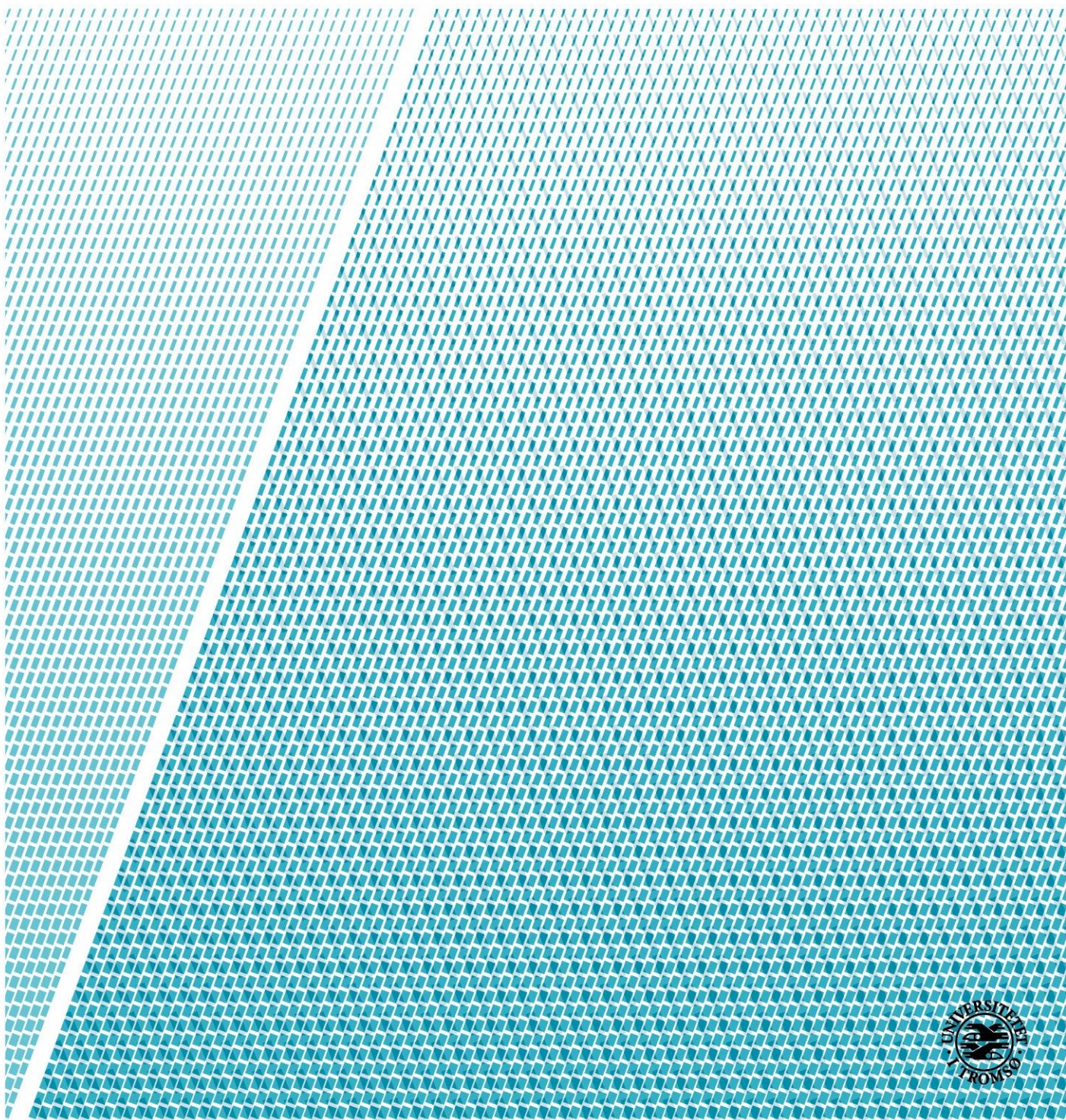


Jakten på mellomlederens identitet

Unn Wenche Slettvoll og Nina Furu Bergersen

Erfarings basert master i ledelse juni 2017



Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Tema og bakgrunn.....	1
1.2	Problemstilling og forskningsfelt.....	2
1.3	Case – mellomlederens identitet i offentlig sektor.....	3
1.3.1	Kommune A.....	3
1.3.2	Kommune B.....	4
1.4	Kommunesektoren og relevante endringer/reformer.....	5
2	Teori.....	10
2.1	Definisjon av mellomlederrollen.....	10
2.2	Profesjon og ledelse.....	12
2.3	Lederidentitet.....	14
2.3.1	Identitet og identitetsendring.....	15
2.3.2	Endringsprosess ved identitetsendring.....	16
2.3.3	Endringsledelse.....	17
2.4	Forventninger til funn.....	18
3	Metodologisk tilnærming til oppgaven.....	21
3.1	Valg av forskningsdesign.....	21
3.2	Gjennomføring av undersøkelsen.....	23
3.2.1	Forskningsetiske overveielser og tillatelser.....	23
3.2.2	Utvalg.....	24
3.2.3	Spørreundersøkelsen.....	24
3.3	Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet i kvalitativ forskning.....	25
4	Drøfting av problemstilling og forskerspørsmål.....	26
4.1	Analyse av funn.....	27
4.2	Endres fagpersoners identitet med endring av stilling?.....	28
4.3	Hva ligger bak valget om å bli mellomleder?.....	32
4.3.1	Hvorfor gå fra yrkesutøver til å bli mellomleder?.....	33
4.3.2	Må mellomlederne ha fagbakgrunn?.....	35
4.3.3	Ønskede endringer i oppgaver.....	36
4.4	Hvordan beskriver fagpersonen sin rolle som mellomleder?.....	37
4.4.1	Beskrivelse av egen rolle som mellomleder.....	38
4.4.2	Rollekonflikt.....	39
4.4.3	Flat struktur.....	41
4.5	Endringer i yrkesidentitet.....	43

4.5.1	Identitetsendring fra yrkesutøver til mellomleder	44
4.5.2	Ser fagpersonen seg selv som leder eller profesjonsutøver?	45
4.5.3	Tilhørighet? Hos ledelsen eller blant de ansatte?	46
4.5.4	Merkbare endringer i organisasjonen	47
4.5.5	Betydning av endring for mellomleders rolle?	49
4.5.6	Mellomlederrollen, «mellom barken og veden»?	50
4.6	Sammenfatning av svar på problemstilling og forskerspørsmål	51
5	Avslutning	55
	Referanseliste	58
	Vedlegg 1 Brev til informantene	60
	Vedlegg 2 Spørreundersøkelsen	61

Tabelliste

Tabell 1 - Oversikt over organisering av kommunene	11
Tabell 2 - Sammenfatning av funn	51

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven var å se på om yrkesutøverne beholder sin *profesjonsidentitet* som sykepleiere og barnehagelærere i kommunal organisasjon når de går over til mellomlederstillinger i egen virksomhet, eller om de endrer identitet når de endrer rolle, og går over i *lederstilling*.

Problemstillingen er:

«Endres fagpersoners *identitet* når de avanserer fra yrkesutøver til *mellomleder* i kommunal organisasjon?»

Studiet er en kvalitativ undersøkelse som ble sendt ut til 8 mellomledere i to kommuner i Nord-Norge. I denne studien valgte vi å se hver enkelt informant som enkeltcaser. En av informantene valgte å trekke seg fra undersøkelsen.

Her stilte vi spørsmål om det skjedde en identitetsendring for den enkelte, som følge av overgangen til ny rolle fra yrkesutøver til mellomleder i kommunal organisasjon.

Sentrale funn fra studiet viser at det skjer en ubevist *endring* i mellomleders identitet over tid, når de går fra yrkesutøvere til ledere. Den faglige bakgrunnen som sykepleierne eller barnehagelærerne er nødvendig for å drive ledelse i helseinstitusjoner og i barnehager. Dette både for å drive den faglige utvikling, og for å kunne møte og forstå medarbeidere i deres arbeidssituasjon. Mellomleder har også som oppgave å fronte viktige saker oppover i organisasjonen for å få gjennomslag for økonomi, og få handlingsrom for å kunne gjennomføre utviklingsarbeid.

Nøkkelord for denne masteroppgaven er: Identitet – mellomleder – endring – profesjon – ledelse.

Forord

Denne masteroppgaven utgjør siste del av et studium i erfaringsbasert master i ledelse over tre år. Det har vært arbeidsomme men svært lærerike år, som har gitt oss muligheten til å knytte teori opp mot praksis, og å videreutvikle vår lederidentitet.

I valg av tema for masteroppgaven var det naturlig for oss å velge en problemstilling knyttet til det å være mellomleder i kommunal organisasjon. Med bakgrunn i at vi begge har lang erfaring fra kommunale organisasjoner, og interesse for dette fagfeltet, så ønsket vi å studere dette feltet nærmere. Vi har forsket på mellomledere fra to kommunale organisasjoner. I den forbindelse vil vi takke alle velvillige informanter som gjennom sin positive innstilling til utviklingsarbeid har bidratt med tilbakemeldinger og synspunkter på det å være mellomleder.

Vi vil også takke vår veileder Harald Torsteinsen som har vist oss vei og retning, og som har balansert kritiske kommentarer og positive tilbakemeldinger på en god måte.

Takk til arbeidsgivere som har bidratt til videreutdanningen.

Et masterstudium ved siden av lederstillinger har vært krevende, og en stor takk går også til menn og barn for støtte, omtanke og hjelp underveis.

Nina Furu Bergersen

Unn Wenche Slettvoll

1 Innledning

I dette kapitlet presenteres valg av tema og bakgrunn for valg av denne. Vi vil videre presentere problemstillingen og forskerspørsmålene, samt gi en beskrivelse av kommunene vi har foretatt undersøkelsen i. Vi vil også gi en beskrivelse av kommunesektoren og relevante endringer/reformer i forhold til vår problemstilling.

Kapittel 2 omhandler teori i forholdet mellom ledelse og identitet, noe som er viktig med tanke på problemstillingen vår, og som har fokus på om yrkesutøveres identitet endres ved overgang til mellomlederstilling.

I kapittel 3 gjør vi rede for en metodologisk tilnærming til oppgaven, hvor vi ser på forskningsdesign, gjennomføring av undersøkelsen og forskningsetiske overveielser, før vi i kapittel 4 presenterer funn fra undersøkelsen. Funnene vil bli drøftet opp mot teori og egne forventninger. I siste del av kapittelet vil vi gjøre en sammenfatning av drøftingen for å besvare problemstillingen.

I kapittel 5 vil vi komme med en avslutning der vi oppsummerer forskningen.

1.1 Tema og bakgrunn

Bakgrunnen for vårt valg av problemstilling er at litteraturen ofte omtaler mellomleders rolle som vanskelig, litt mellom «barken og veden», med ledelse over og ansatte under. Vi har selv gått fra å være sykepleier og barnehagelærer (yrkesutøvere) på avdelingsnivå, til å bli avdelingssykepleier og virksomhetsleder med ansvar for helseinstitusjon og barnehager. Vi har kjent på utfordringer i forhold til vår yrkesidentitet i arbeidet med øvrig ledelse, med de ansatte og overfor profesjonen i vårt arbeid. Med bakgrunn i Hope (2010) sin definisjon av mellomledere som en leder som befinner seg minst to nivå under toppsjef og minst et nivå over arbeiderne i en hierarkisk/strukturell dimensjon, omtaler vi driftsledere og virksomhetsledere i helseinstitusjon og i barnehage som mellomledere i oppgaven.

Vi har valgt å ta for oss mellomlederrollen i kommunal organisasjon. Vi tror at mellomlederrollen tidligere har blitt sett på som mindre viktig, blant annet med tanke på oppgaver og ansvar, noe som kan se ut til å ha endret seg de siste årene. Mellomlederne blir sett på som stadig viktigere, også i kommunal sektor, spesielt knyttet til fagledelse, endringsgjennomføring og i samspill mellom mennesker.

Vi ser ofte at sykepleiere og barnehagelærere som arbeider innenfor fagområder går over i mellomlederstillinger i egne virksomheter. De blir mellomledere for tidligere kollegaer. Vi ønsket å se på om deres yrkesidentitet ble endret da de gikk fra sine stillinger som yrkesutøvere til mellomlederstillinger med mer administrativt, personalmessig og faglig ansvar. I dag er det vanlig at mellomlederne ofte får oppgaver knyttet til strategiimplementering og endringsgjennomføring, da med ledelsen på den ene siden, og de øvrige ansatte på den andre.

1.2 Problemstilling og forskningsfelt

I denne masteroppgaven har vi sett nærmere på om sykepleiere og barnehagelærere opplever at deres identitet endres når de går over til stillinger som mellomledere i kommunal organisasjon, og i den forbindelse valgte vi å sende en skriftlig spørreundersøkelse til åtte mellomledere i kommunal sektor.

Vi har valgte problemstilling med bakgrunn i vår interesse for mellomlederrollen og forskning som er gjort tidligere. Vi valgte følgende problemstilling for masteroppgaven:

Endres fagpersoners identitet når de avanserer fra yrkesutøver til mellomleder i kommunal organisasjon?

Som en utdyping av problemstillingen valgte vi følgende forskningsspørsmål. Disse ble brukt som et hjelpemiddel for å besvare problemstillingen. Forskerspørsmålene var:

1. Hva ligger bak sykepleieres/barnehagelæreres valg om å gå fra sin rolle som fagperson på avdelingsnivå til å bli mellomleder?
2. Hvordan beskriver fagpersonen sin rolle som mellomleder?
3. Hvilke endringer (om noen) opplever informantene skjer i deres identitet som følge av overgangen fra profesjonell yrkesutøver til mellomleder? Hvor lang tid tar det før en opplever en eventuell identitetsendring?

En spørreundersøkelse ville kunne gi oss muligheten til å få noen svar på om det er forskjeller eller likheter i hvor sykepleiere og barnehagelærere har sin identitet. Enten som yrkesutøvere eller som mellomledere, etter at de har gått over til mellomlederstilling. Vi vil også se på om det er forskjell på hvordan ledere i to- og tre nivå kommuner opplever sin lederidentitet.

1.3 Case – mellomlederens identitet i offentlig sektor

Vi opplever mellomlederrollen i kommunal organisasjon som spennende. Mellomlederne har mange oppgaver innenfor det administrative-, faglige og personalmessige området i kommunenes virksomheter i offentlig sektor. Offentlig sektor omfatter både stat, fylkeskommuner og kommuner. Mellomlederne er underordnet det politiske systemet og rådmannen, disse har oppgaver delegert ut fra kommunestyre og rådmann. Til mellomlederrollen ligger også det å utarbeide redegjørelser som må inn til kommunestyret for godkjenning, før de delegeres ut i organisasjonen via mellomlederen.

Vi har som case valgt å se på mellomlederrollen i to kommuner som vi har god kjennskap til gjennom eget arbeid. For å kunne komme nærmere inn på mellomlederens rolle, har vi valgt å først presentere kommunene som det refereres til i oppgaven. Kommune A er en liten kommune med cirka 3 000 innbyggere, og kommune B er en litt større kommune med cirka 10 500 innbyggere.

1.3.1 Kommune A

Kommune A har i oppgaven to informanter fra helse og en informant fra barnehage sektoren. Mellomlederne som var med i denne undersøkelsen har grunnutdanning i sykepleie eller som barnehagelærer, og har videreutdanning innenfor ledelse. Kommunestyret definerer kommunen som en to nivå kommune med rådmann øverst i organisasjonskartet. Under rådmannsnivået er det driftsledere (mellomleder) for hver enhet. Driftsenhetene fremstår som resultatenheter der mellomlederen har det økonomiske ansvaret for enheten. Enhetene kan bestå av flere avdelinger. Hver avdeling innen helse har en avdelingsleder, og barnehagesektoren har pedagogiske ledere som er underlagt driftsleder. Under avdelingslederne igjen er det sykepleiere, hjelpepleiere, fagarbeidere og assistenter på sykehjem, og i barnehager er det barnehagelærere, fagarbeidere og assistenter.

Denne inndelingen gjør at vi stiller spørsmål ved om dette reelt er en to nivå kommune, kanskje de egentlig går under kategorien tre nivå kommune med resultatenheter?

Rådmannen delegerer myndighet og oppgaver til mellomlederne. Informantene i undersøkelsen fra helsesektoren har ansvar for avdelinger med døgkontinuerlig pleie og for åpen omsorg, og driftsleder fra barnehagesektor har ansvar for flere avdelinger. Vi tar

utgangspunkt i at kommune A som vi gjør undersøkelsen i er to nivå kommune, med rådmann og driftsledere. Denne organisasjonsendringen ble gjennomført for tretten år siden.

I en to nivå kommune er det er kort vei mellom øverste ledelse, og bestemmelser som skal tas går ikke gjennom mange ledd. Dette påvirker menneskene i organisasjonene og organisasjonenes oppnåelse av resultater. Som en konsekvens av denne organiseringen har lederne fått større makt og myndighet i utførelse av lederskapet i forhold til det totale resultatet for sin/sine enheter (Torsteinsen, 2012).

1.3.2 Kommune B

Kommune B har i oppgaven tre informanter fra barnehage og en informant fra helsesektoren. Mellomlederne i undersøkelsen har grunnutdanning som sykepleier eller som barnehagelærere, og videreutdanning innenfor ledelse. Kommunen profilerer seg som en tre nivå kommune, etter å ha prøvd å ha en to nivå organisering tidlig på 2000-tallet. Kommune B har en strategisk ledelse med rådmann og tre kommunalsjefer, som leder sektorene barn og unge, kultur og samfunn og til sist helse og omsorg. Innenfor sektorene er det virksomheter som drives av mellomledere. Mellomlederne er underlagt kommunalsjef, og overordnet avdelingsledere som har grunnutdanning som sykepleiere/barnehagelærere. Disse er ledere for sykepleiere, hjelpepleiere, fagarbeidere og assistenter på institusjonsavdelinger, og for barnehagelærere, fagarbeidere og assistenter i barnehager. Denne ordningen gjør at vi stiller spørsmål ved, om ikke kommune B egentlig er en fire nivå kommune? Vi tar allikevel utgangspunkt i kommunens egen definisjon av organisasjonen som tre nivå kommune.

Kommune B har gått fra å være en to nivå kommune til å bli en tre nivå kommune med rådmann, kommunalsjef og mellomledere for virksomheter for syv år siden. I kommune B ble organisering etter tanken til New Public Management (NPM) innført, både i form av å bli en to nivå kommune, og å prøve ut 2 barnehager i kommunen som resultatenheter. Disse fikk et helhetlig ansvar for virksomheten, som et prøveprosjekt på et år. Etter prøveperioden gikk kommunen bort fra at mellomlederne skulle ha det helhetlige ansvaret for virksomheten som resultatenheter, selv om det viste seg å være lønnsomt. Informasjonen om hvorfor kommunen ikke fortsatte med resultatenheter var tvetydig og uller. Vi undrer på om bakgrunnen for dette kan være at politisk og administrativ gruppe ikke hadde kontroll over enhetene? Eller at lokalpolitikerne mistet tilliten til modellen, på grunn av frustrasjon over tap av innsyn og innflytelse? Argumentene som ble brukt, var at det ble en form for privatisering av

kommunale tjenester, noe som ikke var ønskelig. Et annet argument var at det ikke var gode nok mellomledere i kommunen til å ha et slikt ansvar, derfor ville ikke kommunestyret at omorganiseringen skulle gjennomføres permanent. Det ble derfor i 2010 innført kommunalsjefer som skulle ha ansvar for virksomhetene, og være et mellomledd mellom rådmann og virksomhetsledere. Dette medførte at det helhetlige ansvaret ble tatt fra mellomlederne og overført tilbake til rådmannen. Kommune B var igjen en tre nivå kommune.

