organisasjonens oppgaver, teknologi, mål og strategi.
2. Organisasjonens strukturer.
3. Organisasjonens kultur.
4. Organisasjonens prosesser.

Videreformidling av endringenes behov:

5. Kommunikasjonens former og ytre rammer.
6. Kommunikasjonens innhold og forløp.

Motstand mot endringer:

7. Motstandsformer og intensitet.
8. Forklaringer for motstand.

Håndteringsfaktorene:

9. Tillit mellom personal og mellomleder.
10. Tillit mellom toppledelsen og mellomleder.
10. Mellomleder makt.
12. Andre spesifikke utfordringer.

4.7 Metodekritikk, sterke og svake sider på metoden

Kritikk individuelt intervju og utvalg informanten

Min kjennskap til både informanter og kontekst kunne ha positive effekter, da denne situasjonen kan ha skapt trygghet for informantene. Beskrivelser og tolkninger ble oppfattet på en hensiktsmessig og forståelig måte. Spesifikke beskrivelser og faglige terminologier krevde ingen ytterligere forklaringer. Det kan antas at jeg som tidligere mellomleder viste passende empati og forståelse for informantenes situasjon.

Denne personlige nærheten til alle fire organisasjoner må imidlertid også betraktes som en potensiell ulempe for intervjusituasjonene. Mine personlige tilknytninger på de ulike arbeidsplassene har gitt meg innsikt i interne prosesser og situasjoner som for eksempel personalkonflikter. Informantenes bevissthet om dette kunne ha medført at dem følte seg utrygge å snakke åpent om disse sensitive temaene. Disse påvirkningsfaktorene kan ikke bevises med sikkerhet, men må definitivt tas i betraktning som mulig skjevhet ved vurdering av påliteligheten til dataene.

Da jeg valgte fem menn og en kvinne som informantene mine, var det en skjevhet når det gjelder kjønnsforhold. Denne fordelingen reflekterte ikke den faktiske kjønnsfordelingen i mellomlederstillinger i norsk psykiatri, hvor kvinneandelen er høyere enn utvalget mitt gjenspeilte. Selv om jeg ikke hadde tilgang til spesifikke data, peket mye på en høyere andel kvinner. Det er fortsatt usikkert om en annen kjønnsfordeling ville ha påvirket de empiriske resultatene, men en mer representativ sammensetning kunne utelukke dette.

En annen type mulig *bias* som kunne ha påvirket svarene i undersøkelsen min er *kontekst-effekten*, som knytter seg til undersøkelsesstedet. Intervjuene mine fant sted på informantenes arbeidsplasser, den såkalte *naturlige konteksten* (Jacobsen, 2013 s 147). Å bruke denne konteksten var tidseffektivt og derfor ønsket av informantene. Imidlertid kunne valget av disse naturlige kontekster ført til negative assosiasjoner hos informanter. Dermed kunne den naturlige konteksten ha påvirket atmosfæren og motivasjonen til informantene. Forstyrrelser kan også forekomme, noe jeg hadde erfart ved to intervjuer.

Kritikk intervjuguide

Intervjuguidens pre-strukturerte form representerte en tematisk begrensning som gikk i strid med det vitenskapelige prinsippet *åpenhet*. Dette var imidlertid nødvendig for å få spesifikk informasjon som skulle tjene til å forklare fenomenet som ble utforsket. Uten noen form for forhåndskategorisering hadde jeg fått veldig store mengder med rådata som hadde vært uoversiktlig og uhåndterbar. Den klare ulempen var at noen, eventuell relevante, aspekter ble ekskludert på forhånd av denne begrensningen. Aspekter jeg som forsker ikke tok hensyn til er ikke nødvendigvis uviktige. Ofte kunne det som ikke ble sagt ha mer mening enn det som ble sagt.

Andre typer feilkilder

I tillegg til de tidligere nevnte feilkildene ønsker jeg å henvise til to andre systematiske skjevheter som kunne ha påvirket min undersøkelsen. *Recall Bias* kan opptre når informanter ha husket feil eller glemt noen detaljer. Dette kan være en relevant feilkilde, spesielt med en undersøkelsesperiode på 3 år. *Confirmation bias* refererer til forskernes tendens til å lete etter forskningsresultater som bekrefter deres forutinntatte antakelser, ofte ubevisst. Også min undersøkelses metode hadde startet med antakelser, personlige holdninger og meninger. Derfra ble det utledet forventninger, teorier, hypoteser og omsider et målrettet utvalg av informanter.

4.8 Datatolkning: Validitet og reliabilitet

Dataens gyldighet reflekterer spørsmålet om dataene måler det de skulle måle. *Indre validitet* refererer til empiriens korrelasjoner eller eventuelle kausaliteter. Mine funn fra empiriens datamateriell viser til tydelige korrelasjoner som ble presentert i kapittel 5. Teoriens hypoteser ble bekreftet og har dermed styrket påstanden om indre gyldighet. *Ytre validitet* defineres som dataens gyldighetsområde. Her reises spørsmålet om undersøkelsens funn kan generaliseres. Metodologiske krav tilsier at gyldighetsområde er begrenset på nettopp dette utvalget av enheter som ble undersøkt. Å trekke konklusjoner *fra utvalget til en større populasjon* med sikkerhet, kan kun gjennomføres når utvalget er rent tilfeldig og stort nok. Dette betyr ikke at mine funn ville aldri forekomme i en større populasjon, men dette kan ikke bevises. Jeg kan argumentere for en trolig forekomst av funnenes korrelasjoner i en større populasjon ved å henvise til tidligere forskning. Hope & Nordgreen (2020, s. 55-56) har frembrakt lignende sammenhenger mellom endringsprosessenes suksess og mellomleders evne til å integrere personalet. Dette gjaldt også for internaliseringen av endringsbehovet. Cuellar (2015, s. 67) presenterte funn som støtter mine funn vedr. mellomledernes behov for veiledning. I tillegg bekreftet hypotesetesting på *mellomlederes funksjoner ved endringer* at mine funn har dekning i Hope sitt teoretiske rammeverk.

Reliabilitet relateres til spørsmålet om en forsker kan stole på de målte dataene. Dersom forskere er i tvil om dataene informantene gir er sanne, kan dette påvirke dataenes troverdighet. Å ikke fortelle sannheten i et intervju kan ha mange bevisste og ubevisste årsaker. Ubevisst feilinformasjon kan skyldes kognitive og metodiske skjevheter som allerede ble diskutert i tidligere avsnitt. Sensitive diskusjonsområder kan derimot fremme bevisste feilopplysninger. For eksempel er personalkonflikter pga. motstand mot endringer temaer som mange ikke ønsker å snakke om fullt ut. I mitt tilfelle så det imidlertid ut til at ærligheten til informantene var noenlunde sikret. Jeg begrunner dette med at alle var informert på forhånd om intervju temaene og ingen avlyste. Det er likevel en liten mulighet for redusert pålitelighet på grunn av systematiske feilkilder.

