



Mellomleders opplevelse av endringsprosesser

En kvalitativ studie av mellomledelse i offentlig sektor

av

Helene Spigseth Iglebæk

&

Mona Igland

Veileder

Alexander Madsen Sandvik

Selvstendig arbeid innen
Masterstudiet i økonomi og administrasjon,
hovedprofil strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet

Sammendrag

Denne studien er gjennomført som en single casestudie i en etat innenfor helse og omsorg. Utredningen søker å utforske hvilke utfordringer mellomlederne i denne etaten opplever i en endringsprosess, og hvordan slike utfordringer blir håndtert. Eksisterende litteratur viser til at mellomledere innehar en viktig rolle i organisasjoner, da de med sin plassering i hierarkiet fungerer som et bindeledd mellom ledelsen og de ansatte. Nettopp denne plasseringen gjør at mellomledere kan være avgjørende for utfallet av en endringsprosess, og den fører til at mellomledere opptrer både som endringsmottakere og endringsagenter. Basert på den viktige rollen mellomledere spiller i endringsprosesser, søker denne utredningen å bidra til den eksisterende litteraturen med mer forskning knyttet til mellomlederes opplevde utfordringer i endringsprosesser, og hvordan mellomledere selv håndterer slike utfordringer.

Funnene fra vår studie viser at mellomledere som gjennomgår en endringsprosess preget av endringer i organisasjonens formelle struktur opplever fire ulike typer utfordringer. Disse utfordringene er knyttet til balansering av endring og daglig drift, forutsigbarhet, ledelse og mangel på myndiggjøring. Videre viser funnene at en slik endring håndteres på to ulike måter, ved å skape distanse til endringen og ved å benytte de sosiale nettverkene i organisasjonen. Da vår studie gjennomføres i konteksten av offentlig sektor, skiller den seg fra det benyttede rammeverket, der forskerne studerte en endring i privat sektor. Funnene våre er ikke fullstendig samsvarende med funnene i denne studien, og vi har da videreutviklet rammeverket tilpasset for offentlig sektor. Videre fører ulikheter i kontekst til at mellomlederne i vår case i liten grad opptrer som endringsagenter i endringsprosessen. Dataanalysen viser imidlertid at mellomlederne i vår case i stor grad håndterer endringens utfordringer på samme måte som mellomledere som utøver rollen som endringsagent.

Forord

Denne utredningen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Arbeidet med denne utredningen startet da vi våren 2016 tok kontakt med Personalsjef i Byrådsavdeling for helse og omsorg i kommunen. I samarbeid med vedkommende og øverste leder så vi på mulige case i kommunen som kunne være interessant innenfor vårt forskningsområde.

Vi setter stor pris på den positive mottakelsen vi fikk da vi tok kontakt med den aktuelle kommunen. Vi vil derfor starte med å takke Personalsjef for å ha hjulpet oss i gang med denne utredningen, og takke Etatsjef for all hjelp og rask respons gjennom hele studien. Vi vil også takke alle respondentene for et utrolig godt samarbeid. Deres bidrag har vært uerstattelig, og vi er svært takknemlige for deres positive deltakelse til tross for en travel arbeidshverdag.

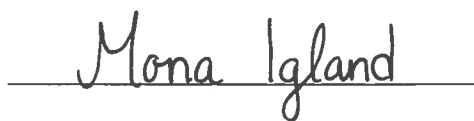
Vår veileder, Alexander Madsen Sandvik, har vært en solid støttespiller gjennom hele arbeidet. Hjertelig tusen takk, Alexander, for motiverende møter, konstruktiv kritikk og et godt samarbeid. Dine oppmuntrende ord og gode forklaringer har vært viktig for vår motivasjon og pågangsmot.

Sist, men ikke minst, vil vi takke våre venner og familie. Vi er utrolig takknemlige for flere gode samtaler og for deres oppmuntrende ord. Vi er så heldige som har dere!

Bergen 16. desember 2016



Helene Spigseth Iglebæk



Mona Igland

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	1
1.1 FORSKNINGENS KONTEKST	2
1.2 PROBLEMSTILLING	3
1.3 FORVENTEDE FUNN OG BIDRAG	3
1.4 STRUKTUR.....	3
2.0 TEORI.....	5
2.1 ENDRINGSPROSESSER	6
2.2 MELLOMLEDELSE.....	8
2.2.1. Mellomledelse i endringsprosesser	10
2.3 UTFORDRINGER FOR MELLOMLEDERE I ENDRINGSPROSESSER	13
2.3.1 Den todelte rollen som endringsmottaker og endringsagent	16
2.3.2 Balansere endring og daglig drift	17
2.3.3 Håndtere konflikter, forhandlinger og politiske kamper	19
2.3.4 Emosjonell balansering	19
2.4 SAMMENHENGER MELLOM DE TRE STUDIENE	21
2.5 HVORDAN MELLOMLEDERE HÅNDRERER UTFORDRINGENE KNYTTET TIL ENDRING	22
2.5.1 Horisontale nettverk.....	22
2.5.2 Skape distanse til endring	23
2.5.3 Inngå i dialog med førstelinjemedarbeidere	24
2.6 OPPSUMMERING AV TEORI	24
3.0 METODE.....	26
3.1 ETAT INNENFOR HELSE OG OMSORG	26
3.1.1 Endringen i etaten	27
3.2 FORSKNINGSDESIGN	29
3.2.1 Valg av forskningsmetode	29
3.2.2 Valg av forskningsstrategi	30
3.2.3 Tidshorisont	30
3.3 DATAINNSAMLING	31
3.3.1 Semistrukturerte intervjuer	31
3.3.2 Intervjuobjektene.....	32

3.4 DATAANALYSE.....	32
3.5 OPPSUMMERING AV METODISKE VALG	38
4.0 RESULTATER	39
4.1 ENDRINGSPROSESSEN.....	39
4.2 OPPLEVDE UTFORDRINGER FOR MELLOMLEDERE I ENDRINGSPROSESSEN	41
4.2.1 <i>Balansere endring og daglig drift</i>	42
4.2.2 <i>Forutsigbarhet</i>	46
4.2.3 <i>Ledelse</i>	49
4.2.4 <i>Mangel på myndiggjøring</i>	50
4.3 HVORDAN MELLOMLEDERNE HÅNDTERER UTFORDRINGENE I ENDRINGSPROSESSEN	51
4.3.1 <i>Sosiale nettverk</i>	52
4.3.2 <i>Skape distanse til endring</i>	54
4.4 OPPSUMMERING AV FUNN	55
5.0 DISKUSJON.....	59
5.1 BIDRAG TIL TEORI	59
5.2 UTFORDRINGER OG METODER SOM SAMSVARER MED RAMMEVERKET	63
5.3 UTFORDRINGER OG METODER I RAMMEVERKET SOM IKKE ER IDENTIFISERT I STUDIEN ...	64
5.4 BIDRAG TIL PRAKSIS	66
6.0 EVALUERING AV FORSKNINGENS KVALITET	67
6.1 BEGREPSVALIDITET.....	67
6.2 EKSTERN VALIDITET	67
6.3 RELIABILITET	68
6.4 ANDRE KRITERIER	68
6.5 ETISKE UTFORDRINGER	69
7.0 VIDERE FORSKNING.....	70
8.0 KONKLUSJON	71
LITTERATURLISTE	73
VEDLEGG	77
VEDLEGG 1	77
VEDLEGG 2	79

Liste over figurer

Figur 1: Fremstilling av de tre studiene	15
Figur 2: Sammenhenger mellom de tre studiene	21
Figur 3: Sammenhenger mellom rammeverket til Stensaker et al. (2011) og funn fra vår studie	58

Liste over tabeller

Tabell 1: Oppsummering av endringene i sonene.....	28
Tabell 2: Liste over kategorier og koder.....	34
Tabell 3: Oppsummering av metodiske valg	38

1.0 Innledning

”Du står ofte i en liten skvis der. De ansatte roper på travle arbeidslister og leder over deg roper på dårlig økonomi. At nå må man stramme opp på arbeidslistene. Så det er ikke alltid harmoni. Og du står midt i mellom, og så må du prøve å få det til på en smidig måte.”

- Mellomleder i etat innenfor helse og omsorg

En mellomleder karakteriseres som en person som innehar en lederfunksjon, og som er plassert mellom toppledelsen og de ansatte i organisasjonen. Som sitatet fra en av mellomlederne i en etat innenfor helse- og omsorgssektoren viser, befinner mellomledere seg i et spenningsfelt mellom virksomhetens operative kjerne og strategiske nivå (Hope, 2015). Særlig når organisasjoner gjennomgår endringsprosesser viser dette seg å være en utfordrende posisjon å inneha. En organisatorisk endring kan beskrives som en uforutsigbar og kontekstavhengig prosess, der en tiltenkt strategi ikke alltid får det utfallet en ønsker (Balogun & Johnson, 2005). Når en endring da iverksettes i organisasjonen kan mellomleders deltakelse i endringsprosessen være avgjørende for endringens utfall (Balogun, 2003).

I litteraturen om mellomledelse i endringsprosesser er beskrivelsen av mellomledere som endringsmottakere og endringsagenter en gjennomgående skildring (Stensaker, Bryant, Bråten & Gressgård, 2011; Balogun, 2003). Vi kan da forstå mellomleders rolle i endringsprosesser som mellomleders evne til å absorbere og håndtere endringer, og deres evne til å videreformidle og iverksette endringene i det operative nivået i organisasjonen (Balogun, 2003). Ved å se på mellomledere som strategiske ressurser og viktige bidragsytere i endringsprosesser, legger vi til grunn et optimistisk perspektiv på mellomleders rolle i endring (Balogun, 2003; Floyd & Wooldridge, 1997). Dette perspektivet står i kontrast til det pessimistiske perspektivet, der en anser mellomledere som endringsmotstandere. Studier innenfor dette perspektivet argumenterer for at mellomledere aktivt motarbeider endringer (Dopson & Stewart, 1994; Scarbrough & Burrell, 1996; Balogun, 2003).

I forskning om mellomledere i endringsprosesser kan den konteksten mellomledere befinner seg i være av betydning (Dopson & Stewart, 1994). Johns (2006) argumenterer for at en organisasjons kontekst påvirker organisasjonsatferd. Han definerer kontekst som: “Situational

opportunities and constraints that affect the occurrence and meaning of organizational behavior as well as functional relationships between variables” (Johns, 2006, s. 386). Relatert til mellomledelse i endringsprosesser følger det av sitatet at mellomledere i ulike kontekster vil oppleve ulike muligheter og begrensninger, som påvirker meningen bak deres atferd i organisasjonen. Her kan særlig ulikheter mellom kontekstene offentlig og privat sektor trekkes frem. Solstad (2009) presenterer et sett av disse ulikhetene, og legger blant annet vekt på at sektorene skiller seg fra hverandre ved at privat sektor ofte har målsetting om profittmaksimering, mens offentlig sektor har målsetting om maksimering av velferd i befolkningen.

I studien til Stensaker, Bryant, Bråten & Gressgård fra 2011 undersøkes mellomlederens egne opplevelser i endringsprosesser, med fokus på opplevde utfordringer knyttet til endringen. Studien er gjennomført i konteksten av en fusjon mellom to store norske virksomheter i privat sektor. På bakgrunn av disse undersøkelsene ble det utviklet et rammeverk bestående av fire utfordringer og tre strategier knyttet til mellomlederens opplevelser i endringsprosesser. Da vår studie gjennomføres i en offentlig etat, søker vi med denne utredningen å bidra til dette emnet ved å bygge videre på rammeverket til Stensaker et al. (2011), og utforske om gyldigheten i dette rammeverk kan bekreftes i konteksten av offentlig sektor. Ved å benytte et eksplorerende forskningsdesign vil vi også undersøke om mellomlederne i vår case opplever andre utfordringer enn de som ble identifisert gjennom studien til Stensaker et al. (2011).

1.1 Forskningens kontekst

I denne utredningen vil vi gjennomføre en single casestudie i en offentlig etat innenfor helse- og omsorgssektoren. Etaten er inndelt i ti geografisk baserte soner, og utredningen vil gjennomføres i fire av disse ti sonene. Sonene er valgt ut på bakgrunn av en pågående endring i etaten, der en har ønsket å teste ut en alternativ lederstruktur i en prosjektperiode. Den alternative lederstrukturen innebærer at to soner for en periode ledes eller har vært ledet av en soneleder. Tidligere har det vært en soneleder for hver enkelt sone. Endringen medfører da at sonelederne leder to soner med ulik geografisk beliggenhet, og må fordele sin tid mellom disse to lokasjonene. Samtidig får sonelederne ansvar for å lede et høyere antall ansatte. Prosjektperioden ble i to av sonene avsluttet 01. oktober i år, mens prosjektet fortsatt er pågående i de to andre sonene (Etatsjef. Etat innenfor helse og omsorg. E-post. 06.11.16).

Tidselementet gjør det særlig relevant å gjennomføre studien i denne etaten, da endringen ikke vil ligge for langt tilbake i tid for respondentene.

1.2 Problemstilling

Ved å studere en bestemt endring i en etat innenfor helse- og omsorgssektoren, og mellomledernes opplevelser i denne endringsprosessen, søker denne utredningen å vie oppmerksomhet til mellomledernes egne opplevelser av utfordringer knyttet til endringen. Samtidig ønsker vi å undersøke hvordan mellomlederne selv velger å håndtere utfordringene som oppstår. Målet er å skape en bedre forståelse for mellomlederes utfordringer og handlinger i endringssituasjoner, ved å fokusere på deres eget perspektiv på endringen. Gitt disse argumentene vil den følgende problemstillingen bli utforsket:

Hvordan opplever mellomledere utfordringer som følge av endringer, og hvordan håndteres slike utfordringer?

1.3 Forventede funn og bidrag

Den overnevnte studien til Stensaker et al. (2011) ble gjennomført i konteksten av privat sektor, i forbindelse med fusjonen mellom to store norske virksomheter. Den aktuelle endringen ble gjennomført på flere nivåer i organisasjonen. Vår studie gjennomføres i en offentlig etat, og det er en formell strukturendring i ledelsen et nivå over mellomledelsesnivået i hierarkiet som studeres. Studien vil bidra med innsikt i og økt forståelse for et felt innenfor mellomledelses- og endringslitteraturen ved at den bygger på rammeverket til Stensaker et al. (2011). Samtidig søker vi i studien å bekrefte gyldigheten av dette rammeverket i konteksten av offentlig sektor. Som det ble poengtert ovenfor er en endringsprosess kontekstavhengig (Balogun & Johnson, 2005), og mellomlederes opplevelser i en endringsprosess vil bli påvirket av den gitte konteksten. Vår studie vil derfor bidra til økt forståelse for mellomlederes utfordringer i endringsprosesser, samt hvordan slike utfordringer blir håndtert.

1.4 Struktur

Utredningen presenteres i følgende struktur. Først begynner den med en gjennomgang av tidligere forskning og teori i kapittel 2.0. I dette kapittelet presenteres eksisterende litteratur

innenfor endringsprosesser, mellomledelse og mellomledelse i endringsprosesser, før rammeverket til Stensaker et al. (2011) beskrives og utdypes. Utredningens metodiske valg forklares i kapittel 3.0, hvorunder også studiens case blir presentert. I kapittel 4.0 blir studiens resultater presentert, sammen med sitater fra respondentene i studien for å utdype og presisere funnene. En diskusjon av resultatene og deres bidrag til eksisterende litteratur og praksis blir lagt frem i kapittel 5.0. Videre vil forskningens kvalitet evalueres i kapittel 6.0, før vi fremmer forslag til videre forskning i kapittel 7.0. Til sist vil utredningens konklusjon bli presentert i kapittel 8.0.