1.4 Kommunesektoren og relevante endringer/reformer

I Norge har kommunene frem til på 1990- tallet blitt drevet med rådmann øverst i organisasjonskartet og kommunalsjefer/etatsjefer i nivået under. Styrere i barnehager og ledere for helseinstitusjoner befant seg på avdelingsnivå i dette kartet. De kommunale virksomhetene har ofte blitt fremstilt som innadvendte, lite brukervennlige og dominert av profesjonsinteresser. Da det på 90-tallet ble innført resultatmodeller i mange kommuner med økt fokusering og tydeliggjøring av økonomisk resultatansvar på det operative nivået, var reformkommunene og KS opptatt av å understreke at resultatansvaret gjaldt mer enn økonomi, det gjaldt også brukertilfredshet (Torsteinsen 2012, s. 12).

Det blir ofte påstått at kommunereformene med overgang til to nivå kommuner og resultatsenhetsmodeller bygger på New Public Management, heretter forkortet til NPM, en internasjonal reformbølge med opphav i nyliberalismen i Storbritannia, USA, NEW Zealand og Australia på 1980-tallet. Intensjonen med resultatenhetsmodellen var overføring av beslutningsmyndighet fra strategisk til operativt nivå, noe som innebar at resultatenhetene fremsto som semiautonome virksomheter, ala små bedrifter i et konsern. Den operative friheten skulle forvaltes av enhetslederen som sto personlig ansvarlig overfor rådmannen for enhetens drift og resultater (Torsteinsen 2012, s. 29,42).

NPM har i korte trekk ført til at myndighet og ansvar er blitt desentralisert, og at det er blitt innført målstyring i offentlige tjenester. NPM har ført til nedbygging av byråkrati og innføring av resultatenhetsmodeller i Norge. Resultatenhetsmodellen, som også ble kalt tonivåledelse, ble innført i mange norske kommuner på 2000 - tallet.

Her var formålet at kommunens ulike tjenesteområder ble organisert som egne resultatenheter direkte under rådmannen. Med NPM-modellen ble det innført lokale budsjett, mål og

resultatevalueringer. Hensikten var å gi mellomlederne frihet til å lede innenfor egne rammer. Resultatene ble fulgt opp gjennom sentral kontroll av resultatmål og budsjett (Rasmussen 2011).

NPM modellen ble hentet fra privat sektor for å rasjonalisere offentlig sektor, ved å innføre økt konkurranse og egne økonomiske rammer. Offentlig sektor har alltid hatt store utfordringer på kostnadssiden, og er derfor blitt utfordret på økonomisk effektivitet. De skal både produsere effektive tjenester, men også sørge for likebehandling og rettsikkerhet for de som bor i kommunene. Årsaken til at offentlig sektor måtte moderniseres hadde bakgrunn i økonomiske utfordringer knyttet til stramme budsjett, da disse ikke dekket det økte behovet for tjenester som kommunen skulle levere. Offentlig sektor blir ofte anklaget for å være treg, ineffektiv og regelbunden (Eriksen 1999).

Reformen i offentlig sektor førte til at ledelse ble satt på dagsorden, og at mellomledere kunne ta ansvar og fikk fullmakter til å utføre jobben. Tidligere uttrykk som administrasjon, forvaltning og saksbehandling ble byttet ut med målstyring, kvalitetsledelse og effektiv ressursutnyttelse (Strand 2007).

Målet med resultatenheter var tro på økt motivasjon og ansvarsfølelse blant mellomlederne i kommunale virksomheter. Kommunene ville bli mer kostnadseffektive, resultatfokusert, kvalitetsbevisst og brukerorientert. De to kommunene som vi har gjennomført vår undersøkelse i, benevner seg selv som:

Kommune A med tonivåorganisering som har to formelle ledernivå som er rådmannsnivået og driftsleder-/enhetsledernivået for sine resultatenheter. Resultatenhet er en kommunal organisasjon som er delt inn i det Torsteinsen (2012, s. 13) kaller separate, semiautonome, operative enheter med tilnærmet totalansvar for egen drift og egne resultater. I oppgaven blir driftsledere/enhetslederne betegnet som mellomledere.

Kommune B med trenivåorganisering som har tre formelle ledernivå som er rådmannsnivå, kommunalsjefnivå og virksomhetsledernivået, hvor rådmannen har delegert oppgaver til kommunalsjef og videre ut i virksomhetene, men har selv det totale ansvaret for drift og resultater. I vår oppgave blir virksomhetslederne betegnet som mellomledere.

Begge kommunene er definert av og innenfor rammer fastsatt av en overordnet strategisk myndighet, det vil primært si kommunestyret eller rådmannen, samt nasjonale myndigheter.

Virksomhetene har de administrative, faglige og økonomiske oppgavene, der mellomlederne i kommune A har det fulle ansvaret overfor rådmannen, og mellomlederne i kommune B har delegert ansvar. Foruten forskjeller på et mellomledd og ansvar i egen virksomhet, er det liten forskjell i måten kommune A med resultatenheter og kommune B med virksomheter driver, og den «frihet» mellomlederne har i egne virksomheter. Noen av våre mellomledere har ansvar for flere enheter innenfor sitt område.

Både i faglitteraturen og i arbeidslivet er det fra tid til annen blitt påpekt at det finnes en særegen skandinavisk og til dels også norsk ledelseskultur. Tradisjonen hevdes å være kjennetegnet av blant annet deltagelse, medarbeiderinnflytelse, autonomi samt en åpen og uformell kommunikasjon mellom ledere og ansatte (Torsteinsen 2012, s. 35). Dette kjennetegnet ser vi også i virksomheter som helseinstitusjoner og barnehager, der det er en flat struktur hvor alle arbeider tett sammen og ofte gjør de samme oppgavene. Vår opplevelse er at når medarbeidere gis frihet, vil de prestere bedre – de tar mer ansvar, og ønsker at virksomheten skal gi et tilbud av god kvalitet, ha gode resultater og fornøyde brukere.

Ut fra disse betraktningene er det naturlig å peke på organisasjonsfaglig kunnskap og organisasjonsfaglig miljø som mulige inspirasjonskilder til resultatenhetsmodellen (Torsteinsen 2012, s. 35). Det er virksomheter som vet hva oppdraget er og hvordan oppgaver skal løses, men de trenger ledere som kan drive oppdraget innenfor tildelte rammer. Et eksempel på dette kan være innføringen av Samhandlingsreformen (2012), hvor målet var bedre folkehelse og bedre helse- og omsorgstjenester på en bærekraftig måte. Et annet kan være Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver, samt økonomiske og personalmessige rammer. Disse legger føringer for oppdraget innenfor helse – og pleie og innen barnehagesektoren.

Det er alltid profesjonsutøvere som arbeider i mellomlederstillinger i helse og barnehage, ofte i virksomheter der de tidligere har arbeidet som yrkesutøvere. Det er nok fordi det i henhold til lovverket er påkrevd for disse stillingene, at leder skal ha en bakgrunn fra profesjon som sykepleier eller barnehagelærer. Det er ofte et ønske om at de har lederkompetanse, men dette er ikke et krav. Med det som utgangspunkt ser vi at profesjonsutøverne må lede sine virksomheter med faget som grunnlag, og vi ville forske på om identiteten for yrkesutøvere ble endret, når de gikk over til mellomlederstilling. Vi vil også se på om det er forskjell på lederidentiteten til mellomledere i to nivå organiserte kommuner med resultatenheter og tre nivå organiserte kommuner med virksomheter?

Dersom vi skal se på hvilke kompetansekrav yrkesutøvere som går over i mellomlederstillinger i kommunal organisasjon har, så finnes det ikke noen fasit utover kravet om yrkesfaglig bakgrunn som sykepleier eller barnehagelærer, selv om de får administrative-, faglige- og økonomiske oppgaver og til dels ansvar for driften av enhetene. Flere og flere som går over i mellomlederstillinger har tilleggsutdanning, interesser og praksiserfaring som gjør at hver enkelt mellomleder kan ha ulike behov for ytterligere kompetanse for å tiltre ny stilling. De fleste mellomlederne trenger uansett innføring i kommunal oppbygging, økonomi og program som benyttes i organisasjonen, uavhengig av om det er en resultatkommune eller en virksomhetskommune.

Den amerikanske fagforeningslederen Georg Kenning som kom til Norge for å hjelpe til med gjenoppbygging og utvikling av bedriftsledelse etter andre verdenskrig, mente at ledelse er en egen profesjon, og at sterke ledere kan lede hva det skal være, og ha et ubegrenset og personlig resultatansvar (Torsteinsen 2012, s. 36). Dette står i kontrast til profesjonsvirksomheter som helseinstitusjon og barnehager, der mellomledere i tillegg til det økonomiske og administrative ansvaret, også har et faglig ansvar for utvikling av virksomheten, samt kravet om å ha en profesjonsutdanning.

Ulike driftsmåter og tilpasninger gjør at mellomledere har forskjellige roller i ulike kommuner, der noen for eksempel av økonomiske grunner er ledere for flere enheter. Dersom vi betrakter ledelse som avhengig av den konteksten den utøves innenfor, vil lederrollen endres når konteksten endres (Olsen og Torsteinsen 2012, s. 126). Det er viktig med en leder som er tilstede og som kjenner utfordringene og mulighetene, og som har et ønske om å utvikle virksomheten videre. Det er viktig å ha en tilstedeværende leder som «holder i trådene», og som ser på oppgaven som et personlig lederansvar. Når en mellomleder er leder for tre virksomheter eller enheter, er det umulig å lede de likt, da det vil være ulike utfordringer i enhetene. Dette er det ikke lett å se dersom det ikke ledes fra virksomheten eller enheten. En utfordring kan være at det personlige lederansvaret forsvinner, og dermed kan også målet med resultatmodellen med økt motivasjon og ansvarsfølelse bli borte. Det kan tenkes at mellomledere som ikke leder sine ansatte fra arbeidsstedet fort kan få en avstand både til menneskene de skal lede, og til oppgavene og brukerne.

Det er lettest for mellomlederne å forholde seg til de ansatte, oppgaver og brukere de ser og har kontakt med i det daglige. Ansatte får ikke tak i lederen sin like enkelt som tidligere, og

tar kanskje egne avgjørelser, eller i verste fall lar være å gjøre noe med saken de ville tatt opp med sin leder.

Mellomrollen har i perioden endret seg gjennom tilpasninger i resultatenhetsmodellen. En tilpasning kan skje når mellomlederen får ansvar for flere helseinstitusjoner eller barnehager, slik at den operative ledelsen strekker seg over flere enheter, fordi det blant annet er kostnadsbesparende. Her stiller vi spørsmål ved om det er kostnadseffektivt, resultatfokusert, kvalitetsbevisst og brukerorientert med en mellomleder og flere plassledere?

Allikevel kan det se ut til at resultatenhetsmodellen i all hovedsak har hatt en positiv effekt på den kommunale organisasjonen. Mellomlederen får større frihet i sitt arbeid ved at beslutningsmyndighet, ansvar og kontroll blir delegert. Vi antar at de nye arbeidsoppgavene påvirker hvordan mellomlederne ser på seg selv, kolleger og kommunen.

Etter hvert har mange kommuner beveget seg bort fra den opprinnelige reformideen, det kan se ut som om vi står overfor organisasjonsideer som mikser gammelt og nytt, det vi kan kalle hybrider (Torsteinsen 2012, s. 19). Kommune A har valgt å holde seg til resultatenhetsmodellen og kommune B har valgt å gå tilbake til trenivåmodellen.

2 Teori

I dette kapitlet vil vi presentere aktuelle definisjoner og relevant teori for å besvare problemstillingen. Vi ser nærmere på mellomlederrollen, de relevante profesjonene i forhold til ledelse, vi ser på identiteten til mellomlederne og en eventuell endring av denne. I litteraturen finnes det et utall teoretiske innfallsvinkler for å se på identitetsendring. Vi har valgt i hovedsak å se på empirien i lys av Ibarra et. al (2010) som vi vil komme tilbake til senere i oppgaven. Våre forventninger til funn vil bli presentert i slutten av dette kapitlet.

2.1 Definisjon av mellomlederrollen

For å definere begrepet mellomleder, har vi valgt å benytte Hope (2010) sin definisjon:

“...middle managers will be defined as many managers positioned at least two levels below the CEO, and at least one level above line workers and professionals. Middle managers connect the organization`s strategic and operational levels; they are responsible for at least the subfunctional workflow or business processes, but they are not responsible for the workflow or business processes of the organization as a whole” (Hope, 2010 s. 14).

Definisjonen sier at mellomlederen er en leder som befinner seg minst to nivå under toppsjefen, men minst et nivå over arbeiderne i en hierarkisk/strukturell dimensjon. Det er ofte mellomlederen som binder sammen det strategiske og det operasjonelle nivået i organisasjonen i en funksjonsdimensjon. Mellomlederne er ansvarlig for minst en del av virksomhetens prosesser, men ikke alle prosessene som en helhet, det er altså en oppgaveorientert dimensjon. Dersom vi slår sammen disse ser vi at mellomlederrollen i stillinger med tredelt ansvars- og oppgavefunksjon har flere dimensjoner som hierarkisk-/strukturell-, funksjons- og oppgaveorientert dimensjon.

Svakheten ved dimensjonen kan være at den ikke omfatter mellomledere i mindre bedrifter, men i kommunale organisasjoner mener vi at definisjonen vil passe. Definisjonen på mellomleder passer ikke per definisjon for begge organisasjonene da kommune A har to ledernivå. Organiseringen består av Rådmannen, enhetsledere og avdelingsledere/avdelingssykepleiere. Vi har diskutert og kommet frem til at vi allikevel vil bruke driftsledere som informanter da de har ledernivå over og under seg i organisasjonskartet. I kommune B er det tre ledernivå med rådmann, kommunalsjefer og virksomhetsledere.

Tabell 1. Denne tabellen viser organiseringen i kommunene i nedadgående rekkefølge, og de fargede rubrikkene viser nivået informantene er hentet fra, i den enkelte kommune.

To nivå – kommune	Tre nivå – kommune
Kommune A	Kommune B
Rådmann	Rådmann
Driftsleder/enhetsleder	Kommunalsjefer
	Virksomhetsledere
Avdelingsledere/avdelingssykepleiere	Avdelingsledere/avdelingssykepleiere

Rollen innebærer at en konstant befinner seg i en posisjon som ofte beskrives som «mellom barken og veden». Dette er faktisk med på å gi en forståelse av hvordan det kan oppleves å fungere i en mellomlederrolle.

«Med den traditionelle mellemlider henvises der til en rolle, hvor lederen med en faglighet tilsvarende sine ansatte udøver faglig ledelse og driftsledelse» (Voxted 2007, s. 128).

Dette er noe som stemmer helt med de mellomlederne som er brukt som informanter i vår masteroppgave. De har som hovedansvar å drive den faglige utviklingen i virksomhetene, i tillegg er de pålagt å ha ansvar for det administrative og det personalmessige innad i enhetene.

Voxted (2007) ser her på mellomlederen som en leder med samme utdannelse eller fagområde som mange av de ansatte, men med et overordnet ansvar for det som skjer i egen virksomhet – å lede den daglige driften og å ha kontroll over de ansatte. Å utøve faglig ledelse er å utvikle virksomhetens faglige område, være oppdatert på faget som utøves i enheten, og å være med på å utvikle virksomhetens faglighet. Det å være faglig leder er også å være en støttespiller som de ansatte kan komme til hvis de trenger faglig bistand.

2.2 Profesjon og ledelse

Vi ønsket å se om yrkesutøvere endrer identitet når de ble mellomledere i kommunal sektor. I følge Exworthy, M. og Halford, S. (1999) var det vanlig å anta at ledere og yrkesutøvere var forskjellige. Det var almen akseptert at ledere og yrkesutøvers oppgaver var forskjellige med at ledere skulle drive byråkrati, etablere og anvende regler, mens yrkesutøvere skulle være forpliktet til å følge bestemmelsene. Teorien var at lederne var avhengige av fagkunnskap for å drive virksomheten, og at yrkesutøvere var avhengig av god ledelse for å få arbeidet gjort.

Yrkesutøverne har behov for en leder for å samles om oppgavene. I en virksomhet med mange yrkesutøvere, og kanskje forskjellige profesjoner, kan arbeidet sprike i mange retninger dersom ikke en leder holder i trådene. Det må lages rutiner for hva som er viktigst og som må prioriteres først, og hva som kan vente. Uten ledere og mål for arbeidet, kan det dannes subkulturer hvor de ansatte gjør som de vil i virksomheten. Yrkesutøvere har behov for å vite når de skal komme på arbeid, hvilke oppgaver og ansvar de har, at alt utenom deres oppgaver blir tatt hånd om, og at de har noen de kan gå til om noe oppstår.

Ledere som selv har hatt yrkesutøver stilling vet hva som kreves for at yrkesutøverne skal kunne utføre sitt arbeid godt. De har noen forutsetninger for å vite hva som er en god leder for yrkesutøverne i form av erfaring med ledere de selv har hatt tidligere, her med tanke på hva som burde gjøres annerledes, og hva som fungerer og burde videreføres.

Kritiske teoretiske debatter har lenge sett på kompleksiteten ved å skille ledelsens arbeid fra det faglige. Yrkesutøvere som arbeider i offentlig sektor har ofte bygget karrierer i egen virksomhet og fått lederstillinger. I disse virksomhetene kan vi tenke at ledelse og fag går hånd i hånd, med fag som middel for å gjennomføre ledelse. Skille mellom ledere og yrkesutøvere er fortsatt et vedvarende tema innenfor debatten. Spørsmålet er kanskje om hvor yrkesutøverne har sin identitet når de går over i arbeidet med å være ledere? Kan det være slik sykepleiere og barnehagelærere har identiteten som yrkesutøvere i lederstillinger fordi de kan faget og mangler kompetanse på ledelse?

Causser og Exworthy (1999) hevder i sin artikkel «Professionals as managers across the public sector», at det er en diskuterbar overforenkling at det er enkel dikotomi mellom fagpersonell på den ene siden og ledelse på den andre. De hevder at det er vanskelig å finne disse skillelinjene i mange settinger av tre grunner.

Den første grunnen er at ledere har nærhet til dag-til-dag driften. Det innebærer at de er så nært innpå driften at de ofte kan bli en del av den for eksempel ved fravær. Ofte har vel en leder som er sykepleier eller barnehagelærer gått inn og tatt en vakt, og gjort eget arbeid på kvelden.