4.9 Etske utfordringer og datavern

Individuelle dybdeintervju inkluderer potensial for etiske dilemmaer. Min undersøkelse inkluderte drøfting av kritiske forhold på arbeidsplassen som inkluderte både personalet, toppledelsen og organisasjonene som sådan. Datavernets krav om anonymisering av

informantene ble etterkommet. Likevel fins det ingen garanti for fullstendig personvernbeskyttelse. Lesere kan gjenkjenne og identifisere informantene dersom de har spesifikke kjennskap til disse respektive arbeidsplassene. Alvorlige personalkonflikter kan oppstå som følge av publiserte uttalelser noen gjenkjenner seg i og føler seg støtt av. Det må ikke glemmes at mellomlederne sine dirkede kontakter med personalet inkluderer menneskelige relasjoner, kollegialitet og følelser.

En annen etisk overveielse gjelder emosjoner og følelser som ble berørt mens selveste intervjuene foregikk. Spørsmål om motstand, konflikter og måten mellomledere håndterte det kunnet fremkalle negative følelser. For det første kunnet informantene eventuelt ble konfrontert med ubehagelige minner. I tillegg kunne det ha oppstod indre konflikter når en følte seg eventuelt indirekte tvungent til å diskutere ubehagelige temaer. For å trygge informantene hadde jeg tydelig og gjentatte ganger poengtert at ingen trengte å svare på spørsmål en ikke ønsket å svare. Et annet svært viktig poeng var den korrekte presentasjonen av informantenes opplysninger. Rådataene må aldri bli forfalsket slik at de kan passe bedre til forskernes argumenter. Jacobsen (2013, s.50) påpeker at visse forfalskninger forekommer i de fleste vitenskaper. For å unngå *ubevisste forfalskninger* var jeg veldig varsom overfor alle tolkningsprosessene som hadde startet allerede med selveste intervjuene.

Datavern: Taushetsplikt, anonymisering og samtykke

Alle informanter mottok informasjon fra NDS om den offisielle godkjenningen av undersøkelsen. I tillegg ble dem orientert om sine rettigheter i forbindelse med denne undersøkelsen. Dette inkluderte krav om anonymisering av persondata, og retten til å trekke seg fra undersøkelsen til enhver tid. Opplysninger om måten jeg har valgt å anonymisere sensitive persondata ble presentert. Sensitive persondata ble fysisk lagret, aldri digitalt. De ble manuelt skrevet opp på papirark som ble oppbevart fysisk atskilt fra ethvert elektronisk kommunikasjonsverktøy. Alle mine informanter fikk imaginære navn som ble brukt både under intervjuene og i den senere presentasjonen av funnene. Arbeidsplassene forble også anonyme siden jeg ikke brukte noen navn eller nærmere beskrivelser. Kun organisasjonsstrukturene og størrelsene ble grunnet tydeliggjøring av sammenhenger kort beskrevet. Dette ble imidlertid gjort med så lite detaljert informasjon som mulig.

Etter ferdigstilt analysen ble alle papiropplysningene destruert. Selveste intervjuopptakene ble gjennomført med diktafon-appen. Den nye versjonen 09.03.2020 ble lastet ned på

mobiltelefonen min. Rett etter intervjuene var gjennomført ble lydopptakene digitalt levert til NSD sitt nettskjema. Dette var lastet ned på personlig og passord beskyttet datamaskin. På denne ble lydopptakene transkribert til tekst med det tilsvarende Microsoft Office Word-programmet.

4.10 Oppsummering

I dette kapitlet forklarer jeg måten jeg utførte datainnsamling på. Jeg tok en kvalitativ tilnærming med et intensivt forskningsdesign. I en *små-N-studie* presenterte jeg en detaljert og grundig beskrivelse av fenomenet jeg har utforsket. Dataene ble samlet inn via seks individuelle dybdeintervjuer med informanter fra sykehus, kommunale omsorgstjenester og private helseforetak. Informantene ble orientert om alle rettighetene rundt denne undersøkelsen, spesifikt om datavern. Etter å ha gjennomført intervjuene ble empirien transkribert og analysert. Jeg undersøkte forskningsmetoden kritisk og tok hensyn til mulige feilkilder. Dataene viste intern validitet, men kunne ikke generaliseres med sikkerhet. Videre fremsto dataene som troverdige, men det måtte tas hensyn til en viss feilmargin.

5. Empiri: funnene og drøfting

5.1 Innledning

I dette kapittelet presenterer jeg empiriens funn og drøftingen av selve. Empiriens funn fra alle seks intervjurundene ble oppsummert og drøftet langs oppgavens to forsknings-spørsmålene. Denne analytiske diskusjonen var basert på faglitteratur og de teoretiske rammeverkene fra det tredje kapittelet. De fleste avsnittene i dette kapittelet ble avrundet med ett tematisk passende sitat⁵ fra informantene. For å teste om de empiriske funnene samsvarte med de teoretiske forventningene brukte jeg teoriens målbare indikatorer. Kapittelet avsluttes med tolkningen av funnene og noen egne refleksjoner rundt temaet.

5.2 Endringsprosessene og videreformidling av deres behov

1. Forskningsspørsmål: «Har mellomledere opplevd endringsprosesser på sine arbeidsplasser, og i så fall hvordan foregikk kommunikasjon med personalet om endringenes behov?»

Ulike typer endringsprosesser

Den første delen av spørsmålet handlet om å forstå hvilke endringsprosesser mellomledere i psykiatrien måtte lede. Selve prosessene var årsaker til fenomenet som undersøkes i dette arbeidet. Detaljert og grundig beskrivelse ble valgt på grunn av deres betydning for videre analyse. Leserne skulle få innsikt og forståelse for noen typer endringer som kunne betraktes som typiske og karakteristiske for denne konteksten.

Endringene ble i hovedsaken besluttet av toppledelsen slik kontekstbeskrivelsen viser.

Likevel rapporterte fire av seks informanter at de selv hadde satt i gang endringer på grunn av indre drivkrefter. Jacobsen og Thorsvik (2015, s. 385-386) beskriver seks grove endringskategorier med henhold til organisasjonenes behov for disse. Fire ble ansett som relevante for oppgavens kontekst. Alle informantene har ledet endringer i kategorien *organisasjonen oppgaver, teknologi og/eller mål og strategi*. Disse endringene har handlet først og fremst om nye metoder for å utføre eksisterende oppgaver. De mest diskuterte endringene var knyttet til COVID-19-relaterte tiltak for å sikre daglig drift under pandemien. Tre informanter nevnte endringer i personalets arbeidsturnuser. To fortalte om endringer i ferieplanlegging, og en informant har snakket om teknologiske endringer knyttet til e-læring og registrering av timer og avvik. I tillegg hadde en informant fremhevet innføringen av

⁵ Her ønsket jeg å henvise til at sitatene er empirinære, noe som betyr at de ble avskrevet som det ble sagt under intervjuene. Eventuelle grammatikalske feil/skrivefeil skyldes i så fall utsagnenes originalitet.

sikkerhetstrening for alle ansatte. Sitat «Georg», mellomleder ved et psykiatrisk sykehus: *Det var alt mye strengere under Korona pandemien og vi måtte forholde oss til isolasjonsregler og krevende hygiene regler ingen var vant med. Denne endringen inkluderte at alle måtte arbeide betraktelig mer (...)*