2.0 Teori

I innledningen ble det presentert at vi med denne utredningen søker å studere hvordan mellomledere opplever utfordringer som oppstår i endringsprosesser. Vi ønsker videre å undersøke hvordan mellomledere håndterer slike utfordringer. Gjennom en grundig gjennomgang av tidligere teori og forskning, vil litteraturen som presenteres i dette kapittelet anses som et naturlig valg for å kunne besvare utredningens problemstilling. Utredningen bygger på litteratur fra følgende ledelsesjournaler; Journal of Management Studies, Strategic Management Studies, Journal of Change Management, Academy of Management Executive, European Management Journal og British Journal of Management. Søkeordene vi hovedsakelig har benyttet er: ledelse, mellomledelse, mellomlederroller, endringsledelse, endringsprosess og utfordringer for mellomledere.

Målet med denne utredningen er ikke å vurdere om resultatet av endringen er suksessfullt eller ei. Vi ønsker heller ikke å foreta en vurdering på om mellomlederne har oppnådd suksess i sin implementering av endringen. Vi argumenterer for at en vurdering av suksess vil avhenge av hvem en spør, og hvilket perspektiv en legger til grunn. I stedet vil vi forsøke å skape en bedre forståelse av mellomlederes utfordringer og handlinger i en planlagt endringsprosess, ved å se på deres egen forståelse, deres opplevelser og deres perspektiver på endringen. For å kunne bidra til en slik forståelse vil vi i dette kapittelet av utredningen presentere et utvalg av den allerede eksisterende litteraturen innenfor feltet.

Vi starter kapittelet med en kort introduksjon til og beskrivelse av organisatoriske endringer og endringsprosesser, før vi fortsetter med en generell seksjon om mellomledelse. Her vil begrepet defineres, og vi vil skape en grunnleggende forståelse for mellomlederes oppgaver, ansvar og roller i organisasjonen. Med dette som utgangspunkt vil vi videre se på mellomledelse i endringsprosesser, der vi hovedsakelig tar utgangspunkt i et optimistisk og et pessimistisk perspektiv. Hovedvekten i dette kapittelet vil ligge på seksjonen som omhandler rammeverket til Stensaker et al. (2011). Her vil vi først ta for oss de identifiserte utfordringene, før vi beskriver og utdyper metodene som benyttes for å håndtere disse utfordringene.

2.1 Endringsprosesser

I denne seksjonen vil vi gi en beskrivelse av begrepet *organisatorisk endring*. Videre vil vi presentere tre ulike perspektiver på begrepet *endringsprosess*. I sin forståelse av organisatorisk endring legger Karp (2014) vekt på at begrepet er upresist, og at det ikke finnes én bestemt definisjon som er allment akseptert. Han legger videre til at dette vitner om fagets bredde, mangfold og kompleksitet, men også utydelighet og uryddighet. Karp (2014, s. 41) poengterer likevel at ”organisatorisk endring er et fenomen som har med tid å gjøre. Det har også som premiss at noe nytt introduseres i organisasjoner”.

Gitt den overnevnte beskrivelsen kan en endring forstås som bevegelse i tid og rom. Slike bevegelser kan føre til at et systems kultur, struktur, ressurser, arbeidsprosesser og kunnskap endres. De involverte kan også oppleve at verdier, normer, holdninger, atferd og praksisutøvelse endres. Disse bevegelsene kan påvirke organisasjonens individer, grupper og systemer. Påvirkningen kan finne sted på alle nivåene på samme tid, eller på et nivå av gangen. Ledelsens rolle i endring vil da være å påvirke disse bevegelsene. Slik påvirkning kan utøves ”ved hjelp av identitet, atferd, kunnskap, prosesser, styringssystemer, verktøy og metodikk” (Karp, 2014, s. 41). Videre poengterer Karp (2014, s. 41) at ”Organisatorisk endring er en funksjon av tid og rom. Romdimensjonen inkluderer rammer og det som konkret forandres, tidsdimensjonen tar for seg prosessene som fører frem til endring”.

Jacobsen (2012, s. 23) definerer endring slik: ”En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt.” Også i denne definisjonen trekkes altså rom- og tidsdimensjonen frem. I vår forståelse av en organisatorisk endring ønsker vi å ta utgangspunkt i disse to dimensjonene. Samtidig forstår vi endringer som kontekstavhengige og uforutsigbare. Balogun og Johnsons (2005, s. 1573) definisjon av en organisatorisk endring fremhever dette slik: ”Organizational change is a context-dependent, unpredictable, non-linear process, in which intended strategies often lead to unintended outcomes.” Her poengteres det også at utfallet av en endringsprosess ikke alltid blir slik en har forestilt seg.

Endringen som studeres i denne utredningen er en formell endring i organisasjonens struktur. Dette vil bli beskrevet i større utstrekning i metodekapittelet. En slik endring er en bestemt type organisatorisk endring, og vi anser det da som hensiktsmessig også å skape en forståelse for

hva en slik type endring innebærer. I litteraturen refereres det ofte til Mintzberg (1979) når en skal beskrive organisasjoners formelle struktur (Jacobsen, 2012). Mintzberg (1979) presenterer tre dimensjoner i sin beskrivelse av dette; *individuelle stillinger*, *gruppering* og *beslutningssystemet*. I vår case er det soneleders stilling som er endret, og dette innebærer da en endring i individuelle stillinger i organisasjonen. Samtidig har det skjedd en endring i grupperingen, altså inndelingen av organisasjonen i enheter og avdelinger. Den tredje strukturelle dimensjonen er tilknyttet beslutningssystemet, og hvor i organisasjonen en har myndighet til å fatte beslutninger innenfor ulike områder (Jacobsen, 2012). Det har i vår case ikke vært foretatt endringer innenfor denne dimensjonen.

I den siste delen av denne seksjonen vil vi fremlegge tre ulike perspektiver på endringsprosesser; *periodisk endring*, *kontinuerlig endring* og *multiple endringer*. Forskning og teori innenfor organisasjonsendringer og håndtering av slike endringer har tradisjonelt sett vært tilknyttet det første perspektivet, der en anser endringer som periodiske. Her beskrives organisasjoners behov for destabilisering for å kunne iverksette og gjennomføre endringer. Etter at endringsprosessen er gjennomført kan organisasjonen igjen arbeide for å oppnå stabilitet (Lewin, 1947). Sagt med andre ord vil en organisasjon ut i fra dette synet ikke være mottakelig for endring før den opprinnelige måten å arbeide og tenke på er oppløst. Først da kan en formulere nye strategier og vedta endringer.

Balogun og Hailey (2008) presenterer et annet tradisjonelt perspektiv på organisatoriske endringsprosesser, der en ser på endringer som kontinuerlige. Betegnelsen *kontinuerlig endring* benyttes her som en samlebetegnelse for organisatoriske endringer som er pågående, kumulative og utvikles gradvis. Dette perspektivet skiller seg fra det overnevnte perspektivet ved at en antar at små kontinuerlige tilpasninger, skapt simultant på tvers av ulike avdelinger og enheter, kan kumulere og skape vesentlige endringer (Weick & Quinn, 1999). Tanken er at en gjennom kontinuerlig endring skal kunne oppnå de samme resultatene som ved radikale endringer, men at en i endringsprosessen benytter en annerledes og mindre radikal metode (Balogun & Hailey, 2008). En er da avhengig av at mindre endringer og tilpasninger som gjennomføres i en enhet av organisasjonen sprer seg videre til de andre enhetene. For at dette skal være mulig må organisasjonens avdelinger eller enheter være tett sammenkoblet (Jacobsen, 2012).

Meyer og Stensaker (2005) stiller spørsmålstegn ved om de to overnevnte perspektivene på organisasjoner og endringer faktisk representerer virkeligheten for organisasjoner i dag. De fremlegger et tredje syn på organisatoriske endringsprosesser; *multiple endringer*. Basert på sin forskning finner de et mer sammensatt og komplekst bilde av endringsprosesser i dagens organisasjoner, der flere ulike endringsprosesser vedtas, iverksettes og gjennomføres samtidig. Dette innebærer at nye endringer introduseres allerede før de tidligere påbegynte endringsprosesser er fullført (Meyer & Stensaker, 2011).

I denne utredningen studerer vi én bestemt endring som er gjennomført i organisasjonen. Helt konkret taler dette for at vi benytter et perspektiv på endringer som periodiske. Samtidig har vi en forståelse for at en endringsprosess er uforutsigbar, og at det som konsekvens av den vedtatte endringen kan oppstå nye endringer i organisasjonenes enheter. Med bakgrunn i denne forståelsen velger vi å legge til grunn et multippelt endringsperspektiv.

2.2 Mellomledelse

I denne seksjonen vil vi benytte ulik teori og forskning innenfor feltet mellomledelse til å gi en beskrivelse av hvem en mellomleder er i en organisasjon. Dette er for å skape en bedre forståelse for hvilke oppgaver en mellomleder har, hvilke aktiviteter de inngår i, og hvilke roller de innehar i organisasjonen. Denne forståelsen vil bidra til at vi kan besvare problemstillingen vår på best mulig måte.

I Hope (2015) sin forståelse av en mellomleder tar han utgangspunkt i de to ordene som begrepet er sammensatt av, nemlig *mellom* og *leder*. Med *mellom* refererer Hope (2015) til at en mellomleder befinner seg mellom toppledelsen og de ansatte i organisasjonen, mens han med *leder* refererer til at en mellomleder er en person som har en lederfunksjon. De fleste definisjonene av en mellomleder har til felles at en mellomleder ikke inngår i toppledelsen, og ei heller er blant førstelinjemedarbeiderne. Enkelte definisjoner tar utgangspunkt i at en mellomleder er to nivåer over førstelinjemedarbeiderne, mens andre definisjoner også åpner opp for at en mellomleder kan være kun ett nivå over de ansatte i hierarkiet (Hope, 2015). I denne utredningen vil vi ta utgangspunkt i Hopes (2015, s. 22) definisjon av en mellomleder:

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

Denne definisjonen er altså noe bredere enn en del andre definisjoner av mellomledere, da en mellomleder kan være en leder kun ett nivå over førstelinjemedarbeidere. Dette passer bra med vår case, da mellomlederne i disse sonene befinner seg ett nivå over førstelinjemedarbeiderne i hierarkiet. På dette punktet samsvarer den overnevnte definisjonen også med Huy (2001, s. 73) sin definisjon av en mellomleder: "[...] any managers two levels below CEO and one level above line workers and professionals." Videre presiserer Huy (2001) at en mellomleder ikke kan være en del av en virksomhets toppledelse, men ei heller utføre den faktiske produksjonen i virksomheten.

Den overnevnte definisjonen til Hope (2015) presiserer også at mellomledere fungerer som et bindeledd mellom det operative og det strategiske nivået i en organisasjon. Med det operative nivået refereres det til førstelinjen av ansatte, mens det strategiske nivået er organisasjonens ledelse. Det operative nivået har ansvaret for den daglige driften av virksomheten, mens ledelsen har et mer langsiktig fokus, med ansvar for virksomhetens strategiske utvikling, overlevelsessevne og inntjening. Mellomledere befinner seg altså mellom disse to nivåene i virksomheten, og er ansvarlige for at strategiske beslutninger kommuniseres fra ledelsen til de ansatte. Samtidig må nye impulser og bevegelser blant de ansatte kommuniseres til ledelsen (Hope, 2015).

Likert (1961) benyttet begrepet *linking pins* for å beskrive mellomlederens rolle i organisasjoner. Dette begrepet har i ettertid blitt benyttet av en rekke andre forskere innenfor feltet, og refererer til at mellomledere fungerer som en kobling mellom det strategiske og det operative nivået i organisasjoner (Hope, 2015; Likert, 1961). Hope har selv valgt å oversette dette begrepet til *oversetter* eller *translatør*. Han begrunner dette ut i fra at det på de ulike nivåene i organisasjonen er ulik kommunikasjon, og en mellomleders rolle innebærer å måtte oversette informasjonen mellom de ulike nivåene (Hope, 2015). Julia Balogun (2003) utdyper at det kreves både forhandlinger, megling og fortolkning for at mellomledere skal kunne binde sammen det strategiske og det operasjonelle nivået. I egenskap av denne posisjonen

argumenterer hun for at mellomledere har en avgjørende rolle i endringsprosesser. Mellomlederes rolle og betydning i endringsprosesser vil bli utdypet i seksjon 2.2.1.

I tillegg til den vertikale kommunikasjonen mellom virksomhetens operative og strategiske nivå, innebærer mellomlederrollen horisontal kommunikasjon med andre mellomledere. Mellomledere er ansvarlige for driften av sin enhet, hvilket innebærer å påse at alle arbeidsprosesser blir ivaretatt. Her fremheves det at mellomledere er ansvarlige for en del av virksomhetens forretningsdrift, men ikke den totale driften. Ofte kan det være gjensidig avhengighet mellom virksomhetens ulike enheter. For at den totale driften skal ivaretas på best mulig måte er en derfor avhengig av god horisontal kommunikasjon mellom mellomlederne (Hope, 2015). Både vertikalt og horisontalt vil mellomlederen da utøve sin rolle i et sosialt nettverk (Hope, 2009). Bø og Schiefloe (2007, s. 26) beskriver sosiale nettverk som ”individer som danner et formelt system av relasjoner mellom seg, som er varig, avgrensbart og gjerne knyttet sammen av en viss fellesskapsopplevelse”.

2.2.1. Mellomledelse i endringsprosesser

Mellomleders unike posisjon som *linking pins* i organisasjonen gir en indikasjon på at de spiller en avgjørende rolle ved implementering av endringer. De har direkte kontakt med både det operasjonelle og det strategiske nivået i organisasjonen, og deres holdninger og atferd i forhold til endring kan da ha en direkte påvirkning på de ulike nivåene (Balogun, 2003). Forskningslitteraturen på området er her todelt mellom det som kan omtales som det pessimistiske og det optimistiske synet på mellomledere. Det er klare ulikheter mellom de to perspektivene, der en i det pessimistiske perspektivet ofte har fokus på hvordan mellomledere hindrer endring, mens en i det optimistiske perspektivet anser mellomledere som bidragsyttere i endringsprosesser (Hope, 2015; Stensaker, et al., 2011).

Da det på slutten av 80-tallet fant sted store omstillingsprosesser i vestlig industri, fikk det pessimistiske perspektivet fotfeste. Organisasjoner ble desentralisert og behovet for den gangs mellomledere, som var i svært lagdelte organisasjoner med mange mellomledernivåer, ble redusert (Balogun, 2003; Hope, 2015). Mellomledere ble i slike prosesser ofte oppfattet som endringsmotstandere, som kun handlet etter egen interesse (Guth & Macmillan, 1986). Mellomledernivået ble dermed sett på som et ineffektivt ledd i endringsprosessen (Balogun,

2003). Scarbrough og Burrell (1996, s. 178) underbygger dette synet med sin kommentar om mellomledere:

They are costly, resistant to change, a block to communication both upwards and downwards. They consistently underperform; they spend their time openly politicking rather than in constructive problem solving. They are reactionary, undertrained and regularly fail to act as entrepreneurs.

