



**Uit**

**NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET**

Handelshøgskolen

## **Hvordan opplever mellomledere i kommunal helse – og omsorgssektor sitt handlingsrom i strategiske endringsprosesser?**

*Masteroppgave - Erfaringsbasert master i ledelse - november 2020*

**Elin Carina Aas**





# Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	1
1 Innledning.....	3
1.1 Problemstilling.....	4
1.2 Avgrensninger .....	5
1.3 Disposisjon av oppgaven.....	5
2 Teori .....	7
2.1 Kommunal helse og omsorgssektor – kjennetegn og rammebetingelser .....	7
2.2 Endringsprosesser og rollefordeling .....	8
2.2.1 Topplederrollen i strategiske endringsprosesser .....	10
2.2.2 Mellomlederrollen i strategiske endringsprosesser .....	11
2.3 Mellomlederes handlingsrom i endringsprosesser .....	14
2.4 Faktorer som fremmer handlingsrom i endringsprosesser .....	15
2.4.1 Makt og autonomi .....	15
2.4.2 Tillit.....	16
2.4.3 Differensiert kultur .....	17
2.4.4 Involvering av medarbeiderne.....	18
2.4.5 Støtte fra overordnede ledere .....	19
2.5 Faktorer som hemmer handlingsrom i endringsprosesser .....	19
2.5.1 Motstand mot endringer .....	19
2.5.2 Rigide rammer og manglende kommunikasjon .....	20
2.5.3 Enhetlig og sterk kultur .....	21
2.5.4 Manglende støtte fra overordnede ledere .....	21
2.6 Oppsummering .....	22
3 Metode.....	23
3.1 Forskningsdesign .....	23

3.2	Datainnsamling .....	24
3.2.1	Utvelgelse av informanter .....	24
3.2.2	Intervjuguide .....	25
3.2.3	Gjennomføring av intervjuene .....	25
3.2.4	Analyse av data .....	26
3.2.5	Reliabilitet, validitet og overførbarhet .....	27
3.2.6	Etiske hensyn og vurderinger .....	30
4	Analyse og drøfting .....	31
4.1	Hvordan opplever mellomlederne sin rolle og sitt ansvar i strategiske endringsprosesser? .....	31
4.1.1	Rollefordeling mellom ulike ledernivå .....	31
4.1.2	Oversette og operasjonalisere strategi .....	33
4.1.3	Motstand og motstridende interesser.....	34
4.1.4	Støtte og involvering .....	35
4.1.5	Balansere endring med daglig drift .....	36
4.1.6	Oppsummering av rolleforståelse.....	37
4.2	Hva opplever mellomlederne som hemmere og fremmere for å utvikle seg til å bli gode endringsagenter?.....	38
4.2.1	Autonomi, makt og tillit .....	38
4.2.2	Involvering av medarbeiderne.....	40
4.2.3	Motstand mot endringer .....	43
4.2.4	Støtte fra overordnede ledere .....	44
4.3	Handlingsrom i strategiske endringsprosesser .....	45
4.3.1	Oppsummering av handlingsrom .....	47
5	Konklusjon .....	49
	Referanseliste .....	51

**Vedlegg:**

**Vedlegg nr 1 - Intervjuguide**

**Vedlegg nr 2 – Informasjonsskriv til informanter og samtykke**

# Forord

Denne oppgaven er avslutningen på treårig master studium i «Master i erfaringsbasert ledelse» ved UiT – Norges arktiske universitet, Handelshøgskolen, campus Harstad.

Å kunne møte medstudenter fra andre fagområder med ulik bakgrunn og perspektiver var avgjørende for mitt valg av masterstudie. I løpet av disse tre årene har jeg fått ny kunnskap og innsikt, og opplever at jeg har gjennomgått både faglig og personlig utvikling.

Masteroppgaven har gitt meg innsikt og kunnskap om et tema som har opptatt meg over år. Gjennom ulike lederstillinger har jeg sett hvilken utvikling mellomlederrollen har hatt parallelt med utviklingen av den kommunal helse – og omsorgstjenesten. Oppgaven håper jeg kan bidra til å kaste lys over denne mangfoldige, komplekse og krevende lederrollen og de mulighetene som ligger i den.

Å kombinere jobb og studier har til tider vært krevende. Jeg bare møtt forståelse og velvilje fra min arbeidsgiver, som har tilrettelagt slik at det var mulig å gjennomføre studiet. Jeg ønsker å takke for det.

Jeg vil takke de fem informantene for å ha tatt seg tid til å bli intervjuet og bidratt til empirien. Jeg vil også takke min veileder, Grete Hagebakken, for å tålmodig og konstruktivt ha ledet meg gjennom prosessen.

Sist – men ikke minst – vil jeg takke min familie og min livsledsager for støtte og tålmodighet gjennom hele studiet. Det har vært uvurderlig!

Bardufoss, 30.11.20

Elin Carina Aas

# Sammendrag

Å inneha rollen som mellomleder fremstilles i mange sammenhenger som den mest krevende rollen i en organisasjon, og beskrives som en som binder sammen organisasjoners operasjonelle og strategiske nivå. Med dette utgangspunktet vil mellomlederne kunne påvirke strategiske endringsprosesser.

For å belyse denne problemstillingen har jeg valgt å undersøke hvordan mellomledere i kommunal helse – og omsorgstjeneste opplever sitt handlingsrom i strategiske endringsprosesser. Undersøkelsen belyser også rollefordeling og hvilke faktorer mellomlederne opplever som hemmende og fremmende for handlingsrommet.

Oppgaven bygger på en kvalitativ studie der fem mellomledere innen kommunal helse – og omsorgstjeneste i fem ulike kommuner har bidratt til empiri gjennom kvalitativt intervju som metode. Gjennom analysen av datamaterialet viser funnene ulike faktorer som virker hemmende og fremmende på handlingsrommet, og hvilke forhold som oppleves som særlig betydningsfulle. Disse er samlet i fire hovedfunn: betydningen av medvirkning og involvering, betydningen av tillit og støtte for å kunne gjennomføre gode strategiske endringsprosesser samt mangel på tid og økonomiske og personellmessige ressurser. Det fjerde hovedfunnet er mellomledernes tosidige syn på eget handlingsrom, der de til tross for ulike hemmende faktorer også opplever stor grad av frihet.

Det er et lite utvalg av informanter som har bidratt til empirien, og funnene kan ikke generaliseres. Til tross for dette kan studien for det første bidra til kunnskap om hvordan et utvalg mellomledere tenker om sin rolle, og hvilke ulike forventninger de opplever er rettet mot dem i lederrollen. For det andre viser analysen hvilke faktorer som gir mellomledere styrke og hva som oppleves som utfordrende for å utøve rollen i strategiske endringsprosesser. Til sammen gir det et bilde av opplevd handlingsrom for denne viktige lederrollen.

Sett i lys av demografisk utvikling, nasjonale krav, oppgaver og ansvar som flyttes fra spesialisthelsetjenesten ut til kommunene, vil dette gi utfordringer. Det kan derfor forventes store strategiske endringsprosesser i kommunale helse – og omsorgstjenester i framtiden. I

dette bildet vil mellomlederne ha sentrale posisjoner og roller i planlegging og gjennomføring av strategiske endringsprosesser.

Nøkkelord: Mellomledere, strategiske endringsprosesser, handlingsrom, helse – og omsorgssektoren, kommune

# 1 Innledning

Omstilling og endring foregår kontinuerlig i arbeidslivet. På lik linje med endring og omstilling i privat næringsliv skjer dette også i offentlig sektor. Det har vært store endringer de siste ti-årene innen den kommunale forvaltningen der blant annet ulike nasjonale reformer har ført til et paradigmeskifte med tanke på hvordan kommunale tjenester organiseres, både operativt og administrativt (Basma, 2014; Høst, 2014; Kjøde, 2004; Meyer & Stensaker, 2011). St. meld nr 47 «Samhandlingsreformen» er eksempel på dette; en planlagt endring som har ført til vidtrekkende konsekvenser for helse – og omsorgssektoren (Helse – og omsorgsdepartementet, 2009). Samtidig gjennomføres det omstillings – og endringsprosesser som er internt initiert, for at helse – og omsorgssektoren skal tilpasses ulike ytre og interne rammer og krav. Dette kan bygge på konsekvenser av endring av lovverk, endrede økonomiske rammer, endrede rettigheter for innbyggerne, nedbemanning og krav om bedre personellmessig ressursutnyttelse. I tillegg kommer endringer som den enkelte fagenhet innen organisasjonene selv ser som hensiktsmessige og nødvendige. Mange typer endringer kan også foregå samtidig. Endringstakten og kravene til endring og omstilling fører til behov for stor endringskapasitet hos ledere (Kirkhaug, 2017; Stensaker & Haueng, 2016).

Ansvar for gjennomføring av implementering i endringsprosesser ligger hos ledere på ulike nivå, og da svært ofte hos de som er nærmest der endringene skal gjennomføres (Hope, 2015; Jacobsen, 2018; Meyer & Stensaker, 2011). Med stramme økonomiske rammer og personellmessige ressurser kan dette være krevende øvelser. Høst (2014) beskriver lederskap på mange måter å være mer kompleks i det offentlige enn i det private. For eksempel har ledere innen helse – og sosialsektoren rammer med kompleks målstruktur, ansatte med stor autonomi i kraft av sine sterke profesjoner og beslutningsstrukturer som kan være uklare. Ledelse oppfattes som et «trengt rom» å navigere i – rammene er satt av andre. Til tross for dette ligger det likevel muligheter for å påvirke ledelsesjobben, utvikle ledelsesutøvelse og å bruke det handlingsrommet som finnes. For ledere i offentlig forvaltning vil det være ulike faktorer som både kan hemme og fremme dette handlingsrommet (Hagebakken & Nilsen, 2017; Høst, 2014).

Ulike forskere, eksempelvis Stensaker & Haueng (2016), Rydland (2015), Balogun (2003) og Hope (2015), har bidratt til å sette fokus på mellomlederens rolle i endringsprosesser og er opptatt av mellomledere som endringsagenter. Hope (2015) hevder at endringsprosesser ikke



vil lykkes uten å aktivere og mobilisere mellomlederne. Plassert mellom det operative og det strategiske nivået i organisasjoner vil mellomlederne ha en sentral rolle når strategier skal utformes, operasjonaliseres og implementeres. Espedal & Kvitastein (2012) peker på handlingsrom som et sentralt moment som må være til stede for at ledere kan ivareta rollen som endringsagent, og definerer handlingsrom som den frihet eller fravær av organisasjonsmessige begrensninger og føringer som ligger hos ledere. Hagebakken & Nilsen (2017) beskriver begrepet handlingsrom som knyttet til innflytelse, kunnskap, motivasjon og autonomi, mens Strand (2007) viser til at begrepet handlingsrom betegner ledernes mulighet for å påvirke organisering og drift i organisasjoner. I dette ligger at endringsprosesser vil bli preget av ledernes handlingsrom, fordi det handler om hvor stor mulighet ledere har til å velge mål og virkemidler gjennom bruk av skjønnsutøvelse.

Oppgaven omhandler hvordan mellomledere i kommunal helse – og omsorgssektor opplever sitt handlingsrom, og hvilke faktorer som kan påvirke dette for å belyse den komplekse rollen de innehar i strategiske endringsprosesser. Det har til dels vært utfordrende å velge ut teoretisk «ståsted» fra den nærmest utømmelige tilgangen til forskningslitteratur om endringsprosesser og endringsledelse. Jeg har ikke i like stor grad funnet litteratur om temaet handlingsrom. Litteratur om tema handlingsrom i kombinasjon med ledelse i helse - og omsorgssektoren har jeg funnet i svært begrenset omfang. Jeg håper derfor min undersøkelse kan være et bidrag til å kaste lys over og gi innspill til ny kunnskap om den komplekse rollen mellomledere på dette nivået innehar, hvilket handlingsrom de kan skape seg og hva som hemmer og fremmer dette når endringer skal gjennomføres.

## **1.1 Problemstilling**

Jeg ønsker å finne ut hvordan mellomledere i kommunal helse – og omsorgssektoren opplever sin rolle, sitt ansvar og handlingsrom i strategiske endringsprosesser. Videre ønsker jeg å undersøke hvilke faktorer som kan påvirke dette gjennom å fokusere på forhold som kan fasilitere eller hindre deres rolle som endringsagenter. Samlet sett vil det gi en forståelse av deres opplevde handlingsrom.

På bakgrunn av overnevnte har jeg valgt følgende problemstilling:

*«Hvordan opplever mellomledere i kommunal helse – og omsorgssektor sitt handlingsrom i strategiske endringsprosesser?»*

For å belyse problemstillingen har jeg valgt to forskningsspørsmål:

- Hvilken rollefordeling opplever mellomlederne at det er mellom ulike ledernivå i endringsprosesser?
- Hvilke faktorer opplever mellomlederne som hemmende og fremmende for handlingsrommet slik at de kan utvikle seg til å bli gode endringsagenter?

## 1.2 Avgrensninger

Jeg har valgt kommunal helse – og omsorgssektor i fem ulike kommuner som empirisk ramme for undersøkelsen. De fem kommunene som datamaterialet er hentet fra har visse variasjoner med hensyn til geografi, innbyggertall, demografi og organisatoriske løsninger. Imidlertid har disse kommunene et felles trekk ved at alle er å anse som typiske distriktskommuner med mellom 1000 og 12.000 innbyggere. Informantene er fem mellomledere, en fra hver av de fem kommunene. Gjennom intervjuene ønsker jeg å få frem mellomledernes erfaringer og ansvars – og rolleforståelse, og hvilke faktorer som kan hemme og fremme at de kan utvikle seg til å bli gode endringsagenter. Disse spørsmålene vil kunne bidra til en forståelse for hvordan mellomlederne opplever sitt handlingsrom i strategiske endringsprosesser.

Det er ulike definisjoner av hva en mellomleder er, kontra en førstelinjeleder. I mange sammenhenger omtales førstelinjeledere og mellomledere som mer eller mindre likestilt. Gjøsæter & Kyvik (2018) beskriver førstelinjeledere som ledere på det laveste mellomledernivået - en undergruppe av mellomledere som har som sin sentrale oppgave å ivareta løpende arbeidsprosesser og er nærmest ansatte i produksjonskjernen. Samtidig kan førstelinjeledere være mellomledere dersom det ikke er andre ledernivå mellom dem og toppleder. Denne oppgaven omhandler mellomledere med ulike ledernivå både over og under seg. I forskningslitteraturen vises det til ulike typer endringer og hvordan de kan påvirke aktørenes roller i endringsprosesser. I denne oppgaven har jeg valgt å ha fokus på proaktive og reaktive strategiske endringsprosesser.

## 1.3 Disposisjon av oppgaven

I kapittel 1 er problemstillingen og bakgrunnen for oppgaven presentert.

I kapittel 2 presenteres og drøftes avhandlingens teori samt kontekstuelle forhold. Det redegjøres for det teoretiske rammeverket oppgaven bygger på samt forventninger til funn, og dette danner grunnlaget for den teoretiske analysen.

I kapittel 3 presenteres valg av forskningsdesign og metode. Det redegjøres for hvordan datainnsamlingen er gjennomført, og undersøkelsens reliabilitet, validitet og etisk tilnærming vurderes.

I kapittel 4 presenteres hovedfunnene fra fem intervjuer og det gjøres en analyse sett opp mot det teoretiske fundamentet presentert i kapittel 2.

Kapittel 5 inneholder en oppsummering av de sentrale funnene, en vurdering av begrensninger ved studien samt implikasjoner.

Avslutningsvis vil jeg komme med forslag til videre forskning.

## 2 Teori

Innledningsvis vil jeg beskrive konteksten; kjennetegn og rammebetingelser i kommunal helse – og omsorgssektor fordi det bidrar til en forståelse for hvilke betingelser som påvirker mellomlederens handlingsrom i denne sammenhengen. Deretter vil jeg presentere tidligere forskning som mer generelt belyser endringsprosesser og ansvars – og rollefordeling; toppleder – og mellomlederrollen og rollefordeling mellom disse samt begrepet handlingsrom. Videre presenteres forskning og teori som belyser hemmende og fremmende faktorer for at mellomledere kan fungere som gode endringsagenter, og hvilken betydning dette har for mellomlederens handlingsrom. Avslutningsvis i kapittelet vil jeg oppsummere og tydeliggjøre hvilke teorier jeg ser mine data opp mot.