Endringsprosesser i kategorien *organisasjonens struktur* refererer hovedsakelig til innvirkninger på måten organisasjonens arbeidsoppgaver blir fordelt, styrt, koordinert og kontrollert. Begge to mellomledere fra de private helseforetakene har ledet transformasjonsprosesser der innleide konsulenter ble overført til fastansettelsesstatus. «Fredrik», en av de to, opplevde innføringen av nye digitale styringssystemer på konsernnivå. Tiltaket førte til reduksjon av 20 stillinger på administrativt nivå. Dette resulterte igjen i store endringer i måten han skulle drive avdelingen sin på. «Anita», mellomlederen på en psykiatrisk omsorgstjeneste i kommunen har ledet en stor og omfattende omstrukturingsprosess. En stor avdeling ble delt opp i to og fremover ledet av to mellomledere. I tillegg resulterte endringer ved det vedtaksbaserte tjenestefinanseringssystemet i mye merarbeid for personalet. «Georg» og to andre mellomledere ledet en langsiktig og kompleks endringsprosess på deres respektive sykehusavdelinger under én seksjon. Grunnen til det var utvidelse av sengeplasskapasiteter som førte til en endring i antall pasienter og belegg-struktur. Som et resultat ble det opprettet en tredje avdeling innenfor en seksjon som opprinnelig inkluderte to avdelinger. Denne omstruktureringen førte til en rekke omplasseringer både for pasienter og ansatte. «Fredrik»: *(...) vi hadde 20 stillinger rundt omkring der (...) de ble bare fjernet med et pennestrøk i løpet av kort tid.*

Endringsprosesser som påvirker *organisasjonskulturen* har konsekvenser for organisasjonens normer, verdier og grunnleggende antakelser. «Anita» hadde selv satt i gang en endring. Hun hadde satt opp forpliktende retningslinjer både for sosial interaksjon blant ansatte og for konkret arbeid med beboerne ⁶. «Georg» måtte endre vanen at noen ansatte med lengre ansiennitet kunne bestemme selv når de fikk ferie. «Harry», en annen mellomleder ved det statlige psykiatriske sykehuset, innførte endringer i forhold til kravene overfor personalets adferdsmønstre i avdelingens fellesarealer. Disse nye kravene inkluderte også restriksjoner ved bruk av personlige mobiltelefoner. «Fredrik» har beskrevet en endret lederstrategi som skulle effektivisere kommunikasjon om endringer med personalet. Dermed berører dette

⁶ Tjenestemottakere i denne kommunale enheten ble betegnet som beboer. Dette fordi at disse mennesker, til tross for døgnkontinuerlig oppfølge, har bodd i egne leiligheter.

punktet to nivåer av endringer. «Georg»: *Her har det vært en praksis at folk får ferie når de selv vil ha det. Sånt kan vi ikke ha det, for da kan ingen planlegge neste år.*

Den siste kategorien var endringer som påvirker *organisasjonens prosesser*. Med henblikk til undersøkelsens kontekst relateres disse endringer til alt som ha å gjøre med *levering av helsetjenester*. Fire av de seks informantene har skildret hvilke endringsprosesser ble iverksatt for å reagere adekvat på brukernes ⁷ endrete behov. «Anita» måtte forholde seg til noen økende *somatiske utfordringer* for pleie og stell. Spesielle arbeidsoppgaver i denne forbindelsen kunne ikke utføres lengre i beboernes leiligheter. Årsak for det var fysiske og byggetekniske forhold i disse leilighetene. «Georg» måtte forholde seg til omfattende endringer i pasientenes individuelle oppfølging. Langvarige juridisk utviklinger medførte økning i overføringer av *varetektsfengslete til psykiatrisk sykehus*. Resultatene ble omfattende endringer på avdelingens sikkerhetstiltak. «Robert», mellomleder på en mellomstor kommunal sengepost, måtte implementere *effektiviseringstiltak* for å utnytte sengeplasskapasitetene på en adekvat måte. «Fredrik» fortalte om regelmessige omplasseringer av personalet innenfor organisasjonen. Denne typen endring var nødvendig ettersom organisasjonen må tilsikte effektiv bruk av arbeidskapasitetene. Den dynamiske og *overregionale tjenestestrukturen* til denne organisasjonen krevde fleksibel innsats av personalets arbeidskapasiteter. Informant «Harry» rapporterte om et nytt lovpålagt krav om digital kommunikasjonen mellom sykehus og pasientenes hjemkommuner. Kravet hadde forutsatt at personalet hadde tilstrekkelig faglig kunnskap og kunne bruke det respektive IT-systemet. "Tim", den andre mellomlederen i et privat helseforetak, implementerte beslutningen om at tidligere *frilansere* måtte fortsette i *faste ansettelsesforhold*. Endringsprosessen ble møt med skepsis da det medførte mange nye formelle regler samt at lønnsforholdene ble endret.

Videreformidling av endringenes behov

Den andre delen av det første forskningsspørsmålet knyttet seg til måten mellomledere kommuniserte med personalet om behovet til endringsprosessene. Dette drøftingsavsnittet ble delt opp i kommunikasjonens former og ytre rammer og innholdet. Jacobsen og Thorsvik (2015, s.388) påpeker at endringsagentens evne til å skape et opplevd behov for endring bidrar vesentlig til suksess for endringsprosesser. Mellomledere må formidle på en over-

⁷ Dette er den generelle betegnelsen for tjenestemottakere

bevisende måte at det fins ingen alternativ til endring. Jacobsen (2012, s.62) poengterer at denne overbevisningen lykkes best når personalet kan erkjenne og akseptere drivkreftene bak.

Kommunikasjonens former og ytre rammer

Fra de ulike intervjuene kom det frem noen fellestrekk om dette temaet. Alle seks informantene var enige i at noen endringsprosesser hadde forårsaket usikkerhet og frykt blant ansatte. Informanten måtte reagere hensiktsmessig på de tilsvarende reaksjonene fra personalet som for eksempel frustrasjon, sinne og motstand. Formidlende og meglende kommunikasjon (Balugon, 2003, s.70) ble vurdert som essensiell av alle informantene. For å realisere adekvat kommunikasjon måtte informantene ha nok tid og mulighet for til rettelegging av forholdene på arbeidsplassen. Informantene var enig i at åpen, ærlig og tidlig kommunikasjon var avgjørende. Mangel på god kommunikasjon kunne ha ført til misforståelser og konflikter. Alle nevnte også viktigheten av å involvere ansatte i beslutningsprosesser. Dette og en tilstrekkelig forklaring av behovene til endringer kunne bidra til en bedre forståelse og aksept av disse endringene. «Anita»: *Det viktigste er å inkludere personalet og informere dem godt. Det viktigste er å lage ting i lag, vi bare må være kreative og vi må finne løsninger i lag*

Personalmøter, fagdager, e-postkommunikasjon, individuelle samtaler og workshops ble skildret som de mest vanlige arenaer for å kommunisere om endringsprosesser. Alle informanter sa at de foretrakk personalmøter for å diskutere om endringsprosesser, om dette lot seg gjøre. De ønsket seg i tillegg respektive seminarer og fagdager med mye tid og rom for de nødvendige diskusjoner. Informantene bekreftet imidlertid også at praktisk implementering av disse kommunikasjonsformene ikke alltid var mulig. Alle rapporterte om at det var umulig å arrangere fagdager eller seminarer der hele personalgruppen kunne vært med. Tre informanter nevnte økonomiske og organisatoriske faktorer som kompliserte og hindret gjennomføringen av seminarer og fagdager. En informant sa at hun hadde stilt sin private hytte til disposisjon for å gjennomføre et seminar. Årsaken til dette var at organisasjonens økonomiske situasjon ikke tillot det å bestille offentlige seminarrom med bespisning og overnatting. For denne informanten var sosiale aktiviteter som felles matlaging svært viktig. Fellesskapsfølelsen ble styrket, og dette hadde fremmet involvering av hele personalgruppa i å engasjere seg i viktige endringsprosesser. «Anita»: *fagdagen var hyggelig og sosial og har smidd oss sammen.*