Til tross for denne kritikken mot mellomledere argumenterer Huy (2001) for at problemet ofte ikke ligger hos mellomledelsen, men hos toppledelsen. Dette forklarer han med at toppledelsen ikke lykkes med å lytte til mellomlederne, da det kan eksistere holdninger blant toppledere om at mellomledere er endringsmotstandere. Konsekvensen av dette er at gode ideer fra mellomledelsen ikke blir utnyttet. Videre vil mellomledere som opplever ikke å bli lyttet til heller ikke gjøre en innsats for å skape endring. Respondentene i Huy (2001) sin studie rapporterer at dersom de har bidratt i en endringsprosess som mislykkes, vil de bli straffet av ledelsen. Dersom mellomlederne kom med forslag til ideer, og disse ble vellykket implementert, opplevde mellomlederne at de ikke fikk anerkjennelse for sitt arbeid.

Balogun (2003) legger også frem en begrunnelse for hvorfor mellomledere kan være endringsmotstandere. Hun beskriver at endringsmotstand dannes på bakgrunn av opplevde organisatoriske begrensninger blant mellomledere, som for eksempel mangel på tid og støtte i endringsprosesser. Et annet moment innenfor det pessimistiske perspektivet er at slike reorganiseringer som er beskrevet ovenfor, truet mellomlederes tradisjonelle psykologiske kontrakt om arbeidstrygghet i bytte mot lojalitet (Redman, Wilkinson & Snape, 1997). Disse argumentene kan skape forståelse for hvorfor mellomledere var mindre motiverte for å være initiativtaker for endring i deres organisasjon.

På slutten av 90-tallet ble det optimistiske perspektivet på mellomledere i større grad tatt i betraktning i litteraturen (Hope, 2015). Her fremkom det at mellomleders potensielle bidrag var undervurdert (Balogun, 2007), og mellomledere ble sett på som strategiske ressurser i organisasjonen (Floyd & Wooldridge, 1997). I litteraturen fremlegges det også overbevisende argumenter og funn som viser til at mellomlederes bidrag og rolle i endringsprosesser er viktig for endringens utfall (Balogun, 2003; Huy, 2001; Stensaker, et al., 2011).

Både Huy (2001) og Balogun (2003) sin forskning tar utgangspunkt i det optimistiske perspektivet, der deres funn viser til hvordan mellomledere kan bidra i endringsprosesser. På tilsvarende måte vil vi for denne utredningen legge til grunn et optimistisk perspektiv, da vi anser mellomledere som viktige bidragsytere i endringsprosesser. Huy (2001) har over en seks års periode gjennomført en studie på mellomledelse med utgangspunkt i deres rolle og bidrag i radikale endringsprosesser. I artikkelen *In praise of middle managers* fra 2001 argumenterer han for at mellomleders potensielle styrker er undervurdert, og hvis ikke ledelsen tar hensyn til mellomleders potensiale i endringsprosesser vil de redusere muligheten for å lykkes med endringer.

Balogun (2003) sin studie ble gjennomført i en avdeling i en nylig privatisert UK-enhet som gjennomgikk strategiske endringer for å imøtekomme konkurranse i markedet. Studiens funn ble da basert på innsamlet data fra intervjuer av mellomledere i avdelingene. I studien beskrives mellomleder som mellomledd i en endring. Ved å se på mellomlederen i lys av en slik beskrivelse vil en få en helhetlig forståelse av mellomleders rolle som både endringsmottaker og endringsagent. Begrepet endringsmottaker kan ses i sammenheng med hvordan mellomledere må tolke endringens hensikt (Balogun, 2003). Videre kan mellomledere delta i endringsprosesser som endringsagenter, som kan defineres som “an internal or external individual or team responsible for initiating, sponsoring, directing, managing or implementing a specific change initiative, project or complete change programme” (Caldwell, 2003, s. 139-140). Definisjonen viser at mellomleders deltakelse i endringsprosessen som endringsagent kan være bestående av flere ulike aktiviteter, samt at den kan rettes mot et bestemt prosjekt eller en fullstendig endringsprosess.

Et viktig moment for mellomledere i endringsprosesser er da evnen til å tolke endringens hensikt, ettersom den påvirker mellomleders handlinger. Mellomleders rolle i endringsprosesser kan dermed oppsummeres som mellomleders evne til å absorbere og håndtere endringer, og hvordan de videreformidler og iverksetter endringene i det operative nivået i organisasjonen. Dette innebærer at mellomlederen først må tolke endringene og deretter oversette endringene til førstelinjemedarbeiderne (Balogun, 2003). Denne beskrivelsen av mellomledere samsvarer i stor grad med Hope (2015) sin beskrivelse som er presentert tidligere i kapittelet. De viser begge til en bred fortolkning av mellomledere, og vi oppfatter da mellomleders rolle i organisasjoner som både kompleks og utfordrende.

I forskning om mellomledere i endringsprosesser kan den konteksten mellomledere befinner seg i være av betydning (Dopson & Stewart, 1994). Johns (2006) argumenterer for at en organisasjons kontekst påvirker organisasjonsatferd. Da det er individers egne opplevelser som undersøkes i denne utredningen vil det være relevant å se på organisasjonsatferd på individnivå. Johns (2006, s. 386) definerer kontekst som: "Situational opportunities and constraints that affect the occurrence and meaning of organizational behavior as well as functional relationships between variables". Satt i sammenheng med mellomledelse vil dette sitatet innebære at mellomledere i offentlig og privat sektor opplever ulike muligheter og begrensninger, som videre påvirker deres atferd i organisasjonen.

Videre argumenterer Johns (2006) for at kontekst kan ha betydningsfulle effekter på forskningsresultater. Dette poengteres ytterligere gjennom studien til Dopson og Stewart (1994). I denne studien ses alle mellomlederne under ett, uten at en tar hensyn til kontekst. Forskerne påpeker i studien at dersom en hadde tatt hensyn til ulike organisatoriske kontekster, som offentlig og privat sektor, kunne studien ha fått et annet resultat. De vektlegger at forskjellene er viktige fordi de kan gi ulike fremstillinger av mellomledelse. Solstad (2009) presenterer et sett av ulikhetene mellom offentlig og privat sektor. Hun legger blant annet vekt på at sektorene skiller seg fra hverandre ved at privat sektor ofte har målsetting om profittmaksimering, mens offentlig sektor har målsetting om maksimering av velferd i befolkningen (Solstad, 2009).

2.3 utfordringer for mellomledere i endringsprosesser

Innledningsvis i dette kapittelet ble det poengtert at vi har foretatt en grundig gjennomgang av tidligere forskning innenfor de aktuelle emnene, da særlig med bakgrunn i ledende ledelsesjournaler. Med utgangspunkt i problemstillingen vår anser vi det som passende å benytte studien til Stensaker et al. (2011) som rammeverk, da den er direkte knyttet til mellomlederes opplevde utfordringer i endringsprosesser. I gjennomgangen av tidligere forskning har vi ikke funnet et tilsvarende potensielt rammeverk.

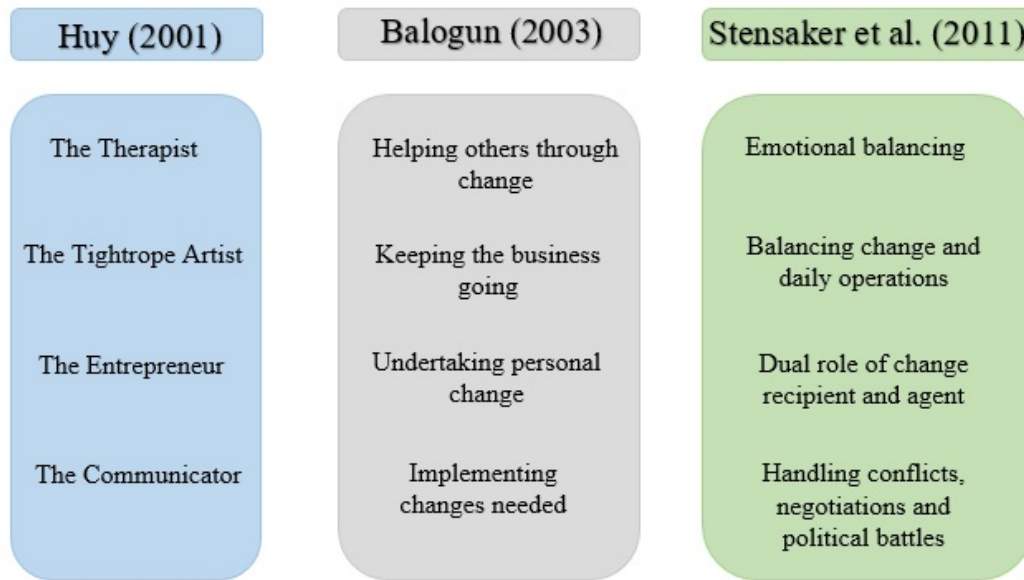
Stensaker et al. utførte i 2011 en studie om mellomledere og deres opplevde utfordringer i endringsprosesser. Studiens analyse og resultater er basert på innhentede data fra mellomledere i fusjonen mellom to store virksomheter. Forskerne ønsket her å undersøke hvilke utfordringer

mellomledere møter gjennom sin rolle som endringsagenter, og hvordan disse utfordringene kan håndteres av mellomlederne selv og av toppledelsen (Stensaker, et al., 2011).

Rammeverket til Stensaker et al. (2011) bygger i særlig grad på tidligere forskning av Balogun (2003) og Huy (2001). Begge disse studiene ble beskrevet i korte trekk i denne utredningens seksjon 2.2.1. Disse to studiene har et noe annerledes perspektiv og formål enn det studien til Stensaker et al. (2011) har. Likevel har de tre studiene til felles at endringen som studeres er en radikal endring bestemt av toppledelsen. Det er også mellomledere som er respondenter i studiene, og den overordnede metoden for innsamling av data er det kvalitative dybdeintervjuet. Samtidig ønsker en i alle tre studiene å utforske problemstilling ut i fra mellomlederens eget perspektiv. Knyttet opp mot vår utredning vil studiene til Balogun (2003) og Huy (2001) bidra til et mer nyansert bilde av mellomlederens opplevelser i endringssituasjoner.

Gitt disse overnevnte fellestrekkene, og det faktum at Stensaker et al. (2011) selv bygger sitt rammeverk på disse to studiene, ønsker vi å utdype de fire utfordringene og de tre metodene som benyttes for å håndtere disse utfordringene med argumenter og funn fra studiene til Balogun (2003) og Huy (2001). På denne måten vil vi i større grad øke vår forståelse for feltet. I figur 1 har vi fremstilt de tre studienes funn for å gi en helhetlig oversikt over studienes teoretiske bidrag som vi vil benytte videre i teorikapittelet. Vi vil i seksjon 2.4 fremstille en videreutviklet modell, for å vise til sammenhenger mellom de tre studienes funn. Til tross for forskjellene mellom de tre studiene, kan vi ved å se på disse sammenhengene skape forståelse for et mer komplekst bilde av mellomlederens opplevde utfordringer i endringsprosesser, og hvordan slike utfordringer blir håndtert.

Figur 1: Fremstilling av de tre studiene



Huy (2001) og Balogun (2003) sine studier har identifisert roller som mellomledere utøver i endringsprosesser. Huy (2001) påpeker at mellomledere kan bidra til å realisere endringer, og at disse bidragene kan relateres til fire ulike roller som mellomledere utøver i endringsprosesser. Bidragene er i stor grad knyttet til mellomlederens posisjon i organisasjonen. Gjennom å ta hensyn til medarbeideres følelser og meninger, kan mellomledere opptre som *Therapists*. De kan som *Tightrope Artists* bidra med kontinuitet i det daglige arbeid ved å balansere endring og daglig drift. Videre kan mellomledere som *Entrepreneur* bidra med innovative ideer ved at de vil ha et annet perspektiv på endringsprosessen ved å være et mellomledd i organisasjonen. Den fjerde rollen som Huy (2001) identifiserer er *The Communicator*, som handler om at mellomledelsen er unikt egnet til å kommunisere foreslåtte endringer til organisasjonen (Huy, 2001).

Funn fra Balogun (2003) sin studie identifiserer de rollene som mellomlederne i studien engasjerte seg i. Gjennom beskrivelsen av de fire rollene skaper studien forståelse for mellomleders deltakelse i endringsprosesser. Mellomledere må i endringsprosesser først skape forståelse for endringens hensikt gjennom *Undertaking personal change*. Tolkingsaktiviteten som oppstår vil da påvirke mellomlederens videre deltakelse i endringsprosessen. *Helping others through change* omhandler å viderefremme den tolkingen mellomledere legger til grunn, og skape aksept for endring blant de ansatte. Mellomlederens deltakelse vil også bestå av

Implementing changes needed og *Keep the business going*. Dette omhandler at mellomledere har et betydelig ansvar for å implementere endringene i organisasjonen, samtidig som den daglige driften må opprettholdes (Balogun, 2003). De fire identifiserte dimensjonene i Stensaker et al. (2011) sin studie vil bli presentert i hver sin seksjon nedenfor, da utdypet med argumenter og funn fra studiene til Balogun (2003) og Huy (2001).

2.3.1 Den todelte rollen som endringsmottaker og endringsagent

Når det vedtas og gjennomføres planlagte endringer i organisasjoner er det nødvendig at mellomlederne selv danner seg en forståelse av endringen før endringens innhold og en rasjonell forklaring på endringen kan kommuniseres til førstelinjemedarbeiderne (Stensaker, et al., 2011). Dette handler da om prosesser knyttet til sensemaking og sensegiving som mellomledere foretar (Filstad, 2014). Sensemaking refererer til prosessen som individer foretar for å skape forståelse for hva som skjer rundt dem (Brown, 2000; Weick, 1995). Sensemaking er da en meningsdannende prosess knyttet til å tolke omgivelser og informasjon. Slike prosesser foregår ofte i sosiale prosesser som diskusjoner, samtaler, sladder og vitser, og påvirker individuell atferd (Balogun & Johnson, 2005). Sensegiving defineres av Gioia og Chittipeddi (1991, s. 442) som “the process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality”. Sensegiving handler da om hvordan mellomledere kan påvirke andres meningsdanning av virkeligheten ved å ta utgangspunkt i sin egen fortolkning (Hope, 2010).

For at mellomledere skal kunne selge ledelsens ideer til de ansatte er det da ikke tilstrekkelig at mellomlederen har utviklet en forståelse av ideen, mellomlederen må også gå foran som et godt forbilde. Dette innebærer at mellomlederen selv må ha en genuin tro på ideen. Det har vist seg svært vanskelig å skulle overbevise andre om en idé eller en endring dersom denne strider mot ens egen indre tro. Uavhengig av om mellomlederen selv tror på endringen eller ikke, må vedkommende eksplisitt eller implisitt ta et valg om han eller hun ønsker aktivt å fremme endringen (Stensaker, et al., 2011).