### 2.1 Kommunal helse og omsorgssektor – kjennetegn og rammebetingelser

Den demokratiske styringskjeden i offentlig forvaltning er en viktig forutsetning for ledelse i kommunene. Oppdrag, fullmakter og ressurser styres fra politikerne og ulikt lovverk legger grunnlag for ulike vedtak. Ledere i offentlig sektor har ulike moralske og symbolske krav tillagt stillingen om etterrettelighet, ansvarlighet og upartiskhet. De skal være lydhøre overfor innbyggernes behov, opptre rettferdig, prosedyrer og skjønnsutøvelse skal bygge på lov - og regelverk. Et ytterligere krav handler om å bruke offentlige midler effektivt og med sparsomhet, og for helse – og omsorgssektoren vil det tilkomme verdier og krav som klientmedvirkning, likebehandling, ikke-diskriminering og omsorg. Ulike yrkesgrupper har i tillegg yrkesetiske retningslinjer (Høst, 2014). I kommunene der jeg har innhentet empiri er organisasjonsformen «flat struktur». «Flat struktur» er i stor grad tatt i bruk både i private og offentlige organisasjoner, en avbyråkratisering som innebærer at man har fjernet seg fra det spisse pyramideformede hierarkiet som har begrenset den enkelte leders myndighetsområde (Røvik, 2007). «Flat struktur» har gitt færre vertikale kommandolinjer (Røvik, 2007), og kan i kommunene arte seg som to- eller tre-nivåmodeller med kommunedirektør og strategisk ledelse øverst på organisasjonskartet. På nivået under ligger mellomledere med varierende størrelse på enhetene der de har delegert ansvar og myndighet.

For å presentere organisering og struktur i helse – og omsorgssektoren anvender jeg Mintzbergs modeller (Bolman & Deal, 2014). Grunnmodellen har fem nøkkelkomponenter; toppledelse, mellomledelse, operativ kjerne, støttestab og analysestab. Mintzberg videreutviklet denne modellen til fem grunnleggende organisatoriske konfigurasjoner som viser ulike strukturer. Av disse er det fagbyråkratiet som ligger nærmest med et vertikalt og horisontalt desentralisert beslutningssystem, hvor den operative kjernen som nøkkelkomponent har stor grad av autonomi og standardisering av kompetanse. Fagbyråkratiet er således å anse som en kunnskapsorganisasjon der de ansattes kunnskaper og kompetanse er den kritiske ressursen i organisasjonen (Høst, 2014).

Å lede en kunnskapsorganisasjon – et fagbyråkrati eller en fagstyretradisjon – innebærer å lede en virksomhet med motsigelser og dilemmaer, og å balansere ledelse mellom styring og ivaretagelse av behovet for faglig autonomi hos de ansatte. De ansattes profesjonelle skjønn kommer til syne gjennom frihet til å løse problemer som oppstår i arbeidssituasjoner og vil prege samhandling med brukere. I en kunnskapsorganisasjon vil lederen i stor grad også måtte ta hensyn til og involvere de ansatte i beslutninger og fordeling av ressurser; langt på vei lede på de ansattes premisser for å framstå som troverdig og få gjennomslag i prosesser (Høst, 2014). Mange ledere i helse – og omsorgssektoren er blitt rekruttert fra egne rekker ut fra faglig kompetanse, «først blant likemenn» (Høst, 2014, s.75), og kan derfor også ha nær tilhørighet til egne ansatte. Som leder med faglig grunnutdanning innen et omsorgsykke med en lederrolle som krever virksomhetsplanlegging, effektivisering og økonomi - og målstyring møter lederen «omsorgskulturen» og «den tekniske kulturen» i samme organisasjon. Dette kan gi seg utslag i lojalitetskonflikt med bakgrunn i å bli stilt overfor motstridende forventninger og krav fra arbeidsgiver og gruppen av ansatte i egen virksomhet. For mellomledere kan dette være utfordrende å balansere (Høst, 2014).

## **2.2 Endringsprosesser og rollefordeling**

Endringer i organisasjoner kan være svært forskjellige og berøre ulike lederroller og rollefordeling i endringsprosesser. Både Kvålshaugen & Wennes (2012) og Kirkehaug (2017) peker på ulike varianter av endringer. Et viktig skille går mellom *proaktive* og *reaktive* endringer, der proaktive betegnes som å være «i forkant» og reaktive «i etterkant». Det skilles mellom inkrementelle og strategiske endringer, der strategiske endringer til forskjell fra inkrementelle endringer er mer gjennomgripende og langsiktige (Kvålshaugen & Wennes,

2012). Proaktive inkrementelle endringer kan være mer forbedring enn fornying, med justeringer og tilpasninger til endringer i omgivelsene som følge av at man ser behov for å være i forkant av utviklingen. Reaktive inkrementelle endringer kan sees på som tilpasninger og justeringer som følge av endrede rammebetingelser, for eksempel at organisasjonen tar i bruk ny teknologi. En strategisk og proaktiv endringsprosess representerer en ny måte å tenke på, der synet på hvordan organisasjonen skal se ut i fremtiden krever stor grad av meningsskaping og delaktighet blant de ansatte. En strategisk og reaktiv endringsprosess handler om større endringer som oppstår, med nye rammebetingelser som organisasjonen må tilpasse seg. En strategisk reaktiv endringsprosess kan også handle om å gjenskape og gjenopprette tillit og legitimitet fra omgivelsene (Amundsen & Kongsvik, 2016; Kvålshaugen & Wennes, 2012). Dette sammenfattes i figur 2.1

	Inkrementell	Strategisk
Proaktive	<p>Harmonisering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (Små) justeringer og tilpasninger til endringer i omgivelsene som følge av at man ser behov for å være i forkant av utviklingen</li> <li>- Kan være mer forbedring enn fornying</li> </ul>	<p>Ny måte å tenke på</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Må endre syn på hvordan organisasjonen i fremtiden skal se ut. Krever stor grad av meningsskaping og delaktighet blant ansatte</li> <li>- Langsiktig og gjennomgripende</li> </ul>
Reaktive	<p>Tilpasninger</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Justeringer som følge av endrete rammebetingelser for eksempel ny teknologi osv.</li> </ul>	<p>Gjenskape eller gjenopprette</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Større endringer som organisasjonen presses til å gjøre som følge av nye rammebetingelser, feks lovgivning eller endringer i kundenes behov</li> <li>- Gjenskape eller gjenopprette tillit og legitimitet fra omgivelsene</li> </ul>

Figur 2.1 Vanlige endringsdimensjoner (Kvålshaugen og Wennes, 2012, s. 231)

Mange organisasjoner må forholde seg til multiple endringer, der nye endringsprosesser blir introdusert før gamle er avsluttet. Det kan oppleves som en nærmest konstant destabilisert tilstand. Meyer & Stensaker (2011) har vært opptatt av organisasjoners endringskapasitet og



hevder at dersom organisasjoner skal håndtere multiple endringer må det tenkes og planlegges langsiktig. De definerer endringskapasitet som «*evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt*» (Meyer & Stensaker, 2011 s. 16).

Meyer & Stensaker (2011) peker videre på at ansatte og mellomledere ofte forventer at endringer skal skje når klart avgrensede og isolerte prosesser avsluttes, mens toppledelsen har fokus på konstante endringer med bakgrunn i at organisasjoner alltid er i bevegelse. Ledelse og ansatte kan derfor ha ulike perspektiver på og forventninger til hvordan endringer skal gjennomføres, der konsekvensene kan bli motsetninger og spenningsforhold (Kvålshaugen & Wennes, 2012; Meyer & Stensaker, 2011).

Kirkhaug (2017) hevder at endringer krever variert lederskap. Å lede endrings- og utviklingsarbeid er en øvelse med to sider, både krevende og givende. Organisasjonen skal opprettholde drift samtidig som det forberedes endringer som kan true arbeidsmiljø og effektivitet. Kirkhaug (2017) hevder videre at å lede endringsprosesser innebærer å ta på alvor det kaotiske, paradoksale, situasjonsbetingede og komplekse ved å være leder. De må forholde seg til uoversiktlige, dynamiske og sammensatte omgivelser, stadig skiftende betingelser og motstridende oppgaver. Lederne må stille krav til sine ansatte; delegerer ansvar og ta ansvar, gi frihet og utøve kontroll samtidig som de skal vise omsorg for sine ansatte. I tillegg må de kunne ta i bruk mange ulike verktøy, ha tilgang til tillit og makt, ivareta plikter og oppgaver, kunne orientere seg i ulike retninger og kunne opptre både tilbaketrasket og synlig. Strategiske endringsprosesser setter særlige krav til ulike ledernivåer fordi de ofte handler om større endringer som krever nye måter å tenke på (Kvålshaugen & Wennes 2012).

### **2.2.1 Topplederrollen i strategiske endringsprosesser**

Toppledelsen har det overordnede ansvaret når strategiske endringsprosesser skal gjennomføres. Sentrale oppgaver er å vedta overordnet målsetting, gi tydelig retning, sette budsjett og rammebetingelser for bruk av tid og personale samt avklare og definere både egne og andres roller og mandat (Høst, 2014; Kirkhaug, 2017; Stensaker & Haueng, 2016).

Stensaker & Haueng (2016) peker på troverdighet og tillit, åpenhet og dialog som sentrale begrep for å få et positivt samspill mellom ansatte og ledelsen, noe som henger sammen med proaktive og reaktive strategiske endringsprosesser (Kvålshaugen & Wennes, 2012).

Toppledelsen kan ikke fatte beslutninger eller iverksette strategier alene (Hope, 2015). Høst (2014) hevder at å gjennomføre en effektiv organisasjonsendring i helse – og

omsorgssektorens fagbyråkrati uten medvirkningsperspektivet vil være svært vanskelig. Autonomi, likhetsperspektiver og demokratisering står sterkt med stor grad av medvirkning fra de ansatte (Høst, 2014).

Toppledelsen må videre følge endringsprosesser helt ut, det er ikke tilstrekkelig å delegere ansvar og oppgaver vertikalt til lavere ledernivå med tanke om at prosessene «går av seg selv» og målene oppnås uten involvering. For å gi arbeidet nødvendig tyngde og legitimitet er det viktig at både toppledelse og mellomledere verbalt og i handling støtter opp om prosjekter (Høst, 2014; Stensaker & Haueng, 2016). Spesielt er det viktig for toppledelsen å være «tett på» når endringsprosesser initieres, ved overlevering av prosjekter til linjeledelsen for operasjonalisering og i sluttfasen når endringer er implementert. Å formidle resultater av endringsprosesser er også en viktig oppgave for toppledelsen (Stensaker & Haueng, 2016).

### **2.2.2 Mellomlederrollen i strategiske endringsprosesser**

Å inneha rollen som mellomleder kan ofte oppleves som å være mellom «barken og veden» og kan defineres som ledere med to eller flere nivå under toppledelsen og ett nivå over førstelinjemedarbeidere (Hope 2015; Rydland 2015). Mellomlederen beskrives som en som binder sammen organisasjonens operasjonelle og strategiske nivå. På bakgrunn av organisatorisk plassering og interaksjon med andre vil mellomlederne kunne påvirke strategiske prosesser og resultater (Balogun, 2003; Meyer & Stensaker, 2011; Rydland, 2015; Stensaker & Haueng, 2016). Strategiske endringsprosesser kan være utfordrende fordi det krever at ansatte aktivt deltar og bidrar til en felles forståelse av hvordan den nye organisasjonen skal se ut (Hope, 2015; Kvålshaugen & Wennes, 2012).

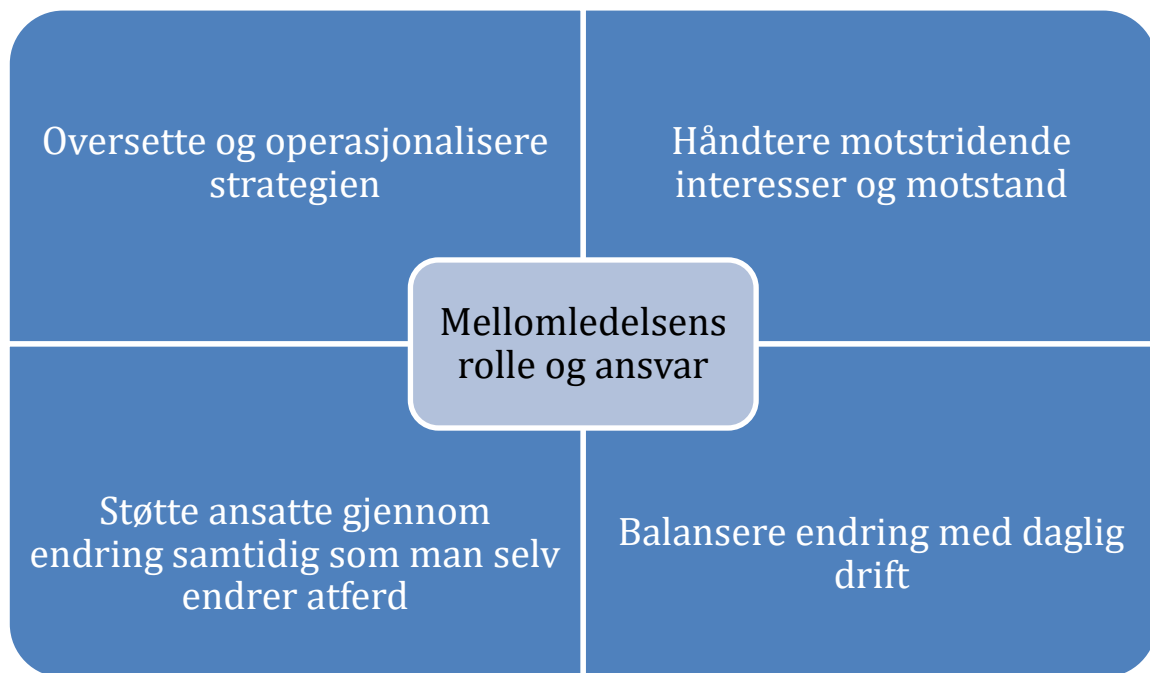
Mellomledere må kontinuerlig forholde seg til ledere over seg som har mer myndighet, og andre ledere og ansatte under seg med mindre myndighet. Det fører til at mellomledere derfor må skifte rolleadferd hyppigere enn andre ledere. Denne rolleadferden kan gi seg utslag i at mellomlederen i møte med underordnede vil kunne framstå som «bestemt», gi klare og tydelige retningslinjer, mens mellomlederen i møte med overordnede vil kunne framstå i en annen drakt; lyttende med fokus på å tolke og forstå den overordnede ledelsens intensjoner (Hope, 2015; Jacobsen, 2019).

Endringer som er vedtatt av toppledelsen er avhengig av mellomlederens iverksetting ut i organisasjonen, og flere forskere hevder at toppledelsen sjelden lykkes med å gjennomføre endringsprosesser uten mellomlederne (Meyer & Stensaker, 2011; Rydland, 2015; Stensaker &

Haueng, 2016). Hope (2015) knytter mellomlederrollen til rollen som endringsagent eller endringsaktør, og omtaler begrepet «endringsagent» som en person eller gruppe som aktivt bidrar til endring gjennom påvirkning av endringsprosesser og / eller endringsinnhold, og som styrer og prioriterer aktiviteter (Stensaker & Haueng, 2016). Mellomlederen kan blant annet oppleve at endringer som er besluttet vedtatt av toppledelsen står i kontrast til oppfatninger og interesser mellomlederen selv innehar, men som må iverksettes. Mellomlederen får da rollen som både endringsmottaker og endringsagent (Meyer & Stensaker, 2011).

Rydland (2015) beskriver mellomlederens iverksetterrolle som «navigator» mellom ulike forventinger. Relasjonelle hensyn til medarbeidere, politiske hensyn og krav om måloppnåelse kan føre til at mellomlederen må håndtere både paradokser og dilemmaer. Med sammensatte roller i ulike fasetter i endringsprosesser kan mellomlederne framstå både som *mekler*, *forhandler* og *fortolker*. Mellomledere kan også ta rollen som *markedsbeskytter*, *fasilitator* og *fornyere*. I dette bildet kan mellomlederen velge ulike posisjoner og strategier (Balogun, 2003; Buick, Blackman & Johnson, 2018; Rydland, 2015; Stensaker & Haueng, 2016).

Stensaker & Haueng (2016) peker på fire sentrale områder knyttet til mellomlederens rolle og ansvar:



Figur 2.2 Mellomledelsens rolle og ansvar (Stensaker & Haueng, 2016, s.56)

Det første området handler om mellomledernes ansvar for å oversette og operasjonalisere endringsstrategiene. Translatørkompetanse løftes fram som en kritisk suksessfaktor for å oversette strategier og formelle vedtak for deretter å operasjonalisere og materialisere implementering (Meyer & Stensaker, 2011; Røvik, 2007). Røvik (2007) viser til translatørkompetanse som evnen til å oversette og overføre organisasjonspraksis og – ideer inn i organisasjoner. God translatørkompetanse innebærer å ha god kjennskap både til det som skal oversettes og overføres samt konteksten det skal oversettes fra og til. Å forstå både det strategiske språket, den operative delen av organisasjonen samt håndtere kommunikative virkemidler vil sette mellomlederen i stand til å oversette og konkretisere målsettinger for de ansatte; å inneha en rolle som fortolker (Balogun, 2003; Hope, 2015; Høst, 2014; Rydland, 2015).