To informanter fortalte om pålagt gjennomføring av endringer på veldig kort varsel. I disse tilfellene var det ikke mulig å diskutere om endringenes behov innenfor vanlige diskusjonsrammer. De var nødt til å videreformidle via e-post og telefon at endringene ble besluttet og måtte gjennomføres. En av disse to informanter skildret at det denne kommunikasjonsformen ble ansett som mangelfull og respektløs. Misforståelser og frustrasjoner blant personalet var følgen. Informanten «Tim» følte seg derfor nødt til å bruke en del av fritiden sin for å få ta igjen de nødvendige diskusjonene. Derigjennom kunne han oppklare misforståelser og forbedre den dårlige stemningen på arbeidsplassen. «Tim»: *Jeg fikk beskjed om denne endringsprosessen rett før påske- på ganske kort varsel og måtte videre bringe dette til personalet – også på ganske kort varsel. Dette medførte mye spørsmål og misnøye*

En annen informant beskrev at den døgkontinuerlige driften i organisasjonen krevde en viss grunnbemanning av sykepleiere eller vernepleiere på alle vakter. Dermed var det umulig å få med hele personalgruppen på møter eller seminarer. Bruk av passende vikarer for disse tidsrommene var heller ikke mulig, fordi at det var aldri nok av dem tilgjengelige. «Robert»: *Så kommunikasjon, og det å nå ut med informasjon, er det aller vanskeligste. Hadde jeg hatt en dagavdeling hvor alle hadde vært på jobb på dagtid, så hadde det ikke vært noe problem å gjøre endringer eller få til en progresjon i en prosess.*

Kommunikasjonens innhold og forløp

Alle informantene har understreket viktigheten med en åpen og ærlig dialog. Diskusjonene måtte i tillegg inkludere personalets ulike synspunkter. Alle meninger og oppfatninger skulle bli hørt. Avhengig av type endring ble faglige, organisatoriske, økonomiske og juridiske aspekter tatt i betraktning. «Robert»: *Man må alltid begynner med endringer der hvor personalet er og hører hva de har opplevd og hva de tenker og føler*

Alle seks informantene kunne rapportere om tilfeller der kommunikasjon var vanskelig og utfordrende. En fortalte at det var til visse tider svært vanskelig å opprettholde motivasjonen blant ansatte under en endringsprosess. Denne ble opplevd som veldig vanskelig og krevende for alle. Det var grunnen for at denne informanten viste mye empati for personalets frustrasjon. Fire informanter rapporterte om situasjoner der argumenter for endringens behov ikke kunne formidles videre i tilfredsstillende grad. Personalet hadde ikke informert seg nok om endringenes bakgrunn. Dermed var det utelukkende å kunne delta i diskusjonen på en konstruktiv måte. «Georg»: *Men disse ansatte var heller ikke i stand til å sette seg riktig inn i*

tematikken og lese seg hav som gjelder lovmessig, nei, de beskyldte heller meg at jeg lyger eller ikke har peiling.

Alle informantene var av den oppfatning at mellomledere måtte støtte beslutninger fra toppledelse. Slik ble det mulig å formidle behovet for endringsprosessene til personalet på en troverdig og overbevisende måte. Dette gjaldt også når informantene mottok endringsimpulser de selv stilte seg skeptiske mot. Halvparten av informantene har fortalt at de ved minst en anledning måtte gi kritiske tilbakemeldinger til toppledere. Likevel var alle av den oppfatningen at det er mellomlederens plikt å stille seg bak beslutningene fra toppledelsen. «Harry» beskrev at han følte at personalgruppen var lojal med han til tross for at de respektive endringene ikke var populære. Dette krevde imidlertid at han som mellomlederen måtte være ærlig med personalet og formidle hva han virkelig tenkte og mente. «Georg»: *Vi mellomledere stiller oss bak endringer som vi må iverksette, uansett hva vi selv synes om det. Dette er det første skrittet til varige endringer.*

Innholdet i disse diskusjonene var i hovedsaken dialoger der behovet til endringer ble underbygget av saklige argumenter. Disse argumentene ble metaforisk omskrevet av to informanter som «å selge inn». Uttrykt med denne metaforen fikk mellomledere salgsmandatet fra toppledelsen. Deretter måtte de reklamere for produktene og markedsføre dem tilpasset personalets behov, slik at de som kunder ble fornøyde. Halvparten av informantene rapporterte at de i minst ett tilfelle klarte å overbevise personalet om at endringen også ville gi fordeler. To rapporterte om flere møter med dårlig stemning der informantene også ble møtt med personlig fiendtlighet og fornærmelser.

5.3. Motstand mot endringer

2. Forskningsspørsmålet: «Var det motstand mot disse endringsprosessene, og i så fall klarte mellomlederne å håndtere det i spenningsfeltet mellom makt og tillit?»

Akseptants for endringsprosesser

Her ønsker jeg å fremheve at fem av seks informanter hadde ledet endringsprosesser uten motstand. «Anita» fortalte om svært positiv respons på en endringsprosess der hele personalgruppen måtte bidra til konstruktiv utforming av arbeidsplassen. Hun rapporterte også om positive tilbakemeldinger for noen konstruktive turnusendringer. Årsaken til denne reaksjonen var at mange ble møtt på deres ønske om arbeidstid. «Harry» fortalte om svært

positive reaksjoner på innføringen av spesielle retningslinjer for å regulere innleggelse av enkelte voldelige pasienter. Avstemningen ble initiert av informanten selv, og skulle frembringe en grunnleggende avklaring: Enten å søke om finansielt risikotillegg, eller implementering av regler for å begrense innleggelsen av disse pasientgruppene. Ingen av informantene kunne rapportere om motstand fra personalet mot innføringen av endringene forårsaket av koronapandemien. Fem informanter har beskrevet personalets evner til å tilpasse seg nye og enestående endringsprosesser som veldig positivt. Skildringene antydte at disse endringene ble tilsynelatende lettere akseptert når de ble bestemt av et *høyere beslutningsnivå* utenfor organisasjonen. Fire av seks informanter har nevnt at visse typer endringer ofte førte til positiv respons hos en del av personalet, og motstand blant andre. Dette gjaldt veldig ofte administrative endringer som berørte ferieplanlegging og arbeidstid. «Georg» om koronatiltak: *Men alle var lojale og utrolig tilpasningsdyktige til endringene som ble besluttet fra regjeringens nivå. Da var det ingen motstand, merkelig!*