Relatert til denne utfordringen er rollen *Undertaking personal change* som Balogun presenterer i sin studie fra 2003. Her fremlegger hun funn som viser at et stort aspekt av denne rollen innebærer fortolkende aktiviteter. Balogun (2003) rapporterer at mellomlederne i hennes studie benyttet en rekke ulike tegn og signaler knyttet til atferd, handling og tale fra andre i

organisasjonen for å kunne trekke en konklusjon om hva endringen egentlig omhandlet. Disse aktivitetene som mellomledere utfører beskrives ved at selve endringens innhold må tolkes, både i forhold til hva mellomlederne tenker om sitt eget arbeid, og hvordan de utfører sitt eget arbeid. Dette kan knyttes opp mot aktiviteter og prosesser som Stensaker et al. (2011) beskriver som sensemaking.

Huy (2001) har identifisert et område hvor mellomledere bidrar til realisering av endring som kan knyttes opp mot den overnevnte utfordringen som ble identifisert av Stensaker et al. (2011). Innenfor dette området refererer Huy (2001) til mellomledere som *The Communicator* eller *kommunikatoren*, og her vektlegges viktigheten av klar og overbevisende kommunikasjon gjennom hele organisasjonen. Grunnet sin plassering i organisasjonen og muligheten til å bygge gode nettverk, har mellomledere en nøkkelrolle i denne viktige prosessen. Han poengterer at dersom troverdige mellomledere med gode nettverk bestemmer seg for å fremme endringer i organisasjonen, så vil de kunne gjøre dette på en måte som blant de andre i organisasjonen fremstår som subtil og ikke-truende. Gjennom kommunikasjon med medlemmene i organisasjonen vil mellomlederne da kunne overbevise andre om å være med på å fremme endringen. Dette kan knyttes opp til prosessen som ovenfor ble referert til som sensegiving, og mellomlederes roller som endringsagenter (Huy, 2001).

2.3.2 Balansere endring og daglig drift

Det forventes at mellomledere lojalt skal implementere og fremme endringer. Likevel er det som regel slik at det er toppledelsen som formulerer endringer, uten at mellomlederne inkluderes i prosessen før ved selve implementeringen. Dette kan føre til at mellomlederne ikke fullt ut er enige i eller forstår forklaringen på hvorfor de bestemte endringene vedtas. I tillegg er det ofte slik på lavere nivåer i organisasjoner at flere endringer gjennomføres parallelt, hvilket tilfører ytterligere kompleksitet til mellomleders rolle i endring (Stensaker, et al., 2011). Dette har vi tidligere referert til som multiple endringer (Meyer & Stensaker, 2011).

Samtidig som mellomledere er ansvarlige for at endringer gjennomføres slik ledelsen har vedtatt, må de også sørge for at den daglige driften ikke blir skadelidende som følge av endringen. Dette er en velkjent problemstilling innenfor endringslitteraturen (Stensaker, et al., 2011). Rydland (2015) poengterer blant annet det ikke er uvanlig at kravene til måloppnåelse i den daglige driften opprettholdes som normalt gjennom en endringsprosess. Da implementering

av endringer ofte krever både tid og ressurser, er det normalt at en endringsprosess kan medføre behov for overtidsarbeid blant de ansatte, nettopp for å kunne klare å opprettholde den daglige driften som normalt samtidig som en befinner seg i en endringsprosess (Stensaker, et al., 2011). Også Balogun (2003) legger frem funn som viser at mellomlederne i den aktuelle endringsprosessen arbeidet overtid grunnet en tidkrevende endringsprosess.

Huy (2001) refererer til denne balansegangen som en balanse mellom endring og kontinuitet, og han poengterer at mellomlederen i en slik situasjon utøver rollen som *The Thighrope Artist* eller en *balansekunstner*. Dersom graden av endring blir for stor for raskt, kan kaos inntreffe. På den andre siden vil for lav endringsgrad kunne resultere i at organisasjonen blir ineffektiv og apatisk. Begge disse ekstreme tilfellene kan føre til at organisasjonen presterer dårligere enn forventet. Selv i situasjoner som ikke preges av radikale endringer vil det være krevende for mellomledere å finne den passende balansen mellom kontinuitet og endring. Når radikale endringer vedtas av toppledelsen blir en slik balansegang enda viktigere og mer utfordrende for mellomlederne. Huy (2001) observerte i sin studie at til tross for at mellomlederne opplevde stress og overbelastning i perioder med endring, fant de også personlig og yrkesmessig tilfredsstillelse ved å arbeide med denne balansegangen.

Utfordringen ved å skulle balansere endring og daglig drift samsvarer også med en av de fire rollene som Balogun (2003) i sin studie har identifisert at mellomledere innehar i endringsprosesser. Hun refererer til denne rollen som *Keeping the business going*. Funn fra hennes studie viser at denne rollen innebærer at mellomlederne konstant vier oppmerksomhet til å sjonglere ulike prioriteringer, i forhold til hvor det er viktigst at de vier sin oppmerksomhet og innsats. Samtidig beskrev mellomlederne som var respondenter i denne studien at det oppsto en *brannslukningsmentalitet*. Denne mentaliteten oppsto på bakgrunn av behovet for også å håndtere akutte og overraskende situasjoner og problemer som oppsto, hvilket ytterlig vanskeliggjorde balansegangen mellom endring og daglig drift. Det vises også til utfordringer knyttet til å skulle balansere nåtiden med fremtiden. For eksempel utløste den aktuelle endringen i studien hennes behov for opplæring av personalet. Dersom en brukte tid og ressurser på opplæring ville antall medarbeidere som arbeidet med den daglige driften bli redusert. Balogun (2003) beskriver dette som en konstant spenning mellom å skulle implementere de nødvendige endringene og opprettholde den daglige driften.

2.3.3 Håndtere konflikter, forhandlinger og politiske kamper

I endringsprosesser må mellomledere videreformidle og overbevise de ansatte om at endringer skal implementeres. Ettersom det som regel er toppledelsen som er initiativtaker for endringer kan dette stille mellomledere i et spenningsfelt mellom toppledelsens forventninger og de ansattes forventninger knyttet til endringen. Slike forventninger kan være i konflikt med hverandre, hvilket kan kreve navigering og forhandlinger mellom partene. Slike forhandlinger krever at mellomledere er både politisk skarpsindige, og at de innehar mellommenneskelige evner og ferdigheter (Stensaker, et al., 2011). I studiene til Balogun (2003) og Huy (2001) trekkes det også frem at mellomledere gjennom fortolkninger, forhandlinger og meglingsfungerer som et bindeledd mellom det strategiske og det operative nivået i organisasjoner.

Utfordringer knyttet til å håndtere konflikter, forhandlinger og politiske kamper inneholder mange dimensjoner og ulike typer av problemstillinger for mellomledere. Vi anser det derfor som hensiktsmessig å avgrense denne kategorien av utfordringer. Dette vil vi gjøre gjennom teori av Stensaker og Langley (2010). I deres studie blir det lagt frem tre bekymringer som mellomledere i endringssituasjoner opplever at må balanseres; toppledelsens interesser, de ansattes interesser og implementering av endringen. Denne balanseringen av tidvis motstridende krav kan utløse konflikter, kreve forhandlinger og det kan oppstå politiske kamper. I vår studie ønsker vi å fokusere på utfordringene mellomledere opplever i det som kan oppleves som et spenningsfelt av motstridende interesser.

Det optimale vil være at mellomleder imøtekommer begge parters interesser samtidig som endringen drives frem. Dette viser seg å være utfordrende i praksis (Stensaker, et al., 2011). Funn fra Stensaker og Langley (2010) sin studie viser til utfordringen ved denne balanseringen, der konsekvensen kan være at en vektlegger en av partenes interesser eller endringens implementering, og dermed vil en ha mindre fokus på de to resterende dimensjonene.

2.3.4 Emosjonell balansering

En fjerde utfordring for mellomledere i endringsprosesser er at de må ta hensyn til de ansattes følelsesmessige reaksjoner på endring. For at mellomledere skal være kapable til å ta slike hensyn og støtte de ansatte gjennom endringsprosesser kreves det at mellomledere innehar mellommenneskelige ferdigheter. Tidligere har forskning på reaksjoner på endring hatt fokus

på motstand mot endring. Nyere forskning finner derimot støtte for at ansatte har mer ambivalente reaksjoner på endring. Mange ansatte viser lojale atferdsmessige reaksjoner, mens deres tanker og følelser om endringer i større grad kan være negative. Mellomledere må med andre ord kunne forstå ansattes reaksjoner langs flere ulike dimensjoner; atferd, erkjennelse og følelser (Stensaker, et al., 2011).

Fundamentale endringer i organisasjonen kan ofte utløse intense følelser blant de berørte (Bartunek, 1984). Disse følelsene vil igjen påvirke hvordan ulike grupper og individer i organisasjonen tolker endringene, og hvilke aktiviteter som utføres. Hvordan organisasjonen velger å ta hensyn til dette store spekteret av følelser blant de ansatte kan være med på å drive frem eller hindre endringsprosessen. Med utgangspunkt i strukturen i organisasjonen er mellomlederen den lederen som er nærmest de ansatte, og det er derfor sannsynlig at de er mer bevisste på de ansattes følelsesmessige behov. Det er også sannsynlig at mellomledere har bedre tid til interaksjon med de ansatte, sammenlignet med toppledelsen. En kan derfor argumentere for at mellomledere innehar nøkkelposisjonen for utøvelse av følelsesmessig ledelse i endringsprosesser (Huy, 2002).

Huy (2001) refererer til mellomleders rolle i denne sammenhengen som *The Therapist* eller en *therapeut*. Han legger vekt på at radikale endringer kan skape frykt og redsel blant de ansatte, og usikkerhet knyttet til endringsprosessen kan utløse engstelse og nervøsitet. Dersom ingen tar hensyn til disse følelsene som de ansatte føler på, kan det utvikle seg til depresjon og paralys. Når mennesker blir deprimerte slutter de å lære, tilpasse seg og hjelper heller ikke til med å utvikle gruppen i samme retning som endringen. Mellomlederne er altså nødt til å henvende seg til de ansatte og ta hensyn til deres følelser knyttet til endringen. Igjen poengterer Huy (2001) at det er nettopp mellomlederens posisjon i organisasjonen som gjør det mulig for mellomlederen å iverksette tiltak som er med på å skape et trygt arbeidsmiljø for de ansatte.

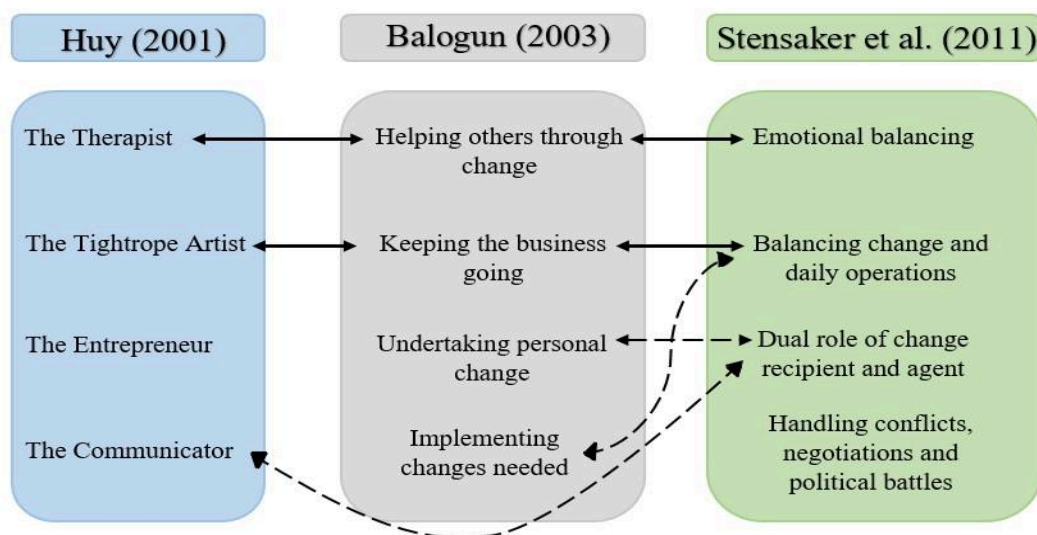
Også Balogun (2003) har i sin studie identifisert en mellomlederrolle som adresserer den samme problematikken som Huy (2001) og Stensaker et al. (2011) gjør. Hun bruker beskrivelsen *Helping others through change* om rollen. Her trekker hun blant annet frem mellomlederen som forbilde og rollemodell for de ansatte i en endringssituasjon, og hvordan mellomledere må hjelpe de ansatte til å skape en forståelse for endringen. Dette kan knyttes opp mot sensemaking- og sensegivingaktiviteter, som også ble omtalt under utfordringen knyttet til

den todelte rollen som endringsmottaker og endringsagent. Balogun (2003) trekker også tidsdimensjonen og balanseringen mellom endring og daglig drift inn i denne rollen, da mellomlederne i hennes studie i utgangspunktet hadde lite tid i endringsprosessen til å støtte de ansatte. Dersom behovet for støtte blant de ansatte gjorde at mellomlederne måtte prioritere å bruke tiden sin på nettopp dette, opplevde de å få enda mindre tid til å ivareta den daglige driften.

2.4 Sammenhenger mellom de tre studiene

Funnene og vektleggingen i de tre studiene vi har benyttet i denne utredningen er ikke fullstendig sammenfallende. Det er med andre ord ikke slik at hver utfordring som identifiseres av Stensaker et al. (2011) samsvarer med en mellomlederrolle identifisert av Balogun (2003) og et område hvor mellomledere bidrar i implementering av endring som ble presentert av Huy (2001). Samtidig ser vi klare sammenhenger mellom disse studiene. Sammenhengene presenteres her i en videreutvikling av figur 1.

Figur 2: Sammenhenger mellom de tre studiene



Som fremstilt i modellen har vi benyttet en heltrukken linje mellom funn fra studiene til Huy (2001) og Balogun (2003) som vi mener i sin helhet kan sammenstilles med utfordringer identifisert i studien til Stensaker et al. (2011). Vi har videre benyttet en stiplet linje mellom utfordringer og rollene *The Communicator*, *Implementing changes needed* og *Undertaking personal change*. Dette markerer at vi ikke kan sammenstille disse i sin helhet, men at vi ser

flere likhetstrekk mellom disse funnene. Rollen *The Entrepreneur* kan ikke sammenstilles med noen av funnene fra de to andre studiene. Ved hjelp av fremstillingen i figur 2 forstår vi mellomlederens rolle i endringsprosesser som kompleks og omfattende.

2.5 Hvordan mellomledere håndterer utfordringene knyttet til endring

I Stensaker et al., sin studie fra 2011 ble det identifisert tre strategier for å håndtere de fire overnevnte utfordringene som oppsto i forbindelse med endringsprosessen. Av disse tre strategiene blir den første, nemlig bruk av horisontale nettverk, også fremhevet i annen forskning. Mellomledere vender seg da til andre mellomledere som er i samme posisjon, og oppretter horisontale nettverk. Stensaker et al., (2011) fant også at mellomlederne taklet utfordringene ved hjelp av andre strategier, som ikke i like stor grad er fremhevet i tidligere forskning. Enkelte mellomledere fortalte for eksempel at de skapte avstand til selve endringen, eller til de ansatte. Andre rapporterte at de gjorde det helt motsatte, nemlig at de i større grad enn tidligere inkluderte sine underordnede i problemløsningen (Stensaker, et al., 2011). Disse ulike strategiene vil bli beskrevet og utdypet nedenfor.