Det andre området mellomlederne må håndtere er motstand og motstridende interesser, både fra nivået over og under i organisasjonen. Dette kan oppstå i både planleggings – og implementeringsfasen. Mellomlederne må ha forståelse for og evne til å håndtere denne balansegangen. Til tross for forankring gjennom vedtak om endringer og omstilling, er det ikke alltid enighet i toppledelsen. Sågar kan det ende opp med manglende lojalitet til beslutningen og sprikende signaler til øvrig organisasjon, deriblant til mellomlederne som skal operasjonalisere vedtakene. Dermed kan det oppstå usikkerhet og uklarhet til selve mandatet. Hvordan mellomlederne velger å forholde seg til dette er ulikt. Noen er passive, ønsker tydelige signaler og instruksjoner, mens andre tar en aktiv rolle for å forme og påvirke prosessene (Stensaker & Haueng, 2016). Mellomlederne er i posisjon til å påvirke endringsprosessene gjennom å forsinke, blokkere eller forandre innhold basert på mellomledernes egeninteresser. Å skulle stå i posisjonen mellom ledelse og ansatte er noe som kan gi en ekstra dimensjon til rollen som endringsagent (Balogun, 2003; Buick et al., 2018; Hope, 2015; Meyer & Stensaker, 2011; Rydland, 2015; Stensaker & Haueng, 2016).

Det tredje området mellomlederne skal ivareta er å opptre støttende for sine underordnede gjennom endringsprosessene, både operasjonelt og emosjonelt, ved å gå inn i en mekler – eller forhandlerrolle. Dette samtidig som de selv skal endre adferd i tråd med endringsprosessens strategi og mål (Balogun, 2003; Stensaker & Haueng, 2016).

Det fjerde området omhandler å balansere endring med daglig drift. For noen kan dette føre til at endringen får så stort fokus at ordinær drift og oppmerksomhet mot brukerne kommer i andre rekke. På den andre siden kan hensynet til daglig drift og lojalitet til brukerne føre til at noen mellomledere velger å bruke den makt og myndighet de har til å ignorere eller

motarbeide endringer, og kan ta rollen som markedsbeskytter (Balogun 2003; Rydland, 2015; Stensaker & Haueng, 2016). Markedsbeskytteren konsentrerer seg om drift og ivaretagelse av kunderelasjoner der konsekvensene kan bli mangel på kraft i endringstiltakene (Rydland, 2015). Balansegangen mellom stabilitet, daglig drift og endring, å fornye og forbedre seg, er krevende. Det er likevel nødvendig å håndtere disse prosessene samtidig for å sørge for utvikling. Det stiller store krav til ledere, men er en forutsetning for overlevelse og langsiktig vekst. Organisasjoner som håndterer denne balansegangen kan betegnes som «to-hendige» eller ambidekse; organisasjoner som er god med «både høyre og venstre hånd» på samme tid (Kvålshaugen & Wennes, 2012; Stensaker & Haueng, 2016).

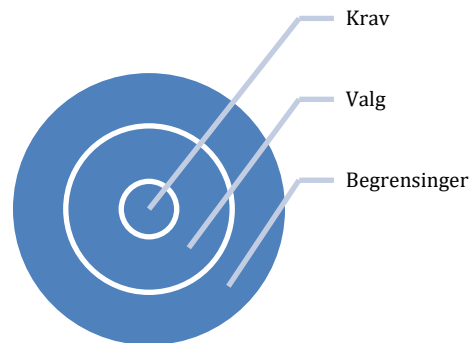
## 2.3 Mellomlederes handlingsrom i endringsprosesser

Handlingsrom er i ledelseslitteraturen knyttet opp til autonomi, kunnskap og læring, innflytelse og motivasjon og å ha frihet til å kunne velge (Espedal & Kvitastein, 2012; Hagebakken & Nilsen, 2017; Kirkhaug, 2017; Stewart, 1982; Strand, 2007). Grunnlaget for handlingsrom er lederens formelle mandat i kombinasjon med tilliten lederrollen innehar. Variasjonene i handlingsrommet avhenger av ledernes forståelse og oppfatning av og kunnskap om grenser, muligheter og erfaringer. Dette innebærer mulighet for den enkelte leder til å påvirke størrelsen på handlingsrommet, der rolleutforming og handlingsrom kan være svært varierende for identiske stillinger. Handlingsrom vil ikke være konstant og statisk, men kan strekkes i «mulighetsvinduet» mellom krav og begrensninger. Det kan utvides og trekkes sammen gitt omstendigheter og situasjoner (Strand, 2007), og vurderes som en forutsetning for lederes mulighet til å påvirke, forme og endre organisasjoners mål og resultat (Espedal & Kvitastein, 2012; Stewart, 1982; Strand, 2007). Høst (2014) hevder at hvordan ledere *oppfatter* rammebetingelser og krav vil prege de valgene lederne gjør, og derigjennom hvordan dette preger ledelsesadferd.

Det trekkes derfor et skille mellom det formelle og det subjektive handlingsrommet (Espedal & Kvitastein, 2012). Begrepet formelt handlingsrom defineres som fravær av hemmende tids – og organisasjonsmessige begrensninger og føringer, mens det subjektive handlingsrommet bygger på hvordan lederen tolker og forholder seg til strukturelle føringer og rammer, forventninger og krav.

Stewart (1982) har utarbeidet en modell for å beskrive mulighetsrommet mellom *krav* og *begrensninger* knyttet opp til begrepet handlingsrom. I dette ligger *valg*, handlefrihet til å gjøre

det en leder *kan*, men ikke *må* gjøre (Høst, 2014; Stewart, 1982; Strand, 2007). Stewart (1982) hevder at ledere i dette mulighetsrommet kan velge hvilke og hvordan oppgaver skal utføres: delegere, ignorere, prioritere og forandre arbeidsmetoder.



Figur 2.3 Analysemodell, inspirert av Stewart (1982)

Ledere befinner seg ofte i situasjoner og problemområder der det ikke finnes rutiner eller et klart valggrunnlag når beslutninger skal tas. De vil være i situasjoner der premissene for valg av handling kan være uklare, motstridende og tvetydige. Endringsprosesser kan være nettopp det, tvetydige og konfliktfylte (Hagebakken & Nilsen, 2017; Strand, 2007). Til tross for kompleks balansegang kan mellomledere som jobber aktivt med å forme endringsprosesser i egen enhet skape seg handlingsrom (Stensaker & Haueng, 2016).

Hagebakken & Nilsen (2017) hevder at skjønnsutøvelse er en viktig faktor for at ledere kan skape seg handlingsrom. Begrepet skjønnsutøvelse handler om evne til å beslutte og handle, under betingelse av ubestemthet, og bygger på praktisk klokskap formet av erfaring, kunnskap, innsikt og forståelse (Hagebakken & Nilsen, 2017; Kirkhaug, 2017). På denne måten henger handlingsrom også sammen med skjønnsutøvelse.

## 2.4 Faktorer som fremmer handlingsrom i endringsprosesser

### 2.4.1 Makt og autonomi

Hope (2015) hevder at mellomledere har et reelt legitimt fundament av makt, særlig i endringsprosesser hvor ulike former for makt kan anvendes for å skaffe seg reell innflytelse og viser til ulike dimensjoner av makt: *Ressursmakt* bygger på kontroll av begrensede ressurser som informasjon, økonomiske rammebetingelser, relasjoner, incentiver, sanksjoner og belønningssystemer. Ressursene anvendes avhengig av mellomlederens tilnærming til



endringer. *Prosessmakt* bygger på å kontrollere hvem som deltar i beslutningsprosesser; styrer utforming av agenda, hva som diskuteres og konkluderes. *Meningsmakt* handler om å kunne kontrollere språk, ritualer og symboler for å skape oppfatninger, erkjennelser og preferanser blant organisasjonens medlemmer (Hope, 2015). Dette støttes av Stensaker & Haueng (2016) som peker på ressurstilgang, kontroll over og evne til å påvirke prosesser og andres meninger som kilder til makt. I dette ligger også å ta kontroll over informasjonsstrømmen. Hope (2015) beskriver videre *legitim makt* som knyttet til en organisasjons formelle strukturer og funksjonell autoritet og hierarki. *Relasjonsmakt* viser seg ved etablering av maktbase basert på relasjoner til andre i organisasjonen og *kunnskapsmakt* er knyttet til kunnskap og kompetanse som verdsettes høyt. Samlet sett utgjør disse momentene i maktbegrepet faktorer som fremmer mulighet for å etablere innflytelse (Hope, 2015). I dette ligger også formelle og uformelle fullmakter og mandat og spesielle kunnskaper (Strand, 2007).

Grader av autonomi trer fram når makt distribueres til medarbeidere (Kvålshaugen & Wennes, 2012). De hevder at «*makt gir muligheter, og makt kan også forstås som muligheten til å få til noe. For gjennom makt knyttes også ansvar og myndighet sammen*» (Kvålshaugen & Wennes, 2012, s.177). Ut fra dette perspektivet kan sammenhengen mellom makt og autonomi betraktes som to sider av samme sak. Espedal & Kvitastein (2012) peker på koblingen mellom autonomi og handlingsrom, med få rigide rammer og begrensninger i form av regler og normer ligger frihet til å kunne ta ulike valg - et subjektivt handlingsrom. Kompetanse, motivasjon og tenkemåte vil være styrende for hvordan ledere tolker og definerer handlingsrommet. Strand (2007, s. 398) hevder at ledere må «*ta seg friheter*» og at «*Den som våger å ta i tu med usikkerhet får fullmakter*». Særlig gjelder dette i situasjoner som oppfattes som tvetydige og usikre og i visse konfliktsituasjoner. Dette støttes av Stensaker & Haueng (2016) som viser til viktigheten av at toppledelsen gir mellomlederne tilstrekkelig autonomi slik at de settes i stand til å på best mulig måte balansere ulike hensyn.

### **2.4.2 Tillit**

Stensaker & Haueng (2016, s. 21) beskriver tillit som «*positive forventninger til en annens atferd*» som speiler ord, handlinger og beslutninger og er særlig viktig i endringsprosesser. Tillit skapes og utvikles gjennom erfaringer og i relasjon til andre der forutsigbarhet, rettferdighet, respekt og omtanke er sentrale momenter. Tillit er ikke noe ledere har i kraft av sin stilling eller kan kreve, det er noe som må bygges over tid og som lett kan rives ned

(Kirkhaug, 2018; Stensaker & Haueng, 2016). Kirkhaug (2018) beskriver relasjonell tillit som nettopp det – å bygge tillit gjennom generell adferd, konkrete handlinger og holdninger, noe som tar tid å bygge, men er lett å miste. Dette støttes av Høst (2014) som peker på relasjonsorientert adferd; å skape tillit til og mellom medarbeidere gjennom å fremme samarbeid og teamarbeid, utvikle og støtte de underordnede, dele kunnskap og informasjon, gi anerkjennelse og oppmerksomhet (Buick et al., 2018).

Meyer & Stensaker (2011) viser gjennom sin forskning til et enormt behov for regelmessig informasjon i store omstillinger. De hevder at det ikke kan informeres nok, selv om informasjonsmengden for noen kan bli overveldende og vanskelig å sortere. Dette støttes av Stensaker & Haueng (2016) som trekker fram at det er viktig gjennom hele endringsprosessen å ikke bare formidle *hva* som skal endres, men også *hvorfor* det er behov for endring. Budskapet må kontinuerlig gjentas da endringsprosesser kan strekke seg over tid og involvere mange ulike personer på ulike tidspunkt. Stensaker & Haueng (2016) peker videre på tre faktorer der ledere kan skape tillit i endringsprosesser: formidle overordnet målsetting og tydelig retning, avklare og definere roller samt etablere spilleregler som er kjent for alle. Her trer begrepet transformasjonsledelse fram, ledelse som bygger på begrepene tillit, lojalitet, beundring og respekt (Bolman & Deal, 2014; Kirkhaug, 2017). Høst (2014) hevder at innen helse – og omsorgssektoren, som er fagbyråkratisk med autonome arbeidstakere, vil transformasjonsledelse være en velegnet form for ledelse.

### **2.4.3 Differensiert kultur**

Jacobsen (2018) viser til kulturperspektivet og den kulturelle konteksten i endringsprosesser, og beskriver dette som «det kulturelle paradoks». Han peker på organisasjonskultur som nøkkel til både suksess og fiasko, avhengig av hvordan endringsprosesser håndteres. Differensieringsperspektivet beskriver organisasjoner med flere ulike kulturer innad i ulike avdelinger, i motsetning til integrasjonsperspektivet som beskriver organisasjoner med enhetlig og sterk kultur. Fragmenteringsperspektivet beskrives som med uklare, ofte motstridende og skiftende verdier.

Av ulike perspektiv er differensieringsperspektivet svært gjenkjennbart innen helse – og omsorgstjenesten som har komplekse og sammensatte oppgaver, og er derigjennom organisert i ulike spesialiserte avdelinger innen hvert sitt fagområde, for eksempel innen rus og psykisk helse, institusjonsbasert og hjemmebasert omsorg. Kulturene innad i organisasjonen kan være

svært ulike. I dette kan begrepet subkultur eller delkultur anvendes, knyttet til at ansatte som tilhører samme yrkesgruppe, profesjon eller avdeling, kan ha konkurrerende antakelser, verdimønstre, kunnskap og språk (Høst, 2014).

Jacobsen (2018) hevder at organisasjoner med flere ulike eller «svake» kulturer vil kunne framstå som lettere å endre enn organisasjoner med sterk kultur. Dette bygger på at jo flere ulike kulturer som finnes, desto flere impulser vil komme fra omgivelsene i form av ulike meninger og synspunkt. Disse momentene vil brytes mot hverandre, noe som vil føre til at organisasjonen påvirkes og kan derfor framstå som lettere å endre.

#### **2.4.4 Involvering av medarbeiderne**

Høst (2014) hevder at lederne i stor grad vil måtte ta hensyn til ansattes involvering og medvirkning for å framstå som troverdige og få gjennomslag i prosesser. Denne medvirkningen kan være både direkte og indirekte. Direkte medvirkning er ansattes medvirkning som individuelle representanter, indirekte medvirkning ved at noen er valgt til å representere flere. Involvering av de ansatte må være reell, ikke en pseudomedvirkning der ledelsen har tatt beslutninger i forkant av ansattes medvirkningsprosesser. En «gisselsituasjon» kan oppstå når arbeidsgrupper nedsettes med et klart mandat, mens beslutningene i praksis tas andre steder samtidig som gruppen har det formelle ansvaret. Å klargjøre forventninger og roller fra ledelsen vil bidra til å unngå dette.

Å involvere og engasjere ansatte gjennom aktiv deltagelse kan gi ledere både innsikt og nye perspektiver. De ansatte ser mulige konsekvenser av endring fra sitt ståsted, og motstand kan sees på som både fornuftig og rasjonell (Amundsen & Kongsvik, 2016; Buick et al., 2018; Stensaker & Haueng, 2016).

Helse – og sosialsektoren har med sin fagbyråkratiske oppbygning ansatte med operativ ekspertise og spisskompetanse. Å legge til rette for at ansatte tas på alvor gjennom deling av kunnskap, deltagelse og beslutninger som angår dem selv vil være viktige grep. Endringer vil bli lettere akseptert dersom ansatte opplever å ha tillit til egen læringsevne. Lederne bør derfor anerkjenne læring, fleksibilitet og tilpasningsevne, hjelpe medarbeiderne til å utvikle sine mentale modeller og oppmuntre til helhetstenking (Høst, 2014; Stensaker & Haueng, 2016).

## **2.4.5 Støtte fra overordnede ledere**

Gjennom å jobbe opp mot toppledelsen og synliggjøre koblingen mellom toppledelsens og avdelingens strategi, kan mellomledere få anerkjennelse og tillit til å skape konkrete planer som passer til enhetens behov. I tillegg vil det styrke mellomledere dersom det på overordnet nivå er lagt til rette for tilstrekkelige økonomiske og kapasitetsmessige ressurser til å gjennomføre strategiske endringer. Dette kan gi mulighet for å skape seg handlingsrom, men avhenger av hvordan mellomledere opplever sin egen identitet og rolle og i hvor stor grad de opplever å utøve innflytelse (Hagebakken & Nilsen, 2017; Høst, 2014; Kirkhaug, 2017; Stensaker & Haueng, 2016).