Motstand mot endringer og mulige forklaringer

Jacobsen (2012, s.130) fremhever at motstand mot forandring manifesterer seg typisk i fire forskjellige intensitetsfaser. Den 1. fasen i kategorien *passiv motstand* relateres til *apati* og/eller *likegyldighet*. Dette innebærer fravær av både negative og positive følelse og manglende interesse. Den 2. fasen innebærer *passiv motstand* med *kritiske og negative synspunkter og holdninger om endringer*. Fase 3 beskriver *aktiv motstand* som inkluderer *sterke kritiske ytringer*. I tillegg stiller seg motstandsutøvere tvilsomt til poenget med videre deltakelse i prosessen. Også *fredelige protester og boikotter* kan forekomme. Den 4. og siste fasen beskrives som fasen med *aggressiv motstand*. Denne inkluderer aktiv spredning av negative rykter og historier. Det nektes å iverksette endringsprosesser. I tillegg kommer *direkte undergraving og skult sabotasje*. I noen veldig ekstreme tilfeller kan det forekomme voldsomme streiker, direkte ødeleggelse og terrorisme. «Georg»: *Ansatte er ofte sur når det blir endring, mye endringsmotstand blant de ansatte.*

Alle seks informanter rapporterte om motstandsreaksjoner som tilhørte de tre første fasene. Blant disse var det manglende interesse, negative holdninger og ytringer, samt protester. To informanter fortalte om mye negativ prat på avdelingen, altså utenfor de vanlige kommunikasjonsarenaer. Denne negative praten berørte både endringsprosessene som sådan og selve mellomlederen som representant av disse. «Harry»: *Men veldig ofte opplever jeg også at motstand fortøner seg på en subtil måte med spydige bemerkninger og så videre.*

«Georg»: *Noen enkeltindivider skaper uro, ikke åpne konflikter, men uro i personalgruppen. Dette koster oss ledere mye energi*

Tre informanter hadde rapportert om aggressiv motstand med direkte nekting av å tilpasse seg endringsprosessene. To hadde berettet om at enkelte ansatte varslet om oppsigelse. En informant beskrev målrettet bruk av sykemeldinger som en form for streik. Informanten «Fredrik» beskrev disse motstandsreaksjonene som et typisk mønster som forekom relativt ofte i dette private helseforetak. Årsakene er allerede nevnt tidligere. Disse var nødvendige omplasseringer av personal for å garantere effektiv utnyttelse av all arbeidskapasitet. Denne type endringsvedtak samsvarte med arbeidsmiljøloven og var kontraktmessig sikret. Ifølge «Fredrik» hadde mange ansatte etablert et tillitsfullt forhold til både brukerne og kollegaene på jobb. Ved omplasseringer mister de disse båndene. Ofte ble den personlige arbeidsprestasjonen vurdert som uunnværlig for omsorgen til de respektive brukerne. Motstanden mot denne typen endringer har flere årsaker. Først og fremst var det en generell frykt for det nye og ukjente, sammen med frykten for at eksisterende kollegiale og vennskapelige relasjoner ville bli ødelagt. Videre kunne disse omplasseringer ha forårsaket en form for verdikonflikter som i litteratur blir kalt for *brudd på sosiale kontrakter*. (Jacobsen, 2012, s. 138). Personalet føler at det daglige arbeidet binder dem til organisasjonen gjennom en uformell individuell-psykologisk kontrakt. Omplasseringer ødelegger sånne kontrakter og dette kan på sin tur føre til svikt i både institusjonell og kalkulert tillit. Forholdene til både topp- og mellomledere kan påvirkes negativt. «Fredrik» opplevde at disse situasjoner hadde hindret han som mellomleder å fullføre jobben sin. Dermed viste personalet en form for maktutøvelse overfor sine ledere (Bulukin & Døving, 2005, s.119). «Fredrik»: *Det blir en personalsak veldig ofte. Fagforbundet blir koblet inn og hele endringsprosessen stoppet opp. Og hvis dem til slutt ikke få viljen sin, så melde de seg syk. De går til fastlegen og klager at de blir dårlig behandlet på arbeidsplassen og få sykmelding for det (...) Og det synes jeg er helt forkastelig. Da møter man veggen som mellomleder. Man vil gjennomføre endringer man har lov til å gjøre og kan likevel ikke det.*

«Georg» snakket om individuelle årsaker til motstand av rent praktisk art. Han nevnte en rekke endringer i folks hverdagsstruktur og frykt for det nye. Den omfattende endringsprosessen på seksjonsnivå inkluderte turnusendringer som påvirket arbeidstid og antall arbeidshelger, samt personalflytting mellom de tre avdelingene. Både seksjonsledelsen og mellomlederne hadde forsøkt å ta hensyn til personalets individuelle ønsker i størst mulig grad. Likevel var det mange som var veldig skeptiske mot denne endringen. Denne uenighet

hadde skapt stor frustrasjon blant personalet og resultert i en svært opphetet atmosfære og verbal aggresjon i mange møter «Georg»: *Men jeg husker det ene dramatiske møte om turnusendring. Jeg trodde folk ville halshogge meg. Det var direkte personangrep mot meg. Har ikke forventet så mye brutalitet i denne saken. Dette fra kollegaer som ellers alltid var lojale og hyggelig med meg*

Videre beskrev «Georg» enkelte i personalgruppen som generelt uflexible og uvillige til å ta nye utfordringer. Omplussinger, både midlertidig og varig, medførte at personalet måtte tilpasse seg nye pasienter, kollegaer og delvis nye rutiner, oppgaver og arbeidstider. Han påpekte at dagens situasjon skyldtes etableringen av en bedriftskultur som tillot at mange kunne selv bestemme hvordan deres arbeidskapasitet ble brukt. «Georg»: *Selv om det ble innført omfattende opplærings og «bli-kjent-tiltakene» var det noen som motsatte seg. Dem vil ikke jobbe på andre område som de var vant med. De nekter rett og slett, og varsler selv med å si opp.*

«Harry» beskrev et typisk eksempel for passiv motstand, da endringsprosessen ble møtt med likegyldighet og desinteresse. Overgangen til digital kommunikasjon mellom sykehus og pasientenes hjemkommuner skulle både effektivisere og kvalitetssikre pasientens helhetlige behandling. Ifølge Harry lå årsaken for motstanden i tidskrevende men nødvendige opplæringstiltak. Det krevdes både oppdatering av medisinske og behandlingsrelevante fakta, og forbedring av individuelle IT-kunnskap. Før var det én person som hadde utført dette arbeidet for hele avdelingen. De nye juridiske føringene krevde imidlertid at alle ansatte måtte bruke denne nye kommunikasjonskanalen fremover. Kirkhaug (2017, s. 50) bruker sitatet «vi vet hva vi har, men ikke hva vi får» som parafrasering for individuell begrunnet motstand mot denne type endringen. Den fremmer frykt for det ukjente og tap av komfort samt merarbeid. Men også bekymringer om å ikke strekke til er hyppige årsaker for motstand mot endringer. Disse begrunnelser har jeg hørt veldig ofte som årsaksforklaring, snarere enn en genuin faglig uenighet. «Harry» *Folk her responderte ikke på det i det hele tatt. Forsøkene mine å gjennomføre har fullstendig mislykket.*