Den andre grunnen er at flere «områder» er karakterisert av en eksistens av «hybrid» roller, der formelt lederansvar går side om side med fagutøvelse. På helseinstitusjon eller i barnehage kan det se ut som om alle i personalet gjør de samme oppgavene, de er likt kledd og for en utenforstående eller en pasient kan det være vanskelig å skille mellom sykepleier og hjelpepleier, eller barnehagelærer og assistent. Dette er noe som også kan være med på å gjøre mellomlederrollen usynlig for utenforstående, men kanskje også for ansatte i helseinstitusjonen eller i barnehagen. Denne problemstillingen kan være med på å gi en utydelig lederkarakter, som også kan gjøre at lederen ikke får den autoritet den har behov for.

Den tredje grunnen er at fagutøveren selv kan ha ledelsesutøvelse i rollen sin som yrkesutøver, selv om rollen ikke er noen formell lederrolle. I mindre virksomheter kan dette være en problemstilling, der yrkesutøveren har en liten del av sin stilling som leder med de oppgavene det medfører, ofte vil disse oppgavene bli prioritert bort i det daglige på grunn av at drift må komme først, eller at oppgavene gjøres fort på kveldstid for å få det unna. Det kan være med på å gjøre at den faglige kvaliteten på tilbudet ikke er like god som den praktiske kvaliteten.

Causser, G. og Exworthy, M. (1999) identifiserer også tre forskjellige hovedmodeller for fagutøvere, der vi vil trekke frem den tredje rollen som noe vi mener vi kan bruke i denne forskingen. Causser og Exworthy (1999) snakker her om ledere som har det overordnede ledelsesansvaret for profesjonelle yrkesutøvere, og som ikke er innblandet i den daglige driften. Denne gruppen deler de så i to, ledere som har sin basis i profesjonsutøvelse og ledere som ikke har sin basis i profesjonsutøvelse. Her vil det kanskje være stor forskjell på måten de to lederne driver sine virksomheter. Vår erfaring med temaet er når virksomhetene ikke får tak i ledere som har basis i profesjonsutøvelse, og ansetter andre i påvente av leder med profesjonsbakgrunn. En leder uten profesjonsbakgrunn vil kunne ha problemer med å lede faglig utvikling, noe som er en vesentlig del av mellomlederrollen i helseinstitusjon og i barnehage, noe som vil være med på å gi dårligere kvalitet på tilbudet.

Mellomlederne vi har brukt som informanter vil da falle inn under kategorien å være ledere med ansvar for profesjonelle yrkesutøvere som ikke er innblandet i den daglige driften, men som allikevel har sin basis i profesjonsutøvelsen. Alle deltagerne i undersøkelsen er også ansatt fra egne rekker. Noen søkte stillingene ved ledighet, mens andre ble rekruttert inn i disse.

En utfordring ved at en lederstilling i kommunal sektor blir ledig er at en yrkesutøver fra virksomheten kan søke på lederstillingen, eller det skjer omstruktureringer slik at en yrkesutøver blir beordret i stillingen – yrkesutøveren som får stillingen kan da ende med å lede sine tidligere kollegaer med de utfordringer dette medfører blant annet med å finne sin plass i virksomheten både for den nye lederen og de tidligere kollegaene.

En mellomleder kan ikke lede et sykehjem eller en barnehage uten å ha fagkunnskap i bunnen, det er lovpålagt at de må være sykepleier eller barnehagelærer for å få lederstillingen. Det gir lederen et fortrinn i utøvelsen av ledelse av yrkesutøvere, fordi de kjenner faget, og har basiskunnskapene på fagområdet. Men det kan være mulig at det er en utfordring at den nye mellomlederen kan mangle kunnskap om ledelse fra sin grunnutdanning innenfor faget?

Det som blir tydeligere er at ledelse og identitet må forstås som komplekst, det er splittet og brukket i et mangfold av forskjeller ut fra menneskelige hensyn. Selv om ledelsen lager en mal for virksomhetens drift, er det forholdene innad som bestemmer hvordan det skal bli. Alle ansatte i offentlig sektor kommer på jobb med sin egen personlige agenda, slik at i hvilken grad deres identitet vil endres av nye diskurser på arbeidsplassen vil være svært variable. Her har lederen et ansvar og en mulighet til å påvirke slik at virksomheten drives forsvarlig og økonomisk i riktig retning med de forutsetninger som er, slik at mål nås, at de ansatte får utfordringer nok til å trives i arbeidet, og ikke minst server sine kunder på en god måte slik at de føler at de får et godt tilbud. For å få det til kan det være viktig at lederen har kompetanse på organisasjonsteori og hvordan lede en virksomhet.

2.3 Lederidentitet

«Profesjonell identitet er den personlige identitetsdanningen som har med utøvelse av yrkesrollen å gjøre, mens profesjonsidentitet er en kollektiv identitet tilknyttet en profesjon» (Døving, Elstad og Storvik 2016, s. 285).

Hvilket teoretisk perspektiv vi velger, vil være med på å bestemme hvordan vi forstår identitetsdannelse som fenomen. Hvilken lederidentitet har ledere som i utgangspunktet er sykepleiere og barnehagelærere i sine lederstillinger? Sykepleiere og barnehagelærere har et utgangspunkt hvor de er «overordnet» hjelpepleiere og fagarbeidere/assistenter allerede når de arbeider som yrkesutøvere på sykehjem og i barnehager. De er ansvarlig for avdelinger i vaktssystem og tar ansvar for at drift skjer forskriftsmessig. I sine stillinger har de også et daglig ansvar for syke, eldre eller barn naturlig i form av stillingen og yrket som sykepleiere eller barnehagelærere. De er vant til å arbeide i team hvor de naturlig tar ledelsen i avdelinger der det kreves.

Mellomlederens identitet har også sammenheng med organisasjonens identitet. Med organisasjonsidentitet refererer vi jamfør Hatch(2011), til arbeidstakernes opplevelse av og forestilling om organisasjonen som helhet. Gjennom organisasjonsidentitet refereres det til hvordan organisasjonens medlemmer betrakter seg selv som en organisasjon, den er ikke konsistent eller sammenhengende. Vi kan kanskje påstå at den er i stadig endring ut fra ytre påvirkning, indre påvirkning, krav, forventninger og det organisasjonens medlemmer yter. Dersom vi skal se på sammenheng mellom organisasjonsidentitet og ledelsesidentitet kan vi se på at mellomlederens rolle blir å lede organisasjonen og medlemmene slik det er bestemt at organisasjonen skal ledes, at de står for de tingene organisasjonen signaliserer både innover i organisasjonen og ut til omgivelsene.

2.3.1 Identitet og identitetsendring

Når vi bruker identitet i vid forstand er det et uttrykk for hvordan en person, organisasjon eller gruppe oppfatter seg selv, eller oppfattes av andre. Ordet betegner da den tilhørigheten personer har.

«Identitet er et sjølvbilette som også rommar biletet av andre, og det biletet ein oppfattar at andre har av ein sjølv» (Kvåle og Wæraas 2016, s.14).

«Identitet» er svaret på hvem vi er. Noe vi bærer med oss. Vi kan for eksempel definere identiteten vår utfra nasjonalitet, kjønn, alder osv. Det er en benevnelse som ofte benyttes om de egenskaper og særtrekk som tilskrives en person, dette sammen med personens verdier, navn, historie og sin integritet gjør slik at vi opptrer i samsvar med våre verdier.

I denne oppgaven vil vi se på begrepet identitet i forhold til om informantene oppfatter en endring av sin identitet i forbindelse med endring av rolle i organisasjonen. Vi har valgt å se på identiteten til mellomledere i to kommuner innen helse- og oppvekst sektoren. Lederne innen oppvekstsektoren har sin grunnutdanning som barnehagelærere, og lederne i helsesektoren som sykepleiere. Begge gruppene har utviklet sin yrkesidentitet og tilhørighet gjennom utdanning, praksis og erfaring. Det danner grunnlaget for yrkesutøvernes lederidentitet når de går over i nye stillinger.

2.3.2 Endringsprosess ved identitetsendring

Når yrkesutøvere går inn i nye roller, f.eks. lederroller, og også andre nye stillinger, stilles det en del nye krav og forventninger til denne personen. Disse forventningene er knyttet til rolleinnhaverens plass i arbeidsgruppen. En del forventninger knytter seg til posisjonen som personen har gått inn i og den status denne har i organisasjonen. Det kan være forventninger om kontroll/oversikt over drift av del av virksomheten, for eksempel en avdeling.

Forventningene til rolleinnhaveren kan komme fra ledelse, ansatte, brukere, foreldre og ikke minst den ansattes egne forventninger til sin nye rolle (Kaufmann og Kaufmann 2009).

I «Handbook of leadership theory and practice» (2010) har Ibarra H, Scott S og Ramo L G skrevet et kapittel om identitetsbasert lederutvikling og betydningen av rollebytte for identitetsutvikling og prestasjoner blant ledere. Der de bruker begrepene atskillelse (separation), overgang (transition) og inkorporering (inkorporation) for å beskrive identitetsendringer som mennesker går igjennom når de skifter roller. Dette kan ikke bare skje når du skifter arbeidsgiver, men også når du skifter rolle i egen organisasjon.

I korthet kan vi beskrive de ulike fasene for endringer av roller slik:

Atskillelse: En person går fra en rolle hvor alt er kjent og trygt, hvor arbeidsoppgavene og miljøet oppleves som stabilt og kjent. Oppbruddet fra rollen gir en følelse av å ikke ha en tilhørighet, en opplevelse av uro og uorden. Dette kan beskrives som at du har mistet noe, og ikke helt har oversikt over hva du går til. Denne fasen gir en opplevelse av utrygghet i forhold til forventninger, både egne og de man tror at andre har til en selv, og den nye rollen. Ved overgang til ny rolle, hvor man får nye arbeidsoppgaver og møter et nytt nettverk, vil en prøve ut nye identiteter, der man har en søken etter en hvem en ønsker å være i den nye rollen.

Overgang: Å gå over fra den gamle rollen til en ny rolle. En følelse av å ikke høre til hverken i den gamle rollen, eller i den nye rollen. Dette er en fase mellom to roller, en forlater den gamle rollen, samtidig som man ikke helt har gitt slipp på den. Selv om en har gått inn i den nye rollen samtidig, har en ikke fullt ut fått et eierforhold til denne nye rollen.

Inkorporering: Dette er den fasen der man tilpasser seg den nye rollen. Man har tatt med seg erfaringene fra den forrige rollen, samt at en tar imot innspill fra omgivelsene i forhold til den nye rollen. Dette prøver en å inkorporere i den nye rollen, noe som naturlig går inn i den nye identiteten over tid.

Hvor lang tid disse prosessene tar vil ifølge Ibarra et. al (2010) være avhengig av om hvor klar personen er for identitetsendring, her vil flere forhold spille inn for en eventuell endring for eksempel livssituasjon til personen, tidligere erfaringer også videre.

Vi anser dette for å være svært relevant litteratur i forhold til det vi ville finne ut av med vår problemstilling, Dette i forhold til de endringene som skjer ved endring av rolle i organisasjonen.

2.3.3 Endringsledelse

Sosialpsykologen Knut Lewin utviklet en teori om sosialendring på 1950 – tallet (kraftfeltmodellen). Dette er en modell der endringer i organisasjonen sees som et resultat av dynamikken mellom motstridende krefter (Kaufmann og Kaufmann, s. 275). Denne består av tre faser:

1. Opptiningsfasen; dette er en fase som fører til ubalanse i organisasjonen. Motstanden mot forandring overvinnes og organisasjonen beveger seg mot en endring. Dette kan ha skjedd gjennom opplysningstiltak med fokus på behov for endring. Det kan være at det ansettes av en ny mellomleder i organisasjonen, hvor det er ønskelig å gjøre umiddelbare endringer som fører til ubalanse. Gjennom å bli kjent med den nye mellomlederen, og at det informeres om et behov forendring som gjør at organisasjonen beveger seg mot forandring, mellomlederen blir også kjent med hvordan organisasjonen fungerer, og med de ansatte.

2. Endringsfasen; dette er en fase der man påvirker i den retningen som det er ønskelig at organisasjonen skal bevege seg i. Når den nye mellomlederen har gjort seg kjent med organisasjonen, mål og oppgaver samt ansatte, kan mellomlederen begynne å se på hvordan han/hun vil arbeide for å komme i den retningen en ønsker med organisasjonen. Dette kan gjøres gjennom å øve inn nye atferdsmønstre og omlegging av lederstiler. Dette pågår til det er oppstått en ny likevekt mellom pådrivende og hemmende krefter.
3. Nytilfrysningsfasen; dette er en fase der de nye mønstrene for adferd har stabilisert seg eller er tatt opp i organisasjonen og er blitt en del av denne. Når mellomlederen har funnet sin rolle, og gått gjennom sin identitetsutvikling jamfør Ibarra et. al(2010), de ansatte har vært gjennom endringen den nye mellomlederen medførte, og en kan se at organisasjonen faller til ro igjen og kan drives videre med ny mellomleder.

En av modellens viktige forutsetninger ved gjennomføring av endringer i organisasjoner, er at alle fasene gjennomføres i riktig rekkefølge. Dersom man ikke følger fasene vil resultatet kunne bli motstand i organisasjonen eller passivitet ved gjennomføring, det kan da være andre tiltak som må iverksettes for å få gjort noe med endringene, for eksempel at organisasjonen må gå tilbake til start, og få hjelp av ledere høyere opp i organisasjonen eller fagforeninger til å komme igjennom fasene, initiert av mellomlederen eller de ansatte.

Vi har valgt å ta med endringsledelse for å kunne se på endringer for mellomleders rolle, ved større endringer som skjer på organisasjonsnivå, ved for eksempel endret lovverk.

2.4 Forventninger til funn

Med et utgangspunkt i problemstilling, forskerspørsmål, og våre erfaringer tenkte vi at vi ville kunne gjøre følgende funn:

I undersøkelsen forventet vi at informantene ville si noe om at de fikk utfordringer med å endre sin identitet til mellomledere med tanke på at yrkesidentiteten som sykepleier og barnehagelærer er sterkt forankret gjennom grunnutdanningen. Her så vi for oss å bruke teori om profesjons identitet og identitet i ledelse. Begge utdanningene innehar funksjoner som ledelse, men vi forventet at de ville si noe om at de manglet erfaring fra ledelse med et så stort omfang, da de gikk inn i mellomleder stilling.

Vi hadde i utgangspunktet kjennskap til at flere av informantene har innehatt sine stillinger over lang tid, og at flere av informantene også hadde avansert fra avdelingsnivå til å bli mellomleder for avdelinger hvor de tidligere hadde arbeidet som yrkesutøvere. På bakgrunn av dette forventet vi at informantene ville si noe om utfordringer i forhold til å skulle lede sine tidligere kollegaer. Vi ønsket at informantene kunne fortelle oss noe om de endringene de opplevde med å gå fra yrkesutøver på avdelingsnivå til lederstilling, og om eventuelle utfordringer som følge av endringen av identitet i dette skiftet av rolle. Her så vi for oss at vi ville kunne bruke teori fra Ibarra et al(2010).

I forhold til forskerspørsmål en hadde vi forventninger om at det som lå bak de ansattes valg om å gå fra å være yrkesutøver til å bli mellomleder var at de fikk større mulighet til å påvirke arbeidsmetoder, utvikling, miljø osv. Vi forventet at vi ville få svar fra informantene, som sa noe om at de som yrkesutøvere som avanserte til mellomledere, hadde muligheter og ønsker om å gjøre en forskjell. Høyere lønn så vi også som en mulig motivasjon for å bli mellomleder, samt mulighet for avansement i eller utenfor organisasjonen. Vi forventet også at flere yrkesutøvere ville si at de opplevde at de ble headhunted til stillingen. I denne delen av oppgaven så vi for oss å bruke teori om profesjons identitet i forhold til den bakgrunnen yrkesutøveren hadde før rolleendringen til mellomleder, og også teori i forhold til rollen som mellomleder.

Med forskerspørsmål to hadde vi forventninger om at yrkesutøverne som ble mellomledere ville beskrive sin egen lederrolle som ensom. Å gå fra å jobbe på avdeling til å ha en lederrolle er isolerende, både fordi de er vant til samholdet i avdelingen, og at endrede oppgaver kan få de tidligere kollegaene til å se på mellomlederen som en av ledelsen, og ikke en av dem. Vi trodde de ville synes at det var et stort ansvar, men at de ville like å ha oversikt og å kunne påvirke det som skjer. Her så vi for oss å bruke teori i forhold til endring. Vi så for oss at vi ville gjøre funn i forhold til endringer i organisasjonen, som igjen naturligvis ville føre til endring i utførelsen av rollen som mellomleder. Innføring av eksempelvis Samhandlingsreformen med stor innvirkning på helsetjenesten, og ny Rammeplan for barnehage, ville gi ringvirkninger hvor mellomleder ble berørt. Her så vi også at vi ville kunne bruke teori fra Ibarra et. al(2010), hvor vi mente at fasene ville kunne gjennomgås på nytt ved endringen mellomleder gjennomgår.

I forskerspørsmål tre hvor vi så på hvilke eventuelle endringer mellomlederne opplevde skjedde i deres identitet som følge av overgangen fra profesjonell yrkesutøver til

mellomleder. Vi hadde forventninger om at de ville si noe om hvor lang tid det tok før de opplevde eventuell identitetsendring, og vi ville se på om hvor godt fasene til Ibarra et. al (2010) beskrev de opplevde endringsprosessene.

Her så vi også utfordringene i forhold til at flere av informantene hadde innehatt stillingene sine over lang tid, og at det dermed kanskje ikke var selve prosessen med de ulike fasene informantene ville beskrive. Vi hadde forventninger om at noen mellomledere ville si at identiteten ligger i faget, og at det ledes gjennom det. Som mellomledere kan de oppleve at de er mellom «barken og veden» av ledelse og ansatte. Vi hadde en forventning om at informantene ville svare at det tok lang tid før de fikk en ledelsesidentitet. Vi trodde at deres lederidentitet bygde på faglig ledelse, og at den ville utvikles etter hvert gjennom personlig og administrativ ledelse i organisasjonen.

3 Metodologisk tilnærming til oppgaven

Med utgangspunkt i den valgte problemstillingen har vi valgt å bruke kvalitativ metode.

Metoden egner seg godt da vi ønsket å studere et smalt felt som mellomlederes identitet, og at vi ønsket å gå i dybden for å finne mellomlederes oppfatning omkring problemstillingen. Ut ifra dette valgte vi ut åtte mellomledere som informanter. Metoden beskrives som en åpen og fleksibel metode.

I spørreundersøkelsen hadde vi et strukturert opplegg. Spørsmålene var satt opp på forhånd, og informantene kunne selv avgjøre om de ønsket å besvare spørsmålene. Ved å gjennomføre spørreundersøkelse blant informantene ville alle deltagerne kunne gi informasjon om de samme temaene og dermed ville svarene deres kunne sammenlignes (Thagaard 2013, s 97-98).