Ovenfor er det trukket frem noen faktorer som kan bidra til å fremme mellomlederes handlingsrom i strategiske endringsprosesser. Forhold som en subjektiv opplevelse av makt og autonomi, tillit fra medarbeidere, mange subkulturer som bidrar til større åpenhet for endringer, involvering av medarbeidere og støtte fra overordnede ledere trekkes frem i litteraturen som viktige momenter.

Nedenfor presenteres faktorer som i litteraturen trekkes frem som hemmere for mellomlederes handlingsrom.

## **2.5 Faktorer som hemmer handlingsrom i endringsprosesser**

### **2.5.1 Motstand mot endringer**

Kirkhaug (2017) beskriver motstand mot endring med to begrep: systemisk motstand viser til tregheten som ligger i regelverk, tilvante rutiner, kultur og teknologi, og aktiv systemisk motstand kan ha form som aksjoner og politisk lobbyisme, der blant annet fagforeninger iverksetter mottiltak mot endringen.

Videre beskriver Kirkhaug (2017) begrepet sosial/psykologisk motstand med ulike begrunnelser og former som bygger på faglig uenighet, frykt for ekstraarbeid og det ukjente samt tap av identitet, formell og uformell makt og status. Dette støttes av Jacobsen (2018) og Høst (2014) som peker på tilsvarende årsaker til motstand: uenighet om endringen er nødvendig eller vil ha ønsket effekt, brudd på faglige og sosiale relasjoner, frykt for å bli kontrollert og bli bestemt over av andre. I en fagbyråkratisk organisasjon med ansatte med

stor grad av autonomi kan motstand bunne i konflikt med en persons verdier og idealer, misnøye med beslutningsprosesser samt frykt for uheldige konsekvenser for brukerne. Det kan også forventes at motstand øker i takt med hvor omfattende endringen er (Amundsen & Kongsvik, 2016; Høst, 2014; Jacobsen, 1998; Jacobsen, 2018; Stensaker & Haueng, 2016).

Motstand mot endringer trer fram som en tydelig hemmer for mellomledere til å skape seg handlingsrom, og kan gi mange ulike utslag. Meyer & Stensaker (2011) viser til eksempler på aktiv motstand der medarbeidere latterliggjør endringsinitiativet, forsinker og nekter å gjennomføre planlagte endringer, mobiliserer andre mot endringene eller forlater organisasjonen. Passiv motstand kan vise seg gjennom ansvarsfraskrivelse og distansering, og kan komme til uttrykk gjennom handlingslammelse. Begrepet BOHICA – bend over here it comes again - er talende for ansatte som har opplevd gjentatte endringer, «*..det kommer snart noe nytt som erstatter nåværende endringsprosess, det vil si at det er et tillært reaksjonsmønster*» (Meyer & Stensaker, 2011 s.72). Motstand kan også sees på som relasjonelt, hvordan ledere opptrer og snakker (Buick et al., 2018; Meyer & Stensaker, 2011; Stensaker & Haueng, 2016).

Amundsen & Kongsvik (2016) presenterer begrepet endringskynisme med bakgrunn i endringstrøtthet. Dette bygger på konsekvenser av multiple, parallelle og mer eller mindre konstante endringer. Endringskynisme anvendes for å beskrive negative reaksjoner på endringer: frustrasjon, desillusjon, håpløshet og mistillit til andres motiver. Gjennom sin forskning har de funnet fem elementer som inngår i grunnlaget for endringskynisme: endring for endringens skyld, praksisfjerne løsninger, resirkulering av ideer, manglende synliggjøring av resultater og pseudomedvirkning – medarbeiderne får bare tilsynelatende medvirke i endringsprosesser, noe som fører til manglende reell involvering. Samlet spiller disse momentene den situasjonen ansatte oppfatter seg å stå i (Amundsen & Kongsvik, 2016).

### **2.5.2 Rigide rammer og manglende kommunikasjon**

Manglende fullmakter og delegasjon fører til begrensninger. Rigide rammer i form av detaljerte jobbkraav og prosedyrer, regler og normer som er faste og lite bevegelige virker hemmende på handlingsrom (Espedal & Kvitastein, 2012).

Manglende kommunikasjon kan gi seg utslag i rykter istedenfor faktabasert informasjon. Sterke meningsbærere kan ha egeninteresse av å vri på fakta, og uformelle ledere kan være svært aktive på «bakrommet». Dette kan være utslag av manglende takhøyde for kritiske

røster og uenighet, men like gjerne være ønske om omkamp. Bruk av media, inklusiv sosiale media, er et virkemiddel som kan tas i bruk for å formidle sitt syn (Meyer & Stensaker, 2011; Stensaker & Haueng, 2016).

### **2.5.3 Enhetlig og sterk kultur**

På samme måte som å virke som en fremmer for handlingsrom, kan kultur virke som en hemmer. Organisasjoner med en enhetlig og sterk kultur gjennom integrasjonsperspektivet kan virke som en barriere mot endringer. Jo sterkere kultur, desto mindre er man villig til å forholde seg til alternative meninger og synspunkt. Motstand mot endringer kan bunne i det Jacobsen (2018) refererer til som «gruppetenking», der en gruppe med sterkt kulturelt fellesskap oppfatter endring som en trussel mot egen eksistens.

### **2.5.4 Manglende støtte fra overordnede ledere**

Endringer er ressurskrevende både tids – og personellmessig og økonomisk, og mellomledere trenger verktøy slik at de kan settes i stand til å utføre oppgavene. En hovedutfordring kan være at det ikke er avsatt økonomiske og personellmessige ressurser til å gjennomføre den ekstrainsatsen som en strategisk endring er. Andre utfordringer kan være uklare, og manglende kommunikasjon og støtte fra toppledelsen kan gi vise seg på flere måter. Dersom toppledelsen formidler uklare og inkonsistente signaler om hva som forventes, endrer kurs uten å forklare eller begrunne, eller unngår å varsle mellomlederen før man går ut med informasjon, vil det kunne oppstå «overraskelsesmomenter». Toppledelsen kan også formidle at mellomledere skal prioritere hensynet til toppledelsen og iverksetting av endring, og i mindre grad forholde seg til og vektlegge forventninger fra ansatte. Manglende støtte og forståelse fra ledelsen om dette kan oppleves som utfordrende (Balogun, 2003; Buick et al., 2018; Meyer & Stensaker, 2011; Stensaker & Haueng, 2016).

Det er her trukket frem noen faktorer som kan bidra til å hemme mellomlederens handlingsrom i strategiske endringsprosesser. Forhold som ansattes motstand mot endringer og manglende involvering, manglende støtte fra overordnede ledere, rigide rammer og manglende kommunikasjon samt sterke kulturer trekkes fram i litteraturen som viktige momenter.



## 2.6 Oppsummering

I teorikapitlet er det redegjort for oppgavens kontekst og teoretisk tilnærming. En rekke forskere har bidratt til ulike perspektiv, og teoriene som er valgt har til dels sammenfallende tankegodt. Det teoretiske rammeverket gir innsikt i noen viktige faktorer som gir oss et bilde av mellomlederens ansvar, roller og handlingsrom i endringsprosesser. Med bakgrunn i og gjennom presentasjonen av det teoretiske grunnlaget, framkommer det hvilke faktorer som kan fremme og hemme mellomlederens handlingsrom i rollen som endringsagent. De ulike faktorene henger delvis sammen og påvirker hverandre.

## 3 Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for valg av metode og forskningsdesign. Jeg vil presentere og gjøre rede for valg av informanter, praktisk gjennomføring av datainnsamlingen samt hvilke tiltak jeg har gjort for å sikre validitet og reliabilitet. Jeg vil også redegjøre for hvilke forskningsetiske hensyn jeg har tatt.

### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign beskrives av Thagaard (2018) som skisse eller plan for hvordan utføre undersøkelser, hva de skal omhandle, hvem som deltar, hvor de skal utføres og deretter sette funn inn i en faglig kontekst. Disse momentene gir konsekvenser for valg av kvalitativ eller kvantitativ metode. Kvalitativ metode henger sammen med intensive undersøkelser med et begrenset antall enheter, der hovedfokus er å få oversikt over mangfold og variasjon i opplevelser og fortolkninger. Kvantitativ metode bygger på ekstensive undersøkelser med mange enheter, der samvariasjon mellom fenomener skal generaliseres (Jacobsen, 2015). Med dette bakteppet sett opp mot problemstillingen har jeg valgt å anvende kvalitativ metode.

Problemstillingen i oppgaven er å anse som eksplorerende, og metoden som anvendes skal være åpen for kontekstuelle forhold, gå i dybden og få fram nyanser. Dette betegnes også som et intensivt forskningsprosjekt som konsentrerer seg om få enheter, der kvalitativ metode egner seg godt (Jacobsen, 2015). Intervju som metode bidrar til å få innsikt i hvordan personer som intervjues opplever og forstår seg selv og sine omgivelser (Thagaard, 2018; Jacobsen, 2015). Sentralt i undersøkelsen er fem mellomledere i kommunal helse – og omsorgstjeneste sine erfaringer og opplevelser, med roller og ansvar i endringsprosesser sett opp mot sitt handlingsrom. Nærhet mellom min rolle som forsker og de som blir undersøkt krever stor grad av åpenhet, der det legges få føringer. Dette gir høy grad av relevans og nyanserikdom, individuell og unik forståelse om det spesifikke og i mindre grad om det generelle (Jacobsen, 2015). I mitt valg av metode har jeg hatt nytte av nærheten til tema og erfaring fra å inneha ulike roller innen kommunal helse – og omsorgssektor, og jeg kjenner langt på vei kulturen og «stammespråket». Samlet sett anser jeg kvalitativ metode og intervju i denne konteksten å være en styrke.

Det er også svakheter ved kvalitativ metode. Metoden er ressurskrevende, det tar tid å gjennomføre intervjuer samt bearbeide data i etterkant. Ved begrensede ressurser står valget mellom å prioritere nyanser foran å utforske mange enheter (Jacobsen, 2015). På bakgrunn av ressurser og kapasitet har jeg derfor valgt å avgrense min undersøkelse og empiri til å omfatte fem informanter.

Et annet moment er at dersom forskeren har nærhet og kunnskap om feltet som skal undersøkes, kan det gi forutinntatt forståelse og holdninger som kan påvirke forskeren (Thagaard, 2018). En svakhet kan derfor være at min erfaring fra tidligere kan ha påvirket undersøkelsen og «farget» intervjusituasjonene. Min erfaring som leder på ulike nivå innen kommunal helse – og omsorgstjeneste kan derfor ha vært både en fordel og en ulempe. Jeg kunne også valgt å anvende en kombinasjon av kvalitative og kvantitative data - triangulering - men det ville kreve svært mye tid og ressurser. Samlet sett har jeg lagt disse momentene til grunn i mitt valg av metode og innhenting av empiri.

## **3.2 Datainnsamling**

### **3.2.1 Utvelgelse av informanter**

Thagaard (2018, s.54) beskriver strategisk utvelgelse: «*Strategisk utvelgelse er basert på at vi systematisk velger personer eller enheter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen.*» Med bakgrunn i problemstillingen var strategien for utvelgelse av informanter at disse skulle ha stillinger som mellomledere i kommunal helse – og omsorgstjeneste. De skulle ikke være ansatt i samme kommune eller være ansatt i samme kommune som meg. Videre forutsetning var at informantene skulle befinne seg innenfor et visst geografisk område og at intervjuene kunne gjennomføres i løpet av en dag, inklusiv kjøring til og fra den enkelte. Utover dette satte jeg ingen kriterier.

Jeg har valgt informanter ut fra deres organisatoriske plassering, ikke ut fra alder, kjønn eller erfaring. Dette for å få en mest mulig åpen tilnærming til innhenting av empiri.

For å komme i kontakt med mulige informanter valgte jeg å sende separat e-post til fem ledere på rådmannsnivå i fem ulike kommuner med forespørsel om å få gjennomføre intervju med en mellomleder innenfor helse – og omsorgssektoren. Jeg la ved informasjon om studiet, hvordan jeg planla å gjennomføre intervjuene, informasjon om samtykke, frivillighet og anonymitet, intervjuguide og på hvilket ledernivå jeg ønsket informant fra. Samtlige var

positive og hadde flere navn på hvem jeg kunne kontakte. På bakgrunn av dette tok jeg direkte kontakt med *en* mellomleder i hver kommune, først på e-post, deretter på telefon. Også alle disse var positive til å la seg intervju.

De fem informantene er alle kvinner i aldersgruppa 36 til 56 år, og har mellom 2 og 20 års erfaring som mellomledere med ulik utdanning innen ledelse. De hadde alle hatt stillinger som «ordinære» ansatte i helse – og omsorgssektoren før de gikk inn i lederstillinger. Noen hadde jobbet i samme kommune over mange år og til dels i ulike lederstillinger. Andre hadde erfaring fra både spesialisthelsetjenesten og andre kommuner. Det er en homogen gruppe informanter i den forstand at samtlige er kvinner og sykepleiere, men dette er tilfeldig.

### **3.2.2 Intervjuguide**

Ved å utarbeide intervjuguide vil informasjonsinnsamlingen av primærdata struktureres. Intervjuguiden består av tre sentrale hovedtema med nitten oppfølgings spørsmål, med en kombinasjon av svært lav og middels struktureringsgrad (Jacobsen, 2015). Utformingen av intervjuguiden tok utgangspunkt i at informantene skulle snakke mest mulig fritt ut fra hvert spørsmål. Likevel var det nødvendig at intervjuene var så strukturerte at jeg ville få god oversikt over innspillene til den enkelte. Det var også viktig å unngå spørsmål som kunne oppfattes som ledende, da det ville begrense informantens svaralternativer. I tillegg var det viktig å unngå å stille vedkommende i en situasjon der det kunne oppleves som forventninger til hvordan spørsmålene skulle besvares. Videre ville informantene bli oppmuntret til å gi utfyllende beskrivelser og kommentarer knyttet til egne erfaringer (Thagaard, 2018). Ved å bruke anonymitet kunne informantene, hvis de ønsket, gi eksempler som ville ha relevans til bidragene uten å legge bånd på seg (Thagaard, 2018). (Intervjuguide vedlegg nr 2).

### **3.2.3 Gjennomføring av intervjuene**

De fem mellomledere er geografisk plassert slik at det var mulig å gjennomføre hvert enkelt intervju på en dag, inkludert kjøring til og fra egen kommune. Alle intervjuene ble gjennomført på de ulike informantenes kontor. Jeg ønsket å få så autentiske og ærlige svar som mulig, og valg av intervjusted ville kunne gi seg utslag i at informantene kunne opptre forskjellig, avhengig av naturlig eller kunstig kontekst (Jacobsen, 2015). Intervjuene ble avtalt via e-post og telefon og ble gjennomført i tidsperioden 14.02.20 – 02.03.20. Hvert intervju var

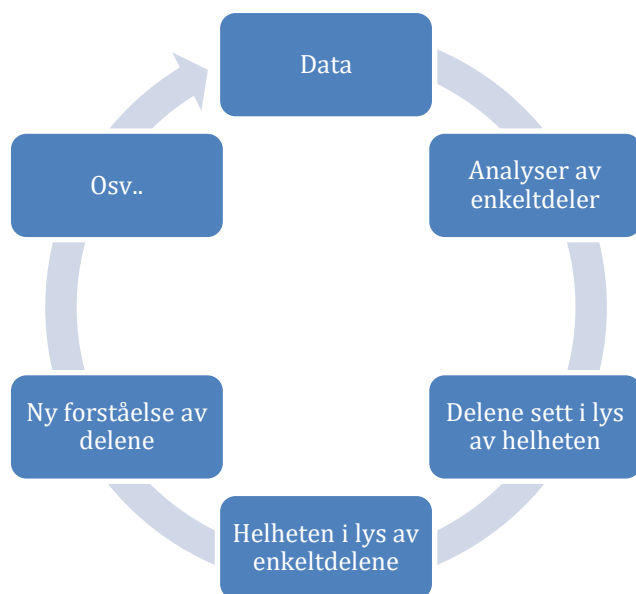
planlagt med varighet av ca 1 time og alle informantene gav skriftlig samtykke i forkant. Intervjuene varierte mellom 42 min og 82 min.

Utover å bruke intervjuguiden kom det fram ulike innspill fra informantene der jeg fulgte opp med spørsmål om å utdype eller kommentere ytterligere. Hver informant responderte på dette og svarte ut med stor nyanserikdom. Under intervjuene valgte jeg å bruke diktafon, ikke skriftlige notater. Dette fordi jeg ønsket å fokusere på informanten i intervjusituasjonen. Dersom jeg hadde valgt å bruke skriftlige notater kunne jeg mistet viktige poeng. Ved å bruke diktafon gav det mulighet for å kunne gå tilbake i materialet for å lete etter nyanser, tolkninger og korrekte sitater i intervjuet (Thagaard, 2018). Ingen av informantene hadde motforestillinger mot at diktafon ble brukt. Full anonymitet ble presisert for informantene og at lydopptakene ville bli slettet umiddelbart etter at undersøkelsen var over. Jeg informerte også om at undersøkelsen er godkjent av NSD – Norsk senter for forskningsdata.