«Harry» hadde også rapportert om innføringen av et generelt forbud mot bruk av private mobiltelefoner i avdelingens fellesarealer. Dette forbudet ble innført ettersom mange pasienter følte hemninger å henvende seg til ansatte som permanent var opptatte og distraherete pga mobilbruk. Vitenskapelige undersøkelser hadde bekreftet dette fenomenet og dermed støttet behovet for denne endringen. «Harry» forklarte at årsaken til denne

motstanden la i en viss *kultur* og i vanen med å bruke mobiltelefonen overalt. Kultur defineres blant annet som «måten vi gjør tingene her hos oss» (Bang, 2015, s. 21). Ledernes evne å påvirke *organisasjonens kultur* er et kontroversiell diskutert tema i faglitteraturen. «Harry» forklarte at mobilkulturen i vårt samfunn ble overført til arbeidsplassen. Denne påstanden støttes av forskningen som tilsier at *kulturutviklingsprosess* i en organisasjon påvirkes av kulturelle føringer fra omgivelsen (Bang, 2015, s. 76)

«Anita» rapporterte, som tidligere nevnt i dette kapitlet, om omfattende omstillingsprosesser i organisasjonen med samtidig kutt i stillinger⁸. Hun opplevde at denne prosessen førte til *betraktelig merarbeid* for både henne som leder og for personalet. I tillegg beskrev hun *kommunikasjonen med toppledelsen* som mangelfull og utilfredsstillende. Aktiv motstand fra personalet kom til uttrykk gjennom *sterk kritikk* av endringsprosessen. Denne motstanden ble til og med støttet av informanten selv som skrev og sendte klagebrev til ansvarlig toppledelse. Her har jeg konkludert med at årsakene til motstanden mot denne endringsprosessen var sammensatte. Verdikonflikter, fordi at merarbeidet gjorde at det ble for lite tid til den individuelle omsorgen beboerne skulle ha fått. Videre ble det personlige belastninger gjennom merarbeid med samtidig frykt for å ikke klare å håndtere disse arbeidsoppgavene. «Fredrik» henviste også til situasjoner der mellomledere selv var motstandere når gjaldt omplasseringer av personalet. De ville miste en god arbeidskraft og visste ikke om denne ble erstattet adekvat. Mellomlederens motstand i dette tilfelle var begrunnet i det rent praktiske, men inkluderte også en vis *frykt for det nye*. «Fredrik»: *Men også vi mellomledere sliter med å miste noen gode arbeidstakere vi har god relasjon til, til en annen avdeling. Da kan det være at mellomledere selv prøver i mindre grad å fornøle denne endringsprosessen, yter motstand så å si.*

5.4 Håndtering av motstand i spenningsfeltet mellom tillit og makt

Personalhåndtering som sådan berører alle faser i endringsprosessene, og ble dermed allerede implisitt behandlet i de forrige kapitlene. Ved motstand mot endringer må mellomledere anvende et bredt spekter av ulike kompetanser for å håndtere motstanden. Disse er kognitiv kompetanse, mellommenneskelig kompetanse, forretningskompetanse og strategisk kompetanse (Hope, 2015, s.116 og 117). I de følgende avsnittene har jeg presentert på

⁸ Ingen av de nåværende ansatte på denne arbeidsplassen har mistet jobben. *Stillingskutt* betydde at opprinnelig ledige stillinger ikke ble besatt.

hvilken måte informantene brukte sine kompetanser for å håndtere motstand mot endringer i spenningsfeltet mellom tillitt og makt.

Tillitt og makt

Alle Informantene har fremhevet betydningen av tillitt mellom dem og personalet. De vurderte tilliten som det viktigste elementet for å kunne håndheve effektiv personalhåndtering. Dette gjaldt ikke bare endringsprosesser, men alle områder innen personalansvar. Alle informanter fortalte at de hadde både tilstrekkelig tillit til personalet generelt, og til de aktuelle direkte overordnede toppledere. Her må jeg understreke at tilliten mellom informanter og de fleste ansatte ble beskrevet som gjensidig, men det fantes unntak. En informant hadde rapportert om manglende tillit til en tidligere toppleder. Fire informanter henviste til delvis mangelfull *institusjonell tillit*. Det ble poengtert at dette ikke gjaldt tillitsforholdene til de *direkte* overordnede toppledere. Utsagnene som reflekterte denne mangelfulle institusjonelle tilliten, var relatert til et *høyre administrasjonsnivå* i de respektive organisasjonene. Informantene hadde grunnleggende institusjonell tillit til organisasjonen med henblikk til felles forståelse for regler, normer, verdier og retningslinjer. Disse informantene hadde imidlertid savnet spesifikk lederveiledning på et individuelt nivå. To av disse fire poengterte at mellomledere blir alt for dårlig betalt.

Alle informanter sa at de ikke trengte å bruke altfor ofte makt. Alle var enige i at mellomledere har kun relativ begrenset tilgang til både belønningsmakt og tvangsmakt. Fem informanter rapporterte om regelmessig bruk av referansemakt og ekspertmakt. Dermed brukte dem seg selv som gode eksempler for å motivere personalet til konstruktiv og aktiv deltakelse i disse endringsprosessene. Denne typen bruk av makt har jeg allerede delvis presentert i avsnittet om kommunikasjon om endringsprosessens behov. Tre informanter hadde skildret situasjoner der de måtte varsle om bruk av tvangsmakt dersom motstand mot endringsprosessen ville opprettholdes. «Georg»: *Jeg måtte også forklare at vi ledere kan bruke organisasjonens virkemidler når motstand går for langt. Da bli det avvik og varsling om å finne seg en annen jobb. for at det er organisasjonen som bestemmer og ikke enkelt individer (...)* Jeg er leder på det laveste nivå og har derfor kun begrenset makt, men det nok til å gjøre det ubehagelig for folk hvis jeg må.

I de følgende avsnittene har jeg presentert noen eksempler for personalhåndtering gjennom bruk av både *kalkulert* og *rasjonell tillit* mellom informantene og personalet. Kalkulert tillitt refererer til generelle standardiserte handlinger og forventninger mellom ledelse og ansatte og

relasjonell tillit til individuell og intim tillit mellom enkeltpersoner (Kirkhaug, 2017, s. 88). Alle informanter fortalte om sterkt behov for *gjensidig* åpenhet, ærlighet, tillit og ikke mistet transparens på sine arbeidsplasser. Spesielt tilstedeværelse av ledere var sterkt ønsket av personalet. Lederne selv hadde full forståelse om personalets behov for *ledertilstedeværelse* for å kunne bygge opp gjensidig tillit. Fem informanter hadde bekreftet at de selv også hadde ønsket å være til stede og tilgjengelig så ofte som mulig. Å vise personalet at ledere var til stede og tok vanskelige utfordringer ble vurdert som viktige handlinger for å etablere respekt og tillit. Dette gjaldt spesielt når det hadde rådet uenighet mellom ledere og personal.

«Harry»: *Folk har tillit, så lenge du som leder er til stede og ikke glemmer deg på kontoret*

«Anita» snakket om en konflikt mellom to ansatte som oppsto etter at det ble gjennomført endringer i ferieplanleggingen. De to ansatte ønsket opprinnelig at denne konflikten skulle løses av mellomlederen, da dette ble oppfattet som en lederoppgave. «Anita» hadde imidlertid overført ansvaret for å løse konflikten tilbake til de to ansatte. Etter at konflikten ble løst konstruktivt og var over, takket en av disse konfliktpartene informantene. Takket gjaldt Anitas tilliten til deres evner til å løse konflikten på egenhånd. Denne ansatte følte stolthet over at utfordringen ble mestret på en konstruktiv måte. Dette eksempelet anskueliggjør bruken av lederskapsfaktorene *kalkulert* og *relasjonell* tillit på ulike måter (Kirkhaug, 2019, side 48-49). Personalet hadde grunnleggende forventninger om at mellomlederen på denne enheten skal løse konflikten for dem. I tillegg hadde de stor tillitt til henne som person som effektiv konfliktløser. Informantens bidrag til konfliktløsning var imidlertid annerledes enn forventet, men likevel suksessrikt. «Anita» viste tillit til personalets evner til konstruktiv konfliktløsning og hadde dermed myndiggjort disse to ansatte for denne handlingen. Denne typen *empowerment* resulterte til slutt i styrking av både relasjonell tillit og kalkulert tillit mellom personalet og mellomlederen.