Vi valgte en deduktiv tilnærming til problemstillingen hvor vi tok utgangspunkt i teori om ledelse og identitet som var det vi ønsket å forske på. Her ville vi, gjennom empiriske data, teste ut om virkeligheten stemte overens med det teorien sa. Vi vil ikke ut fra vår undersøkelse kunne konkludere, til det er undersøkelsen for liten, men den kan si noe om hvordan det ser ut til at mellomledere tenker om egen lederidentitet, om denne ligger i faget eller i ledelsen.

3.1 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesignet for oppgaven var den metoden eller fremgangsmåten vi valgte for å nå målet om å besvare oppgavens problemstilling.

«En plan eller skisse for hvordan undersøkelsen kan legges opp, kalles en design. Prosjektets design beskriver retningslinjer for hvordan forskeren tenker seg å utføre prosjektet» (Thagaard 2013, s. 54).

Forskningsspørsmålene var utfyllende spørsmål til problemstillingen. Vi ville se hva teorien sa i forhold til problemstillingen, hvilke metoder vi kunne benytte for å undersøke problemstillingen, og se på hvordan vi kunne få svar på om yrkesutøvere som sykepleiere og barnehagelærere skifter yrkesidentitet når de går over til mellomlederstillinger i egne virksomheter. Med utgangspunkt i vår problemstilling valgte vi en kvalitativ metode. Vi

valgte ut åtte personer fra to forskjellige kommuner, hvor en trakk seg. Fra kommune A deltok to enhetsledere fra helse og en fra barnehagesektoren. I kommune B deltok tre virksomhetsledere fra barn og oppvekst, og en virksomhetsleder fra helse og omsorg.

I oppgaven ville vi ha fokus på deres oppfattelse og erfaring i forhold til om de som mellomledere opplevde endring i identitet, når de avanserte til rollen som mellomleder i organisasjonen. Vi tenkte at disse informantene ville kunne si noe om hva som skjedde med deres identitet i forbindelse med denne endringen av rolle.

«Et særlig viktig poeng i kvalitativ forskning er at prosjektets design må gi grunnlag for fleksibilitet. Fremgangsmåtene må kunne endres på grunnlag av den informasjonen dataene gir. Forskeren må i løpet av prosjektet vurdere om dataene er relevante i forhold til problemstillingen, og om analysen kan føre til interessante resultater. Fleksibilitet og åpenhet for endringer i løpet av forskerprosessen er særlig viktig i kvalitative studier» (Thagaard 2013, s.55).

Casene i studiet er ledere på mellomnivå, der vi ønsket å se på om det er endring i deres identitet når de går fra stillinger som sykepleier og barnehagelærere til mellomledere. I følge Jacobsen, D. I (2015) kan dette beskrives som mest mulig like caser. De er veldig lik hverandre ved at de er mellomledere som har endret rolle fra yrkesutøver til leder tilbake i tid. Her er det også andre likheter slik som personalansvar, administrative oppgaver og ansvar for drift. De er samtidig ulik med at de kommer fra forskjellige profesjoner, årsak til rolleskifte er forskjellige. Det er også ulikt for casene i forhold til hvilken kommune de tilhører.

De to kommunene hvor vi har foretatt spørreundersøkelsen var mellomliggende variabler, da de er to organisasjoner som på mange områder er svært lik hverandre, og på andre områder er ulik med tanke på at de er av forskjellig størrelse, at de drives forskjellig i forhold til at den ene kommunen er en to nivås kommune og den andre er en trenivås kommune. Vi tenkte allikevel at ved å bruke dette designet ville vi kunne å få frem en virkelighetsnær og detaljert beskrivelse av virkeligheten.

Undersøkelsen ble gjennomført på et gitt tidspunkt, det forelå ingen før eller etterundersøkelse. Den ble gjennomført ved at vi på forhånd hadde spurt disse informantene om de kunne tenke seg å delta i vår undersøkelse. Deltakerne fikk utlevert spørreskjema som skulle besvares og sendes tilbake til forskerne anonymt.

Da vi mottok materialet fra informantene foretok vi en analyse av informasjonen. Her ble informasjonen systematisert og kategorisert. Innkommet informasjon ble tolket og sett i forhold til problemstilling og relevant litteratur. Dataene ble også sett opp imot hverandre (Jacobsen, 2015, kapittel 10).

Funn som ble gjort i undersøkelsen vil ha sterk gyldighet internt i deltagende organisasjoner, men vi vil ikke kunne generalisere ut over andre organisasjoner eksternt.

I denne typen undersøkelse hvor vi ser på mellomlederens eventuelle endring av identitet ved endring av rolle, vil det trolig være forskjeller ut fra hvor lenge de ulike mellomlederne har innehatt stillingene som ledere. De har uttalt seg om lederrollen, som for noen kan ha vart i en kort periode mens for andre har den vart lengre. Vi ser av de funnene vi har gjort at informantene svarer med et tilbakeblikk på endringen som var.

3.2 Gjennomføring av undersøkelsen

Vi har valgt å gjøre en kvalitativ undersøkelse fordi denne metoden er spesielt egnet for å gå i dybden på noe, forsøke å forklare noe, eller ønsker kunnskap om noe. Kvalitativ undersøkelse handler om å oppnå en forståelse av sosiale fenomener, for forskeren er det viktigste instrumentet i dette arbeidet (Thagaard 2009). Vi har valgt å bruke skriftlig spørreundersøkelse som metode for å få svar på problemstillingen og forsknings spørsmål.

3.2.1 Forskningsetiske overveielser og tillatelser

Vi har valgt å undersøke hvor identiteten til mellomledere i kommunal sektor ligger, i forhold til at de er utdannede sykepleiere og barnehagelærere som har gått over i mellomlederstillinger i egne virksomheter.

Vi søkte godkjenning fra NSD for oppbevaring av personopplysninger. Denne godkjenningen fikk vi på mail 25.11.2016. Selv om vi har undersøkt ledelse knyttet til fagpersoner og ikke klienter, er det flere etiske hensyn å ta, blant annet skulle informantene til enhver tid ha mulighet til å avbryte sin deltagelse i undersøkelsen uten at vi som forskere skulle ha noen forklaring. Dette er et viktig forskningsetisk hensyn å ta. Vi valgte å anonymisere all

personinformasjon slik at konfidensialiteten kunne sikres. Vi informerte om taushetsplikt og hva dette innebærer. Med andre ord skulle informantene gjøres klar over hva det innebar å delta i en slik undersøkelse, og hvilke muligheter de hadde til å trekke seg. Dette kalles for et informert samtykke (Thagaard 2009).

3.2.2 Utvalg

Informantene ble valgt ut fordi de arbeidet som mellomledere i kommunal sektor og hadde de kvalifikasjonene vi var ute etter. De ble kontaktet av oss på telefon og e-post med forespørsel om de kunne tenke seg å delta som informanter i forhold til vår masteroppgave. Vi sendte ut et informasjonsskriv om prosjektet, hvor de ble bedt om å gi en skriftlig tilbakemelding på om de ville delta. Vi sendte spørreundersøkelsen til åtte informanter som arbeider i to forskjellige kommuner. Disse informantene arbeider som mellomledere innen helse og omsorg, og i barnehagesektoren.

En slik utvelgelse kan føre til skjevheter på flere plan, både med at vi kan få flere svar innen helse og pleie enn i barnehagesektoren dersom noen trakk seg. Når vi selv valgte ut informantene kunne vi velge noen som er svært trygge på seg selv, og på den måten kunne vi gå glipp av informanter som har andre utgangspunkt, og som kunne gitt andre perspektiver til temaet. Vi ville også kanskje fått andre svar om vi i tillegg hadde intervjuet ledere fra nivået over informantene, og ansatte fra nivået under, for å få deres syn på våre informanternes identitet som mellomledere.

3.2.3 Spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen ble gjort ved at informantene fikk undersøkelsen på mail, samt i posten med en frankert svarkonvolutt, da det var viktig for oss å bevare informantenes anonymitet. Fordeler med spørreundersøkelser er at vi får svar på det vi spør om, og i tillegg har informantene mulighet til å svare utfyllende på spørsmålene vi stiller.

En annen fordel er at vi ikke hadde anledning til å påvirke svarene fra informantene, i og med at informanten fikk utdelt spørreskjema og ikke ble intervjuet med oss tilstede. Gjennom denne typen undersøkelse blir heller ikke vi som forskere påvirket av informantenes svar før vi starter med bearbeidelsen av materialet.

Bakdelen er at vi ikke fikk anledning til å stille oppfølgingsspørsmål der og da, slik vi ville fått med et intervju. En annen svakhet er at vi ikke kunne forklare spørsmålene til

informantene dersom de var usikre på hva vi var ute etter, og ønsket svar på i undersøkelsen. Vi ser at dette vil kunne gi feilmarginer.

Informantene fikk 3 ukers svarfrist på spørreundersøkelsen. Etter at undersøkelsen var sendt ut trakk en av informantene seg med begrunnelse om at spørreundersøkelsen var for omfattende. Flere av de andre informantene gav uttrykk for at det var et interessant tema og at vi gjerne måtte komme med tilleggsspørsmål ved behov.

3.3 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet i kvalitativ forskning

Hvor troverdig, hvor pålitelig og hvor overførbart er funn gjort i en slik undersøkelse som vi gjennomførte? Eller hvor valid, hvor reliabel og hvor generaliserbare er funnene? Slike metodiske spørsmål må stilles til alle typer undersøkelser, og mens de sistnevnte begrepene primært knyttes til kvantitative undersøkelser, bruker Thagaard (2003, s. 169) begrepene troverdighet (for validitet), pålitelighet (for reliabilitet) og overførbart (for generaliserbarhet) når hun vurderer kvaliteten på forskning i kvalitative undersøkelser.

Vi ønsket å oppnå troverdighet gjennom informantenes svar og våre egne fortolkninger. Vår veileder kan også styrke troverdigheten i vår undersøkelse fordi han på en kritisk måte har vurdert og gitt tilbakemeldinger på vår forskning. Våre gode og utfyllende svar fra informantene styrker også troverdigheten på forskningen. Pålitelighet knyttes til tolkning av resultater. Vår evne til kritisk refleksjon over egne fortolkninger vil i stor grad bestemme hvor pålitelig undersøkelsen vår er.

I vårt oppgave har vi sammenlignet funn fra mellomledere fra to forskjellige kommuner, og to forskjellige yrkesgrupper. I et slikt perspektiv kan funn bekrefte hverandre, eller avkrefte hverandre. Dersom funn fra vår undersøkelse bekrefter annen forskning vil det styrke undersøkelsens reliabilitet. Det vil en analyse kunne vise.

Et interessant metodisk spørsmål er om resultatene våre har overføringsverdi til andre sammenlignbare organisasjoner i samme situasjon som våre? Vil vi kunne gjøre de samme funnene, ved bruk av samme problemstilling, i alle organisasjoner som har mellomledere?

4 Drøfting av problemstilling og forskerspørsmål

I dette kapitlet har vi drøfte problemstilling og forskerspørsmål sett i lys av teori og funn i spørreundersøkelsen. For å ta et tilbakeblikk på problemstilling og forskerspørsmål som er følgende:

Endres fagpersoners identitet når de avanserer fra yrkesutøver til mellomleder i kommunal organisasjon?

Som en utdyping av problemstillingen har vi valgt følgende forskningsspørsmål. Disse ble brukt som støtte for å besvare problemstillingen. Forskerspørsmålene er:

1. Hva ligger bak sykepleieres/barnehagelæreres valg om å gå fra stilling som fagperson på avdelingsnivå til å bli mellomleder?
2. Hvordan beskriver fagpersonen sin rolle som mellomleder?
3. Hvilke endringer (om noen) opplever informantene skjer i deres identitet som følge av overgangen fra profesjonell yrkesutøver til mellomleder? Hvor lang tid tar det før en opplever en eventuell identitetsendring?

I dette kapitlet presenteres funn fra spørreundersøkelsen som ble gjennomført blant mellomlederne i kommune A og B, hvor vi vil belyse om fagpersoners identitet endres når de avanserer fra yrkesutøver til mellomleder i kommunal organisasjon. Presentasjonen av funn er delt inn etter problemstillingen og forskerspørsmålene som da vil komme i rekkefølge som satt opp ovenfor. Vi bruke spørsmål fra undersøkelsen som underkapittel for å trekke frem funn i forhold til forskerspørsmålene. Her så vi på våre forventninger til funn og de faktiske funn fra undersøkelsen, og drøfte disse opp mot valgt teori. Alle våre informanter har arbeidet som sykepleier eller barnehagelærer i mange år før de gikk over i stilling som mellomleder i kommunal organisasjon.

Informantene i studiet har skriftlig besvart hvordan de opplever sin egen organisasjon, lederrolle og egen yrkesidentitet når de har avansert fra yrkesutøvere til mellomledere i kommunal organisasjon.

Ut fra svarene i undersøkelsen ønsket vi å kunne si om informantenes yrkesidentitet har endret seg i prosessen fra å være yrkesutøver til å bli mellomleder.

4.1 Analyse av funn

I dette kapitlet presenterer vi hvilke funn som ble gjort i studiet. Funnene presenteres i kategorier som er kommet frem gjennom analyse av datamaterialet. Forskningsspørsmålene våre ble brukt som rettesnor i analysen, og dannelse av kategorier var en prosess mellom informantenes svar, teorien som var lagt til grunn og vår egen refleksjon underveis. I kapitlet gjør vi rede for analysearbeid i forhold til innsamlet materiale. Hvilken metode som ble valgt er naturligvis påvirket av hva vi ønsket å samle inn informasjon om. Analysearbeid handler om å utvikle ny forståelse.

I følge Nilsen (2012) er det viktig at vi som forskere ikke bare ser det umiddelbare og tydelige i materialet vi har fått inn fra undersøkelsen når vi analyserer, men også det som er tonet ned, er utelatt eller ikke er skrevet ned.

En utfordring med kvalitative undersøkelser er at det er store mengder data med stor grad av kompleksitet, blant annet i forhold til hva informantene sier, eller i dette tilfellet skriver, og hvordan vår tolkning av hva informantene skriver er.

Gjennom analyse av data ble innsamlede data beskrevet, systematisert og kategorisert, og bundet sammen (Jacobsen 2005, s. 186). Det er ulike måter å binde sammen materialet på. Vi så for oss å benytte innholdsanalyse ved å samle inn data i grupper og kategorisere disse, slik at det kunne hjelpe oss å forenkle og sammenligne data. Gjennom dette ville vi skape kategorier i forhold til forskerspørsmålene og drøfte disse opp mot teori, og våre forventninger til funn.

Thagaard hevder at fortolkning er en gjennomgående aktivitet under hele forskningsprosessen. Hun hevder at forståelse av data utvikles hele tiden. Videre sier hun at tolkning og analyse er to sider av samme sak fordi man ikke kan beskrive og kategorisere uten å fortolke. Forskerne påvirker forskningen under hele prosessen med sine fortolkninger (Thagaard 2009).

4.2 Endres fagpersoners identitet med endring av stilling?

I denne delen har vi, for å kunne besvare problemstillingen, delt opp spørsmålet i tre deler. Vi har sett på fagperson/profesjonsutøver, identitet og mellomleder/leder. Litteraturen beskriver profesjonsidentitet som en felles identitet som i dette tilfellet er knyttet til fagutdanningen som gir en forståelse av rollene som barnehagelærer og sykepleier (Døving, Elstad og Storvik 2016). Yrkesutøverne har en forståelse av sine roller som barnehagelærere og sykepleiere. Disse rollene har egenskaper og særtrekk som det er knyttet forventninger til, dette både fra mottagerne av tjenestene og de som utfører disse tjenestene (Kvåle og Wæraas 2016).

For å kunne se nærmere på identiteten til informantene som var barnehagelærere og sykepleiere, gjennomførte vi en kvalitativ undersøkelse blant syv mellomledere i to kommuner. Ut fra spørreundersøkelsen så vi at informantene hadde lang ansiennitet fra kommunal sektor med et spenn på 19-35 år samlet sett. Når vi så hvor lenge mellomlederne har vært ansatt i kommunal sektor, kan vi tenke oss at de har en tilhørighet som er tilknyttet både kommunen som organisasjon, og til deres rolle som mellomleder. Vi ser begge yrkesgruppene som relative attraktive yrkesgrupper, som ikke ville ha problemer med å få seg arbeid andre steder, om dette hadde vært ønskelig.

Informantene har arbeidet som sykepleiere og barnehagelærere mellom 1,5 og 14 år før de ble ledere i egen virksomhet. Fem av informantene har arbeidet som leder mellom 13 - 21 år og to av informantene har hatt lederstilling i mellom 2 og 7 år. På bakgrunn av dette så vi at seks av syv informanter hadde lang erfaring som mellomledere i kommunal sektor, og tolket det dermed som at lederne har sin identitet godt integrert i sin rolle som mellomleder.

Alle mellomlederne som deltok i undersøkelsen hadde først arbeidet i kommunene som yrkesutøvere på avdelingsnivå før de gikk over i mellomlederstillinger.

Mellomlederstillingene medfører i dette tilfellet å gå fra det nivået hvor informantene i det daglige hadde nærhet til faget ved i praksis å utøve det, til et nivå hvor de nå har en administrativ hverdag og arbeider overordnet med faget.

For å se nærmere på identiteten til mellomlederne valgte vi å bruke Causer og Exworthy(1999) sin artikkel «Professionals as managers across the public sector». Exworthy og Halford (1999) hevder at tidligere teorier gir uttrykk for et syn på ledere og fagpersonell, der ledere var kun ledere og ikke trengte å ha noen bakgrunn fra faget. Fagpersonellet skulle være fagpersoner, og de som lederne skulle kunne støtte seg på dem, i spørsmål vedrørende faget. Causer og Exworthy (1999) hevder videre at det ikke er så enkelt, da det ikke er så

klare motsetninger mellom ledere og fagpersoner. En fagperson kan godt være leder både i kraft av sin utøvelse av yrket, som at personen er formelt ansatt som leder med bakgrunn i profesjonen. Causer og Exworthy sin teori støtter våre funn om at en som mellomleder innenfor helseinstitusjon og barnehage sektor, må være fagperson for å inneha stillingen, blant annet med tanke på faglig utvikling av virksomheten.

Dersom vi anvender Exworthy og Halford (1999) sin beskrivelse om tidligere akademisk forsknings beskrivelse av ledere, på ledere i helseinstitusjoner og barnehager, finner vi at denne beskrivelsen ikke passer. Dette fordi virksomhetene blant annet har som arbeidsoppgave å drive faglig utvikling av organisasjonen. Når det gjelder oppgaver i forhold til det personalmessige og administrative arbeidet hadde nok en hvilket som helst leder kunne gjennomført oppgavene. Men i virksomheter som krever faglig kompetanse av lederne, der ansvaret og oppgavene er tredelt, er den faglige biten svært viktig for å kunne utføre lederrollen.