Jeg transkriberte hvert intervju før det neste intervjuet ble gjennomført. For å skille informantene ble materialet merket med hver sin bokstav – A, B, C, D og E. I analysekapittelet er sitatene derfor merket med bokstaver i henhold til hver informant. Gjennom transkribering har jeg brukt tid på å få oversikt over og å gå i dybden av intervjumaterialet. I etterkant av intervjuene fikk hver informant tilsendt det transkriberte intervjuet via e-post der jeg bad om tilbakemelding på eventuelle misforståelser, feil eller hvis de hadde andre kommentarer. Ingen av dem har respondert på dette, og jeg har derfor valgt å anse dette som en bekreftelse på at innholdet i intervjumaterialet i all hovedsak er korrekt gjengitt.

### **3.2.4 Analyse av data**

Jacobsen (2015) viser til at kvalitativ analyse innebærer å dele opp tekster til mindre deler, deretter binde disse sammen for så å forstå elementene i lys av helheten som dannes. I dette vil man kunne se delene i et nytt lys, med videre analyse og gjennomgang av de enkelte delene. Jacobsen (2015, s.198) benevner denne vekslingen mellom deler og helhet som hermeneutisk metode, «*den hermeneutiske spiral*»:



Figur 3.1 Den hermeneutiske spiral. Inspirert av Jacobsen (2015)

Med dette som bakteppe har jeg valgt en hermeneutisk og fenomenologisk tilnærming. En hermeneutisk tilnærming innebærer å fortolke handlinger og fokusere på at det ikke finnes *en* egentlig sannhet, men at fenomener kan tolkes på ulike måter. Det innebærer også en tolkning der delene av det jeg har undersøkt sees i lys av helheten (Thagaard, 2018).

Utvikling av kunnskap bygger på fortolkningsprosesser der empirien må settes inn i en større forståelsesramme (Jacobsen, 2015). Dette trer fram i bearbeidelsen av de ulike intervjuene, hvor de ulike svarene kan tolkes med ulike vinklinger, men med bakgrunn i de samme spørsmålene.

En fenomenologisk tilnærming innebærer å ta utgangspunkt i den subjektive erfaringen til enkeltpersoner for å forstå den dypere meningen (Thagaard, 2018). Sentralt står forståelsen av perspektivene til de fem informantene, som beskriver omverden slik den erfares av dem.

Ved å anvende intervju som metode, har jeg fått innsikt i det unike og dynamiske i informantenes «virkelighet». Gjennom åpenhet om sine erfaringer har de gitt verdifulle bidrag til analysen, og grunnlag for å utvikle forståelse sett opp mot tema i undersøkelsen.

Problemstillingen og forskningsspørsmålene har styrt hvordan jeg har analysert data- og intervjumaterialet.

### 3.2.5 Reliabilitet, validitet og overførbarhet

*Reliabilitet* knyttes til forskningens pålitelighet og vurdering av om forskningen er gjennomført på en troverdig og tillitvekkende måte (Thagaard, 2018). Å gjøre



forskningsprosessen transparent vil styrke troverdigheten i undersøkelsen gjennom å gi detaljerte beskrivelser av analysemetoder og forskningsstrategi. Dette har jeg beskrevet og redegjort for gjennom bakgrunnen for valg av intervju som metode, utvelgelse og anonymisering av informanter samt bearbeiding av materialet og analyse.

Begrepet *validitet* er knyttet til hvordan data tolkes og om tolkningene er gyldige og relevante, om man har fått svar på det man har spurt om (Thagaard, 2018).

Å velge egnede informanter for innhenting av primærdata har vært et sentralt moment i undersøkelsen, og svært viktig for å styrke oppgavens troverdighet. Informantene er uavhengige av hverandre i den forstand at ingen jobber i samme kommune, og ingen av informantene jobber i kommunen jeg selv er ansatt i. Dersom jeg hadde valgt informanter fra egen kommune vurderer jeg det dithen at min plassering i organisasjonen kunne påvirket både intervjukontekst og besvarelser. Dette mener jeg er en styrke med tanke på reliabilitet.

Informantene har framstått som ærlige og oppriktige med stor grad av refleksjon, og har ikke lagt skjul på verken positive og negative erfaringer. Noen av dem var svært personlige og åpne i intervjusituasjonen og fortalte mye mer enn jeg forventet ut fra tema i intervjuguiden. Dette kom særlig til syne i de åpne spørsmålene i intervjuguiden, og noen erfaringer var åpenbart vanskelig for dem å snakke om. De ville gjerne fortelle, men ønsket ikke at disse erfaringene skulle inngå i intervjuet. Tre av informantene ba om at jeg skulle slå av diktafonen under intervjuet når de ville fortelle om spesielle hendelser og erfaringer, og gav beskjed når jeg kunne slå den på igjen. Jeg noterte heller ikke stikkord fra det de fortalte. Informantenes ønsker har jeg respektert, og har hatt stor bevissthet rundt at det ikke skal finnes spor av dette i oppgaven og materialet som ligger til grunn for analysen.

Jeg valgte å sende separate e-poster til de ulike lederne på rådmannsnivået slik at det ikke skulle framkomme hvilke kommuner som ble forespurt om deltagelse. Jeg informerte ikke noen av informantene om hvem de andre var, kun at det var ledere i andre kommuner. Jeg sendte heller ingen e-poster samlet med informasjon og lignende til informantene slik at de kunne se hvem som var med i undersøkelsen. Dette for i størst mulig grad å anonymisere informantene. Likevel kan jeg ikke si med fullstendig sikkerhet at informantene ikke hadde mulighet til å snakke sammen både før, under og etter undersøkelsen. De kunne ha kontaktet kollegaer i andre kommuner, da jeg vet ikke hvem av informantene som kjenner hverandre på tvers av kommunegrensene. Dersom de hadde valgt å samsnakkes ville kanskje svarene vært justert eller endret.

Informantene og deres bidrag er anonymisert gjennom hele forskningsprosessen. Å anonymisere informantene har vært en viktig faktor i både planleggingen og utførelsen av undersøkelsen. Min vurdering er at anonymisering har bidratt til at informantene har vært åpne og bidratt med gode innspill og erfaringer. Dersom undersøkelsen hadde basert seg på at informantene ikke var anonymisert, kunne bidragene fått andre vinklinger og innhold. Denne vurderingen anser jeg å være et vesentlig moment med tanke på troverdighet.

Jeg valgte å be topplederne i de ulike kommunene om bistand til å plukke ut hvem jeg kunne intervju. Dette kunne gitt seg utslag i at dersom topplederen ønsket det, kunne vedkommende velge ut en lojal mellomleder til intervjuet og velge bort en mellomleder som kunne være mer kritisk til egen organisasjon. Jeg ville da få høre det topplederen ønsket jeg skulle høre. Gjennom intervjuene framkom det både positive og negative innspill, og på bakgrunn av dette anser jeg at topplederne ikke bevisst valgte bort enkelte mellomledere.

Det kan være lett å miste oversikt over og tolke materialet på grunn av kompleksitet og nyanserikdom, noe som kan gi ubevisst siling av informasjon (Jacobsen, 2015). For å i størst mulig grad unngå dette valgte jeg derfor å bruke diktafon i intervjusituasjonene og var nøye med korrekt transkribering. I tillegg noterte jeg korte stikkord for hvert intervju.

Et annet moment som gjør seg gjeldene er min kjennskap til fagområdet, konteksten og «fagkulturen» i kombinasjon med den fysiske nærheten til informantene i intervjusituasjonen. Dette kan ha gitt seg utslag i at jeg til en viss grad kan ha mistet evnen til kritisk refleksjon og analytisk avstand (Jacobsen, 2015). Jeg har forsøkt å holde stor bevissthet rundt denne problematikken, men erkjenner at det i denne situasjonen kan stilles spørsmåltegn ved om min erfaring fra feltet og holdninger har «farget» meg. Dette kan være en svakhet da jeg ubevisst kan ha framstått på en slik måte at informantene sa det de trodde jeg ville høre og oppfatte, ikke det de egentlig mente.

Validitet innebærer en kritisk gjennomgang av analyseprosessen samt å vurdere grunnlaget for tolkningene. Jeg har reflektert over og sett med kritisk blick på om de riktige kildene er brukt, om kildene som er brukt gir en sann representasjon av virkeligheten, hvordan informasjonen kommer fram og om resultatene gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2015). Samlet sett vurderer jeg at disse momentene er ivaretatt gjennom hele undersøkelsen.

*Overførbarhet* knyttes til vurderinger av om tolkninger som er basert på en enkelt undersøkelse også kan gjelde i andre sammenhenger (Thagaard, 2018). Min undersøkelse dreier seg om mellomledere og endringsprosesser i kommunal helse – og omsorgstjeneste. Min forståelse og tolkning gjør at jeg vurderer funnene og konklusjonene som relevante i

andre organisasjoner. I og med at analyse og begrunnelse er tilgjengelig og eksplisitt, er det lagt til rette for at andre organisasjoner kan vurdere hvor anvendelig og overførbare funnene er i en annen kontekst. Det kan for eksempel være organisasjoner med sterke fagbyråkrati og med felles trekk der ansatte har stor autonomi.

### **3.2.6 Etske hensyn og vurderinger**

Jacobsen (2015) viser til tre grunnleggende krav som utgangspunkt for forskningsetikk knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på: krav på å bli korrekt gjengitt, krav på privatliv og informert samtykke. Etske vurderinger er knyttet til hele forskningsprosessen, og omfatter både intervjusituasjonen og hvordan data brukes i analysen (Thagaard, 2018).

Materialet og sitatene jeg har brukt i oppgaven er i sin helhet tatt ordrett fra transkripsjonen. Som tidligere beskrevet har informantene fått mulighet til å kommentere og korrigere materialet, men ingen har gitt tilbakemeldinger på dette. Det vil alltid være en fare for at enkeltpersoner identifiseres, men jeg har forsøkt å ha stor bevissthet rundt å skjule identiteten til de ulike informantene. Etter at lydopptakene var transkribert, ble de slettet. Det skriftlige materialet, transkripsjonen, skal oppbevares fire uker etter innlevering av oppgaven før makulering. Dette materialet er kun merket med de ulike informanters bokstaver uten navn, og oppbevares i nedlåst perm. Informantene har deltatt frivillig i undersøkelsen, og i forkant av intervjuene fikk de både skriftlig og muntlig informasjon om undersøkelsens hovedhensikt og hvordan resultatene skulle benyttes. Samtlige signerte samtykkeerklæring i forkant av intervjuene. De fikk også informasjon om hvordan jeg skulle behandle materialet etter at undersøkelsen var ferdig. Personopplysningene er behandlet i henhold til retningslinjer og lovverk fra Norsk Senter for forskningsdata (NSD).

Gjennom hele undersøkelsen har jeg forsøkt å være bevisst på å holde fram informantenes syn og unngå å «farge» oppgaven med egne holdninger og meninger. Med nærhet til og kunnskap om feltet har dette vært særlig viktig.

## 4 Analyse og drøfting

I analysekapittelet vil jeg presentere og redegjøre for funn sett opp mot problemstilling og forskningsspørsmål. Først vil jeg gi en kort oppsummering av de mest sentrale funnene ut fra de ulike forskningsspørsmålene, understøttet av utsagn fra informantene. Videre vil jeg i drøfting av funn presentere hvilke tolkninger og vurderinger jeg har gjort, argumentere for relevans og vise til teoretisk støtte for å belyse problemstillingen.

### 4.1 Hvordan opplever mellomlederne sin rolle og sitt ansvar i strategiske endringsprosesser?

Helhetsinntrykket er at her trer mellomledernes posisjon frem mellom strategisk og operativt nivå i strategiske endringsprosesser. Beskrivelsen av mellomlederrollen som «mellom barken og veden» er i samsvar med informantenes forståelse. Rollefordelingen mellom toppledere og mellomledere framkommer med tydelighet. Begrepet handlingsrom viser seg gjennom hele analysen i hvordan mellomlederne opplever sitt ansvar og sin rolle i strategiske endringsprosesser (Hope, 2015; Rydland, 2015; Stensaker & Haueng, 2016).

#### 4.1.1 Rollefordeling mellom ulike ledernivå

Informantene ga uttrykk for at de har klare oppfatninger av rollefordelingen mellom toppledelsen og egen rolle som mellomleder. De framstod som tydelige med stor bevissthet rundt hva de forventer av topplederrollen. Dette er noen utsagn fra informantene:

*«Toppleder sitt ansvar i forhold til omstillingsprosesser slik jeg ser det er å være motivator, sparringspartner og bistå meg når jeg har tanker jeg tenker kan være gode for å kunne drifte både forsvarlig og økonomisk. Jeg er i en mellomlederposisjon der jeg skal følge med hva som skjer ute i verden og forholde meg til den økonomiske ramma som vi er pålagt å ha. Samtidig drive det videre og ikke stoppe prosessene.» (A)*

*«Jeg synes at i min organisasjon er det ei veldig ok rollefordeling og jeg vet på en måte hva jeg skal levere på, at jeg ofte blir en «motor» i endring. Topplederen er jo på en måte de som «peiler veien for skuta» og så blir det opp til oss å løse det videre – hvordan skal vi løse det ut fra de ressursene vi har, for det blir jo som regel ikke generert så mye mer..» (B)*

*«Jeg tenker at uansett hvilke endringsprosesser det er, må det være en toppledelse som er påkoblet og orientert. Hva er det som skal gjøres, si noe om forventninger i prosessen, sette retningen, rett og slett. Og så er det det å være tilgjengelig hvis det oppstår problemer, det å være en sparringspartner hvis man møter på ulike utfordringer, gi lederstøtte, være med å definere og avklare roller hvis det er behov for det.» (C)*

*«Å avklare roller - det er klart – det er jo en lederoppgave å definere og avklare hvem skal jobbe med hva. Og det må begynne på toppen.» (D)*

Videre beskrev de hvordan de ser på egen rolle som mellomleder i endringsprosesser. En av informantene uttrykte følgende:

*«I utgangspunktet så tenker jeg at en enhetsleder har en kjempesentral rolle i alle endringer. Uten enhetslederne i enhetene så blir det ikke.. det kan bli endring, men prosessen blir ikke god, det blir ikke grundige prosesser, det blir ikke gode prosesser og det blir ofte lite framdrift hvis ikke enhetslederne er pådrivere.» (C)*

Informantene har sammenfallende tilnærming til rollefordelingen: topplederne har ansvaret for overordnede rammer og å utarbeide mandat, mellomlederne skal iverksette prosessene. Dette samsvarer med rollefordelingen slik det presenteres i litteraturen (Balogun, 2003; Høst, 2014; Kirkhaug, 2017; Stensaker & Haueng, 2016). Samtidig som de opplevde å få klare signaler fra toppledelsen, trakk de fram behovet for at oppdraget tydeliggjøres. Som en av informantene uttrykte:

*«I forhold til toppledelsen så må man få god informasjon om hva dette handler om, hva er målet, hvor er vi, hvor skal vi og det med å lytte. De må være tydelige på både målet og innholdet.» (E)*

Med utgangspunkt i Stensaker og Haueng (2016) sin kategorisering av mellomlederens rolle og ansvar vil jeg videre gå dypere inn i hvordan informantene forstår sin rolle. Disse er som følger: 1) oversette og operasjonalisere strategi, 2) håndtere motstridende interesser og motstand, 3) støtte ansatte gjennom endring samtidig som man selv endrer atferd samt 4) balansere endring med daglig drift.