For å overbevise skeptisk personal om behovet for svært upopulære endringene i turnusen, valgte informantene «Georg» å ha *individuelle medarbeidersamtaler*. Grunnlaget for denne typen samtaler var *kalkulert tillit* siden det eksisterte gjensidig forventning om suksessfull konfliktløsning. Georg snakket så om delvis vellykket personalhåndtering ettersom han klarte suksessfullt å jobbe på basis av *relasjonell tillit* for å overbevise personalet om endringens behov. Spesifikt kognitiv, mellommenneskelig og strategiske kompetanse var sentrale faktorer Georg måtte bruke under disse samtalene. «Georg» *Jeg gikk til motangrep og innkalte folk til møte der jeg kunne gjort rede for meg på en konstruktiv måte og fikk så roet situasjonen noenlunde.*

Informanten «Harry» brukte eksempelet med det generelle forbudet for bruk av mobiltelefoner i avdelingens fellesmiljø for å illustrere balansen mellom tillit og makt på en rekke måter. Han rapportert at denne typen endringen først ikke ble akseptert av alle. Gjennom e-poster, individuelle samtaler og ekstraordinære møter måtte han tydeliggjøre denne beslutningen overfor personalet. Konstruktiv bruk av *strategisk, mellommenneskelig* og *kognitiv kompetanse* i lag med *normativ makt* resulterte i gradvis avtakende motstand og opplutning. Omsider var hele personalgruppen enig, bortsett fra én person som fortsatt nekter å følge beslutningen. Som tidligere skrevet om, stolte denne ansatte ikke på mellomlederens *ekspertmakt* som skulle overbevise gjennom erfaringer og vitenskapelige undersøkelser. Denne ansatte ignorerte det pålagte forbudet. Flere ytterlige individuelle og fordypende samtaler som uttrykksform for *kalkulerte tillit* førte ingen veier. Omsider måtte «Harry» ty til tvangsmakt ved å varsle om oppsigelsen dersom personen ville fortsette med å yte mostand. Han mistenkte at denne ansatte ikke ville følger instruksene. «Harry» hadde lite anledning å følge opp denne situasjonen personlig. Som mellomleder i denne organisasjonen jobbet han stort sett på dagtid mens vedkommende hadde jobbet mange seinvakter og helgene. Harry hadde derfor instruert andre i personalgruppen til å følge opp situasjonen og rapportere til han. Mens intervjuet ble holdt er denne prosessen fremdeles pågående. Her viste det seg at informanten ikke stolte på denne ansatt i det hele tatt, men viste stor *relasjonell tillitt* til mange andre. Denne spesielle situasjonen i dagens arbeidsliv krevde mye tillitt mellom de involverte ansatte og denne mellomlederen. «Harry»: *Det ble godtatt først etter hvert: etter at det ble presisert på personalmøte, e-poster og individuelle samtaler. Alle bortsett fra en forholdt seg til det. Denne ene personen måtte jeg ta til en-til-en samtale og forklare at det kan komme disiplinerende tiltak dersom han ikke forholder seg til forbudet. Han argumenterte imot og viste ingen enighet, han stolte heller ikke på min faglighet som grunnlaget for tiltaket (...) Da fikk han den første advarselen fra meg og jeg sa, ble det tre advarsel så mister du jobb.*

Som allerede nevnt på side 38 sa «Harry» at mellomledere fikk alt for lite individuell opplæring, veiledning og støtte fra organisasjonen. Spesielt disse tiltakene ville vært viktige elementer for utvikling av effektivt og fungerende lederskap. Som også nevnt tidligere ble ikke de direkte overordnede toppledere kritisert for dette. Kritikken var rettet mot et mye høyere nivå i sykehusets hierarki. «Harry» beskrev denne dårlige oppfølgingen som svikt i omgangen med mellomledere, noe som førte til høy turnover blant mellomledere. Han bekreftet hyppige oppsigelser av mellomledere ved å presentere konkrete tall for

organisasjonen han jobbet for. I avdelingen der han jobbet hadde seks av åtte mellomledere vært i disse stillingene i mindre enn fire år. «Harry»: *Jeg skjønner ikke hvorfor denne gigantiske organisasjonen her med så mange ledere med personalansvar ikke gjør en bedre innsats for å gjør oss til gode ledere. Og når vi snakker om den store personalflukten, sykepleiermangel, fagfolkemangel generelt, ville jeg påstå at mange ikke hadde sluttet hvis ledere hadde vært i stand til å ta vare dem bedre og skape et godt psykososialt arbeidsmiljø*

Med dette sitatet avslutter jeg presentasjonen av mine funn. «Harry» hadde sagt opp sin stilling som mellomleder. Når intervjuet foregikk, befant han seg i oppsigelsesfristen og hadde kun to uker igjen i denne stillingen. Han begrunnet oppsigelsen med at «han var lei å være mellomleder i mer enn 5 år».

5.5 Hypotesetesting

Teoridelens 1. hypotesen var: *Høy tillit mellom personalet og mellomledere korrelerte med kreativ bruk av normativ makt, mens lav tillit hadde begrenset denne bruken og fremmet bruk av tvangsmakt.* Denne hypotesen kunne alle informantene bekrefte. Ved høy tillitt mellom personalet og mellomlederen kunne mellomledere anvende mange former for kreativ bruk av normativ makt. Mellomledere og mesteparten av personalet kunne finne adekvate løsninger i lag uten å måtte bruke tvangsmakt. Halvparten av informantene rapporterte imidlertid om og hadde brukt tvangsmakt i mist ett tilfelle, enten ved direkte bruk eller varsling om. Dette skjedde ved tilfeller av for lite eller ingen tillit mellom personalet eller ledere.

Teoridelens 2. hypotesen var: *Mellomledernes effektive arbeid med løsningsorientert personelhåndtering, integrativ kommunikasjon og troverdig internalisering påvirket endringsledelsen positivt.* Funnene mine viser klare sammenhenger mellom alle disse tre mellomlederfunksjoner og en tydelig positiv implikasjon på endringsledelsen. Dermed kunne også denne 2. hypotesen bekreftes. Alle tre undersøkte *mellomlederfunksjonene* ble fremhevet som avgjørende faktorer for suksessfulle endringsprosesser. Jo mer effektivt disse faktorene kunne brukes, jo lettere var det å implementere endringsprosessene. Informantene rapporterte imidlertid at det var vanskelig og utfordrende å utføre disse mellomlederfunksjonene. Hele endringsprosessen ble derfor mer komplisert, noe som igjen har bekreftet gyldigheten av hypotesen. Den obligatoriske oppsummeringsdelen av kapittelet er utelatt her siden følgende kapittel 6 inneholder en oppsummering av de empiriske resultatene.