2.5.1 Horisontale nettverk

Mellomledere kan søke å løse utfordringer knyttet til endring ved å danne horisontale nettverk med andre mellomledere i organisasjonen. Her kan en blant annet søke hjelp til å skape forståelse for endringen, eller hvordan den enkelte endring skal organiseres. Disse nettverkene har vist seg verdifulle for mellomledere, da mellomlederne kan få hjelp til å takle usikkerhet, samtidig som nettverkene kan være en kilde til sosial sensemaking (Stensaker, et al., 2011). Dette kan ses i sammenheng med Balogun & Johnson (2005) sin studie, der det observeres at mellomleders fortolkning av endringen oppstår primært fra horisontale, uformelle sosiale interaksjonsprosesser mellom kollegaer. Forfatterne poengterer at når mellomledere søker å iverksette endringer vil daglige erfaringer av andres handlinger, og hverdagslig kommunikasjon og interaksjon med andre, forme deres tolkninger av den planlagte endringen.

Det kan være flere årsaker til at mellomledere foretrekker å etablere slike horisontale nettverk, i stedet for å vende seg til sine overordnede for hjelp i endringsprosesser. Det kan for eksempel være at mellomlederne ikke ønsker å vise tegn til svakhet, da det kan redusere deres anseelse

hos ledelsen. En annen mulig årsak kan være at mellomlederne foretrekker å søke hjelp blant andre som er i en tilsvarende situasjon, da det kan tenkes at disse har større forståelse for utfordringene som oppstår (Stensaker, et al., 2011).

Andre mellomledere kan også bidra med emosjonell støtte i en presset situasjon, og det er større sannsynlighet for at de opplever lignende følelser enn ansatte og ledere på andre nivåer i organisasjonen. Det er ikke uvanlig at mellomledere opplever følelser som usikkerhet, mislykkethet og utslitthet i en endringsprosess. Slike følelser kan ofte være lettere å takle dersom en kan dele de med andre i lignende situasjoner, og det kan skapes en følelse av støtte når en vet at andre strever med lignende problemer. Eksemplene som er beskrevet ovenfor viser at horisontale nettverk kan bidra til å at mellomledere opplever den todelte rollen som endringsmottaker og endringsagent som lettere, samt at mellomlederens velferd blir ivaretatt (Stensaker, et al., 2011).

2.5.2 Skape distanse til endring

I sin studie opplevde Stensaker et al., (2011) at flere mellomledere brukte distanse som en strategi for bedre å håndtere utfordringene knyttet til endring. Her er det eksempler på at mellomledere skapte distanse til selve endringen, men også til de ansatte og organisasjonen som sådan. Enkelte påpekte at det faktisk at det var virksomheten og dens ledelse som bestemte hvilke endringer som skulle iverksettes, en prosess som foregikk uten at mellomlederne selv ble inkludert, i seg selv var med på å skape avstand til endringen. Mellomlederne opplevde da at de ikke var ansvarlig for endringene som var vedtatt, og dermed ble deres rolle i endringsprosessen enklere å håndtere.

I studien ble det også observert en annen måte å skape distanse til endringen på, der en gjør endringen mer abstrakt og mindre personlig. For eksempel var det mellomledere som lagde regler og retningslinjer for egen atferd i endringsprosessen. Ved å gjøre prosessen så transparent som mulig, kan en lage retningslinjer for hvordan en skal håndtere motstand. Også denne strategien er med på å forenkle den todelte rollen som endringsmottaker og endringsagent, da den muliggjør at mellomlederen kan beholde sin integritet. Den kan også fungere som retningslinjer for beslutninger dersom det skulle oppstå konflikter og politiske kamper (Stensaker, et al., 2011).

2.5.3 Inngå i dialog med førstelinjemedarbeidere

En tredje strategi som ble identifisert av Stensaker et al. (2011) er at mellomlederne systematisk forsøkte å få andre interessenter over på deres side. Dette viser at mellomlederne taklet utfordringene i endringsprosessen ved å inkludere andre. Eksempler på dette er at ansatte ble inkludert i problemløsningen, der en forsøkte å finne passende løsninger på vanskelige og utfordrende situasjoner i forbindelse med implementeringen. En annen metode for å inkludere andre var en mer diskret form, som ofte foregikk på tomannshånd. Her handlet det om å skape en forståelse blant andre for hva en gjorde, og utnytte den lokale kunnskapen blant medarbeiderne. Disse funnene viser at politiske aktiviteter foretatt av mellomledere kan være nødvendige for at endringer skal kunne gjennomføres. Dette står som en motsetning til annen litteratur, som har et ensidig fokus på mellomleders politiske aktiviteter som negative og motstandsorienterte. Mellomlederne ga i Stensaker et al., (2011) sin studie uttrykk for at dialogen med de ansatte ikke kun var viktig for å kunne forstå deres perspektiv, men at innspill og nye impulser fra medarbeiderne var med på å forme mellomledernes eget perspektiv på endringen.

Roleau (2005) finner i sin studie fra 2005 at mellomledere som evnet å håndtere kritiske stemmer blant de ansatte, og fortalte dem historier de ønsket å høre, bidro positivt til implementering av strategi. Ved å lage ulike historier, der en til en viss grad la tyngden på ulike poenger, og brukte ulike vinklinger tilpasset den enkelte mottaker, kunne mellomlederne på en god måte transformere endring til handling. Mellomledere som innehadde slike ferdigheter kunne også opprettholde sin egen integritet, uten at andre interessenter endret syn på mellomleders integritet (Stensaker, et al., 2011).

2.6 Oppsummering av teori

Gjennom ulik forskning gjennom de siste 40 årene har vi sett at mellomleders rolle i endringsprosesser i stor grad er preget av to ulike perspektiver. I denne utredningen velger vi å legge det optimistiske perspektivet til grunn, og vi velger å se på mellomledere som viktige bidragsyttere i endringsprosesser. Mellomledere kan gjennom sin unike posisjon i organisasjonen bidra til positive resultater av endringer i organisasjonen og utøve flere viktige roller (Balogun, 2003; Huy, 2001). Dette har vi lagt vekt på i denne utredningen. I tillegg bygger utredningen vår på Stensaker et al. (2011) sitt rammeverk, der de identifiserer fire utfordringer

som mellomledere opplever i en gitt case, og tre metoder de benytter for å håndtere disse utfordringene. I dette kapitlet har de ulike dimensjonene i dette rammeverket blitt utdypet med argumenter fra studiene til Huy (2001) og Balogun (2003). Disse to studiene har bidratt til å skape en mer helhetlig forståelse av mellomlederens rolle og opplevelser av utfordringer i endringsprosesser, samt hvordan mellomledere håndterer utfordringer som oppstår i en endringsprosess.

Forskningen på mellomledelse i endringsprosesser som har blitt presentert i teorikapitlet, har hovedsakelig omhandlet mellomledelse i privat sektor. Knyttet opp mot hvilke utfordringer mellomledere opplever i endringsprosesser, har vi funnet det utfordrende å finne studier som er utført i offentlig sektor. Som Dopson og Stewart (1994) påpeker er det viktig å erkjenne at det er forskjeller mellom mellomledelse i offentlig og privat sektor. Dette kan begrunnes med den konteksten som de ulike sektorene befinner seg i. Samtidig er den endringen vi studerer i denne utredningen en formell strukturendring, hvilket heller ikke er tilfellet i de tre studiene som i hovedsak har blitt vektlagt i denne utredningens teorikapittel. Gitt disse overnevnte argumentene vil vår studie bidra med økt kunnskap om mellomleders rolle i endringsprosesser, da med hovedfokus på opplevde utfordringer, og hvordan slike utfordringer håndteres. I denne utredningens metodekapittel vil det foreligge en beskrivelse av hvordan vi ønsker å utforske problemstillingen, samt utredningens metodiske valg.

3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi utdype de metodene vi har brukt for å utforske og besvare utredningens problemstilling. Vi har gjennomført denne studien som en single casestudie i en etat innenfor helse- og omsorgssektoren i en norsk kommune. Studien har blitt godkjent av NSD, Norsk Senter for Forskningsdata. Gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer med mellomledere i etaten har vi samlet inn kvalitative data, som videre er analysert ved hjelp av analysemetoden template analysis.

De metodiske valgene vi har foretatt i denne studien er basert på studiens case og dens kontekst. Vi vil derfor starte dette kapittelet med å gi en introduksjon til organisering av etaten vi har samarbeidet med gjennom studien, samt den bestemte endringen som har blitt undersøkt. Videre vil vi beskrive studiens forskningsdesign, metode for datainnsamling og metode for dataanalyse. Studiens kvalitet, og etiske utfordringer knyttet til gjennomføring av studien vil diskuteres i kapittel 6.

3.1 Etat innenfor helse og omsorg

Vi har valgt å benytte en etat innenfor helse og omsorg i en norsk kommune som case i denne utredningen. Dette valget ble tatt etter at vi våren 2016 tok kontakt med Personalsjef i Byrådsavdeling for helse og omsorg i den aktuelle kommunen. I samarbeid med vedkommende sin leder så vi på mulige case i kommunen som kunne være interessant innenfor vårt forskningsområde. Vi ble da gjort kjent med endringer foretatt i den bestemte etaten. På grunnlag av dette ble vi satt i kontakt med Etatsjef. Da vi ønsker å bevare den undersøkte etatens anonymitet vil vi presentere etaten ved en generell beskrivelse av en offentlig organisasjon. Videre vil vi gi en kort presentasjon av etatens formelle struktur, og deretter vil vi presentere den aktuelle endringsprosessen som vi har utforsket i denne utredningen.

Som en del av en offentlig organisasjon vil etaten ha som mål å ”skape bedre velferd for befolkningen” (Solstad, 2009, s. 57). Offentlige virksomheter yter tjenester uten å ha som mål å oppnå størst mulig inntjening. Videre kjennetegnes offentlig sektor av arbeid for å oppnå legitimitet i samfunnet. Etaten må da forholde seg til en rekke interessegrupper, og ivareta delvis motstridende forventninger, blant annet med hensyn til politisk styring, deltakelse, medbestemmelse, åpenhet og tjenestekvalitet (Solstad, 2009).

Etaten er i dag inndelt i ti geografisk baserte soner. Hver sone er igjen inndelt i grupper, som også er inndelt etter geografisk beliggenhet. Per sone er det mellom to og fire grupper. Sonene som helhet ledes av soneledere, mens våre respondenter er mellomledere, og er ansvarlige for hver sin gruppe i sonene. Innenfor hver sone er det ansatt mellom to og fem mellomledere, avhengig av hvor stor sonen er. Antall årsverk innenfor hver gruppe varierer fra 8,42 til 40,91 (Etatsjef. Etat innenfor helse og omsorg. E-post. 15.11.16).

3.1.1 Endringen i etaten

I løpet av de to siste årene har det blitt iverksatt endringer innenfor soneledelsen i den bestemte etaten. Tilsvarende endringer har blitt gjennomført i fire av etatens ti soner, hvilket er bakgrunnen for at nettopp disse fire sonene er valgt til å utgjøre casen i denne utredningen. Endringen har ført til at to soneledere har gått fra å lede én sone hver, til å lede to soner hver, hvilket innebærer at det har forekommet en endring i soneleders formelle stilling. En slik endring betegnes som en endring i organisasjonens formelle struktur (Jacobsen, 2012; Mintzberg, 1979). Videre medfører endringen at de to sonelederne har fått ansvar for et økt antall ansatte. Ettersom etatens soner er inndelt etter geografisk beliggenhet, har sonelederne i prosjektperioden vært ledere for to soner med ulik lokalisering. Både ansatte, mellomledere og administrasjonen i hver sone er tilknyttet ett lokale, og sonelederne har da måttet fordele sin arbeidstid mellom disse to sonene.

For å bevare respondentenes anonymitet velger vi å referere til sonene som sone 1, 2, 3 og 4. På samme måte blir sonelederne referert til som soneleder 1, 2, 3 og 4, mens respondentene har blitt gitt nummer fra 1 til 8. Endringen innebærer da at soneleder 2 har vært soneleder i både sone 1 og 2, og at soneleder 3 har vært soneleder i både sone 3 og 4. Til tross for at alle mellomlederne har opplevd at endringen medfører at de nå deler soneleder med en annen sone, har det altså vært enkelte ulikheter mellom sonene, da mellomlederne i sone 1 og sone 4 har opplevd å få en ny soneleder, mens mellomlederne i sone 2 og 3 har beholdt sin opprinnelige soneleder, dog med redusert tilstedeværelse (Etatsjef. Etat innenfor helse og omsorg. 08.06.16).

Også tidsdimensjonen og etatens bakgrunn for å gjennomføre endringene har vært varierende. I sone 3 og 4 hadde prosjektet en planlagt varighet på ett år. Denne perioden viste seg å bli utvidet med omtrent en måned, og sonene var fra 01. oktober tilbake til sin opprinnelige organisering, der begge sonene har hver sin soneleder. Her var bakgrunnen for endringen at det

var behov for at den ene av de to sonelederne skulle ha ansvar for nattjenesten. Denne sonelederen ble derfor frikoblet fra sin opprinnelige rolle i sonen, slik at vedkommende kunne være fulltid på nattjenesten. I den samme perioden ble det da organisert slik at lederen av den andre sonen skulle lede begge de to sonene. Bakgrunnen for at prosjektperioden ble utvidet var at det ble ansatt to nye gruppeledere på nattjenesten, og en hadde et ønske om at denne overgangen skulle foregå så smidig som mulig. Etaten vurderte det slik at prosjektet ikke var tilstrekkelig på plass til at en kunne slippe sonelederen tilbake til sin opprinnelige stilling når en først hadde tenkt (Etatsjef. i Etat innenfor helse og omsorg. E-post. 07.11.2016).

I sone 1 og 2 ble den nye ledelsesstrukturen iverksatt fra ca. 01. juni 2016. Prosjektet vil være gjeldene frem til 31. august 2017. I etterkant av perioden vil det foretas en evaluering av prosjektet som har blitt testet ut. Ledersituasjonen vil tas stilling til i god tid før prosjektet opphører, og en vil foreta en vurdering på hva som skal til for å kunne lede en eller to soner. Bakgrunnen for å gjennomføre en slik endring i de to sonene er at sonelederen i en av sonene gikk over i en annen stilling i kommunen. Etaten ønsket da å teste ut en alternativ lederstruktur i den nevnte prosjektperioden (Etatsjef. Etat innenfor helse og omsorg. E-post. 07.11.2016).

Tabell 1: Oppsummering av endringene i sonene

Sammenslåtte soner:	Prosjektperiode:	Dagens organisering:
Sone 1 og 2	01.06.16 til 31.08.17	Sammenslått med en soneleder
Sone 3 og 4	01.09.15 til 01.10.16	To soner med hver sin soneleder

3.2 Forskningsdesign

Denne utredningens forskningsdesign er en overordnet plan bestående av de metodene vi benytter for innsamling og analysering av data, med formål om å besvare vår problemstilling (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). I denne utredningen benytter vi et eksplorerende design. Gjennom en grundig gjennomgang av teori og tidligere forskning har vi i teorikapittelet presentert ulike teoretiske bidrag innenfor områdene mellomledelse og endringsprosesser. Innenfor disse områdene søker vi da å utforske utfordringer som mellomledere opplever i endringsprosesser, og hvordan de håndterer slike utfordringer. Da studiene som ble presentert i teorikapittelet i all hovedsak var gjennomført i privat sektor, vil vi ved å gjennomføre denne studien i offentlig sektor se de overnevnte temaene i et nytt lys. For å øke forståelsen for og innsikten i dette feltet, vil det være viktig med fleksibilitet og tilpasningsevne i denne studien, hvilket er viktige kjennetegn ved et eksplorerende design (Saunders, et al., 2012).