I våre forventninger til funn trodde vi at mellomlederne kom til å få utfordringer med å endre sin identitet fra fagpersoner til ledere med tanke på at yrkesidentiteten som sykepleier og barnehagelær er sterkt forankret gjennom grunnutdanning, samt erfaring fra praksisfelt. På spørsmålet om mellomlederen tenker på seg selv som fagperson eller leder svarte en informant:

«Jeg tenker nok på meg selv som en leder av denne organisasjonen, men fagpersonen er absolutt der, og skal være der. På mange måter er jeg blitt en dyktigere fagperson også med årene – både fordi man får mer erfaring, men også fordi man får og tar både etter- og videreutdanning knyttet til barnehageområdet»

I forhold til hva Causer og Exworthy (1999) hevder, så vi at informanten så på seg selv som både leder og fagperson. Informanten trakk frem seg selv som leder, men også som en fagperson som hadde kommet styrket ut av valget om å gå fra stilling som fagperson til mellomleder. Noe som styrker hva Causer og Exworthy (1999) hevder. Her tenkte vi at selv om informantene tenker og føler seg som ledere med interesse for faget, så er det kanskje på et annet nivå enn tidligere. Nå er deres oppgave å lede yrkesutøverne i faglige prosesser i virksomheten. Dette krever at mellomlederen er kjent med faget og har lagt noen føringer for arbeidet, men at hovedoppgaven er å finne tid, rom, teori og veiledning for at yrkesutøverne får det de trenger for å arbeide med faglig fremgang. I den prosessen kan noen mellomledere

identifisere seg mer med faget for å oppnå målet for eksempel om en bedre kvalitet på tilbudet. Kan denne typen ledere være de som ikke helt har sluppet taket i yrkesutøveren jamfør identitetsendringen til Ibarra et. al(2010), ennå?

En annen informant sa:

«Jeg kjenner meg som leder, men er interessert i faget. Beslutninger, nødvendige samtaler, motivere og engasjere, informere og følge opp – det er mine oppgaver»

Jamfør Ibarra et. al (2010) gjennomgår mennesker identitetsendringer når de skifter roller i arbeidslivet. Våre informanter hadde allerede en identitet som fagperson i kommunal sektor, da de valgte de å gå over i stillinger som mellomledere. Her kan vi se at det å gå fra den gamle rollen som yrkesutøver, kan oppleves som en atskillelse da de kan føle at de mister sin yrkesidentitet som sykepleier eller barnehagelærer. Overgang er perioden mellom gammel rolle og den nye rollen som leder, hvor det kunne ta en stund før mellomlederen fikk et eierforhold til den nye rollen. Inkorporeringsfasen er når mellomlederen tilpasser seg mellomlederrollen, og tar med seg erfaringene fra rollen som sykepleier eller barnehagelærer samtidig som innspill fra omgivelsene i forhold til den nye rollen tas med. Etter hvert vil den nye identiteten som mellomleder vokse fram. Denne teorien styrkes gjennom informantens som sa:

«Over år har det skjedd en forandring i min lederidentitet. De første årene involverte jeg meg i større grad i detaljer og det som skjedde på avdeling.....Det er mange administrative oppgaver som tar tid (som jeg før i stor grad gjorde i helgene og på ettermiddag), og jeg har i dag større fokus på ledelse, opplæring, veiledning»

I oppgaven sa de fleste informantene at de var blitt rekruttert til stillingen som mellomleder, tre ble oppfordret til å søke, fire hadde stillingen da den ble ledig og søkte fordi de likte oppgavene med ledelse, utfordringer og ansvar. Kan det være slik at yrkesutøverne har liten tro på seg selv i forhold til å være leder eller det å søke lederstillinger, med bakgrunn i at de sier at de ble rekruttert inn i stillingen? Tenker de at de ble rekruttert inn i stillingen da de ble bedt om å søke på stillingen? Det er ofte slik at mange potensielle mellomledere blir bedt om å søke, enten av noen i stillinger over dem. Eller av kollegaer i den virksomheten der det er blitt ledig stilling. Noen søkte kanskje en bekreftelse på at de behersket utfordringene ved at de hadde hatt stillingene tidligere i form av vikariat, og følte at de mestret oppgavene? Eller var det mer legitimt overfor medarbeiderne at en går over i annen stilling gjennom

rekruttering? Da har de ikke sviktet sine tidligere kollegaer ved å gå over i en annen stilling, men er blitt bedt om å søke. En informant sa:

«Daværende styrer sa opp sin stilling. Jeg hadde innehatt stillingen som et vikariat et år i forveien, og var klar for nye utfordringer. Synes det var spennende å jobbe med organisasjonsutvikling og hadde også en opplevelse av at jeg mestret lederjobben godt ut fra mine forutsetninger der og da»

En slik situasjon kan oppleves trygt for en ny leder, tidligere ledere har bestemt hvordan det skal være, alle kjenner oppgavene og hvilke regler som gjelder da de allerede har prøvd å være i stillingen. Gjennom sitt arbeid skaper den nytilsatte mellomlederen seg en yrkesidentitet fra sin faglig identitet og over til sin nye rolle som leder på arbeidsplassen. Dette kan støttes gjennom informanten som sa:

«-Likevel må jeg trekke frem personal som den viktigste faktor for å oppnå god kvalitet. Den tid jeg investerer i dem i form av individuell oppfølging, tilbakemeldinger, kompetanseheving og så videre får man igjen i et bedre kvalitet på tilbudet»

Dette kan videre støttes gjennom annen informant som sa:

«- så avhenger det av situasjonen jeg befinner meg i uten at det medfører at jeg føler meg mest som det ene eller det andre. Kompetansen jeg har innehar i de to rollene brukes også om hverandre»

Slik vi oppfattet samlet informasjon fra informantene var at yrkesidentiteten til mellomlederne utviklet seg fra yrkesutøvere til å være ledere med faglig kompetanse over tid. Vi så at arbeidserfaring som leder, kurs og videreutdanning hadde stor innvirkning på mellomlederens identitetsendring, noe også våre informanter påpeker i svarene sine. Andre faktorer som vil støtte eller svekke mellomlederens identitetsendring er hvordan de møtes av sine ansatte og av ledere over seg. Veiledning, kurs og opplæring er viktige faktorer, kjennskap til kommunal organisering og hvordan hierarkiet er bygget opp er andre faktorer som spiller inn. Kunnskap om lover og retningslinjer er viktig i utførelsen av mellomlederrollen, disse kan være med på å endre identiteten fra yrkesutøver til mellomleder og de er med å gi tyngde til utførelsen av mellomlederrollen.

En annen utfordring i forbindelse med å gå over i mellomlederstilling i en virksomhet kunne være utfordringer i forhold til å lede tidligere kollegaer, blant annet med tanke på hvor lederen føler at den hører til, blant lederne eller de ansatte. Her svarer mellomlederne forskjellig, noen mener at de hører til i ledelsen, noen mellom ledelse og ansatte og noen hos de ansatte. Ingen av informantene nevnte noe om at det var konflikter i forhold til å være leder for tidligere kollegaer, det kan kanskje være fordi de har vært ledere så mange år. Vi hadde kanskje fått andre svar dersom vi hadde hatt informanter som ikke hadde vært ledere i så mange år. En informant sa:

«De første årene som leder følte jeg nok at jeg hørte mest til hos de ansatte. Nå ser jeg rollen min på en mer helhetlig måte, og tenker at jeg hører til begge steder. For å utøve god ledelse, må jeg kjenne mine ansattes styrker og utfordringer. Jeg må også ha den nødvendige kontakt med overordnet ledelse for å kjenne til både faglige og økonomiske rammer. Hvis jeg får overvekt på den ene eller den andre siden, vil det kunne gå ut over kvaliteten på tilbudet. Det å tenke systemisk er blitt mer og mer viktig for meg etter som jeg har fått mer erfaring i mellomlederrollen»

Etter hvert vil mellomlederen komme i inkorporeringsfasen og har da tilpasset seg den nye rollen sin jamfør Ibarra et. al (2010). Mellomlederen tar da med seg erfaringene fra den forrige rollen og har da tilpasset seg rollen som mellomleder, og noen vil lære gjennom erfaring hva som er hensiktsmessig og ikke, i forhold til blant annet hva tidligere kollegaer forventer og hva overordnede krever og forventer.

4.3 Hva ligger bak valget om å bli mellomleder?

Å være mellomleder kan være en vanskelig oppgave, og kan kanskje føles som en utakknemlig jobb, med krav og forventninger både fra ledelse over, og ansatte under. Når vi skal se hva som ligger bak ansattes valg om å gå fra å være yrkesutøver på avdelingsnivå til å bli mellomleder, har vi blant annet spurt informantene om hva som var deres motivasjon og om de synes de er viktig å ha en fagbakgrunn når de skulle bli mellomleder. Til slutt har vi spurt om det er eventuelle endringer de selv ser for seg kunne vært gjort i arbeidsoppgavene de har som mellomleder.

Vi hadde forventninger om at det som ligger bak mellomledernes valg om å gå over i lederstilling er at de får større mulighet til å påvirke arbeidsmetoder og drive utviklingsarbeid. Vi hadde til slutt en forventning om at høyere lønn også kan være en motivasjon.

4.3.1 Hvorfor gå fra yrkesutøver til å bli mellomleder?

Materialet i studiet viser en klar tendens mot at informantene ikke har som uttalt mål å bli leder. Av syv informanter var det to som forteller at de har blitt oppfordret til å søke, og fem som de sier at det å bli leder skjedde «tilfeldig» ved at lederen deres sluttet eller at stillingen ble ledig, og de søkte. Som en informant sier:

«Jeg ble rekruttert inn i stillingen, men hadde også interesse for ledelse og tok mye ansvar»

Flere informanter snakker om et ønske om å ha oversikt og kontroll, som igjen førte til et ønske om å gå inn i en lederstilling. Vi synes likevel at det er spesielt at mellomlederne ser på det å bli leder som tilfeldig. Dersom det var et ønske om å arbeide med mennesker, kan det å søke en lederstilling oppleves som et svik mot arbeidet som sykepleier eller barnehagelærer. Dette kan sees i lys av Exworthy og Halford (1999) sin presentasjon av fordeling av roller mellom leder og yrkesutøver. Dette sett i lys av skillet mellom det å være yrkesutøver og det å være leder med forskjellene i oppgaver, yrkesutøveren er forpliktet til å følge bestemmelsene og lederne skulle drive byråkratiet. Dersom motivasjonen lå et annet sted, kan det virke som om det er behov for å rettferdiggjøre valget ved å si at det skjedde tilfeldig, eller som en naturlig konsekvens av lang erfaring.

En annen årsak kan være at om mellomlederne har en tro om at det er vanskelig å være en god leder. De kan lettere si at de egentlig ikke ville ha jobben, det ble bare slik, istedenfor å si at de har jobbet mot å bli leder hele tiden. Har de selv en formening om at de kan være en god leder? Med bakgrunn i at en mellomleders stilling er sammensatt av faglig-, administrativt- og personalmessig ansvar, er det forventninger på mange områder til mellomlederen.

Mellomlederen har en fagbakgrunn tilsvarende mange av sine ansatte og skal utøve ledelse av utvikling og drift jamfør Vøxted (2007:128). Dette vil kunne gjøre at overgangene i fasene til Ibarra et. al (2010) kan ta lengre tid for mellomlederne.

Dette vil kunne sees i sammenheng med om hvor klar disse mellomlederne er for denne identitetsendringen. Her kan flere forhold spille inn for den nye mellomlederen, det kan være forventninger fra tidligere kollegaer i form av forventninger om at mellomlederen skal fortsette å utføre sine tidligere arbeidsoppgaver i tillegg til de nye oppgavene de har fått som ledere. Noen andre eksempel kan være tidligere kollegaer som forventer fordeler slik som ferie når de ønsker det selv, valg av arbeidsoppgaver som de selv vil utføre også videre.

Noen av informantene forteller også at de bruker sin lederstilling til å påvirke menneskers liv, og gi mennesker et tilbud av god kvalitet på sykehjemmet eller i barnehagen. Vi undres på om dette kan være en måte å rettferdiggjøre det å ta en lederstilling med bakgrunn i opprinnelig fagmotivasjon? Vi kan her se en sammenheng i forhold til Vøxted (2007) sitt syn på ledelse.

«Hadde vikariat i denne barnehagen i perioder tidligere mens jeg jobbet som det som da het avdelingsleder, og trivdes med deler av oppgavene samt det å være leder. Søkte – og fikk stillingen da den ble ledig»

Som mellomledere uten ledelsesutdanning eller erfaring kan det å gå inn i en lederstilling med tredelt ansvar være en stor utfordring. Vi tenker oss da at mellomlederne i den første tiden leder gjennom faget og kanskje gjennom den tidligere erfaring, der de ikke ser på det å utvikle sykehjemmet eller barnehagen som det noe de har erfaring med. Først når de har gått gjennom Ibarra et. al(2010) sine faser av identitetsutvikling, og lederidentiteten er blitt inkorporert kan de evne å se hvordan de som ledere skal utvikle virksomheten gjennom personalmessige-, administrative- og faglige oppgaver ut fra hvordan Vøxted (2007) beskriver mellomlederrollen.

Vi hadde forventninger om at lønn skulle være en motivasjon for å gå over fra å være yrkesutøver til å bli mellomleder. Det spurte vi ikke direkte om, og det kan være årsaken til at ingen av informantene har nevnt at det er en faktor for ønsket om å bli mellomleder. Hva kan det komme av?

4.3.2 Må mellomlederne ha fagbakgrunn?

For å bli mellomleder i kommunale virksomhet som sykehjem og barnehage, er det lovfestet at en skal ha en grunnutdanning som sykepleier med autorisasjon på helseinstitusjon, og barnehagelærer i barnehage. Alle informantene ser det som viktig å ha en fagbakgrunn i bunnen for sin stilling som leder i virksomheten. En informant sier:

«- Det handler også om min legitimitet overfor dem jeg skal lede. Jeg tenker at barnehagen også utad frontes av en leder som har barnehagefagbakgrunn er viktig. Det er viktig å fremme og markere barnehagen som en profesjonell organisasjon som innehar kompetanse på et nivå som er helt på høyde med organisasjoner med mer status»

Bakgrunn som sykepleier eller barnehagelærer er med på å gi en faglig tyngde som er nødvendig å ha når en går over til å bli mellomleder, ofte for tidligere kollegaer. Det å bli leder for tidligere kollegaer kan det være både fordeler og bakdeler med. Du kjenner de ansatte og vet hvordan de er som kollegaer, samtidig som du oppdager at de vil endre oppfattelse av deg, når du som kollega går over til å være en del av ledelsen. Dette er kanskje noe yrkesutøverne har i bakhodet når de velger å søke på lederstillinger, og kan også være med på å gjøre at identitetsendringen uteblir eller tar lengre tid enn nødvendig jamfør Ibarra et. al (2010).

Mellomledernes yrkesidentitet kan bli en balanse mellom de forventningene de har til seg selv og eget arbeid, og de forventningene som kommer fra andre, både oppover og nedover i virksomheten. Med forventninger fra andre tenker vi på de forventninger som oppleves at andre har, og de forventninger omverdenen gir tydelig uttrykk for å ha. En slik balanse oppnås når mellomlederen tar med seg erfaringer fra den forrige rollen og tar imot innspill fra omgivelsene inn mot den nye rollen. Dette inkorporerer man så i den nye rollen, jamfør Ibarra et.al (2010).

Når mellomlederen har gått gjennom de ulike fasene, jamfør Ibarra et. al (2010), vil både virksomheten og mellomlederen ha gode forutsetninger for å drive en virksomhet med fokus på ivaretagelse av ansatte og utvikling.

4.3.3 Ønskede endringer i oppgaver

Som vi tidligere har nevnt har våre informanter arbeidet mange år som mellomledere. Med utgangspunkt i deres erfaring, spurte vi om hvilke endringer de ville ha gjort i deres stillinger og/eller i forhold til arbeidsoppgavene de har som mellomleder.

En informant svarte:

«- at det i stor grad er jeg selv som kan påvirke min egen opplevelse av jobben min. Jeg er for eksempel ikke god å delegere arbeid, noe jeg får kjenne på i travle perioder. Å være mellomleder betyr at jeg må se verden både innad og utad. Det er min viktigste oppgave å balansere disse forholdene. Jeg må være trygg på faget mitt hvis jeg skal kunne argumentere, delta i og påvirke valg og prioriteringer som overordnede foretar.»

Ut fra dette utsagnet kan vi tolke at vedkommende mellomleder er trygg på rollen sin, noe som samsvarer med inkorporeringsfasen til Ibarra et. al (2010). I tillegg til at vedkommende er blitt trygg, er det vel slik at den faglige ballasten er sterkt med på å styre prosessen. Denne informanten ser vi har god oversikt over sin rolle som mellomleder, personen har god selvinnsikt og reflekterer over sin egen rolle.

En annen informant svarte:

«Fått klarere konkretisert hva som er mine oppgaver, og hva som kan delegeres til avdelingssykepleiere og hva rådmannens stab skal gjøre. Synes at vi blir pålagt stadig flere oppgaver som letter jobben til for eksempel lønn og personal.»

Her kan vi tolke at forventningene til mellomlederrollen er utydelig fra overordnet nivå. Kan oppleve at oppgaver og ansvar ikke er godt nok konkretisert i organisasjonen, og at det er usikkerhet om hva som er rådmannens stab sine oppgaver og hva som er mellomlederens oppgaver. I forhold til Ibarra et. al (2010) tolker vi dette slik at denne mellomlederen befinner seg i overgangsfasen da denne mellomlederen ikke har fått tydelig for seg hvilke oppgaver man er forventet å utføre og hva man kan delegere videre nedover. Personen etterlyser tydeligere linjer og klarhet i hvem som skal utføre arbeidsoppdragene.

En annen informant svarte:

«Skaffet merkantil ansatt slik at jeg fikk tid til å være noe i barnehagegruppene, og kunne bli kvitt oppgaver som oppleves som litt bortkastet tid for meg, men som er viktige og må gjøres»

Dette kan vi tolke slik at informanten ønsker mer plass til faget i sin rolle som mellomleder. Dette kan også sees som at mellomlederen ikke helt har kommet inn i rollen som leder, i forhold til de prioriteringer leder må gjøre i sin rolle. Her ser vi at denne mellomlederen ikke har kommet til Ibarra et. al (2010) sin inkorporeringsfase, men nok befinner seg i overgangsfasen i forhold til at man ønsker mer av faget i rollen og ikke administrative oppgaver som vedkommende beskriver som bortkastet tid. Dette trenger nødvendigvis ikke være et uttrykk for at denne mellomlederen ikke er ferdig med disse tre fasene, det kan også sees som at mellomlederen har for mange administrative oppgaver tillagt sin stilling og dermed føler seg fanget i den administrative delen av stillingen, og får for liten tid til å utøve ledelse i resten av stillingen. Er det slik at mellomlederne utvikler en delt identitet som kan gjøre at mellomlederen gjør en bedre jobb når inkorporeringsfasen er over?