### 4.1.2 Oversette og operasjonalisere strategi

Når toppledelsen har lagt premissene rundt endringsprosessene som skal iverksettes, er det mellomledernes oppgave å oversette og operasjonalisere strategien (Balogun, 2003; Høst, 2014; Kirkhaug, 2017; Røvik, 2007; Stensaker & Haueng, 2016). Denne rollefordelingen bekreftes av informantene. Mellomlederne kan ta rollen som fasilitator og fornyer i tilnærmingen for å oversette og operasjonalisere strategien (Rydland, 2015). En av informantene uttrykte seg på følgende måte:

*«Det er en kjempeviktig faktor dette med at jeg kan styre ting. Selv om du er pålagt en endring så kan du gjøre det litt til ditt eget, det er en kjempeviktig motor for å få lyst til ting. Hvis man blir for styrt, så «slukner» man på en måte.»* (B)

Den samme informanten sa også:

*«Vi skal stille opp og vi skal kjøre på når det er endringer og dette må vi bare løse.»* (B)

En annen av informantene beskrev forventninger til endringsprosessen:

*«Det forventes at den omstillingen som skal gjennomføres.. det forventes at jeg skal klare å gjennomføre den uansett. Uansett og på tross av de økonomiske rammene og på tross av det faglige. Det må gjennomføres uansett. Og så er det å finne de beste løsningene for å få det gjennomført.»* (A)

Informantene var også opptatt av at denne oversettelsen handlet om å involvere det laveste ledernivået i å bidra til oversettelsen. Dette fremkommer tydelig i informantenes uttalelser, der en av dem uttrykte seg slik:

*«Har man ikke avdelingslederne med, så har man ikke de ansatte med heller. De er nøkkelen på mange måter for å få endringene til å fungere også. Avdelingslederne styrker de ansatte for å gjøre en god jobb.»* (A)

Som Høst (2014) hevder vil gjennomføring av en effektiv organisasjonsendring i helse – og omsorgssektorens fagbyråkrati uten medvirkningsperspektivet være svært vanskelig. De ansattes autonomi, likhetsperspektiver og demokratisering gjennom medvirkning må ivaretas.

Slik jeg vurderer det, viser informantene her klar rolleforståelse. Viktigheten av rollen som fortolker og hvordan de skal håndtere endringsprosesser, gjerne i samarbeid med lavere ledernivå, kommer tydelig fram.

### 4.1.3 Motstand og motstridende interesser

Den andre rollen som Stensaker og Haugen (2016) fremhever er mellomlederen som en som skal håndtere motstridende interesser og motstand. Informantene beskriver en hverdag der ansatte er lei av og skeptiske til endringer. Det informantene oppfatter som motstand mot endringer hos ansatte, begrunnes med frykt for det ukjente og å tape identitet, å miste trygghet og en hverdag de opplever som forutsigbar (Amundsen & Kongsvik, 2016; Buick et al., 2018; Høst, 2014; Jacobsen, 1998; Jacobsen, 2018; Stensaker & Haueng, 2016). En av informantene uttrykte det slik:

*«Det er prosesser som har gått gjennom mange år, med omstillinger og endringer der ansatte har ei erfaring om at all omstilling og all endring resulterer i færre stillinger. Så de ansatte er ikke så veldig glade i omstilling og endring fordi at de har en evig frykt for sine egne stillinger. Det tror jeg ikke er enkelt for de ansatte».* (A)

Informantene hevdet at ansatte trenger lang tid når det skal gjennomføres endringer, og at de må involveres på en slik måte at de blir sett og hørt. Hvis motstanden er for stor blir det vanskelig å gjennomføre endringsprosesser. Som tidligere beskrevet står medvirkningsperspektivet sterkt (Høst, 2014). En av informantene sa det slik:

*«Det er vanskelig å omstille når man ikke skjønner vitsen med det.»* (E)

Den samme informant uttalte:

*«Og vi prøver jo på en måte å involvere videre ned i systemet, for å si det sånn. Det er adskillig mye enklere når folk har vært med å beslutte og at de skjønner hensikten.»* (E)

En annen beskrev sin strategi og tilnærming til ansatte på denne måten:

*«Det å få dem til å skjønne – hvorfor er det vi gjør det – det der **hvorfor**.. det er mange ganger nøkkelen for å få dem med på «dette skal vi faktisk gjøre, dette her er retningen vi skal». Så det har vært min håndtering på mye av det – de endringene vi har gjort. Opplever i hvert fall at motstanden ikke blir borte, det blir den ikke, det er alltid noen som ikke vil –*

*men i hvert fall at det blir større forståelse for hvorfor man setter i gang endringsprosesser – hvorfor vi skal i den retningen istedenfor i den retningen. Men det er jo ikke enkelt.» (C)*

En tredje beskrev sin erfaring:

*«Nede i organisasjonen vil det alltid være motstand mot endringer, det opplever man jo. På avdelingene når man skulle slå sammen (...) så var det mange meninger. Men alle fikk lov til å si det de ville og så gikk vi noen runder og så ble vi enige om hvordan det skulle være.» (E)*

#### **4.1.4 Støtte og involvering**

Det å støtte ansatte gjennom endring, samtidig som man selv endrer atferd er en tredje rolle kategori, ifølge Stensaker & Haueng (2016). Å gjennomføre strategiske endringsprosesser krever motivasjonsarbeid og til dels overtalelse for å sikre en viss grunnleggende lik forståelse hos ledelse og ansatte. Tillitsvalgte og verneombud er viktige aktører her for å sikre medvirkning og involvering (Høst, 2014). Mellomlederne går inn i en mekler – og forhandlerrolle, der de skal opptre støttende, både operasjonelt og emosjonelt (Balogun, 2003; Rydland, 2015; Stensaker & Haueng, 2016). Involvering av ansatte tar tid, mens det ofte stilles krav om at endringsprosesser skal gjennomføres raskt. Tidsaspektet er også her et viktig moment informantene trakk fram. Som en av dem uttrykte:

*«Spesielt hvis man skal endre kultur eller endre måter å drive på så tar det jo tid. Og det er ikke bare å snu den drifta på et øyeblikk og få folk til å tenke i nye baner. Det er en modningsprosess og det er en implementeringsprosess før du får den stabilisert. Og så må du følge den opp hele tiden slik at det ikke sklir tilbake – og det er krevende.» (D)*

Informantene pekte også på nødvendigheten av å snu eget fokus og se på oppgaver og ressurser på en annen måte (Stensaker & Haueng, 2016). En av dem opplevde det slik:

*«Det er nesten som sorgprosesser – man mister jo noe selv om det du får kanskje er bedre.» (E)*



På den ene siden framstod informantene med en ydmyk og lojal tilnærming til mandatet de har fått, mens de på den andre siden beskrev opplevelsen av egne motstridende oppfatninger og holdninger knyttet til dette. En av informantene uttrykte det slik:

*«Jeg tror at alle mellomledere og førstelinjeledere opplever det og det er vanskelig. Kanskje det vanskeligste er når du kjenner at det går på tvers av deg selv».* (B)

#### **4.1.5 Balansere endring med daglig drift**

Den fjerde og siste kategorien av rolle og ansvar som mellomledere har, ifølge Stensaker og Haueng (2016) og Balogun (2003), er å klare å kombinere opprettholdelse av ordinær drift og endringsarbeid. En av informantene bekreftet utfordringen med denne balansegangen:

*«Jeg opplever at det egentlig er en konstant balansegang mellom endring og daglig drift. Det er såpass lite ressurser ute i enhetene at egentlig har du nok med daglig drift og sørge for at det møter folk på jobb til rett tid og at alt går rundt.»* (D)

Dette støttes av en annen informant:

*«Man har lite ledere på antall ansatte og de få lederne som er må jobbe både strategisk og i daglig drift, og det stjeler jo tid og ressurser. Og da greier du liksom ikke å bli god på noen plasser. Klatte litt her og brannslukke..»* (A)

En tredje beskrev situasjonen slik:

*«Jeg tenker at det er kanskje noe av det vanskeligste med jobben. Man ser hvor hardt folk jobber - det er nok mest tappende for min samvittighet – og så skal jeg komme og pålegge dem enda mer. Det er vanskelig, du må ha noen runder med deg selv – det er noe å med å minne seg selv på hvorfor vi gjør dette».* (B)

Selv om de alle uttrykte at kombinasjonen drift og endring er krevende med bakgrunn i manglende kapasitet, er det ikke entydig negativt hvordan informantene opplever dette. To av informantene hevdet at kombinasjonen er en nesten umulig oppgave, mens de øvrige tre ikke var like kategoriske og beskrev dette som *«vanskelig»*. Samtidig som informantene beskrev en krevende balansegang, så de muligheter og valg av strategier. Framfor alt pekte de på at de må bruke tid og fokusere på å involvere de ansatte. En av dem sier:

*«Det er utrolig krevende med ressursene som er tilgjengelig å gjøre endringer og samtidig sikre ei forsvarlig drift. Men jeg opplever at man kan få gehør for det hvis det bare er for en kort periode, men da må man som leder være tydelig på at «nå er det dette det blir». Og at det forankres i personalgruppa. Men hvis det blir over for lang tid eller det blir for ofte så blir det ikke greit.» (A)*

En annen uttrykte seg slik:

*«Men noen ganger så må man bare ta seg tid og å tenke at på sikt – hvis man skal komme noen vei på sikt – så må vi bare rydde tid her og nå til å gjennomføre det.» (B)*

Organisasjoner som håndterer balansegangen mellom stabilitet og daglig drift på den ene siden og gjennomføring av endringsprosesser på den andre siden, kan betegnes som «to-hendige» eller ambidekse (Kvålshaugen & Wennes, 2012; Stensaker & Haueng, 2016). Med bakgrunn i informantenes opplevelser tolker jeg at de anser sine organisasjoner i ulik grad å være ambidekse.

#### **4.1.6 Oppsummering av rolleforståelse**

Slik jeg tolker informantenes utsagn har de stor bevissthet og sammenfallende oppfatninger av rollefordelingen mellom toppledelsen og egen rolle som mellomleder. Toppledelsen har det overordnede ansvaret, og informantene har tydelige forventninger til hvordan toppledelsen skal ivareta sin rolle. Mellomlederne hevder at de lojalt følger opp de mandatene de får, og opplever det som positivt å ha frihet til å forme gjennomføringen av strategiske endringsprosesser. Informantene framstår som å være seg bevisst sin rolle og sitt ansvar som translatører, de kjenner konteksten og kulturen. De fokuserer ikke bare på sin egen rolle, men er opptatt av å involvere og ivareta de ansatte for å kunne drive endringsprosesser. Motstand mot endringer kan ha mange årsaker, og å balansere daglig drift med endringer beskriver informantene som krevende. Mellomledernes posisjon kommer tydelig fram som en som binder sammen organisasjonens strategiske og operasjonelle nivå (Balogun, 2003; Hope, 2015; Høst, 2014; Meyer & Stensaker, 2011; Rydland, 2015; Stensaker & Haueng, 2016; Stewart, 1982).

## 4.2 Hva opplever mellomlederne som hemmere og fremmere for å utvikle seg til å bli gode endringsagenter?

Informantene beskrev faktorer som hemmer deres handlingsrom og dermed utfordrer deres rolle som endringsagenter, samtidig som de påpekte forhold som bidrar til å fremme rollen tilsvarende i strategiske endringsprosesser. Nedenfor presenteres og drøftes de viktigste forholdene som informantene trakk frem.

### 4.2.1 Autonomi, makt og tillit

Det teoretiske rammeverket viser nær sammenheng mellom makt og autonomi. Når informantene beskrev at de opplever å ha stor grad av autonomi, innebærer det at de også har makt (Espedal & Kvitastein, 2012; Hope, 2015; Kvålshaugen & Wennes, 2012). Med stor grad av autonomi, makt og tillit vil dette kunne oppfattes som fremmende, mens liten grad av de samme faktorene vil innebære det motsatte. I informantenes bidrag trer det subjektive handlingsrommet fram. En av informantene uttalte følgende om sin grad av autonomi:

*«Jeg kjenner veldig sterkt på autonomi. Det er både skummelt og spennende med en sånn type jobb, jeg styrer jo dagen min, selvfølgelig har man jo møter og sånn, men jeg styrer jo dagene mine veldig selv. Hva jeg bruker tiden min på, selvfølgelig har jeg mange ting som «henger» – at det må jeg levere da og da – men likevel; arbeidsdagen min styrer jo jeg. Det er jo både fordeler og bakdeler med det, men jeg tenker jeg har stor grad av autonomi.» (B)*

En annen beskrev det slik:

*«Jeg opplever i stor grad at det er en veldig selvstendig stilling. Jeg kan egentlig tillate meg mange «krumspring» før man egentlig går ut mot delegasjonene vi har.» (C)*

En tredje pekte på rammer som økonomi og delegasjon:

*«Så lenge jeg holder budsjettet og så lenge jeg er innenfor de økonomiske rammene jeg har så føler jeg at jeg har handlingsfrihet. Men det er såfremt jeg er innenfor de økonomiske*

*rammene og det som er politisk forankret, det som ligger i økonomiplanen og det som ligger i min delegasjon.» (A)*

Dette henger sammen med følgende utsagn:

*«Jeg har fått en ramme å forholde meg til, ei økonomisk ramme. Innenfor den rammen kan jeg egentlig stort sett gjøre som jeg vil.» (D)*

Informantene har ikke omtalt *begrepet* makt når de skal beskrive hvordan de opplever autonomi i forhold til sin lederrolle. Det er interessant at ingen av mellomlederne reflekterte over den makt de åpenbart har i kraft av sin selvstendige stilling i samhandlingen med toppledelsen og de ansatte i strategiske endringsprosesser. Det kan lede hen til at de ikke er seg dette bevisst eller ikke ser på maktbegrepet som noe positivt. Makt som begrep kan oppfattes negativt av ansatte med stor grad av selvstendighet og autonomi. En mulig tolkning kan være at informantene derfor unnlater å anvende begrepet, bevisst eller ubevisst.

Opplevelsen av å ha stor grad av autonomi vil være en klar fremmede faktor for å fylle rollen som endringsagent slik jeg tolker informantenes utsagn. Dette gjenspeiles i følgende uttalelser:

*«I de prosessene jeg opplever stor autonomi og handlingsrom så kan jeg godt gyve på og tenke at «det her får vi jo til» og signaliserer stor motivasjon og er villig til å legge ned arbeid i det.» (C)*

*«Nå er jeg et menneske som liker endringer, er ikke så redd for endringer, så jeg synes nye arbeidsoppgaver er spennende. I forhold til om handlingsrommet påvirker drivkraft..ja..for jeg synes det er spennende å se om jeg får ting til å fungere annerledes.» (A)*

*«Å få lov å forme ting litt selv og kjenne at man har noe å si - det er kjempeviktig for å ha drivkraft, kanskje spesielt når det er endringer som du – ja - kjenner på motstand imot. Ekstra viktig at man i hvert fall får styre den prosessen litt.» (B)*

Det teoretiske rammeverket viser til relasjonell tillit som særlig viktig i strategiske endringsprosesser (Høst, 2014; Kirkhaug, 2018; Meyer & Stensaker, 2011; Stensaker & Haueng, 2016). Mellomlederne har med sin plassering mellom strategisk og operativt nivå en sentral posisjon for å bygge tillit, både til toppledelsen, til ledere på lavere nivå og øvrige ansatte. Gjennom vedtak fra toppledelsen skal de videre formidle overordnet målsetning og tydelig retning, etablere spilleregler og gi informasjon som skal være kjent for alle.

Informantene beskrev at de opplever å ha tillit, og ga følgende eksempler på hvordan de forholder seg til begrepet tillit:

*«Gå foran som et godt eksempel – bygge tillit gjennom å gjøre det du sier du skal gjøre. Få handlingsrom gjennom at ansatte og toppledere har tillit.» (A)*

*«Man får en bestilling og handlingsrommet blir innenfor den bestillingen og innenfor de økonomiske rammene vi har. Samtidig opplever jeg at jeg har tillit fra min leder og at jeg får lov å styre selv litt hvordan jeg skal «gjøre det». Jeg tenker at jeg har et bra handlingsrom. Jeg ser på det som en tillitserklæring, er veldig glad for det.» (B)*

*«Tillit er ikke noe man bare kan hente ut av skuffa, det må jobbes fram og det er ikke bare mellomlederen sin jobb å gjøre det, det er noe som en hel organisasjon må jobbe med.» (C)*

Slik jeg tolker informantene opplever de tillit, både fra toppledelsen og fra de ansatte, som en klar fremmede faktor. De påpekte at de ville oppleve det som svært vanskelig å lede endringsprosesser dersom tilliten mellom de ulike ledernivåene er svekket.