Videre vil tilnærmingen i studien være induktiv. Vi søker å benytte innsamlet data for å utforske denne utredningens problemstilling, og vi beveger oss da fra data til teori. Med en eksplorerende tankemåte og induktiv tilnærming kan vi oppnå en grad av åpenhet i studien slik at vi kan besvare problemstillingen på best mulig måte. Vi kan dermed oppdage nye utfordringer og metoder mellomledere benytter i endringsprosesser, som vi ikke hadde forutsett på forhånd. Med en induktiv tilnærming kan vi også benytte innsamlet data til å identifisere mønstre og relasjoner som kan øke vår forståelse for området (Saunders, et al., 2012). Selv om tilnærmingen innebærer å gå fra data til teori, har vi benyttet eksisterende litteratur i starten av studien for å danne et utgangspunkt for datainnsamlingen.

3.2.1 Valg av forskningsmetode

Denne utredningen har en kvalitativ forskningsmetode. Vi benytter intervju som datainnsamlingsmetode i denne utredningen, og meninger som formidles vil da være avledet fra ord, ikke tall. Vi vil også kategorisere dataene, og dermed ikke benytte prosedyrer for dataanalyse som grafer og statistikk. Videre ønsker vi også å utvikle et teoretisk perspektiv som kan bidra til den eksisterende teorien på området. En slik datainnsamling samsvarer også bra med et eksplorerende design (Saunders, et al., 2012).

3.2.2 Valg av forskningsstrategi

I denne utredningen vil vi benytte en single casestudie som forskningsstrategi. Yin (2009) poengterer at en for å kunne velge den mest passende strategien først må ta utgangspunkt i studiens problemstilling. Denne utredningens problemstilling er åpen, og starter med *hvordan*. Den innebærer også et behov for en grundig beskrivelse av det sosiale fenomenet som studeres. I følge Yin (2009) er det naturlig å besvare slike problemstillinger ved å benytte casestudie som strategi. Videre studerer vi et fenomen i nåtiden, og vi har ikke behov for å kunne kontrollere deltakernes atferd, hvilket ytterligere styrker vårt valg av strategi.

Innenfor casedesign skiller en mellom *single* og *multiple* casestudier, og *holistisk* og *embedded* casestudier (Saunders, et al., 2012). Vår studie er en single casestudie, ettersom studien representerer en unik case. Studien vår foretas i offentlig sektor, og ved å studere en formell strukturendring vil vår studie skille seg fra tidligere forskning. Videre kan vi også argumentere for at studien er et unikt tilfelle ved at en slik type endring ikke tidligere er gjennomført i de aktuelle sonene (Saunders, et al., 2012). Ettersom vi utforsker vår problemstilling i fire forskjellige soner består vår studie av flere enheter, og vi har derfor en embedded casestudie (Saunders, et al., 2012).

En casestudie kjennetegnes videre av at den er avgrenset i tid og rom. Med avgrensning i rom henvises det til avgrensningen som er gjort i forhold til organisasjonen, der det kun er de fire nevnte sonene som studeres. Med avgrensning i tid henvises det til at studien har en bestemt varighet, altså at fenomenet studeres over en bestemt tidsperiode (Saunders, et al., 2012). Utredningens tidshorisont utdypes nedenfor i seksjon 3.2.3.

3.2.3 Tidshorisont

Grunnet tidsbegrensningen som følger ved denne utredningen, og at datainnsamlingen har foregått over en begrenset tidsperiode, er dette en tverrsnittstudie. En tverrsnittstudie innebærer at et fenomen undersøkes på et bestemt tidspunkt. Alternativt har studier en longitudinell tidshorisont. En slik studie inneholder serier av øyeblikksbilder, og innebærer da muligheter for å studere utvikling som skjer over tid (Saunders, et al., 2012). Da arbeidet med denne utredningen kun strekker seg over et skolesemester, vil vi grunnet tidsbegrensning ikke kunne gjennomføre en slik studie.

3.3 Datainnsamling

Datainnsamlingen i denne utredningen har foregått gjennom individuelle dybdeintervjuer, hvilket er en mye utbredt teknikk for å samle inn data innenfor kvalitative studier (Saunders, et al., 2012). Denne datainnsamlingsmetoden vil også passe studiens strategi, noe Yin (2009, s. 106) utdyper med at "[o]ne of the most important sources of case study information is the interview". Gjennom intervjuer har vi hatt muligheten til å innhente fyldig og omfattende data fra respondentene, sammenlignet med dataene som hentes inn gjennom for eksempel et spørreskjema, som er en mye utbredt metode for innsamling av kvantitative data (Saunders, et al., 2012). Datainnsamlingen foregikk gjennom ikke-standardiserte, semistrukturerte dybdeintervjuer, som ble gjennomført ansikt til ansikt.

Det er viktig å utarbeide en god intervjuguide i forkant av intervjuene. Intervjuguiden utarbeidet vi på bakgrunn av studiens problemstilling, og for å spesifisere innhold og omfang tok vi utgangspunkt i Stensaker et al. (2011) sitt rammeverk. Intervjuguiden er vedlagt i Vedlegg 1. Under intervjuene ble det stilt ulike oppfølgingsspørsmål, og spørsmålene kom også i ulik rekkefølge, avhengig av hvordan samtalen med respondenten utviklet seg underveis. En slik fleksibel struktur er tillatt i ikke-standardiserte, semistrukturerte dybdeintervjuer (Saunders, et al., 2012), noe som vi opplevde som svært hensiktsmessig ettersom vi blant annet ønsket å få frem funn som respondentene selv assosierte med ulike temaer.

3.3.1 Semistrukturerte intervjuer

I denne studien har vi som sagt benyttet semistrukturerte intervjuer som den overordnede metoden for å innhente data. Både problemstillingen og valg av metode som vi har foretatt krevde at vi måtte stille åpne og komplekse spørsmål, ofte etterfulgt av oppfølgingsspørsmål. I slike situasjoner anses semistrukturerte intervjuer som en passende teknikk for datainnsamling. Et kvalitativt intervju burde ligge mellom et helt åpent intervju, som fungerer som en vanlig samtale, uten forhåndsbestemte spørsmål og temaer, og et helt lukket intervju, der både spørsmål og svaralternativer er utformet på forhånd (Saunders, et al., 2012). Vi utarbeidet derfor intervjuguiden på forhånd av intervjuene. Samtidig var det viktig med en grad av fleksibilitet for å kunne stille spørsmål som ikke var planlagt på forhånd. Et eksempel på et spørsmål som ble stilt er; kan du fortelle om hvordan du fikk høre om endringen? Dette spørsmålet har under intervjuene ofte krevd oppfølgingsspørsmål som; hvordan opplevde du denne beskjeden?

I denne utredningen har vi søkt å studere atferd, holdninger og meninger hos respondentene. Samtidig har det vært viktig for oss å få tilgang til rik og omfattende informasjon, som går i dybden på de ønskede temaene. Ved en slikt studie er det da hensiktsmessig å benytte semistrukturerte dybdeintervjuer som metode for datainnsamling (Saunders, et al., 2012).

3.3.2 Intervjuobjektene

Intervjuene ble gjennomført med åtte ansatte fra de fire gitte sonene i etaten. Alle de åtte respondentene innehar stillingen som mellomleder, og er et nivå over det operative nivået og et nivå under soneledelsen. Utvelgelsen av respondenter ble gjort i samarbeid med Etatsjef. Samtidig var det kun ti mulige respondenter i studiens populasjon, noe som gjorde utvelgelsen ukomplisert. Utvelgelsen av sonene ble gjort i samarbeid med Etatsjef, og valget er basert på hvilke av etatens ti soner som har blitt påvirket av den beskrevne endring.

3.4 Dataanalyse

Intervjuene ble transkribert samme dag de ble gjennomført. Transkriberingen ble gjort ved bruk av lydopptak, etter godkjenning fra alle respondentene i forkant av intervjuene. Ved at alle intervjuene ble tatt opp, kunne vi være sikre på at vi registrerte all data nøyaktig. Transkribering innebærer at hvert enkelt ord som blir sagt på lydopptaket gjengis direkte i en skriftlig tekst. Her har vi i tillegg til å få med nøyaktig hva respondenten har sagt, tatt hensyn til måten det ble sagt på, tonefallet og inkludert respondentens humør ved bruk av ord som latter og sukk. Slik informasjon er fordelaktig å ha med for å oppnå best mulig forståelse av respondentens utsagn (Saunders, et al., 2012).

Det var et bevisst valg fra vår side å transkribere intervjuene kort tid etter at de var gjennomført. Da hadde vi intervjuene ferskt i minnet, og vi kunne i større grad utdype det som ble sagt med annen relevant informasjon som for eksempel latter. Vi fordelte intervjuene likt mellom oss slik at vi transkriberte lik mengde data. For å sikre at vi transkriberte på lik måte, ble vi i forkant av transkriberingen enige om hvordan vi skulle transkribere. Da ble vi også enige om hvilken tilleggsinformasjon vi skulle ta med i den transkriberte teksten.

Etter at datainnsamlingen og transkriberingen var gjennomført startet vi å analysere datamaterialet ved hjelp av analysemetoden template analysis. King (2012, s. 426) definerer

metoden slik: ”template analysis is a style of thematic analysis that balances a relatively high degree of structure in the process of analyzing textual data with the flexibility to adapt it to the needs of a particular study”. Template analysis er en vanlig analysemetode å benytte ved analysering av data som er innhentet fra individuelle intervjuer (King, 2012). Metoden åpner for en mer fleksibel dataanalyse, noe som er fordelaktig i vår studie for å finne de riktige sammenhengene mellom innsamlet data. I tillegg gir metoden mulighet for å systematisere funn på en oversiktlig måte (Saunders, et al., 2012).

Metoden innebærer å kodifisere enheter av data, og videre kategorisere kodene (Saunders, et al., 2012). For å utvikle en mal, eller en liste med koder, identifiserte vi koder på grunnlag av innsamlet data. På denne måten ble de tilpasset til hva respondentene selv trakk frem. I tillegg så vi det hensiktsmessig å utarbeide noen koder på grunnlag av eksisterende litteratur på de ulike temaene som respondentene trakk frem i intervjuene. De sistnevnte kodene ble benyttet til å kodifisere enheter av data som inneholdt visse karakteristikk som den gjeldende litteraturen viste til.

Malen med kodene ble reorganisert og revidert noen ganger gjennom analyseprosessen ved å endre kategoriene og ved å legge til og trekke fra koder. Endringene i malen måtte deretter tilpasses de transkriberte intervjuene som allerede var analysert. Ved å gjøre endringer i malen underveis i analysen kan en komme frem til nøkkeltemaer og mønstre i den innsamlede dataen (Saunders, et al., 2012). Utvikling av malen kan også hjelpe oss til å identifisere og utforske ulike temaer som vi kanskje ikke hadde fokus på i starten av analysen (King, 2012). I tabell 2 vises kodene vi har utarbeidet, organisert etter kategori i forhold til tema.

Tabell 2: Liste over kategorier og koder

Tema	Eksempel på sitat	Typiske ord eller uttalelser
1. Endringsprosess		
1.1 Bakgrunn	”Endringen som har skjedd i sonen er jo det at vår soneleder fikk to soner. Det var jo den største endringen som skjedde.”	Soner, endring, slå sammen soner
1.2 Formål	”Det er vel økonomiske gevinster og effektivisering.”	Økonomi, økonomiske gevinster, effektivisering
2. Balansere endring og daglig drift		
2.1 Tregere behandlingstid	”Det eneste er den sendretligheten med eventuelle behandlinger av...”	Sendretlighet, behandlinger, treghet, lengre tid, systematikk
2.2 Utsettelse	”Så ting har gått mye tregere, det er vanskeligere å få svar.”	Utsettelse, treghet
2.3 Tilgjengelighet	”Nei, det er jo mindre tilgjengelig leder, sant, hvis du står oppi noen tunge saker som du gjerne skulle hatt en avgjørelse på, så er hun gjerne ikke der når du trenger det. [...]”	Tilstedeværelse, oppfølging, kontroll, oversikt

3. Ledelse		
3.1 Lederstil	”Og det er klart at de tenker på forskjellige måter og ulike ting. Så akkurat det er jo en utfordring. [...] Det er jo klart at de har forskjellig lederstil, sant.”	Lederstil, ulikheter
3.2 Endret praksis	”Og så er det jo det som har vært, altså ting som blir gjort annerledes, ting som blir tolket...”	Ulike tolkninger, regler, prosjekter, endringer
3.3 Relasjon til soneleder	”Altså, de er jo ikke så tett på sonelederen som vi som gruppeledere, mellomledere er, sant.”	Ansatte, tillitsvalgte, tett på
4. Forutsigbarhet		
4.1 Usikkerhet	”[...] Så der har det vært masse rykter om det ene og det andre, så, men.. ingen som vet, det er ikke gått ut noe formelt i hvert fall. Nei.”	Usikkerhet, usikker på fremtidige planer
4.2 Mangelfull informasjon	”[...] Men hos oss så er det jo det at informasjonsflyten blir mindre, fordi hun har ikke kapasitet til å være, gi den samme informasjonen to ganger, [...]”	Mindre informasjon, lite informasjon, mister informasjon

4.3 Informasjonsflyt	”[...] Så det er vel egentlig det at informasjonsflyten er litt i etterkant, og ikke i forkant.”	Informasjonsflyt, får informasjon for sent
4.4 Inkludering	”Vi har blitt meddelt at sånn blir det. Vi har ikke blitt spurt om hva vi tenker om det. [...]”	Ekskludering, overraskende
5. Myndiggjøring		
6.1 Tilstedeværelse	”Nei, det er jo mindre tilgjengelig leder, sant, hvis du står oppi noen tunge saker som du gjerne skulle hatt en avgjørelse på, så er hun gjerne ikke der når du trenger det. [...]”	Tilgjengelig, ikke tilstede
6.2 Oppfølging	”[...] Ehh, men for min del går det mer på den oppbakkingen en er vant til å ha, den har vært, ikke vært så god, når hun ikke er her så tilgjengelig for oss. [...]”	Hjelp, råd, mentor
6.3 Oversikt/kontroll	”Det har, hun kan ikke ha så god kontroll eller oversikt over sonen som hun ville hatt i en 100 prosent stilling. Hun kan ikke vite hvor skoen trykker hos oss. [...]”	Soneleder vet ikke hva som skjer, mangler oversikt

6. Sosiale nettverk		
7.1 Støtte fra soneleder	”Da har jeg henvendt meg til soneleder. Sånn at jeg kan diskutere med henne om det skulle være noe. [...]”	Snakke med soneleder, føle støtte
7.2 Støtte fra mellomleder	”[...] så jeg og hun gruppeleder 7 vi har jo støttet og hjulpet hverandre veldig mye. Så.. så det har.. det gjør jo vi hele tiden. Og kanskje enda mer i... i denne perioden. [...]”	Arbeidsmiljø, samarbeid
7.3 Støtte fra andre i sonen	”[...] Og selvfølgelig og de andre på organisasjonen som økonomi og personalkonsulenter, fagkonsulenter og sånn og merkantil og så, så kan vi ta opp ting som vi lurert på, [...]”	Konsulenter, stabsfunksjoner, andre i organisasjonen
7. Skape distanse		
8.1 Lojalitet	”[...] Men at, jeg tenker, må man så må man, så skal vi alltid få det til. Men det er nok ikke noe jeg vil heie frem.”	Lojalitet, må gjøre det som blir bestemt
8.2 Midlertidig tidshorisont	”Men det har jo gått, men det er jo fordi det har vært midlertidig. Ja. Mener jeg.”	Midlertidig løsning, midlertidig

Vi har tilpasset kategoriene og kodene til temaer som har fremkommet gjennom datainnsamlingen og analysen. På denne måten har vi revidert malen slik metoden template analysis gir mulighet til (Saunders, et al., 2012). Vi har dermed identifisert kategorier og koder som vi i starten av datainnsamlingen ikke hadde forutsett. Vi har også revidert kodene og kategoriernes plassering i malen. Et eksempel på en endring som ble gjort er at vi plasserte en kategori, som vi først kalte *tilgjengelighet*, under kategorien *balansere endring og daglig drift*. Denne endringen foretok vi etter at vi oppdaget klare fellestrekk mellom de to kategoriene. Etter kategoriseringen samlet vi alle kodifiserte enheter i ulike sammendrag, systematisert etter kategori. Dette gjorde vi for å få en oversikt over hvilke data vi hadde under de ulike kategoriene. Sammendragene ga oss en helhetlig oversikt, som var svært nyttig å bruke ved utarbeidelse av kapittel 4 om studiens resultater.