Ut fra svarene informantene gir tolker vi at informantene i stor grad ser sin identitet som mellomleder, men der er også forhold i svarene som gir inntrykk av at flere ikke er ferdig med Ibarra et. al (2010) sine faser for endring. Vi ser her at informantene har sine rammer å forholde seg til, men flere sier noe om at de ønsker å få mere tid til faget ved å ta bort eller omprioritere administrativt arbeide.

4.4 Hvordan beskriver fagpersonen sin rolle som mellomleder?

For å se på hvordan informantene så på lederrollen ble de spurt om hvordan de selv ville beskrive sin lederrolle, videre ble de spurt om de primært kjente seg som fagperson eller som leder. De ble også spurt om hvordan de prioriterte det administrative, personalmessige og det faglige ansvaret i virksomheten. Vi spurte også om mellomlederens holdning til den flate strukturen som ofte er i virksomheter som sykehjem og barnehager, og til sist om hvilke endringer de ville gjort i sine arbeidsoppgaver som mellomledere. Det informantene beskriver her har vært med på å tegne et bilde av hvor de legger fokus i mellomlederrollen. Alle informantene som deltok i undersøkelsen hadde tilleggstudanning innenfor ledelse.

Våre forventninger til at informantene som blir mellomledere skulle beskrive sin egen lederrolle som ensom, kom ikke frem i undersøkelsen. Å gå fra stilling som yrkesutøver på avdeling, til å bli leder i egen virksomhet kan medføre at samholdet endres, de ansatte ser lederen og ikke kollegaen. Informantene sa i undersøkelsen at de følte selv at de hører mest til hos de ansatte, men at de ser at de ansatte ser på informanten som sin leder. Her tror vi at

mellomleders identitet vil spille en stor rolle for hvordan de opplever egen rolle i virksomheten. Er mellomlederen trygg på sin egen lederidentitet vil det også gi yrkesutøverne en opplevelse av å være ivaretatt, og rådmannen en opplevelse av at mellomlederen takler oppgavene. I motsatt fall kan en mellomleder som er utrygg på sin lederidentitet føre til utrygghet både blant ansatte og hos rådmannen, med alt det kan medføre.

4.4.1 Beskrivelse av egen rolle som mellomleder

Som mellomleder får man mer ansvar og har større påvirkningskraft både nedover i virksomheten og oppover i organisasjonen. Vi håper at vi gjennom oppgaven får se at mellomlederen ser muligheter til å nå nye mål, utvikle virksomheten og sammen med de ansatte gi et godt tilbud til brukerne. En informant sier:

«Jeg ser på meg selv som en som skal forvalte ressursene vi har til det beste for barn, foreldre, ansatte og eier. Jeg skal påvirke organisasjonen i begge retninger, både oppover og nedover til det beste for barnehagen som organisasjon»

Som mellomledere skal informantene binde sammen organisasjonens strategiske (øvre) og operasjonelle(nedre) nivå. Dette er en funksjonsdimensjon som går ut på at mellomlederen hele tiden vil bli møtt av både «dag til dag» beslutninger og spørsmål som gjelder organisasjonens strategier. Samlet sett gjør dette at mellomlederen sitter i et krysningspunkt mellom tilsiktet, fremvoksende og realisert strategi (Hope 2011). Denne rollen «mellom barken og veden» kan gjøre det utfordrende for mellomlederen å finne sin egen identitet, når den ikke er hos lederne og ikke hos profesjonen hos yrkesutøverne.

Sykepleierne og barnehagelærerne som har gått over til å bli mellomledere i virksomheter som helseinstitusjoner og barnehager i kommunal organisasjon, svarer i undersøkelsen at de har en sammensatt jobb med det administrative, personalmessige og det faglige ansvaret. Ledelse i offentlig sektor dreier seg om regler innad og politikk utad. En mellomleder uttrykker det slik:

«Min rolle som mellomleder i kommunal sektor er omfattende, og inneholder et stort spekter av oppgaver. Dette innebærer en stor grad av frihet til prioritering av oppgavene»

Strand (2007) sier at ledelse kan være lettere å forstå når vi setter det i en meningssammenheng, og vår påstand er at informantene våre i starten av sitt arbeid som mellomleder identifiserte sin ledelsesrolle i sammenheng med faget de hadde i sin grunnutdanning. Når vi spør informantene svarer alle at de primært identifiserer seg selv som leder, og ser utfordringer fra et lederperspektiv, men at det faglige arbeidet kommer på en god andreplass. Kompetansen de innehar gir to roller som benyttes om hverandre. De kan ikke være mellomledere på sykehjem eller i barnehager uten å ha det faglige grunnlaget.

Mellomlederne har det administrative, faglige og personalmessige ansvaret for de virksomhetene de er satt til å lede, og her ser vi at administrative oppgaver må gjøres slik at virksomheten går rundt, noe som gjør at de har oversikt og kontroll.

Å sette bort administrative oppgaver for å frigjøre tid, kan være uheldig, da det er viktig for en leder å ha oversikt over organisasjonens struktur, rutiner, dokumenter, retningslinjer og regler. Vi tenker at dersom mellomlederen kjenner til organisasjonens rammeverk, vil det bli mer utfordrende å legge til rette for gode prosesser og forbedring av det faglige innholdet.

4.4.2 Rollekonflikt

Informantene beskriver sin lederrolle med hovedfokus på ledelse av virksomhetene med faglig fokus på en god andreplass. Mellomlederne sier at de ikke kunne vært uten den faglige forankringen de har i sin profesjon, når de skal være mellomledere i kommunale virksomheter som helseinstitusjoner og barnehager.

Causer og Exworthy (1999) påstår at det er en enkel dikotomi mellom fagpersonell på den ene siden og ledelse på den andre siden, og at det er vanskelig å finne skillelinjer av tre grunner. Den første er at lederen har nærhet til dag-til-dag drift, noe som er helt tydelig i sektorer som helseinstitusjoner og barnehager, der det er like naturlig at lederen deltar i arbeidet ute i avdelingen ved behov. Den andre er at flere «områder» er karakterisert av en eksistens av «hybrid» roller, der formelt lederansvar går side om side med fagutøvelse. Det kjenner vi også igjen i helseinstitusjoner og barnehager der mellomlederen har et administrativt-, faglig og personalmessig ansvar. Den tredje er at fagutøveren selv kan ha lederansvar i sin rolle som yrkesutøver, selv om rollen ikke er noen formell lederrolle. Slik er det også på helseinstitusjoner og i barnehager der avdelingsledere har samme yrkesbakgrunn som

mellomlederen og en formell lederrolle for sine assistenter ute i avdelingen, noe som helt klart kan være med på å skape rollekonflikter om mellomlederen ikke er trygg på sin lederidentitet.

Mellomlederne opplever et krav om at de skal være lojal og tro mot vedtak og beslutninger som blir fattet av ledelsen, samtidig som de ansatte forventer at mellomlederen skal ta vare på deres interesser. Dette kan by på utfordringer for de fleste mellomledernes identitet når krav og forventninger ikke er i overensstemmelse med hverandre. En informant sier:

«Jeg har mange ganger følt å stå mellom «barken og veden». Det er utfordrende. Det krever av oss at dialogen både opp og ned skal være veldig god. Det er ikke alltid like enkelt. Det krever også en god overordnet kommunalledning som ser dette. Vi bygger tillit både ned mot medarbeiderne og samtidig skal vi ha et godt samspill oppover til folkevalgte organer»

Informantene er opptatt av faglig utvikling, det er samtidig vanskelig å få til utviklingsarbeid i en heftig hverdag, med sykefravær samt andre administrative og personalmessige oppgaver. Det er likevel en tydelig tendens i tilbakemeldingene fra informantene om at det er fokus på faglig utvikling og kompetanseheving blant ansatte både på helseinstitusjoner og i barnehager. En informant sier:

«Har egentlig ikke opplevd noen rollekonflikt mellom det å være leder og det å være førskolelærer, slike konflikter vil ofte handle om økonomiske forutsetninger og der har vi egentlig liten innflytelse, noe som i seg selv kan være verdt et kapittel».

Konflikten blir da mellom hva som er til det beste for brukeren og hvilke prioriteringer som må gjøres mot de ressurser som er til rådighet eller de faktiske forholdene de har i virksomhetene. Mellomlederne forsøker å argumentere for hva som er viktige prioriteringer for helseinstitusjoner og barnehager. Utfordringen blir da en rollekonflikt mellom å være lojal overfor rådmannen eller å fronte helseinstitusjonens/barnehagens utfordringer sammen med yrkesutøverne. Mellomlederne er opptatt av å drive faglig forsvarlig, og konflikter i forhold til det kan oppstå både oppover i organisasjonen og nedover i virksomheten. Her kan det handle om lojalitet til ledelsen og organisasjonen, hvor mellomlederne har mulighet til å ta opp saken, men må være lojal overfor beslutninger som fattes høyere opp i organisasjonen. Når det gjelder krav fra de underordnede og/eller brukere må mellomlederen fronte det som er bestemt, samtidig være lydhør overfor frustrasjoner i virksomheten.

En informant sier:

«Ja, møter til stadighet denne rollekonflikten i forhold til hva som er barns/barnehagens beste, og hvilke prioriteringer jeg må gjøre mot de faktiske ressurser jeg har til rådighet eller de faktiske forhold vi har i barnehagen. Jeg forsøker alltid å forankre valg ut fra en faglig begrunnelse, men må også jobbe med både meg selv, - og mine ansatte i forhold til å akseptere en avgjørelse som er tatt, eller akseptere at dette er det beste vi får til under de forutsetninger som råder i øyeblikket»

Dårlig struktur i virksomheten kan gi dårlig kultur, det er viktig for alle å ha en forutsigbar arbeidsdag med et sett regler og rutiner å forholde seg til, samtidig som yrkesutøverne må ha myndighet nok til å drive sine avdelinger, ta avgjørelser i hverdagen – initiativ og fleksibilitet blant de ansatte skal ikke begrenses. Ved å ha en god mellomleder, som er trygg på sin lederidentitet, ser sine medarbeidere og som stoler på at oppgavene gjøres ute i avdelingene, vil man kunne få en virksomhet som gir trygghet for de ansatte, dette sett i motsetning til en mellomleder som ikke tør å gi slipp, men ønsker å bestemme og kontrollere det meste. Det er også viktig at lederen ser alle ansatte og har en god relasjon til alle, samtidig som at de ikke blir for gode venner, det er en balansegang som kan skape rollekonflikter dersom mellomlederen ikke signaliserer et skille på ledelse og vennskap.

4.4.3 Flat struktur

Kommunal organisasjon, og da spesielt helseinstitusjoner og barnehager har i lang tid vært preget av en flat organisasjonsstruktur, hvor leder og ansatt forventes å operere på samme nivå. Kanskje kan denne oppfatningen gi lederne behov for å tone ned eventuelle ønsker/planer om å påta seg lederstilling, som gir en annen posisjon enn de andre ansatte. Å tydelig gi uttrykk for at en ønsker en lederstilling, som vil innebære makt og innflytelse i organisasjonen, passer kanskje ikke helt inn i bildet i virksomheten. Kanskje det å ønske å være leder ikke er noe man bør si høyt, eller skryte av at man er.

Tidligere tok akademisk drøfting det for gitt at ledere og yrkesutøvere var forskjellige. Det var allment akseptert at ledere og yrkesutøveres oppgaver var forskjellige med at ledere skulle drive byråkrati, etablere og anvende regler mens yrkesutøverne skulle være forpliktet til å følge bestemmelsene jamfør Exworthy og Halford (1999) Teorien var at lederne var avhengig

av fagkunnskap for å drive virksomheten, og yrkesutøverne var avhengig av god ledelse for å få arbeidet gjort.

Da det er lovpålagt at enheter/virksomheter skal drives av mellomledere med fagkompetanse, er det viktig at lederen har kunnskaper om å drive de faglige prosessene på en god måte, og utvikle det faglige innholdet i enheten/virksomheten, samtidig som de kanskje bør være tydeligere ledere som leder yrkesutøvernes drift av virksomheten. For å drive utviklingsprosesser forankret i faget, mener vi det er helt nødvendig at lederen har kompetanse på det aktuelle fagområdet, men det er kanskje desto viktigere at de har god kompetanse på ledelse. At leder har lederkompetanse i tillegg til samme kompetanse som de han eller hun skal lede, eventuelt en bredere og større kompetanse innen feltet, ser vi som en styrkende faktor i lederarbeidet.

Sett i lys av flat struktur i kommunale virksomheter er det forståelig at informantene i studien, betegner det å bli leder som tilfeldig, eller noe som skjedde naturlig etter flere års erfaring. På den måten kan de rettferdiggjøre, begrunne eller til og med unnskyldde sin posisjon.

Slik vi forstår Kvåle og Wæraas (2016), blir identitet et relasjonelt fenomen, mellom de forventninger vi har til oss selv, og de forventninger som kommer utenfra. Med forventninger tenker vi både de vi opplever at omverdenen har, og de forventninger omverdenen tydelig gir uttrykk for å ha. Vi kan si at vi oppnår det Wenger (1999) kaller en balanse når egne forventninger møter andres forventninger i et fellesskap. En informant sier:

«Ja, jeg er blitt veldig bevisst på at det ikke skal være flat struktur. Jeg har jobbet masse med å få til et hierarki. Det er de som er fagutdannet som skal bestemme hva vi skal jobbe med i barnehagen, hvor fokuset vårt skal være. Det betyr ikke at de andre yrkesgruppene skal føle at de er mindre verdt, men at de har andre viktige oppgaver i virksomheten».

Informantene sier imidlertid at når de først er blitt ledere ønsker de å arbeide mot flat struktur, ingen skal være usikker på hvem som er leder i virksomheten, lederen kan være med på å skape utvikling blant personalet samt gi et godt tjenestetilbud ut fra de forutsetninger virksomheten har. En informant sier:

«Fremdeles gjør vi mange av de samme oppgavene, men blikket inn er likevel forskjellig»

Alle arbeider direkte mot brukerne, de på helseinstitusjon eller barna i barnehagen, alle har et planleggings- og gjennomføringsansvar, alle har et ansvar for å være «pålogget», det som

skiller er nivået av ansvar ut fra utdanningsbakgrunn og stillingskode. Utfordringen med flat struktur kommer kanskje når mellomlederen ikke har funnet sin identitet som leder og fremstår som utydelig eller usynlig, da er det lett at andre yrkesutøvere tar lederrollen eller styrer avdelingene sine slik de selv ønsker å ha det. Det kan være veldig vanlig i virksomheter der nye mellomledere kanskje fortsatt har en profesjonsidentitet og synes det er vanskelig å lede sine tidligere kollegaer.

4.5 Endringer i yrkesidentitet

For å se på hvilke endringer, dersom det var noen, informantene opplever at skjer i deres identitet som en følge av overgangen fra profesjonell yrkesutøver til mellomleder og hvor lang tid det tar før de opplever en eventuell identitetsendring, spurte vi om de opplevde noen endring som fagperson, som følge av at de gikk fra å være profesjonell yrkesutøver over til en mellomlederstilling. Vi spurte også om informantene tenkte på seg selv, i denne stillingen, som fagperson primært, eller som mellomleder i organisasjonen, og hvorfor de tenkte slik. Videre lurte vi på hvor de følte at de som ledere hørte til, hos ledelsen eller hos de ansatte.

Til undersøkelsen har vi forventninger om at informantene kan si noe om hvor lang tid det tok før de opplevde en eventuell identitetsendring, og om fasene til Ibarra et. al (2010) beskriver de opplevde endringsprosessene. Vi har forventninger om at noen mellomledere vil si at identiteten ligger i faget, at det ledes ut fra det. Som mellomledere kan de oppleve at de er mellom barken og veden hos ledelse og ansatte. Vi har en forventning om at informantene vil si noe om hvor lang tid det tar før de får en ledelsesidentitet, og at den bygger på faglig ledelse, og senere utvikles gjennom personlig og administrativ ledelse i organisasjonen.

I undersøkelsen spurte vi også om det hadde vært noen større endringer innenfor organisasjonen i løpet av den tiden de hadde vært ledere og i så fall hvilke, og dersom ja, hva endringene hadde betydd for deres rolle som ledere. Vi spurte også ut fra at litteraturen hevder at det å være mellomleder er en vanskelig oppgave og kanskje en utakknemlig jobb, hva informantene tenkte kunne være årsaken til dette, hva tenker de er drivkraften deres for å fortsette i stillingen. Informantene ble også bedt om å ta stilling til mulige rollekonflikter, så som fag kontra organisasjon, kollegaer kontra underordnede, kollegaer kontra overordnede, brukere kontra lederfellesskap/-lojalitet og faglig forsvarlighet kontra budsjett. Her var det ønskelig med et utdypende svar for å få deres tanker omkring disse utfordringene.

Det informantene beskriver her er hvordan de selv opplever og beskriver den prosessen som skjer da de gikk fra profesjonell yrkesutøver på avdelingsnivå over til å bli mellomleder. I denne delen har vi tenkt å belyse denne prosessen gjennom Ibarra et. al (2010) teori om identitetsendring.

4.5.1 Identitetsendring fra yrkesutøver til mellomleder

I undersøkelsen spurte vi informantene om det skjedde en endring i deres opplevelse av å være yrkesutøver som følge av at de gikk over i mellomlederstilling. På dette svarte fem at det skjedde en endring, og to informanter at det ikke skjedde noen endring.

En av informantene svarte:

«-i og med at jeg endret type stilling i organisasjonen må det jo nødvendigvis også ha forandret mitt perspektiv på det å være førskolelærer. Nå er dette over 20 år siden og perspektivet mitt på dette har nok endret seg mange ganger i denne perioden både bevisst og ubevisst».

Her kan det tenkes at informanten som har vært i stilling som mellomleder over lang tid ikke lengre reflekterer over fasene hvordan endringen foregikk, men informanten bekrefter at det var en endring og at endringene har skjedd og fortsatt skjer over tid.

Og en annen informant beskriver opplevelsen av endringen som:

«Selvfølgelig skjer det en endring fordi jeg også måtte jobbe nærmere der beslutninger tas for eksempel når det gjelder økonomi. Du jobber mer mot politisk nivå. Jeg har alltid følt på ansvaret som medarbeider uansett hvor jeg har jobbet. Det som derimot er forskjellen fra før er at jeg har ansvaret for hele driften. Jeg er glad jeg har jobbet som sykepleier for jeg kan kjenne meg igjen i utfordringen men også i gode tider».

Sitatet fra den sistnevnte er hentet fra informanten har kortest ansiennitet fra sin nåværende stilling som er 2,5 år, men har arbeidet i kommunal organisasjon i en årrekke. De andre informantene har arbeidet i sine nåværende stillinger mellom 7 og 21 år. Vi tror at besvarelsene om endringer i forhold til hvor lenge de ulike informantene har vært i mellomlederstilling vil kunne ha noe å si for om hvordan, og hva de svarer i forhold til endringen.