#### **4.2.2 Involvering av medarbeiderne**

Uten endringsagenter vil toppledelsen sjelden lykkes med å gjennomføre endringsprosesser (Balogun, 2003; Buick et al., 2018; Meyer & Stensaker, 2011; Rydland, 2015; Stensaker & Haueng, 2016). På bakgrunn av informantenes utsagn tolker jeg det dithen at mellomledere på samme måte sjelden lykkes uten medvirkning fra sine ansatte. Informantene har lagt stor vekt på medvirkning og involvering av de ansatte for selv å få gjennomført endringsprosesser; å lede gjennom andre. På samme måte som informantene framhever viktigheten av å kunne påvirke og styre egen arbeidssituasjon, peker de på at ansatte til dels skal kunne gjøre det samme. Dette samsvarer med påstandene fra Høst (2014), som hevder at involvering og medvirkning er en forutsetning for at ledere skal lykkes i et fagbyråkrati med ansatte med stor grad av autonomi. En av informantene uttrykte følgende:

*«Og det er den tanken som er veldig viktig for meg som leder - at de ansatte må føle at de har selvbestemmelse. At de har lov og får ansvar, at de tar ansvar, for det er jo det som gjør at man vokser, at man trives, at man kanskje får lyst til å gjøre enda mer.» (B)*

Strategiske og proaktive endringsprosesser representerer en ny måte å tenke på, der synet på hvordan organisasjoner skal se ut i fremtiden krever stor grad av meningsskapning og delaktighet blant de ansatte. Informantenes beskrivelser av hvordan de vurderer ansattes betydning i endringsprosesser kommer svært tydelig fram og samsvarer med det teoretiske rammeverket (Amundsen & Kongsvik, 2016; Høst, 2014; Kvålshaugen & Wennes, 2012; Stensaker & Haueng, 2016). Informantene framstod som endringsvillige, samtidig som de pekte på at de ansatte ikke nødvendigvis har samme fokus. De uttalte at det er krevende å få en stor gruppe med ulik fagkompetanse til å jobbe i samme retning:

*«Og så er det det at vi er mange ansatte, hvordan nå ut til alle, hvordan sikre at alle har forstått – man tar jo imot ting på ulik måte, men å sikre en viss grunnleggende lik forståelse av ting er utfordrende. Nå har jeg jobbet noen år og kjenner mine ansatte ganske godt, det er ikke alle som lar seg engasjere. Men det er viktig å se alle og det er vanskelig å se alle.» (B)*

*«De største utfordringene er at jeg føler at jeg er mer «på», jeg ønsker det, mens mine medarbeidere er ikke det. De er så vant til hvordan det har vært gjennom alle år at de er ikke like..de tar det ikke like enkelt. Ofte bruker jeg veldig lang tid på få avdelingslederne, de som er under meg, med i prosessene. Jeg må ha dem med i prosessene for å kunne gjennomføre.» (A)*

Slik jeg tolker innspillene viser informantene forståelse, tillit, lojalitet og respekt til både ansatte og ledere, noe som er sentrale momenter i transformasjonsledelse (Høst, 2014). Informantene framstod med ydmykhet i forholdet til de ansatte, der de både skal lytte til og se dem. De pekte på viktigheten av å fysisk være til stede, for å støtte både avdelingsledere og ansatte, å få og gi informasjon og å ha direkte dialog. Behovet for informasjon er nærmest utømmelig, og å være involvert og ha nærhet til de ansatte hevdet de var svært viktig. Mellomlederne vektla i stor grad de ansattes medvirkning og involvering, og anså dette som en klar fremmede faktor. Dette kommer tydelig fram i sitatene:

*«I perioder, når det er mye endringer og omstillinger, så bruker jeg masse tid på avdelingene. Jeg får ikke da produsert så mye av det jeg skal gjøre, men det er en «støydemper» i organisasjonen som jeg tror er kjempeviktig å ta. Det blir lettere å få omstillingen og endringen til å gjennomføres å gjøre det sånn. At jeg fysisk er der, det tror jeg er ganske viktig. Du må høre både på dem «ovenfra» og du må høre hva de «nedenfra» sier, «fotfolket».*

*Man er helt avhengig av «fotfolket» for å få endringsprosesser til å fungere. Du får ingenting til å fungere hvis du ikke har «fotfolket» med deg.» (A)*

*«Som leder å se på sine ansatte som en stor ressurs og få dem med på ting og la dem se - være med på å se på hvordan ting kan løses – få dem engasjert og sånn – det er på en måte nøkkelen i alle endringer. Og så er det også sånn at endringer tar tid, man må akseptere det og ikke stresse for mye.» (B)*

*«Være tydelig på målet, involvere de ansatte og høre på og se dem.» (D)*

Mellomlederne hevdet at de lojalt følger opp de mandatene de får. Samtidig viser datamaterialet at de i mange tilfeller opplever begrensninger i å utforme endringsprosessene. Manglende tid trekkes fram som en stor utfordring for å kunne involvere de ansatte i å finne løsninger og gjennomføre gode prosesser. Tre av informantene kommenterte dette slik:

*«Omstillingsprosesser burde tatt lengre tid for du skal ha de ansatte involvert, og når de ansatte føler at omstillingsprosesser ikke er rett, så er det ofte fordi det tar kort tid, de ansatte trenger **lang** tid. (A)*

*«Alt dette skal planlegges inn i en tjeneste som skal rulle og gå hele tiden. Det må jo være noen i avdelingene.» (B)*

*«Det blir veldig hastende, man har egentlig ikke tid til å følge opp, informasjonen blir dårlig, det oppleves manglende medvirkning – man har egentlig tapt da i utgangspunktet hvis man ikke tar høyde for hvordan dette skal gjennomføres.» (C)*

*«Vi er ikke med i prosessen. Man har i veldig stor grad skissert hvordan endringen skal være og så tar man det ut som informasjon og forventer at man som enhetsleder bidrar videre. Beslutningen er jo en ting, om at vi skal gjøre endringer, den er grei, men hvordan man kan gjennomføre det og alt fra tidsfrister til hva er mulig til.. det er liksom allerede.. det løpet er lagt. Så her er det egentlig bare å koble seg på, egentlig etter at toget er gått – det er liksom som å hoppe på i fart. Det er i alle fall min opplevelse.» (C)*

Disse utsagnene tolker jeg som en beskrivelse av lite handlingsrom, der det er lav grad av frihet og innflytelse for å kunne velge strategi (Espedal & Kvitastein, 2012; Hagebakken & Nilsen, 2017; Kirkhaug, 2017; Stewart, 1982; Strand, 2007).

### 4.2.3 Motstand mot endringer

Slik jeg tolker informantenes uttalelser, støtter funnene den teoretiske tilnærmingen til begrepet motstand (Amundsen & Kongsvik, 2016; Balogun, 2003; Høst, 2014; Jacobsen, 1998; Jacobsen, 2018; Stensaker & Haueng, 2016). Det teoretiske grunnlaget viser at motstand mot endringer kan ha to sider: hvordan mellomlederne håndterer motstand hos ansatte og hvor bevisst de er i forhold til egen motstand, i kraft av sin rolle som endringsagent (Buick et al., 2018; Hope, 2015; Rydland, 2015; Stensaker & Haueng, 2016). Lojalitet til mandat og toppledelse synes å være sterk, dog med noe islett av at de opplever lojalitetskonflikter. Dette kan være begrunnet i at mellomlederen med sin faglige bakgrunn opplever «omsorgskulturen» og «den tekniske kulturen» som motstridende. De skal lede strategiske endringsprosesser der de kan ha motforestillinger mot både mål og strategi, og opplever motargumenter fra ansatte som likelydende sine egne. Informantene gav uttrykk for at det er vanskelig å støtte avgjørelser og argumentere når man er enig med ansatte som viser motstand. En av dem uttalte følgende:

*«Og da tenker jeg at «det er sånn det er», man tar den diskusjonen på kontoret og så må jeg fronte ut og stille meg bak den avgjørelsen som er tatt. For jeg tenker at hvis jeg ikke gjør det så skaper det masse kaos og utrygghet. Men det er vanskelig, ofte kommer de argumentene som du selv står inne for.» (B)*

Den samme informantene uttalte også:

*«Å få lov å forme ting litt selv og kjenne at man har noe å si - det er kjempeviktig for å ha drivkraft, kanskje spesielt når det er endringer som du – ja kjenner på motstand imot. Ekstra viktig at man i hvert fall får styre den prosessen litt.» (B)*

Muligheten informantene har i sin rolle til å kunne endre innhold, forsinke eller blokkere prosesser – å ta rollen som markedsbeskytter (Balogun, 2003; Buick et al., 2018; Rydland, 2015; Stensaker & Haueng, 2016) - kommer ikke fram i funnene. Slik jeg tolker informantenes beskrivelser har de ikke hatt noen strategi om å forsinke eller forandre endringsprosesser. Jeg tolker motstanden som mer begrunnet i avmakt over å føle seg presset inn i situasjoner de opplevde at de verken kunne styre eller påvirke, der de opplevde å ha lite handlingsrom. Samtidig hevdet de at disse utfordrende situasjonene er noe som hører med til jobben, noe de bare må «stå i». Som en av informantene sa:



*«Vi har jo vært gjennom så mange prosesser at man skjønner at man er i konstant endring. Men sånn er det og sånn er det blitt, man må bare venne seg til og tenke at omstilling er det normale. Man må jo bare stå i det, for å si det sånn. Noe må man bare gjennom.» (E)*

Som beskrevet i kapittel 4.1.3 kan motstand hos ansatte være begrunnet i ulike årsaker, med negativt fortegn. Samtidig er behovet for å ikke bare se på motstand som negativt løftet fram, det gir muligheter for å lete etter hva motstanden egentlig innebærer. Som en av informantene uttalte:

*«Samtidig skal man ikke bare se på motstanden som noe negativt, for hva er den motstanden, hva sier de egentlig? Det er kjempeviktig å utfordre dem og høre dem ut – få dem til å sette ord på det, for de har masse bra som er viktig å ta med seg. Vi trenger kritikken for å gå litt inn i oss selv. Man må høre ut motstanden, hvorfor vil ikke folk? Mange ganger ser man at «ja, det er helt legitimt, men vi må likevel prøve å få til den endringen, hvordan skal vi da gjøre det?» For hvis du ikke har folkene med deg, da blir det ikke noe av.» (B)*

Slik jeg tolker informantenes utsagn kan motstand sees på som både en fremmede og hemmende faktor, ut fra hvilket perspektiv som velges. Hvis motstand sees på som ensidig negativt vil det være en hemmer. Dersom motstand sees på som en mulighet for å åpne for dialog og få fram andre perspektiv, kan motstand tolkes som fremmede.

#### **4.2.4 Støtte fra overordnede ledere**

Informantene beskrev at de oppfatter forventningene til sin rolle i omstillingsprosesser som krevende. De skal ivareta krav fra både toppledelsen og de ansatte, og det spriker mellom det de anser som mulig å gjennomføre sett opp mot tilgjengelige ressurser. Dette innbefattet både kapasitets – og personellmessige og økonomiske ressurser. De hevdet at svært mye av jobben, både planlegging av hvordan gjennomføre prosesser og ikke minst implementering, ligger på enhetsledernivået. De pekte derfor på sitt eget behov for støtte og bistand i strategiske endringsprosesser. Dette leder til Høst (2014) og Stensaker & Haueng (2016) sine poeng om at det er viktig at toppledelsen i både ord og handling støtter opp om prosessene. To av informantene beskrev negative erfaringer med overordnet ledelse som ikke ga støtte eller var til stede for dem når endringsprosessene ble vanskelige, og opplevde at de ble sviktet. De beskrev opplevelser av toppledere som ikke «så» dem. Som en av informantene uttalte:

*«Men når ord og handling ikke harmonerer så tror man ofte på handlingen. Det gjør jo at man automatisk tenker at man ikke har støtte. Ordene blir ikke verd noen ting.» (C)*

Informantene beskrev ulike forhold toppledelsen kan bidra med for å støtte og styrke dem i rollen som endringsagent, og som jeg tolker som fremmede faktorer:

*«Det å legge til rette for at man har nødvendig informasjon, får tilstrekkelig informasjon og være med på prosessene som skjer før det kommer så langt at det skal gjennomføres. Å sitte med samme kunnskap gjør at vi kan faktisk være med på å dra lasset videre i forhold til å fremme gode endringer og gode omstillinger til organisasjonens sitt beste.» (A)*

*«Å se oss, lederne i de ulike sektorene, og ikke kjøre på med for mye. Toppledelsen må være bevisst at det ikke legges på for mye og at jeg må være bevisst på å melde inn når jeg ser at det blir for mye – man har ansvar begge veier for å lykkes. Blir man pålagt for mye så blir det nesten dømt til å mislykkes med alle ting. Man må ha litt aksept for det man melder inn i forhold til hva man har kapasitet til.» (B)*

*«Å anerkjenne kompetansen som er på ledernivå i enhetene. Det å anerkjenne den kjennskapen vi har til hvordan enheten fungerer, hvordan er det indre livet, man har relasjoner til de ansatte, man vet litt hvordan ting er.» (C)*

*«Og så er det dette med å ha kunnskap om endringsprosesser – det er viktig både hos meg selv og hos toppledelsen. Så er det noe med det å se folk. Det er viktig at toppledelsen ser folk. Og ser mellomlederne.» (E)*

Som vi ser av sitatene, vektlegger informantene i stor grad ivaretagelse av underordnede ledere og ansatte. I dette ligger også balansegangen mellom hvordan de håndterer både de ansattes og egen motstand i endringsprosesser. Informantene trakk også fram medvirkning og involvering fra overordnet ledelse som en fremmede faktor for å bli gode endringsagenter. (Amundsen & Kongsvik, 2016; Balogun, 2003; Buick et al., 2018; Høst, 2014; Jacobsen, 2018; Kirkhaug, 2017; Meyer & Stensaker, 2011; Stensaker & Haueng, 2016).

### **4.3 Handlingsrom i strategiske endringsprosesser**

Ovenfor er det presentert og drøftet ulike forhold som informantene opplevde med hensyn til rolleforståelse, og som hemmende og fremmede faktorer for å fungere som endringsagenter.

Sett i lys av dette diskuteres oppgavens overordnede problemstilling: *Hvordan opplever mellomledere i kommunal helse – og omsorgssektor sitt handlingsrom i strategiske endringsprosesser?»*

Rolleforståelsen og rollefordelingen mellom toppledere og mellomledere framkommer med tydelighet. Innspillene fra informantene peker i to retninger; på den ene siden opplever informantene at de får tydelige signaler om å iverksette endringsprosesser innenfor gitte rammer som budsjett, tidsfrister og mandat, mens de på den andre siden opplever uklare forventninger om hvordan endringsprosessen skal gjennomføres. Det ligger til mellomlederne å håndtere. Dette beskrev informantene som utfordrende, men med både positivt og negativt fortegn. Stensaker & Haueng (2016) hevder at mellomlederne ofte får uklare og til dels motstridende signaler og forventinger fra toppledelsen når endringsprosesser initieres, og dette samsvarer med funn i undersøkelsen (Balogun, 2003; Høst, 2014; Kirkhaug, 2017; Meyer & Stensaker, 2011; Rydland, 2015; Stensaker & Haueng, 2016).

Informantene var i store trekk samstemte i sitt syn på hvilke hemmende og fremmende faktorer som var sentrale i rollen som endringsagent.

Økonomiske rammer var det første informantene trakk fram som begrensende for handlingsrommet. Dette beskrev informantene noe ulikt. En av dem opplevde at handlingsrommet var svært lite og begrunnet dette med begrensede økonomiske rammebetingelser. De øvrige fire beskrev sitt handlingsrom som stort med stor grad av frihet innenfor de økonomiske rammene. Den av informantene som beskrev sitt handlingsrom som lite, fortalte om en hverdag der hun til tross for dette hadde stor frihet til å kunne ta valg, men uten å omtale dette som handlingsrom. Informantene viste til at endringer som gjennomføres ofte har sitt utspring i økonomiske utfordringer med behov for strukturelle endringer. I løpet av intervjuene kom informantene stadig tilbake til kravene om å holde seg innenfor de økonomiske rammene som forutsetning for å utøve selvstendighet, frihet og fleksibilitet i lederrollen. Jeg hadde forventet mindre fokus på økonomi når hovedtemaet var handlingsrom og strategiske endringsprosesser, og mer fokus rettet mot mulighetene mellomlederrollen gir. Slik jeg tolker utsagnene viser dette at mellomlederne har stort fokus på økonomiske rammer og ressurser.

En annen sentral faktor informantene oppfattet som hemmende var manglende involvering, særlig på et tidlig tidspunkt i strategiske endringsprosesser. Dette omhandlet både dem selv, ledere på lavere nivå og øvrige ansatte. Informantene er opptatt av at prosessene skal bli gode, og slik jeg tolker det påvirker dette engasjement, forståelse og eierskap til prosesser. Sitatene i

oppgaven illustrerer at informantene opplever tidlig involvering som viktig når de får oppgaven med å oversette og operasjonalisere endringsprosesser (Balogun, 2003; Høst, 2014; Kirkhaug, 2017; Røvik, 2007; Stensaker & Haueng, 2016).