3.5 Oppsummering av metodiske valg

Alle metodiske valg som har blitt gjort i denne utredningen er oppsummert og presentert i tabell 3.

Tabell 3: Oppsummering av metodiske valg

Tilnærming	Hovedsakelig induktiv, selv om teori ble benyttet som utgangspunkt
Design	Ekplorerende
Metode	Kvalitativ
Strategi	Single casestudie
Datainnsamling	Semistrukturerte dybdeintervjuer
Tidshorisont	Tverrsnittstudie
Dataanalyse	Template analysis

4.0 Resultater

I metodeseksjonen ble det utdypet at denne utredningens tilnærming er single casestudie. Det har vært gjennomført intervjuer med åtte respondenter, fordelt på fire soner i den aktuelle etaten. I denne seksjonen vil vi legge frem utredningens funn, som vi vil illustrere ved å presentere sitater fra respondentene. Den første seksjonen i kapittelet vil omhandle endringen som sådan. Dette innebærer at funn knyttet opp mot endringens formål og bakgrunn vil presenteres her. Deretter vil vi presentere hvilke utfordringer vi har identifisert at respondentene har opplevd gjennom endringsprosessen, før vi vil fremlegge funn for hvordan slike utfordringer har blitt håndtert av respondentene. Til sist søker vi gjennom denne seksjonen å oppsummere de innsamlede dataene for å skape basis for diskusjonen i kapittel 5.0.

I all hovedsak vil vi i denne utredningen se alle mellomlederne under ett. Med det mener vi at vi søker å uttale oss om hvilke utfordringer denne gruppen av mellomledere har opplevd, og hvordan slike utfordringer ble håndtert. Dersom det er store ulikheter i responsen vi har fått på ulike spørsmål vil vi likevel poengtere dette. Videre vil det også fremheves at to av sonene i endringsprosessen har fått en ny leder. Der det har oppstått utfordringer i tilknytning til dette, vil det bli fremhevet.

4.1 Endringsprosessen

I metodeseksjonen ble det gitt en kort introduksjon til studiens case, og den endringen som har skjedd i soneledelsen i enkelte av etatens soner. Her ble endringsprosessen beskrevet med bakgrunn i den informasjonen vi har fått tilgang til gjennom dialog med Etatsjef. I denne utredningen er det mellomledernes egne opplevelser av utfordringer i endringsprosessen vi ønsker å studere, og vi mener derfor at også deres egen forståelse av endringen, dens innhold og formål er viktig for den videre forståelsen av de innsamlede dataene. Videre vil denne forståelsen legges til grunn når vi søker å besvare utredningens problemstilling.

Denne første seksjonen av resultatene vil derfor være knyttet til mellomledernes egne tanker om endringens formål og bakgrunn. I alle intervjuene vi gjennomførte startet vi da med å spørre mellomlederne om de med sine egne ord kunne fortelle oss om den endringen som har skjedd i sonen deres, og hva som etter deres mening er formålet med endringen. Samtlige åtte respondenter startet med å fortelle at sonen deres hadde gått fra å ha sin egen leder, som arbeidet

fulltid i deres sone, til å dele leder med en annen sone. I beskrivelsen av casen ble det poengtert at noen av mellomlederne opplevde å få en ny soneleder i endringsprosessen, mens andre beholdt sin opprinnelige leder. Det er da et skille mellom sonene, og respondentenes beskrivelse av endringen var varierende med bakgrunn i denne ulikheten.

”Endringen som har skjedd i sonen er jo det at vår soneleder fikk to soner. Ja, det var jo den største endringen som skjedde.” (Respondent 1)

”Altså vi har jo fått en ny leder som nå er, som tidligere var leder kun for sone 2. Vi hadde vår egen leder her i sone 1. Så er de i sone 2 og sone 1 slått sammen, og vi har nå fått en ny leder som skal være for begge gruppene.” (Respondent 2)

Det kommer tydelig frem i våre funn at respondentene har lagt til grunn en forståelse av endringens formål som økonomiske hensyn, da med mål om innsparinger og effektivisering. Respondentene var i stor grad samstemte innenfor dette området, og det fremstår derfor som et klart funn i vår utredning.

”Det er vel økonomiske gevinster, og effektivisering.” (Respondent 5)

”Formålet er vel en sammenslåing og utnyttelse av ressurser på en annen måte, sant. Vi har gått fra små grupper, til sammenslåtte grupper. Og nå ser man på ledelse, om man kan sammenslå eller gjøre stabsfunksjoner på en annen måte, organisere det på en annen måte.”
(Respondent 1)

Flere av respondentene henviste også til en analyse som ble foretatt i etaten av en konsulent. Hans anbefalinger ble levert 01. mars i år, og bakgrunnen for hans analyser var et ønske om en gjennomgang av tidsbruken i etaten på et overordnet plan. Fokuset var rettet mot brukerrettet og administrativ tid (Etatsjef. Etat innenfor helse og omsorg. E-post. 28.11.16). Disse respondentene forsto det slik at formålet med endringen var å redusere administrasjonen i tråd med konsulentens anbefalinger.

”Ja, det var jo en konsulent som var leid inn for å se på hele sammensetningen av etaten i kommunen. Og da var det jo i forhold til effektivisering og kostnadsbesparende tiltak. Og da var det jo mye på at soner slås sammen, hvor store skal vi være og, ja.” (Respondent 6)

”[...] Sånn at en da ble mer opptatt av at en skulle få mer tid til brukerne, altså mer ansiktstid, som vi kaller det for, direkte ute hos brukerne, og heller skjære ned på administrasjonen. Fordi at hvis du sammenlignet oss med andre kommuner så brukte vi en større andel av budsjettet på det, enn de andre gjorde. Og da mener en at formålet er å redusere på administrasjonen.” (Respondent 5)

I metodeseksjonen ble det også poengtert at den ene prosjektperioden i dag er avsluttet, og at de to sonene har gått tilbake til sin opprinnelige organisering. Mellomlederne i disse sonene var opplyst om endringens varighet, og at det kun dreide seg om en periode på ett år. Disse mellomlederne hadde litt andre tanker om formålet med endringen, og begrunnet det blant annet ut i fra at en ikke ønsket å ansette noen som soneleder i et vikariat for kun ett år, da det stilles strenge krav til en soneleders kompetanse og ferdigheter.

”[...]Jeg tror ikke de hadde ansatt en ny soneleder inn i den stillingen for det ene året. De kunne jo ha ansatt en i vikariat, men det skal jo liksom være en viss kvalitet på sonelederne, så det er jo ikke bare å ansette hvem som helst. Så jeg tror ikke det har vært det økonomiske, men så klart har det vært en økonomisk gevinst.” (Respondent 8)

4.2 Opplevde utfordringer for mellomledere i endringsprosessen

I denne seksjonen vil funn knyttet til opplevde utfordringer i endringsprosessen presenteres. Totalt vil det presenteres fire ulike kategorier av utfordringer, hvorav en av utfordringene samsvarer med rammeverket til Stensaker et al. (2011). Vi velger å bruke en norsk oversettelse av deres engelske uttrykk for denne utfordringen, nemlig *balansere endring og daglig drift*. Funn knyttet til denne utfordringen vil presenteres først, før vi fremlegger funn innenfor de tre andre identifiserte utfordringene, som da ikke er i samsvar med utfordringene som ble identifisert i Stensaker et al. (2011) sin studie.

4.2.1 Balansere endring og daglig drift

Funnene våre knyttet opp mot den daglige driften av gruppene i sonene, viser at flesteparten av respondentene opplever dette som utfordrende. Her har blant annet lite tid, lite ressurser, uforutsette og akutte hendelser blitt trukket frem som momenter som kan vanskeliggjøre opprettholdelsen av den daglige driften. Da vi stilte respondentene spørsmål direkte knyttet til balansegangen mellom endring og daglig drift, og brukte disse to begrepene, var det enkelte av respondentene som beskrev dette som lite utfordrende.

”Egentlig ikke så veldig mye, fordi vi har jo stort sett klart å drive driften på egenhånd.”
(Respondent 5)

”Nei, jeg synes det har gått greit. Ja, synes ikke det.. jeg tar nå en dag av gangen, så ser jeg hvordan det går. [...]” (Respondent 8)

På disse direkte spørsmålene om daglig drift i en endringsprosess var det enkelte av respondentene som trakk frem at det i endringsprosessen har opplevdes som utfordrende med tregere behandlingstid og stadige utsettelse. Dette forklarer de med at de har måttet vente lengre på avgjørelser som må fattes av soneleder, eller at prosesser som må involvere soneleder har tatt lengre tid enn det de har vært vant til.

”Mye av min stilling går jo mot personalet og ansatte. Så en del av det går helt greit å utføre, fordi at det er daglig drift som ruller og går hver eneste dag. Men så kommer det, de spesielle tingene, som personalsaker, uforutsette ting som har oppstått og sånne ting, som jeg må vente med, som jeg ikke kan håndtere der og da. Og når jeg kan håndtere det, eller snakke med soneleder, eller få noen råd, eller hva det måtte være, så er det egentlig for sent...”
(Respondent 1)

”Nei, det vil jeg ikke si. Arbeidet har jo gått rundt som det gjorde før. Det eneste er den sendrektigheten med eventuelle behandlinger av en del saker som kan ta en del lengre tid, fordi hun skal være en del av den prosessen. Det er klart at det merkes, men utover det, det daglige arbeidet, så vil jeg si nei. Vi gjør nå som vi alltid har pleid å gjøre her.” (Respondent

4)

Som nevnt ovenfor stilte vi under intervjuene respondentene spørsmål som var direkte knyttet til opprettholdelse av den daglige driften i endringsprosessen. På disse spørsmålene var responsen noe delt, men vi fant ikke klare funn på at dette i stor grad hadde vært utfordrende for respondentene. Vi stilte da andre spørsmål, som ikke var direkte knyttet til denne balansegangen, og hvor vi verken brukte ordene *endring* eller *daglig drift*. Gjennom analyse og tolkning av de innsamlede dataene fant vi likevel at disse funnene er relatert til den overnevnte utfordringen. Funnene viser her særlig til utfordringer som har oppstått på bakgrunn av at sonelederne har måttet dele sin tid mellom to soner med ulik geografisk plassering, og dermed har vært mindre tilstede på de enkelte respondentenes arbeidsplass. Det har altså oppstått en fysisk avstand mellom respondentene og deres nærmeste leder. Samtidig fremstår det i våre funn som vesentlig at sonelederne samtidig har fått ansvaret for et høyere antall ansatte. En av respondentene beskriver denne overgangen slik:

”Ja, den største endringen er selvfølgelig at hun er mindre tilstede her på sonen, som vi har kontor da. I fra å gå å være her kanskje 80 % av tiden, for hun hadde jo selvfølgelig møter andre plasser da og, til at hun nå er kanskje 30-40% av tiden her. Hvis du tenker på en målarbeidsdag som er fem dager.” (Respondent 5)

For respondentene har denne endringen innebåret at det har oppstått utfordringer knyttet opp mot at ens nærmeste leder er mindre tilgjengelig og tilstede. Da vi i intervjuene stilte et åpent spørsmål om hvilke utfordringer de som mellomledere hadde opplevd i endringsprosessen, trakk flertallet av respondentene i hovedsak frem at det hadde opplevdes som utfordrende at sonelederens tilgjengelighet og tilstedeværelse i sonen var redusert. I tillegg var ordene *tilgjengelighet* og *tilstedeværelse* blant de som ble nevnt flest ganger knyttet opp mot opplevde utfordringer og negative konsekvenser av endringen. Det er derfor tydelig at dette har vært utfordrende for respondentene. Følgende sitater poengterer dette ytterligere:

”Mindre tilgjengelig leder. Så hvis du skal rådspørre deg om noe, så er det en litt lengre vei å gå. Jeg ser jo også at når du sender mail, så får du ikke samme respons som du fikk når hun hadde en sone, der hun klarte å komme gjennom mailen. For det kunne hende at du måtte sende samme forespørsel på mail både to og tre ganger før hun fikk respondert på den.”
(Respondent 4)

"[...] Det er svekkende for sonen på en måte å ikke ha noen leder som er tilstede. Tenker jeg. På mange måter." (Respondent 1)

Videre beskriver respondenten dette slik:

"Tilgjengelighet er jo en ting. Hun er jo bare her 50 % av tiden. Den daglige oppfølgingen og konsultasjonen. Det er ofte ting som jeg må vite akkurat nå, jeg kan ikke vite det nå. Jeg må vite det med en gang. Da er ikke hun tilgjengelig, da er hun opptatt. Og det har vært mye jobb for henne i den andre sonen, å sette seg inn i, selvsagt. Og det har gått ut over oss her. Vi mangler vår leder, rett og slett." (Respondent 1)

Det som har opplevdes som særlig utfordrende er manglende tilstedeværelse i forbindelse med det som respondentene selv omtaler som *tunge* eller *vanskelige* saker. Dette kan blant annet være saker knyttet til personalet, pasienter, pårørende eller klagesaker. Utfordringene bærer preg av tregere behandlingstid i disse sakene og manglende mulighet til rådføring med leder.