En tredje informant som svarte at det ikke hadde skjedd noen endring sa:

«Nei, det vil jeg ikke si. Jeg sier fortsatt at jeg er utdannet førskolelærer, men at jeg har en styrerstilling. Det som har vært den største overgangen er at jeg ikke har så tett kontakt med ungene, som jeg skulle ønske. Der strekker ikke tiden til. Administrative oppgaver tar for mye tid, spesielt oppfølging av personalet både i forhold til sykefravær, men også i forhold til holdninger».

Hvis vi ser disse utsagnene opp imot Ibarra et. al(2010) sin artikkel om rollebytte og identitet, så er det ingen av informantene som sier noe direkte om de ulike fasene. Alle informantene beskriver egentlig at det var en endring av identitet og endret perspektiv i forbindelse med rollebyttet. En av informantene som svarte at de ikke trodde det hadde skjedd noen endring, beskrev videre at perspektivet hadde endret seg i forhold til å se utover egen enhet, til å se tjenesten som en helhet. Kan det være at informantene ikke er bevisst identitetsendringene som skjer over tid, selv om de sier at perspektivet endrer seg?

4.5.2 Ser fagpersonen seg selv som leder eller profesjonsutøver?

På spørsmål om informantene tenker på seg selv primært som fagperson eller som leder i organisasjonen svarte fem av sju at de først og fremst tenkte på seg selv som ledere, mens to svarte at det kom an på situasjonen. Dette kan forstås som om alle informantene har en lederidentitet. I forhold til Ibarra et. al(2010) kan det tenkes at alle informantene er kommet over i inkorporeringsfasen. Her har de har tilpasset seg sin rolle som mellomleder med erfaringene fra sin gamle rolle, og med korrigeringer for å tilpasse seg mellomlederrollen, noe som over tid er blitt en del av deres nye identitet.

En av informantene beskrev dette som:

«På spørsmålet om jeg oppfatter meg selv mest som fagperson eller som leder i organisasjonen så avhenger det av hvilken situasjon jeg befinner meg i uten at det medfører at jeg føler meg mest som det ene eller det andre. Kompetansen jeg innehar i de to rollene brukes også om hverandre.» ok

Her kan vi tolke at profesjonsidentiteten også er en inkorporert del av lederidentiteten. Profesjonell identitet og profesjonsidentiteten beskrives som at de går over i hverandre i utførelsen av ledelsen.

Informantene skriver om en sterkt faglig motivering for valg av yrke. Motivasjonen for valg av yrke har ligget i nettopp utøvelsen av faget, og muligheten for å gjøre en forskjell i menneskers liv, og med et litt tilfeldig tilnærming til lederstillingen, kan det virke naturlig at de fleste av informantene har en sterk faglig orientert identitet i utgangspunktet. En sterk fagidentitet, med fokus på faglig innhold, personalet og brukerne, vil kunne være både en styrke og en svakhet for en virksomhets-/enhetsledere. Den opprinnelige motivasjonen for å arbeide med og for mennesker, kan se ut til å fortsatt prege flere av informantene, men på et litt høyere nivå – med å få sine medarbeidere til å gi kvalitet i tilbudet.

Vi kan også spørre om mellomleders engasjement, og faglige identitet vil være nok på sikt. Strand (2007) påpeker at for å holde en virksomhet levedyktig over tid, må alle lederfunksjoner fylles. Om leders identitet er for sterkt knyttet til kun den faglige delen, vil det kanskje kunne være med å gjøre lederen ”blind” for andre nødvendige oppgaver. Som leder er det viktig å ha blikket både på den indre daglige praksisen, men også å se utover og fremover.

En sterkere lederidentitet knyttet til oppgaver vil også kunne være med på å bidra til at ledere ønsker økt kompetanse innen ledelsesfaget. Det er nødvendig at ledere av sykehjem og barnehager har faglig kompetanse, det er også nødvendig at de får en bredere lederkompetanse. En sterk lederidentitet vil være med på å påvirke hvordan lederrollen oppleves.

4.5.3 Tilhørighet? Hos ledelsen eller blant de ansatte?

På spørsmål om hvor informantene føler at de hører til, med ledelsen eller med de ansatte svarte en informant at tilhørigheten i ledelsen, to svarte på avdelingen med de ansatte, og tre svarte både i ledelsen og med de ansatte. En av informantene hadde ikke svart på spørsmålet.

En av informantene svarte:

«De første årene som styrer følte jeg nok at jeg hørte mest til hos de ansatte. Nå ser jeg rollen min på en mer helhetlig måte, og tenker begge plasser».

Dette kan tolkes som en beskrivelse av endring av identitet som har skjedd over tid. Det beskrives at tilhørigheten i starten var mest med de ansatte, men for så å endre seg til å være både hos ledelsen og med de ansatte.

Hvis vi ser dette i forhold til artikkelen til Ibarra et. al(2010) så kan dette tolkes som en beskrivelse av overgangsfasen hvor en ikke helt har gitt slipp på den gamle rollen, og heller ikke er kommet helt inn iden nye rollen som mellomleder. Det beskrives som om dette er en prosess som har pågått over år, og at informanten har tilpasset seg sin rolle etter hvert. Her kan vi også se at perspektivet på rollen har endret seg, og at informanten har tilpasset seg sin mellomleder rolle, altså gått over inkorporeringsfasen.

Ifølge Wenger (1999) har praksisfellesskapene man føler tilhørighet til betydning for dannelse av egent identitet, det er like interessant å se etter det informantene ikke sier (skriver) noe om, som det de faktisk sier (skriver).

4.5.4 Merkbare endringer i organisasjonen

I undersøkelsen spurte vi mellomlederne om det hadde vært noen større endringer innenfor organisasjonen i den tiden de hadde vært ledere. Her svarte fire av informantene at det hadde vært organisatoriske endringer, to beskrev endringer som følge av endret lovverk, og en beskrev en strukturell endring på arbeidsplassen. Det påstås at mellomlederen har en spesielt viktig rolle i endringsprosesser (se endringsledelse tidligere i oppgaven), hvor de ofte blir ansvarlig for implementeringen av vedtatte endringer. Tradisjonelt sett har det vært toppledelsen som har blitt sett på som avgjørende for om man lykkes i endringsprosesser eller ikke. Mye tyder på at mellomledere er i ferd med å få større ansvar med bakgrunn i at de i større grad kjenner virksomhetene og de som arbeider der bedre.

En av informantene svarte:

«Har vært jevnlig utvikling, men endringen fra etatsmodell til to-ledernivå var et hopp»

Felles for informantene er at alle har opplevd større endringer i organisasjon i perioden de har vært mellomledere. Kommunal organisasjon kan være utfordrende med tanke på at politikerne har påvirkningskraft på hvilke områder kommunene skal satse på, som ender ut i rådmannens oppgave å prioritere oppgaver og økonomi. Kommunenes mellomledere er et ledd som har det daglige ansvaret og gjør arbeidet, mens hovedansvaret fortsatt ligger i kommunal ledelse både der det er resultatenheter og der det er virksomheter. En slik rolle kan vanskeliggjøre arbeidet med å bli en god mellomleder, da politisk og kommunal ledelse kan prioritere på en annen måte enn mellomlederen ønsker eller ser muligheten til å implementere på avdelingsnivå.

I disse tilfellene har mellomlederne alltid en overordnet, og de underordnede har alltid noen de kan henvende seg til dersom de ikke er fornøyd med avgjørelsene mellomleder tar.

På spørsmålet om større endringer i organisasjonen, svarte en av informantene:

«Ja, flere ganger, men lite de siste 13 årene, da gikk vi over til to-ledernivå. Ble færre mellomledere for 7 år siden da flere enheter ble slått sammen».

Det kan være avdelinger som slås sammen, legges ned eller bygges ut. En slik stor omorganisering starter det ofte med at toppledelsen krever at mellomlederen implementerer endringen i nivået under seg på en tilfredsstillende måte. Det fører til at mellomlederen forsøker å gjøre det ledelsen krever i virksomheten, som igjen kan føre til motstand mot endringer fra de ansatte. «Reel endring betyr at mennesker endrer sin atferd, og at mange nok gjør det til at organisasjonen som helhet endrer sin atferd.» (Jacobsen, 2004.s. 176).

En av informantene svarte:

«Ja, det er hele tiden endringer, og de siste årene siden 2012 da samhandlingsreformen gjorde sitt inntog ble det også gjort store endringer i pleie og omsorg i kommunen».

Endringer i organisasjonen vil også måtte medføre en endring i mellomleders rolle. Når organisasjonen gjennomgår en organisatorisk endring, det være seg at ansvarsområdet til lederne blir utvidet, avdelinger blir utvidet, lover får innvirkning på organisasjonen slik som eksempelvis samhandlingsreformen og barnehageloven, vil dette også medføre at mellomleder blir påvirket av disse endringene. Organisasjonen vil da kunne gå inn i fasene til Lewin med først en opptining av organisasjonen, der organisasjonen overvinner motstanden mot forandring. Her vil mellomlederen også kunne befinne seg i Ibarra et. al (2010) sin første fase, atskillelse. I den neste fasen til Lewin går organisasjonen inn i endringsfasen, der man påvirker i ønsket retning for organisasjonen. Her vil det kunne hevdes at mellomlederen befinner seg i Ibarra et. al (2010) sin overgangsfase. I den tredje og siste fasen til Lewin, nytilfrysningfasen, der organisasjonen har stabilisert seg, kan man også tenke seg at lederen befinner seg i Ibarra et. al (2010) sin inkorporeringsfase, der lederen har tilpasset seg den nye rollen.

Flere av mellomlederne opplever selv at de arbeider med kontinuerlig endringsledelse for å tilpasse virksomheten til samfunnsendringer, markedets behov samt ivaretagelse av brukere og ansatte innenfor de økonomiske rammer som til enhver tid foreligger.

4.5.5 Betydning av endring for mellomleders rolle?

Vi stilte også spørsmål om endringene hadde betydd noe for deres rolle som mellomleder. Her ønsket vi å få svar på om disse endringene som mellomlederne hadde opplevd i perioden de hadde vært mellomledere, hadde ført til endringer for deres rolle i organisasjonen.

En av informantene beskrev en organisatorisk endring. Her gikk kommunen over til to-ledernivå. Mellomlederen beskrev endringen av sin rolle som:

«Jeg ble leder for tre tidligere enheter, og de to som hadde vært driftsledere gikk tilbake til avdelingssykepleier jobb. Da ble jeg tatt ut av turnus og arbeider kun administrativt. Fått mye ansvar i forhold til overordnede planer for helse og omsorg i kommunen. Personalansvar økt fra ca. 20 til ca. 65- 80, samt drift av flere enheter spredt geografisk».

Her er det en større endring i hele organisasjonen, noe som kan innbefatte både organisasjonens identitet og mellomleders identitet. Det kan tenkes at på organisasjonsnivå omfatter denne prosessen Lewins kraftfeltmodell, med de tre fasene som beskrevet tidligere. Denne endringen er politisk fundert og mellomleders rolle for å gjennomføre den vil være av stor betydning ved implementering på enhetsnivå. Skal leder kunne fundere denne godt på enhetsnivå, må leder også være en del av prosessen som Lewin beskriver. Denne endringen i organisasjonen vil også kunne bety noe for mellomleders identitet. Vi ser at den gir endring i mellomleders ansvar i form av flere medarbeidere å lede, og flere enheter som slås sammen og at leder er ansvarlig for disse. Endringen er også en omlegging av ansvar for budsjett og drift, med økonomisk kontroll over hele den nye enheten. Dette medfører også en ny rolle for mellomlederen, der personen må omstille seg selv for å kunne utøve den nye rollen, her kan man tenke seg at Ibarra et. al (2010) sine faser kommer inn, da lederen må igjennom en fase med atskillelse fra den gamle rollen, der ansvaret var for en avdeling, gjennom en overgang, der leder må orientere seg i forhold til flere ansatte og avdelinger og en rolle med større ansvar, og til en inkorporering der leder har tilpasset seg den nye rollen og er komfortabel med denne.

En annen informant beskrev sin opplevelse av endringen som følge av endret lovverk, og fortalte om endringen av sin rolle som:

«Ansvarsområdet mitt på papiret er det samme, men virkeligheten er endret. Det var ikke slik det skulle driftes da jeg søkte på stillingen. Nå kjenner jeg til at endringer kan oppstå, må allikevel være ærlig å si at dette har vært komplisert med å lede mennesker som i utgangspunktet hadde søkt en stilling i en avdeling som ble noe annet av enn de i utgangspunktet var forespeilet. Det har vært utfordringer i forhold til personalhåndtering i en organisasjon i endring fra å være et rent «gamlehjem» til å bli en flerbruksinstitusjon».

Dette er en endring som også er politisk fundert, men som bare får innvirkning på enhetsnivå. Vi ser her at dette også er en endring som får innvirkning for mellomleder, men endringen gjelder i størst grad en gjennomføring på enhetsnivå. Mellomleder er den som står ansvarlig for å få dette implementert på enheten. Dette kan vi se som at mellomleder må omformulere sin egen rolle. Her vil Ibarra et. al (2010) sine faser også kunne være gjeldende da mellomleder må gjennom disse for å nå en ny tenkemåte om sin egen rolle i forhold til å tilpasse de nye bestemmelsene og krav som kom som følge av samhandlingsformen.

4.5.6 Mellomlederrollen, «mellom barken og veden»?

I litteraturen beskrives ofte rollen som mellomleder som en vanskelig oppgave, og kanskje en utakknemlig jobb. Vi spurte informantene om hva de kunne tenke seg at kunne være årsaken til det.

En informant svarte:

«Man er mellom barken og veden, og skal være lojal begge veier selv om det er konflikter mellom forventninger fra alle parter».

Dette er et resonnement som går igjen hos flere informanter. Her ser vi at forventningene til mellomleder ikke er sammenfallende fra de forskjellige partene i organisasjonen. Det blir opp til mellomleder å finne en farbar vei for enheten gjennom kravene som stilles både fra overordnet og fra underordnet nivå.

En informant sa:

«Å være mellomleder medfører jo fort at du kommer i en skvis mellom nivået over deg og nivået under deg, og dette kan oppleves som en lojalitetskonflikt. Dette kan oppleves som ubehagelig med mindre du har et avklart forhold til hva du selv ønsker å oppnå med jobben.

Jeg tenker at min lojalitet først og fremst ligger hos det jeg mener er forenelig med det å drive en god barnehage til det beste for barn og foreldre.»

Dette kan sees som en konflikt for mellomleder, mellom profesjonsidentiteten og identiteten som mellomleder. Faget krever en forståelse for situasjonen for løsning av problemet, men ledelsen forventer en annen løsning av dette. I følge Vøxted (2007) har mellomlederen det overordnede ansvaret for det som skjer i egen virksomhet, og også utøve den faglige ledelsen. Når mellomleder her sier at lojaliteten først og fremst ligger i det informantene mener er forenelig med å drive en god barnehage til beste for brukerne og foresatte, kan vi se det som et uttrykk for at informantene er trygg i sin rolle, og er i det Ibarra et. al (2010) kaller inkorporeringsfasen.

4.6 Sammenfatning av svar på problemstilling og forskerspørsmål

For å kunne besvare problemstillingen om fagpersoners identitet endres når de avanserer fra yrkesidentitet til mellomleder i kommunal organisasjon, har vi drøftet og analysert empiri og fra undersøkelsen i lys av teori, inn imot problemstilling og forskerspørsmål. Her har vi sammenfattet de funnene vi gjorde i et skjema:

Tabell 2. Sammenfatning av funn i undersøkelsen.

Tema	Oppsummering:
Problemstilling: Endres fagpersoners identitet når de avanserer fra yrkesutøver til mellomleder i kommunal organisasjon?	Vår teoribaserte forventning: er at ansattes identitet endres når de avanserer fra yrkesutøver til mellomleder i kommunal organisasjon jf. Ibarra et. al (2010) som sier at mennesker gjennomgår identitetsendringer når de skifter roller i arbeidslivet Informantene sier: alle informantene sier at de ser på seg selv som ledere, men at fagpersonen absolutt er tilstede for å lede yrkesutøverne videre Drøfting: Yrkesutøvere som går over til å bli mellomledere i kommunale sektorer som helseinstitusjon og barnehage må ha fagkompetansen for å få lederstillingen. I denne typen organisasjon er ledelse gjennom fag en viktig del av oppgaven for å skulle lede yrkesutøverne til å gjøre en god jobb slik at brukerne er

	<p>fornøyd med tilbudet. Når mellomlederen har gått gjennom Ibarra et. al (2010) sine faser for endring, noe som også for organisasjonen medfører endringer jamfør Kaufmann og Kaufmann (2009) vil organisasjonen falle til ro, og endringene som skulle implementeres blir tatt opp som en del av organisasjonen, og yrkesutøverens identitet endres til dens nye rolle som mellomleder.</p>
<p>Forskerspørsmål 1:</p> <p>Hva ligger bak sykepleieres/barnehagelæreres valg om å gå fra stilling som fagperson på avdelingsnivå til å bli mellomleder?</p>	<p>Vår teoribaserte forventning: Var at yrkesutøverne som mellomledere vil gi større muligheter til å drive utviklingsarbeid av faget, og å påvirke arbeidsmetoder. Vi tolker det som en rettferdiggjørelse av å ta en lederstilling med opprinnelse i fagmotivasjon jamfør Voxted (2007)</p> <p>Informantene sier: Materialet viser at ingen av informantene hadde uttalt mål om å bli leder, av 7 informanter var det to som sier at de var oppfordret til å søke, og 5 som sier at det skjedde tilfeldig ved at stillingen ble ledig.</p> <p>Drøfting: Mellomlederen har en fagbakgrunn tilsvarende mange av sine ansatte, og skal utøve ledelse av utvikling og drift, men lang fartstid i yrket og ønske om nye utfordringer ofte er det som får yrkesutøverne til å velge å bli mellomleder.</p>
<p>Forskerspørsmål 2:</p> <p>Hvordan beskriver fagpersonen sin rolle som mellomleder?</p>	<p>Vår teoribaserte forventning: er jamfør Strand (2007) som sier at ledelse er lettere å forstå når vi setter det i en meningssammenheng, at mellomlederne i starten identifiserer sin lederrolle med faget fra sin grunnutdanning, og etterhvert endrer det over i et lederperspektiv ettersom identiteten endrer seg fra yrkesutøver til mellomleder jamfør Ibarra et. al (2010).</p> <p>Informantene sier: -at de ofte føler seg mellom barken og veden ved å skulle påvirke organisasjonen i begge retninger til det beste for virksomheten, ansatte og brukere. Alle informantene beskriver sin rolle som ledere av virksomhetene, de må være lojale mot politiske beslutninger, samtidig som de skal drive virksomheter med god kvalitet.</p> <p>Drøfting: Selv om mellomlederne beskriver utfordringer knyttet til å ha mange arbeidsoppgaver, lede tidligere kollegaer og å være mellom barken og veden, ser de at de har en spennende jobb med mange muligheter. De er ledere som tar oppgaven alvorlig, er lojal mot ledelse og</p>

	tar vare på sine ansatte og brukerne.
<p>Forskerspørsmål 3:</p> <p>Hvilke endringer (om noen) opplever informantene skjer i deres identitet som følge av overgangen fra profesjonell yrkesutøver til mellomleder? Hvor lang tid tar det før en opplever en eventuell identitetsendring?</p>	<p>Vår teoribaserte forventning: -til om mellomlederne opplevde endring av identitet som følge at de gikk over fra yrkesutøver til mellomleder, og dersom ja, hvor lang tid det tok jamfør Ibarra et. al (2010), vi hadde også forventning om at identiteten ligger i faget og at de forblir yrkesutøvere i sin identitet.</p> <p>Informantene sier: alle at de har sin identitet i å være leder, men at kompetansen på begge områder brukes hele tiden i arbeidet med å lede yrkesutøverne i sitt arbeid, og i arbeid med øvrig ledelse. Mange ledere sier at de hører til begge steder, eller ingen steder – mellom barken og veden.</p> <p>Drøfting: Mellomlederne sier at lederidentiteten kommer over tid, noe som også stemmer med Ibarra et. al (2010) samt Kaufmann og Kaufmann (2009) som sier at både mellomlederen og organisasjonen må gjennom noen faser før lederidentiteten er på plass og organisasjonen slår seg til ro med ny mellomleder.</p>
<p>Oppgaven helhetlig oppsummert:</p>	<p>Når vi støtter oss til Lewins teori om sosialendring (kraftfeltmodellen), som viser at endringer i organisasjonen sees som et resultat av dynamikken mellom motstridene krefter (Kaufmann og Kaufmann 2009, s.275), tyder våre funn på at det er mindre problematisk å endre identitet når en avanserer fra yrkesutøver til mellomleder, enn hva vi trodde. Dersom kraftfeltmodellen sine faser følges, og at en tar høyde for Ibarra et. al (2010) sine faser for endring av roller og identitet i yrkesutøverens endringsprosess frem til mellomleder, viser det seg at de fleste yrkesutøvere ikke har problemer med å endre sin identitet til mellomleder.</p>

Svarene i undersøkelsen kan tyde på at identiteten til mellomlederne er sterkt forankret til fagene sykepleier og barnehagelærer. Det tyder på at alle informantene har et godt integrert lederperspektiv, og at de er trygge i sine roller som mellomledere.