Informantene ga uttrykk for store utfordringer med å balansere daglig drift sett opp mot å drive fram endringer. Mange oppgaver og korte tidsfrister til å gjennomføre gode prosesser ble løftet fram som hemmende elementer. Særlig mangel på tid ble opplevd som en byrde. Organisasjoner som håndterer balansegangen mellom endringer og daglig drift kan beskrives som «to-hendige» eller ambidekse (Kvålshaugen & Wennes, 2012; Stensaker & Haueng, 2016). Informantene beskrev ulike prosesser de hadde vært gjennom som hadde ført til endringer. Disse organisasjonsendringene ble gjennomført samtidig som daglig drift ble opprettholdt, og dette viser at organisasjoner er ambidekse. Til tross for dette viser funnene at informantene i ulik grad oppfatter sine organisasjoner som ambidekse. Dette tolker jeg som et uttrykk for hvordan informantene oppfatter gjennomføringen av de strategiske endringsprosessene.

Informantene framhever støtte og tillit fra overordnet ledelse som svært viktige faktorer for å skape seg handlingsrom og utvikle seg til å bli gode endringsagenter. Disse faktorene anses å være både hemmende og fremmende, avhengig av hvordan toppledelsen involverer seg. Tilsvarende var medvirkning og involvering av ansatte den faktoren informantene trakk fram som den viktigste fremmeren for å fungere som en god endringsagent. Dette støtter teorien om grunnlaget for handlingsrom der tillit sammen med lederens formelle mandat står sentralt (Espedal & Kvitastein, 2012; Hagebakken & Nilsen, 2017; Kirkhaug, 2017; Stewart, 1982; Strand, 2007).

#### **4.3.1 Oppsummering av handlingsrom**

Slik jeg tolker mine funn opplever mellomledere i kommunal helse – og omsorgssektor sitt handlingsrom i strategiske endringsprosesser å være tosidig. Informantene beskrev mange ulike hemmere som påvirker handlingsrommet. Blant annet fokuserte de på stramme økonomiske rammer, motstand, manglende involvering, tillit og støtte. Imidlertid uttalte de også at de har stor grad av frihet, få føringer og begrensinger i sin lederutøvelse. De uttalte at de langt på vei «gjorde som de ville» og fortalte at de «tok seg friheter» på ulike måter, noe de opplevde som en viktig del av lederjobben. Dette anser jeg å være et stort paradoks.

I situasjoner der premissene for valg av handlinger kan være uklare, motstridende og tvetydige kan mellomlederne skape seg handlingsrom. Endringsprosesser kan være nettopp det; tvetydige og konfliktfylte. Oppgavens teoretiske grunnlag viser at hvordan ledere oppfatter rammebetingelser og krav vil prege valgene de tar, og derigjennom hvordan dette preger ledelsesadferd. Slik jeg tolker mine funn gjennom informantenes uttalelser, viser dette at informantenes opplevelse av handlingsrom i strategiske endringsprosesser avhenger av hvordan de tolker og former egen rolle som endringsagent. Til tross for sin på mange måter krevende posisjon mellom strategisk og operativt nivå, og at de langt på vei leder på de ansattes premisser, tolker jeg det dithen at mellomlederne har et stort subjektivt handlingsrom. Min tolkning er at dette er sammenfallende med det teoretiske rammeverket, der det framkommer at mellomledere som jobber aktivt med å forme endringsprosesser og konkretiserer endringer i egen enhet kan skape seg handlingsrom (Espedal & Kvitastein, 2012; Høst, 2014; Stensaker & Haueng, 2016; Hagebakken & Nilsen, 2017; Kirkhaug, 2017; Stewart, 1982; Strand, 2007).

## 5 Konklusjon

Mellomlederrollen fremstilles i mange sammenhenger som den mest krevende rollen i en organisasjon. I forbindelse med strategiske endringsprosesser blir utfordringene til mellomlederen satt på spissen, ved at det forventes av mellomlederen får ansvar for å iverksette beslutninger som er initiert og planlagt på overordnet nivå. Studien bidrar for det første til kunnskap om hvordan et utvalg mellomledere tenker om sin rolle, og hvilke ulike forventninger de opplever er rettet mot dem i lederrollen. For det andre viser analysen hvilke faktorer som gir mellomledere styrke og hva som oppleves som utfordrende for å utøve rollen i strategiske endringsprosesser. Til sammen gir det et bilde av opplevd handlingsrom for denne viktige lederrollen.

Oppgaven bygger på intervju med 5 mellomledere innen kommunal helse – og omsorgstjeneste, og deres erfaringer og oppfatninger av handlingsrom i strategiske endringsprosesser. Det er et lite utvalg av informanter som har bidratt til empirien, og funnene kan ikke generaliseres. Til tross for dette kan undersøkelsen gi bidrag til å belyse mellomledernes komplekse lederrolle og forståelse av strategiske endringsprosesser.

Gjennom analysen av datamaterialet har jeg funnet mange faktorer som virket hemmende og fremmende på handlingsrommet, og hvilke forhold som oppleves som særlig betydningsfulle. Disse har jeg samlet i fire hovedfunn:

Det første av hovedfunnene i undersøkelsen er den store betydningen medvirkning og involvering av ansatte har for opplevd handlingsrom i strategiske endringsprosesser. Dersom ansatte og andre ledere på lavere nivå ikke involveres, begrenses mulighetene de har til å gjennomføre gode endringsprosesser. Det andre hovedfunnet er betydningen av tillit og støtte for å kunne gjennomføre gode prosesser. Dette innbefatter samhandlingen både mellom de ulike ledernivåene og ansatte. Det tredje hovedfunnet er mangel på tid og ressurser, både økonomiske og personnlemessige, for å gjennomføre prosesser. For å kunne frigjøre eller tilføre personellressurser til å gjennomføre strategiske endringsprosesser, krever dette økonomiske ressurser. For å kunne opprettholde drift samtidig med å gjennomføre strategiske endringsprosesser, trekkes dette fram som et viktig moment. Det fjerde hovedfunnet er mellomledernes tosidige syn på eget handlingsrom, der de til tross for ulike hemmende faktorer også opplever stor grad av frihet.

En svært stor andel av kommunale ressurser og budsjett er knyttet til helse – og omsorgssektoren. Demografisk utvikling i framtiden vil føre til økende behov for pleie og omsorg, og dette vil gi økonomiske og personellmessige konsekvenser. I tillegg vil krav fra nasjonale myndigheter, oppgaver og ansvar som flyttes fra spesialisthelsetjenesten ut til kommunene, gi utfordringer. Det kan derfor forventes store strategiske endringsprosesser innen kommunal helse – og omsorgssektor i framtiden. I dette bildet vil mellomlederne ha sentrale posisjoner. Undersøkelsens praktiske implikasjoner er derfor et bidrag til bevisstgjøring og forsterkning av mellomledernes viktige rolle og funksjon ved planlegging og gjennomføring av strategiske endringsprosesser. Denne bevisstgjøringen kan innbefatte både toppledelse, mellomlederne selv og øvrige ansatte.

I min søken etter teoretisk grunnlag for denne oppgaven, har jeg funnet lite forskning på mellomledernes rolle og betydning i helse - og omsorgssektoren. I lys av fremtidige utfordringer, anser jeg det som interessant å forske nærmere på den viktige og komplekse rollen mellomledere i kommunal helse - og omsorgssektor innehar. Dette kan gi økt kunnskap og nye perspektiv. Hovedfunnene i dette studiet vil også kunne testes ut mot andre organisasjoner som kan ha likhetstrekk med helse – og omsorgstjenesten. Det kan være interessant å utforske om funnene kan gjenkjennes med samme mønster i andre sektorer. Ved å bruke en annen forskningsmetode, som for eksempel survey, vil man kunne nå mange informanter i langt større omfang og utstrekning.

## Referanseliste

- Amundsen, O. og Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis*. (2. utgave). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, Vol. 14, 69-83
- Basma, A. B. (2014). Offentlig sektor – i evig effektiviserings – og omstillingsprosesser. *Magma*, 2014(5), s. (76-78)
- Bolman L.G. & Deal T.E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* (5.utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Buick, F., Blackman, D. & Johnson, S. (2017). Enabling Middle Managers as Change Agents: Why Organisational Support Needs to Change. *Australian Journal of Public Administration*, vol. 77, no. 2, pp.222-235
- Espedal, B. & Kvitastein, O.A. (2012). Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse. *Magma*, 2012(8), s. (30-38)
- Gjørseter, Å & Kyvik, Ø. (2018). Rollen som førstelinjeleder og endringsaktør: en uriaspost. *Magma*, 2018(5), s. (21-30)
- Hagebakken, G. & Nilsen, E.A. (2017). Førstelinjelederens handlingsrom – bur eller ballsal? I O.J. Andersen, T. Moldenæs og H. Torsteinsen (Red.) *Ledelse og skjønnsutøvelse. Analyse, intuisjon, forhandlinger*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.



- Høst, T. (2014). *Ledelse i helse – og sosialsektoren*. (3.utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D.I (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3.utgave). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D.I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma*, 1998(1)
- Jacobsen, D.I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (3.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2017). Lederskapsskjønn. I O.J. Andersen, T. Moldenæs og H.Torsteinsen (Red.). *Ledelse og skjønnsutøvelse. Analyse, intuisjon, forhandlinger* Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og lærling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse*. (2.utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kjøde, Arne (2004) Ledere og endringsprosesser. *Magma*, 2004(4)
- Kvalshaugen, R. & Wennes, G. (2012). *Organisere og lede: Dilemmaer i praksis* Bergen: Fagbokforlaget.
- Meyer, C.B. & Stensaker, I.G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rydland, M. (2015) Hvilken rolle spiller mellomlederen?: Og spiller det noen rolle for evnen til å bygge endringskapasitet? *Magma*, 2015(7) s. (47 -55)
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Stensaker, I. og Haueng, A.C. (2016). *Omstilling: Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Helse – og omsorgsdepartementet (2009). «*Samhandlingsreformen: Rett behandling - på rett sted – til rett tid*» (Meld St. 47 (2008 – 2009)) Hentet fra <https://www.regjeringa.no>
- Stewart, R. (1982) A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior  
*The Academy of Management Review*, Vol 7, s. (7-13)
- Strand, T (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder*. (5.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

## **Vedlegg 1**

### **Informasjonsskriv til informanter og samtykke:**

#### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

*«Hvordan opplever mellomledere i kommunal helse – og omsorgssektor sitt handlingsrom i endringsprosesser»?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på hvordan mellomledere i kommunal helse – og omsorgssektor opplever sitt handlingsrom i endringsprosesser.

I dette skrivet gis informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Prosjektet er en del av mastergradsstudier ved UiT, campus Harstad, og er avsluttende masteroppgave innen «Erfaringsbasert master i ledelse».

Bakgrunn for prosjektet er interesse for hvordan mellomledere / førstelinjeledere i kommunal helse – og omsorgssektor opplever sitt handlingsrom i endringsprosesser. I dette ligger også hvilke faktorer mellomledere opplever som hemmere og fremmere for å bli gode endringsagenter, og hvilken rollefordeling det er mellom ledernivå i endringsprosesser. Disse problemstillingene ønsker jeg å belyse gjennom å anvende aktuell teori samt intervjuer fem mellomledere/førstelinjeledere i fem ulike kommuner om deres opplevelser og erfaringer med endringsprosesser. Dette da jeg anser mellomledere /førstelinjeledere å være viktige informanter.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

UiT Norges arktiske universitet, Handelshøyskolen, campus Harstad, er ansvarlig for prosjektet og min veileder er Grete Hagebakken, førsteamanuensis ved Handelshøyskolen ved UiT, campus Harstad [grete.hagebakken@uit.no](mailto:grete.hagebakken@uit.no)

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Jeg ønsker å intervju fem mellomledere/førstelinjeledere i fem ulike kommuner i Troms. Jeg har kontaktet øverste leder / rådmannsnivå innen helse – og omsorgssektoren i fem ulike kommuner for å få tillatelse til å intervju en mellomleder i organisasjonen og bedt om bistand til å finne alternative kandidater. Ut fra dette får du spørsmål om å delta.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Jeg ønsker å ta opp intervjuene på «lydbånd» for lettere å holde tråden, og holde fokus på samtalen og ikke på notater. I etterkant av intervjuet vil jeg transkribere, dvs skrive ut intervjuet på papir og lagre disse i innelåste permer. Du vil få tilsendt intervjuet når det er skrevet ut slik at du kan rette opp eventuelle feil, misforståelser og uklarheter i intervjuet.

Nærmere avklaring om tidspunkt for intervju gjøres etter avtale med den enkelte informant, men planlegges gjennomført i løpet av februar og mars 2020. Intervjuene vil vare ca 1 time og jeg planlegger å komme ut til de enkelte kommunene. Intervjuguide sendes ut på forhånd til informantene og vil inneholde spørsmål vedr dine opplevelser og erfaringer med endringsprosesser.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Alle informantene blir anonymisert i masteroppgaven.

Jeg vil kun bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Ditt navn og kontaktopplysningene om deg vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Alle skriftlige notater og utskrifter av intervjuene blir oppbevart innelåst til prosjektets slutt.

Alle opptak vil bli lagret på prosjekt PC og det er kun undertegnede som vil ha tilgang til lydopptak. I tillegg til undertegnede vil kun veileder (Grete Hagebakken) ha tilgang til det skriftlige materialet i prosjektperioden.

### **Hva skjer med opplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 29.05.20.

Alle personopplysninger og alle opptak samt øvrig skriftlig datamateriale slettes omgående etter levering av masteroppgaven / prosjektets slutt.

### **Dine rettigheter**

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

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

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra– UiT Norges arktiske universitet, Handelshøyskolen campus Harstad har NSD - Norsk senter for forskningsdata AS - vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Veileder/førstemanuensis Grete Hagebakken, UiT, Handelshøyskolen, campus Harstad [grete.hagebakken@uit.no](mailto:grete.hagebakken@uit.no) er veileder tlf +4791527130.
- Elin C. Aas (student)
- Vårt personvernombud ved UiT: Joakim Bakkevold [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no) tlf 77646322 / 97691578
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost [personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Elin C Aas

[elin.c.aas@gmail.com](mailto:elin.c.aas@gmail.com)

tlf +4792076940

Student

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan opplever mellomledere i kommunal helse – og omsorgssektor sitt handlingsrom i endringsprosesser?» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 29.05.20

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato

## Vedlegg 2:

### Intervjuguide

#### INTERVJUGUIDE

Denne oppgaven har følgende problemstilling:

**«Hvordan opplever mellomledere i kommunal helse – og omsorgssektor sitt handlingsrom i endringsprosesser?»**

- **Hvilken rollefordeling opplever de at det er mellom ulike ledernivå i endringsprosesser?**
- **Hva opplever mellomlederne som hemmere og fremmere for å utvikle seg til å bli gode endringsagenter?»**

#### **1. Innledning**

- Navn og alder
- Stilling
- Formell kompetanse
- Arbeidserfaring
- Hvor lenge har du vært ansatt i stillingen / i kommunen?

## **2. Hvilken rollefordeling opplever du at det er i endringsprosesser du har deltatt i?**

- Hva er toppledelsen sitt ansvar i omstillingsprosesser slik du ser det? (formidle retning, etablere spilleregler, definere og avklare egen og andres rolle, håndtere konflikter)
- På hvilke stadier er du vanligvis involvert? (planlegging, implementering, gevinstrealisering)
- Hva er din erfaring mht hva som forventes av deg som mellomleder?
- I hvilken grad opplever du støtte fra din nærmeste leder i endringsprosesser?
- Hva tenker du om din rolle som endringsagent?
- Har du noen eksempler på / erfaring fra situasjoner du har stått i? (både positive og negative)
- Kan du eventuelt utdype dette noe mer?

## **3. Hvilke utfordringer opplever du som mellomleder i endringsprosesser?**

- I hvor stor grad har du opplevd å få uklare signaler ovenfra? Hvordan har du eventuelt håndtert det?
- I hvor stor grad har du opplevd å balansere sprikende hensyn (lojalitet mot ledelse kontra underordnede) Hvordan har du eventuelt håndtert det?
- I hvor stor grad er det en utfordring å balansere mellom endring og daglig drift? Hvordan har du eventuelt håndtert det?
- I hvor stor grad opplever du at du har handlingsrom i endringsprosesser?
- I hvilken grad føler du autonomi i forhold til din lederrolle?
- I hvilken grad opplever du at autonomi og handlingsrom påvirker din drivkraft og motivasjon i endringsprosesser?
- I hvor stor grad opplever du motstand mot endringer? Hvordan har du eventuelt håndtert det?
- Kan du si noe om hvilke momenter / forhold du opplever som dine største utfordringer i endringsprosesser? Har du noen eksempler på / erfaring fra situasjoner du har stått i? (både positive og negative)
- Kan du eventuelt utdype noe mer?
- Andre utfordringer du vil trekke fram?

## **4. Hvilke forhold tenker du kan bidra til å fremme / styrke din rolle som god endringsagent?**



A) Hva bør toppledelsen gjøre for å tilrettelegge?

B) Hva kan du selv gjøre for å lykkes i din rolle som mellomleder i endringsprosesser?