6. Konklusjon og videre forskning

Dette siste og avrundende kapittelet tar seg av spørsmålet om hvorvidt oppgavens problemformulering kunne besvares. Etter det følger det egen refleksjon om hva som kunne vært interessant og relevant med videre forskning rundt dette temaet.

Konklusjon

Empiriens funne ga leserne omfattende og detaljrike beskrivelser av oppgavens problemformuleringen, *mellomlederes utfordringer med endringsprosesser i psykiatrisk helsearbeid i Norge*. Informantenes opplysninger har bekreftet at mellomlederne i psykiatrisk helsearbeid opplevde ulike typer endringer med spesifikke utfordringer. I hovedsaken var disse relatert til personalets motstand mot endringer av ulike former og grader av intensitet. Vellykket endringsledelse krevde først og fremst effektiv kommunikasjon med personalet om endringenes behov. Dette gikk hånd i hånd med aktiv deltakelse av ansatte i endringsprosessene, noe som forutsatt at mellomledere involverte personalet. For å håndtere motstand mot endringer måtte mellomlederne bruke en rekke ulike lederstrategier. Tillit mellom personalet og mellomlederen ble ansett som den mest avgjørende lederskapsfaktoren. Bruk av ulike typer makt samsvarte med motstands former og intensitet, og korrelerte med graden av tilstedeværelsen bland de involverte partene.

Videre forskning

Som allerede antydnet i metodekapittelet, kan generaliseringen av disse funnene være interessant for videre forskning. Én tilnærming kan være kooperative case-studier som kunne sammenligne flere ulike kontekster. *Psykiatrisk helsearbeid* kunne dermed ta opp flere ulike organisasjonsformer, fordelt på ulike regioner. Dette kunne etter hvert utvides til andre områder i helsevesenet. Interessant vil det være å kunne belyse hvor det fins fellestrekk og hvor vil det avdekkes markante forskjell. I tillegg kan impulsen til å forske mer på den spesifikke *institusjonelle tilliten* mellom mellomledere og de ulike administrative nivå tas opp. Utgangspunkt blir da de kritiske skildringen om organisasjonene av noen mellomledere i min undersøkelse.

Jeg håper at jeg med min studie har gitt et lite, men viktig bidrag til forskning som belyser et viktig fenomen i samfunnet vårt.

Vedlegg

Figur 1. Grafisk modell som kombinerer *mellomlederne funksjoner & lederskapsfaktorene*.
Figuren ble laget med Microsoft Office Word program *Smart Art*

Hjelpemidler

Det ble brukt *Google Oversetter* som translasjonsverktøy for engelske tekster.

Litteraturliste / Nettkilder

Andersen, A.J.W. (2023, 11. mai). Psykisk helsearbeid. I *Store medisinske leksikon*.

[psykisk helsearbeid – Store medisinske leksikon \(snl.no\)](#)

Andersen, J.A. (2009). Organisasjonsteori: Fra argument og motargument til kunnskap.
Universitetsforlaget.

Balogun, J. (2003, 01.mars) From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. *Journal of Management, Volume 14*, s. 69-83.

[From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries \(uit.no\)](#)

Bang, H. (2015). Organisasjonskultur (4. utg., 3. opplag). Universitetsforlaget.

Bulukin Cook, K. & Døving, E. (2005). Lederlegitimitet og medarbeidernes reaksjon på ledernes atferd. I E. Døving & Å. Johnsen (Red.), *Organisasjonsteori på norsk* (s. 117-139). Fagbokforlaget.

Berg M.E. (2002). *Ledelse: verktøy og virkemidler* (2.utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Busch, T., Johnsen, E. & Vanebo, J.O. (2003) *Endringsledelse i det offentlige* (3.utg.).
Universitetsforlaget.

Christensen T., Egeberg M., Læg Reid P., Ronnes P.G., Røvik K.A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utgave). Universitetsforlaget.

Cuellar, A. (2015). *Å sanse når det ulmer: Hvordan mellomledere i offentlig sektor opprettholder balanse i en endringsprosess*. [Masteroppgave, Diakonhjemmet Høgskole]. VID:Open. [Masteroppgave2015AndreaCuellar.pdf \(unit.no\)](#)

Erikson-Zetterquist U., Kalling T., Styhre A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Cappelen Damm Akademisk.

Frich, J. C., Sjøvik, H., Spehar, I. (2017). Leder- og ledelsesutvikling i helsevesenet – en oversikt. *Michael*, 2017, 14: Supplement 19, 168–76. [13: Leder- og ledelsesutvikling i helsevesenet – en oversikt | Tidsskriftet Michael \(michaeljournal.no\)](#)

Heier T. & Knutsen T.L. (2021) *Tenke og skrive i samfunnsvitenskapene*. Fagbokforlaget.

Helse Norge (2021, 21. desember). *Bruk av tvang i psykisk helsevern*. Helsenorge.no. [Psykisk helsevern - tvungent - Helsenorge](#)

Hope, O. (2015) *Mellomlederen*. Gyldendal Akademisk.

Hope, T. & Nordgreen L.C. (2020). Mellom krav og kultur: mellomledere i offentlig sektor i endringsprosesser. [Masteroppgave, NTNU]. NTNU Open [no.ntnu:inspera:55684136:59289494.pdf](#)

Jacobsen D.I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Fagbokforlaget.

Jacobsen D.I. (2013). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2. utg.). Høyskoleforlaget.

Jacobsen D.I. & Thorsvik J. (2015). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. opplag). Fagbokforlaget.

Kirkhaug, R. (2017). *Endring: Organisasjon og læring*. Universitetsforlaget.

Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap: Person og funksjon* (2.utg.). Universitetsforlaget.

Larson, RP. (2009). *Ledelse og beslutninger*. Novus forlaget.

Osborg, S. & Kaspersen, S. (2022) *Kommunalt psykisk helse- og rusarbeid 2022. årsverk, kompetanse og innhold i tjenestene*. (SINTEF rapport). Helsedirektoratet. [Microsoft Word - Rapport28November.docx \(helsedirektoratet.no\)](#)

Regeringen.no (2023) *Opptrapping for psykisk helse – en plan som peker retning på psykisk helsefeltet i 10 år*. Hentet den 17.06.2023 fra: [– En plan som peker retning på psykisk helse-feltet i ti år - regjeringen.no](#)

Røvik, KA (2019). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21.århundrets organisasjon* (5. opplag) Universitetsforlaget.

Rydland, M.(2022, 8. mars) Mellomledere som endringsadganger. *Ledernytt*. [Mellomledere som endringsagenter - ledernytt.no](#)

Statistisk sentralbyrå (2022). 13953: Årsverk i spesialisthelsetjenesten, etter yrke, statistikkvariabel, år og tjenesteområde. [Avtalte årsverk, 2022, Psykisk helsevern for voksne].[13953: Årsverk i spesialisthelsetjenesten, etter yrke, statistikkvariabel, år og tjenesteområde. Statistikkbanken \(ssb.no\)](#)

Stoltenberg, C. (2019, 16. august). Sykdomsbyrde. I *Store medisinske leksikon* [sykdomsbyrde – Store medisinske leksikon \(snl.no\)](#)

Tjora, A. (2019). *Viten skapt: Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. (2. opplag.). Cappelen Damm Akademisk

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.