Dette tolker vi som at identiteten til mellomlederne er todelt. Dette beskriver de med at det ikke bare identiteten fra faget og profesjonen, eller bare identiteten i mellomlederrollen de innehar i sin utførelse av ledelse. Informantene beskriver at de ut ifra ulike situasjoner bruker

rollene om hverandre, men at dette ikke nødvendigvis betyr at den ene delen er mindre viktig enn den andre. Det kan derfor oppfattes som om begge identitetene er til stedet i utførelsen av rollene deres som mellomledere

På spørsmål om informantene mente at det hadde skjedd en endring i deres opplevelse av å være sykepleier eller barnehagelærer etter at de gikk over i mellomlederstilling. Her var det to som svarte nei, men at perspektivet hadde endret seg og hadde gitt en større oversikt og forståelse av hele organisasjonen. De andre fem informantene svarte alle at det hadde vært en endring, og at denne hadde skjedd over tid.

Her vises en endring for fagpersonell når de går inn i rollen som mellomleder. Men dersom vi ser på hva informantene svarte i undersøkelsen angående disse endringene, må vi ta forbehold om at informantene ser denne prosessen i et tilbakeblikk. For de fleste har dette skjedd for rundt 20 år siden. Dersom vi ser nærmere på hva informantene beskrev, så var dette en glidende overgang fra fagrolle til mellomlederrolle. Dette igjen kan sees i lys av Ibarra et. al(2010) sin forklaring av endring i identitet ved rollebytte.

I undersøkelsen fant vi ingen tydelige tegn på forskjeller mellom informantenes identitet, med tanke på at de kommer fra to ulike profesjoner, og heller ikke i forhold til at de kommer fra to ulike kommuner med ulik organisering.

Et annet spørsmål vi også stilte oss i oppgaven var om de funnene vi gjorde kan sammenlignes eller benyttes i andre sammenlignbare organisasjoner som våre, og til det kan vi kanskje svare at dersom det er organisasjoner med ansvar for faglig utvikling som våre virksomheter, kan det helt klart sammenlignes, men jamfør Torsteinsen (2012) sin bok der den amerikanske fagforeningslederen Kenning sier at ledelse er en egen profesjon, og at sterke ledere kan lede hva som helst vil være uforenelig med ledelse av profesjonsutøvere da det krever at den faglige kompetansen ligger til grunn for stillingen

5 Avslutning

En masteroppgave er et begrenset studie, og av den grunn skal vi være forsiktig med å trekke bestemte konklusjoner, dette fordi datamaterialet som er samlet inn er begrenset. Det er likevel mulig å se noen linjer og tendenser, det vil vi forsøke å gjøre her.

Før vi kommer med en avslutning er det naturlig med en oppfriskning av problemstillingen:

Endres fagpersoners identitet når de avanserer fra yrkesutøver til mellomleder i kommunal organisasjon?

Vi har tro på at en leders opplevelse av identitet vil ha innvirkning på måten vedkommende leder virksomheten, uavhengig av hvilken virksomhet det er. Vi mener at funn i studiet støtter opp om dette. Som ledere for helseinstitusjoner og barnehager er det vesentlig, og en styrke at lederen har en sterk faglig identitet. Likevel mener vi at det vil være til fordel for kommunen som organisasjon, og også for lederen om identiteten er balansert mellom en forankring i et faglig- og ledelsesorientert utgangspunkt.

Som svar på dette ser vi at mellomlederne møter store utfordringer med tanke på krav og forventninger, både initiert fra ledelsen og fra de ansatte. Å utøve mellomledelse er en krevende jobb, der krav til faglig kompetanse bør ligge i bunn, men dersom lederne ikke identifiserer seg selv som ledere vil fremtidens mellomledere komme til kort. Det henger i stor grad sammen med at arbeidstakere har høyere kompetanse enn tidligere, noe som gjør at de har større forventninger til de som er satt til å lede dem.

Bakgrunn for valg av problemstilling var at vi syntes temaet omkring mellomleders identitet og rolle var interessant. Med bakgrunn i egen yrkeserfaring hadde begge en forståelse med av at mellomlederrollen var en vanskelig rolle å inneha, og i forhold til dette temaet satte vi opp en problemstilling vi mente ville være interessant å finne ut mere om. For å rettlede oss inn mot problemstillingen satte vi opp forskerspørsmål.

Det kan se ut som om mellomlederne i kommunal organisasjon endrer sitt perspektiv fra yrkesutøvere på avdelingsnivå til mellomledere, når de går over i ny stilling. Kravene til mellomledere i kommunal sektor om ansvar for ledelse av personalmessig-, faglig- og administrative oppgaver i sine virksomheter, er tydelig både for toppledelse, mellomlederne selv og de ansatte i virksomheten. De er viktige for toppledelsen og for de ansatte i virksomhetene i forhold til å få gjennomført oppgaver, forventninger og krav. Og for å gjøre

mellomlederen sine oppgaver enklere er det nødvendig at de har sin identitet i rollen de utfyller. Alle mellomlederne vi har vært i kontakt med i forbindelse med denne masteroppgaven har kommet fra fagstillinger i kommunen og gått over til mellomlederstillinger. Vi har prøvd å belyse hvor mellomlederne selv opplever at de har sin identitet gjennom mange år som mellomleder.

Etter dette startet vi med å søke relevant litteratur. Her fant vi at Ibarra et. al (2010) var svært relevant i forhold til endring av identitet. Vi valgte også å bruke Lewin (Kaufmann og Kaufmann 2009) sin modell for endringsprosess for også å se endring i et videre perspektiv.

Det teoretiske utgangspunktet vi har valgt, ville sannsynligvis kunne ha gitt andre funn dersom vi valgte å se empirien i forhold til annen litteratur.

I forhold til metodedelen i denne oppgaven så ser vi at fremgangsmåten vi har brukt, ved å sende ut skriftlig spørreundersøkelse, gjør at vi har fått kanskje generelt mindre tydelige svar fra informantene enn vi muligens kunne fått ved å bruke muntlig intervju. Vi ser også at der er informanter som har misforstått spørsmålene i undersøkelsen, og dermed ikke svarte direkte på det vi ønsket å få informasjon om. Dette kan hevdes å være både en styrke og en svakhet med materialet med tanke på det vi har fått frem. I forhold til muntlig intervju er det en klar svakhet ved at vi som forskere ville kunne lede og påvirke samtalen med informantene i den retningen vi selv ønsket at den skulle gå. Et annet punkt ved undersøkelsen er personene vi har brukt som informanter, disse har alle lang ansiennitet i rollen som mellomleder. Ved å ha fokus på ledere med kortere ansiennitet ville man muligens fått annen informasjon i forhold til den endringsprosessen de gjennomgår fra yrkesutøver til mellomleder. Ved å bruke de informantene vi har brukt ser vi at disse svarer ut fra at de har vært lenge i mellomlederrollen og ser tilbake på prosessen med endring, i stedet for å være inne i den.

Spørsmålene i undersøkelsen som ble gjennomført kunne nok også vært mer tydelig og konkret, da vi så at noen av informantene ikke svarte på det vi var interessert i å få informasjon om.

I lys av den teorien vi valgte gjorde vi så en analyse/drøfting av utvalgt informasjon fra undersøkelsen. Dette gjorde vi for å komme frem til en eventuell besvarelse på problemstillingen

Funnene fra oppgaven vil vi ikke kunne generalisere til å gjelde alle kommuner, men de vil kunne ha en gyldighet i de gjeldende kommunene undersøkelsen er gjennomført i og i andre kommuner der mellomledere med krav om bakgrunn som yrkesutøvere leder andre yrkesutøvere.

Ytterligere spørsmål som kunne vært stilt, er hvordan toppledelse og de ansatte ser på mellomlederrollen, mellomlederens identitet og oppgaver for å belyse andre vinklinger på problemstillingen, men med tanke på begrensninger får det være en annen oppgave.

Avslutningsvis vil vi si at det har vært en interessant oppgave å skrive, som har gitt oss nye tanker i forhold til teori og praksis om ledelse, og spesielt ledelse og identitet innenfor eget område som er offentlig organisasjon. Den nye lærdommen vil bli tatt med videre.

Referanseliste

Berg M.E, (2008): *Ledelse – verktøy og virkemidler*,
Asker: Fagbokforlaget

Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D.Ø & Ludvigsen, K (2011): *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*
Bergen, Fagbokforlaget

Causer, G and Exworthy, M (1999): *Professionals as managers across the public sector.*
In: *Professionals and the new managerialism in the public sector.* s. 83-101
Buckingham: Open University Press

Døving, E, Elstad B og Storvik Aa (2016): *Profesjon og ledelse*
Bergen; Fagbok forlaget

Eriksen Erik Oddvar (1999): *Kommunikativ ledelse: Om verdier og styring i offentlig sektor*
Bergen:Fagbokforlaget

Exworthy, M and Halford. S (1999): *Professionals and managers in a changing public sector: conflict, compromise and collaboration?* In: *Professionals and the new managerialism in the public sector.* S. 1-17
Buckingham: Open University Press

Ibarra, H, S Snook & Ramo L. G (2010): *Identity-based Leader development*, in N. Nohria & Khurana, R. (eds) *Handbook of Leadership Theory and Practice.*
Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation

Hatch, Mary Jo (2011): *ORGANISASJONSTEORI, Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver.*
Oslo: Abstrakt forlag

Hope, O.(2010): *Essays on middle management responses to change initiatives.* PhD.
Norges Handelshøgskole

Jacobsen, D. I (2015): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utgave, 1. opplag
Cappelen Damm AS

Jacobsen, D.I og Thorsvik, J (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer:* 4 utg.
Bergen: Bokforlaget

Kvåle, G og Wæraas, A (2016): *Organisasjon og identitet – eit symbolsk perspektiv*
Oslo: Samlaget

Kaufmann, G og Kaufmann, A (2009): *Psykologi i organisasjon og ledelse.* 4. utgave.
Bergen: Fagbokforlaget, Vigmostad og Bjørke A/S

Nilsen, V (2012): *Analyse av kvalitative studier – den skrivende forskeren.*
Oslo: Universitetsforlaget

Rasmussen, Bente (2011): *Med frihet til å lede? Styring og ledelse i kommunal omsorg.*
Oslo: Magma

Strand, T (2001): *Ledelse, organisasjon og kultur.* 2.utgave 2007, 3 opplag 2012,
Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS

Skogstad, Anders & Einarsen, Ståle (2002) *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel.*
Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke A/S

Thagaard, T (2013): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode.* 4. utgave, 2
opplag 2015.
Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke A/S

Torsteinsen, H (2012): *Resultatkommunen; Reformen og resultater*
Oslo: Universitetsforlaget AS

Voxted, S (2007): *Den nye mellemlider,*
København: Hans Reitzels Forlag

Wenger, E (1999). *Communities of Practice. Learning, Meaning and identity,*
Cambridge: University Press

Vedlegg 1 Brev til informantene

Hei!

Vi viser til tidligere forespørsel om du vil være vår informant i forhold til datainnhenting gjennom skriftlig spørreundersøkelse. Vi er to studenter som for tiden tar en master i erfaringsbasert ledelse ved UIT campus Harstad. I forbindelse med studiet skriver vi en masteroppgave hvor vi skal forske på mellomlederrollen i kommunal sektor. Vårt fokusområde er mellomledere og identitet, og forskningsspørsmålet vårt er:

«Endres fagpersoners identitet når de avanserer fra yrkesutøver til mellomleder i kommunal organisasjon»

Vi velger å rette en forespørsel til tre enhetsledere innen helse og tre virksomhetsledere i barnehager i to forskjellige kommuner i forhold til om dere kan svare på noen spørsmål i forhold til ledelse og identitet. Vi har valgt å benytte skriftlig spørreundersøkelse som datainnsamlingsmetode for oppgaven.

Bakgrunnen for valg av å sende spørreundersøkelse til informanter to kommuner er for å se om det er forskjell fra kommune til kommune, og vi vil se på to forskjellige fagområder (sykepleiere og barnehagelærere) for å sammenligne forskjellig yrkesbakgrunn, og til sist for å se om vi kan se om det er noen forskjeller i ledelse av sykehjem og barnehager.

Spørsmålene sendes ut elektronisk mandag 21. november 2016 med svarfrist mandag 5. desember 2016. Informanter vil bli anonymisert og alle opplysninger om informant og svar vil bli behandlet konfidensielt. Besvarelsene vil bli slettet fra mail og pc når masteroppgaven er levert.

I Videre arbeid vil besvarelsene fra dere bli brukt til å tolke, analysere og trekke frem konklusjoner for å besvare oppgavens forskningsspørsmål opp mot gjeldende teori på området.

Dere som har takket ja til å være informanter, vil få tilbud om å få den endelige masteroppgaven når den er levert og godkjent.

Vi er veldig glad for at du har takket ja til å være informant, og håper du tar deg tid til å gi oss utfyllende svar på våre spørsmål. Vi gleder oss til å få svarene fra deg!

Med hilsen

Nina F. Bergersen

Unn Wenche Slettvoll

Vedlegg 2 Spørreundersøkelsen

Endres fagpersoners identitet når de avanserer fra yrkesutøver til mellomleder i kommunal organisasjon?

Forskerspørsmål:

1.Hva ligger bak sykepleiers/barnehagelærers valg om å gå fra stilling som fagperson på avdelingsnivå til å bli mellomleder?

2.Hvordan beskriver fagpersonen sin rolle som mellomleder?

3.Hvilke endringer (om noen) opplever informantene skjer i deres identitet som følge av overgangen fra profesjonell yrkesutøver til mellomleder? Hvor lang tid tar det før en opplever en eventuell identitetsendring?

1. Hvor lenge har du arbeidet i kommunal organisasjon?
2. Hvor lenge har du arbeidet som sykepleier/barnehagelærer før du ble leder?
3. Hvor lenge har du arbeidet i din nåværende stilling som mellomleder?
4. Er det stilt noen krav til utdanning/kvalifikasjoner for å inneha mellomlederstillingen?
Hvis ja, hvilke?
5. Hvor er stillingen din plassert i kommunens organisasjonskart?

6. Hva var bakgrunnen til at du gikk fra å arbeide som fagperson på avdelingsnivå (sykepleier/barnehagelærer) til å bli mellomleder?
7. Hvordan vil du beskrive din rolle som mellomleder i kommunal organisasjon?
8. Er det viktig å ha en fagbakgrunn som sykepleier/barnehagelærer i bunnen for din stilling som leder i virksomheten?
Hvis ja, hvorfor?
9. Skjedde det en endring i din opplevelse av å være sykepleier/førskolelærer som følge av at du gikk over i en mellomlederstilling?
Utdyp svaret!

10. Tenker du på deg selv primært som fagperson, (dvs som sykepleier/barnehagelærer), eller som leder i organisasjonen?

- a. Hvorfor?
- 11. Hvor føler du at du som leder hører til, hos ledelsen eller hos de ansatte?
Utdyp svaret!
- 12. Som mellomleder har du det administrative, personalmessige og det faglige ansvaret i virksomheten
 - a. Hvordan rangerer du prioriteringen av ansvaret og hvorfor?
- 13. Hvordan rapporteres virksomhetens arbeid videre til ledelsen?
Utdyp gjerne svaret

- 14. Har det vært noen større endringer innenfor organisasjonen i den tid du har vært leder, hvilke?
- 15. Hvis ja, hva har endringene betydd for din rolle som leder (endret ansvarsområde, oppgaveorientering osv.)?
- 16. Har du som leder opplevd rollekonflikt med tanke på lojalitet overfor fagutdanningen din kontra ledervervet?
 - a. Hvis ja, hvordan løser du slike opplevde konflikter?
 - b. Hvis nei, hvorfor tror du at du har unngått en slik konflikt?

- 17. Det hevdes i litteraturen at det å være mellomleder er en vanskelig oppgave og kanskje en utakknemlig jobb.
 - a. Hva tenker du kan være årsaken til det?
 - b. Hva tenker du er drivkraften din for å fortsette i stillingen?

- 18. Din type virksomhet (som sykehjemsavdelinger og barnehager) er kjent for å ha en flat struktur hvor alle gjør de fleste oppgavene.
 - a. Har din holdning til denne strukturen endret seg fra da du var sykepleier/barnehagelærer til nå når du er leder?
Utdyp svaret
 - b. Skiller dere de ulike yrkesgruppene i virksomheten mht arbeidsområder, hvis ja – hvordan vises det?

- 19. Mulige rollekonflikter i en mellomlederstilling kan på generelt grunnlag være
 - a. Fag vs organisasjon
 - b. Kollegaer vs underordnede
 - c. Kollegaer vs overordnede
 - d. Brukere vs lederfelleskap/-lojalitet
 - e. Faglig forsvarlighet vs budsjett
 Hva tenker du om disse utfordringene?

Utdyp svaret.

20. Dersom du skulle gjort endringer ifht din stilling og/eller dine arbeidsoppgaver som mellomleder, hva ville du gjort?
Utdyp svaret.