"Det kan være tunge saker i forbindelse med pasient – pårørende, kanskje klagesaker, sånne ting. Som man kanskje ser får en senere behandling, lenger behandlingstid fordi at ikke hun er tilstede. Alt blir forskjøvet, og du skal på en måte, du driver brannslukkingsarbeid for å demme opp for det. Det er ikke veldig kjekt å gjøre. Og da går jo det litt ut over kvaliteten."(Respondent 4)

"[...] Sånn at tilgjengeligheten hennes har vært mye dårligere. Jeg har savnet det at hun har vært tilstede for oss. Det er jo fordi det er det vi er vant til. Så ting har gått mye tregere, det er vanskeligere å få svar. [...] Og i forhold til vanskelige personalsaker, så har hun alltid vært med på møtene hvis noe har utartet seg, men nå har hun ikke vært tilgjengelig for det. Så det er mye vanskeligere å avtale tid, fordi hun er jo ikke her. Hun har jo ikke tid, for hun skal og serve den andre sonen." (Respondent 3)

Også graden av oppfølgingen respondentene har fått fra soneleder i endringsprosessen har opplevdes som utfordrende. Her trekkes det av flere respondenter frem at oppfølging var bedre i forkant av endringen, og at den i endringsprosessen har vært mangelfull eller dårlig. Funnene

våre viser at respondentene har opplevd dette som utfordrende. Respondentene ser oppfølgingen i sammenheng med både soneleders tid, tilgjengelighet og oversikt.

”Ja det som er at hun selvfølgelig jo, hun har jo mindre tid her. Du får ikke den tette oppfølgingen som en hadde tidligere. [...] Så det er jo egentlig litt den der tilstedeværelsen som blir fraværende og at man ikke klarer å følge opp alt. Det ser jeg jo. Altså, hun gjør en god jobb. Jeg skal ikke si noe annet, men oppfølgingen var bedre tidligere når vi bare hadde en soneleder. Hun hadde bedre oversikt.” (Respondent 6)

”[...] Sånn at det merker jeg når hun ikke er der og etterspør ting, så blir det nedprioritert, fordi du vet om det, men du husker ikke på det fordi det var så mye annet som skjedde. Sånn at, tjenesten, tenker jeg, kanskje kan bli litt dårligere når ikke soneleder er der og, ikke passer på, men følger opp. [...] Det er mange ting. Men når ikke hun er der og etterspør er det lett for at det blir liggende. Og det er jo viktige ting.” (Respondent 3)

Videre rapporteres det om at soneleder mangler oversikt og kontroll i sonen, hvilket påvirker arbeidet til respondentene i negativ retning. Møtevirksomheten blir vanskeligere, det blir færre instruksjoner og tilbakemeldinger, og særlig kontrollen knyttet til økonomistyring blir svakere. Funnene viser at dette har opplevdes som utfordrende for respondentene.

”Hun kan ikke ha så god kontroll eller oversikt over sonen som hun ville hatt i en 100 % stilling. Hun kan ikke vite hvor skoen trykker hos oss. Hun har ikke mulighet til å fange opp, ja, økonomiske konsekvenser av at vi ikke har stram kontroll, altså på økonomisiden, [...] Men det er klart at når hun mangler, eller hun har ikke kapasitet til å ha full oversikt over oss, og da begynner ting å skli ut, vi får ikke de ... hun har ikke kapasitet til å gi oss instruksjoner eller tilbakemeldinger, eller.. Hva skal vi jobbe videre med, hva er på en måte, hva er strategien vår fremover her. Fordi at, ja, vi kan si det, men hun har ikke kapasitet heller til å følge med oss hele veien. [...]” (Respondent 1)

”Det går litt på at hun har ikke så god oversikt da, i forhold til økonomistyring, sånne ting. For vi har jo hatt en veldig tett oppfølging på det, hatt møter for å følge prognoser og se hvordan vi ligger an. Nå går det mye lengre tid, og da er det jo vanskeligere kanskje å rette opp i ting, som har fått lov til ikke akkurat å skli ut, men, ja ... Så jeg tenker hele styringen av

sonen blir dårligere når ikke soneleder er på plass, på arbeidsplassen her da.” (Respondent 3)

4.2.2 Forutsigbarhet

Kun én av respondentene har rapportert at utfordringer knyttet til forutsigbarheten i endringsprosessen ikke har vært fremtredende, mens det blant de andre syv respondentene fremstår som om at det har vært til dels store utfordringer knyttet til dette feltet. Her vises det blant annet til mangelfull kommunikasjon, mangelfull informasjon, dårligere informasjonsflyt og økt usikkerhet. Respondentene brukte selv disse ordene, og forutsigbarhet og usikkerhet var blant de ordene som ble nevnt flest ganger gjennom intervjuprosessen. Slik respondentene uttrykte seg under intervjuene fremstår det som at det særlig innledningsvis i endringsprosessen ble gitt for lite og for vag informasjon. Også tidspunktet for når informasjonen ble gitt har blitt trukket frem av flere respondenter. Her ble ønsket om å bli informert tidligere i forkant av endringen fremhevet. Følgende sitater demonstrerer dette:

”[...]Det tenker jeg det hadde vært greit og fått vite, for det er jo klart at det påvirker vår arbeidssituasjon like mye som det påvirker hun som får to soner. [...]Så det er vel egentlig det at informasjonsflyten er litt i etterkant, og ikke i forkant.” (Respondent 1)

”[...]Og jeg kan ikke huske at det blir formidlet i veldig god tid på forhånd, og egentlig heller ikke hva endringen innebar. Det var ikke noe som kom tydelig frem. Annet enn at vi skjønnte at hun ville ha to forskjellige steder, eller det skjønnte i alle fall jeg.” (Respondent 6)

Videre viser funnene at ikke alle mellomlederne opplevde den innledende delen av endringsprosessen som utfordrende grunnet mangelfull informasjon. Her fremheves det også av den ene respondenten at den noe mangelfulle informasjonen hadde en forklaring, nemlig at soneleder selv ikke hadde mulighet til å informere om nøyaktig hva konsekvensene av denne endringen ville bli for mellomlederne. Følgende to sitater fremhever dette:

”[...]Så dette her ble jo, altså, ble vi jo informert om over flere uker. Så vi ante vel egentlig hva som kom. For det var jo også snakket om på disse her samlingene som vi har med hele etaten, at det var mulig at man skulle prøve ut delt soneleder. Også kom hun da og sa at hun

var blitt forespurt om det. Så vi ante vel egentlig at den kom, før hun hadde sagt det.”

(Respondent 4)

”Ja. Hun informerte oss tidlig om det, og litt sånn, hva det ville føre til for oss. Men sånn, det var jo vanskelig for hun å si også, fordi hun måtte jo også inn i prosessen selv for å finne ut hva det ville si å være leder for to soner. For hun hadde jo ikke fått noen konkret bestilling på hva hun skulle gjøre. Hun måtte finne litt ut av det selv og, og da forsto vi jo egentlig selv og at det var vanskelig å si fra start hva endringen ville kunne føre til for oss.” (Respondent 5)

I selve endringsprosessen fremstår også svekket kommunikasjon, dårligere informasjonsflyt og en mer uforutsigbar arbeidshverdag som utfordringer for mellomlederne. Det trekkes fra flere respondenter frem at informasjon som tidligere ble gitt, i endringsprosessen ikke har kommet frem, eller at denne utvekslingen av informasjon har tatt betraktelig lengre tid enn det de har vært vant til. Respondentene har opplevd dette som vanskelig og utfordrende, og det har også skapt frustrasjon, særlig når det er informasjon som respondentene er avhengig av å føre videre nedover i organisasjonen.

”[...]Men hos oss så er det jo det at informasjonsflyten blir mindre, fordi hun har ikke kapasitet til å gi den samme informasjonen to ganger, fordi at det kommer ny informasjon, som du også skulle ha gitt, og ny informasjon, og ny informasjon. Så det er vel egentlig det som er det verste. At du mister en del informasjon, og oppgaver på veien.” (Respondent 1)

”[...]Jeg føler vel kanskje at informasjonsflyten har vært litt dårligere i etterkant. For så er hun her, så har hun et møte, og så var den dagen over, så skal hun i den andre sonen, så tenker hun nok ikke hun nødvendigvis på at jeg vil vite det som blir sagt der, at det er viktig for meg. Og det kunne... Det har hun jo vanligvis sendt på mail. Men så det er sånne ting som har glippet litt føler jeg og.” (Respondent 3)

”[...]Det er veldig mange ting som blir utsatt. Utsatt og utsatt og utsatt og utsatt. Og det er jo veldig mye frustrasjon, fordi vi skal jo videre med informasjon nedover, og så må vi hele tiden utsette ting, og si at vi ikke vet. Så vi blir veldig... ting som skulle tatt noen uker tar et halvt år.” (Respondent 8)

I tillegg til informasjon og kommunikasjon innledningsvis og underveis i endringsprosessen, har det for respondentene opplevdes som utfordrende at fremtiden oppleves som mer usikker enn tidligere. Informasjon knyttet til hvor lenge endringen i soneleders stilling skal vare, har opplevdes som vag og mangelfull, og fremtiden har da opplevdes som uforutsigbar. Også i de to sonene hvor det var opplyst om at endringen i soneleders stilling skulle ha en varighet på kun ett år, opplevde respondentene usikkerhet knyttet til om endringen faktisk kom til å vare i kun ett år, eller om prosjektet ville bli utvidet. En av respondentene uttrykte blant annet at de fryktet en *sniksammenslåing* av de to sonene.

"[...]Så vi vet jo ikke i dag om det blir permanent eller ikke, men jeg tror at det heller den veien uansett, fordi at kommunen skal skjære ned på administrasjonen. Og da er dette en av måtene å gjøre det på selvfølgelig." (Respondent 5)

"Nei. Hvor vi ender opp er det ingen som vet. [...]Så der har det vært masse rykter om det ene og det andre, men.. ingen som vet, det er ikke gått ut noe formelt i hvert fall. Nei."
(Respondent 6)

"[...]Så det var litt sånn, er det sniksammenslåing som vi egentlig ikke vet noe om, bare at de begynner, så får vi vite etterpå at nå skal det være sånn." (Respondent 8)

Funnene våre viser at inkludering og innflytelse i endringsprosessen er temaer som er viktige for de aktuelle mellomlederne. En av respondentene rapporterer om opplevelsen av å bli inkludert, blant annet gjennom diskusjoner med soneleder. En annen av respondentene forteller at det ikke har vært et bestemt ønske om å bli inkludert i prosessen. Utenom disse to respondentene viser funnene våre at de resterende respondentene ikke har opplevd å bli inkludert i endringsprosessen. Når respondentene rapporterte om manglende inkludering, ble dette ofte gjort i sammenheng med de overnevnte funnene knyttet til mangelfull informasjon og svekket informasjonsflyt.

"Vi har blitt meddelt at sånn blir det. Vi har ikke blitt spurt om hva vi tenker om det. [...] Men jeg regner jo med, og håper virkelig at vi blir involvert hvis prosessen skal fortsette og at det er snakk om å gjøre dette til en permanent ordning. At man da blir forespurt. For ellers så tenker jeg at da blir vi ekskludert hvis ikke de gjør det." (Respondent 4)

4.2.3 Ledelse

I metodekapittelet ble det gitt en kort beskrivelse av endringen som har skjedd i de fire sonene. Der ble det poengtert at to av de aktuelle sonene har opplevd å få en ny leder i endringsprosessen. Blant de av respondentene som opplevde dette, ble det å forholde seg til en ny leder med en ulik lederstil trukket frem som en utfordring i endringsprosessen. I de to sonene der endringen i lederstillingen kun skulle vare i ett år, ble det også opplevd som utfordrende å skulle endre rutiner og praksis, når en da ett år senere skulle gå tilbake til ens opprinnelige soneleder. Respondentene antok at også rutiner og praksis da ville bli endret tilbake.

”[...] Og så er det jo det som har vært, altså ting som blir gjort annerledes, ting som blir tolket ... om det er noen regler eller ting som blir tolket forskjellig, av forskjellige personer. Det kan ha vært litt utfordrende og noen ganger, i forhold til hvem skal du forholde deg til, altså du må jo forholde deg til den nye da, men så vet du jo at gjerne dette er midlertidig og.
[...](Respondent 7)

*”[...] Litt frustrasjon at de er litt forskjellige på måten de tenker på, vi må jo først forholde oss til en soneleder som sier nå **én** ting, og så kommer neste og så sier de noe annet, sant. Så det er ikke det at de er **så** veldig forskjellige, men det er liksom enkelte ting som de burde vært mer likhet på sonelederne. [...] Men hvorfor sier de.. hvorfor er de så forskjellige? Har de egentlig rett til å være så forskjellige? Jeg vet ikke. For de er forskjellig... lederstil sikkert.”*
(Respondent 8)

Enkelte av respondentene undret seg da over hvorfor soneleder ønsket å gjennomføre nye endringer i en periode som allerede var preget av endring, og hvor soneleder selv måtte dele sin tid mellom to ulike soner, og lede et høyere antall medarbeidere. Disse respondentene anså perioden som preget av utfordringer allerede før disse nye endringene ble iverksatt. En av respondentene uttrykte sin frustrasjon rundt emnet på følgende måte:

”[...] Men når du skal være inne her ett år og være soneleder, hvorfor i det hele tatt gjøre noen sånne omveltende prosjekter i det hele tatt! Hvorfor begynne på det? Bare la det ligge dødt, når du vet at det bare er midlertidig. [...]” (Respondent 8)

Denne endringen i ledelsen, og det å måtte forholde seg til en ny leder med ulik lederstil mener respondentene at ikke har hatt noen påvirkning på de ansatte. Dette begrunnes med at de ansatte i utgangspunktet ikke arbeider like tett opp mot soneleder som det respondentene gjør.

”[...] Men de ansatte har nok ikke merket så mye til det, jeg har aldri hørt noen nevne det. Ikke sikkert at de husker på det en gang. Det er de jo vant til, de er jo ikke så mye inne og snakker med soneleder som det vi er. Nei, det tror jeg ikke. Kanskje de tillitsvalgte merker det fordi at hun ikke er her så mye.” (Respondent 3)

”[...] Altså, de er jo ikke så tett på sonelederen som vi som er gruppeledere, mellomledere er, sant. [...]” (Respondent 7)

4.2.4 Mangel på myndiggjøring

Funn knyttet til kategorien *balansere endring og daglig drift* viser at respondentene har opplevd soneleder som mindre tilgjengelig og tilstede gjennom endringsprosessen. Herunder ble særlig langsommere behandlingstid av saker som involverer soneleder poengtert av flere respondenter. Dette ble utdypet i seksjon 4.2.1. I tilknytning til de overnevnte utfordringene, med hovedvekt på behandlingstiden, og respondentenes opplevelse av at soneleders ansvar og arbeidsmengde i prosjektperioden har vært uoverkommelig, har det også oppstått utfordringer og frustrasjon knyttet til mangel på delegering av oppgaver og begrenset myndighet hos respondentene. Kun én av respondentene opplevde å få tildelt nye arbeidsoppgaver i prosjektperioden. Funnene viser at respondentene har et ønske om å avlaste soneleder, og det tas opp ulike oppgaver som respondentene anser det som fordelaktig både for dem selv og soneleder at kan utføres på mellomledernivået. Det har derfor opplevdes som både utfordrende og frustrerende når respondentene ikke har den gitte myndigheten, og arbeidsoppgaver ikke kan delegeres fra soneleder til mellomlederne.

”Da må de kanskje legge mer krav over på gruppelederne. Mer myndighet, sånn at vi slipper hele tiden å være avhengig av tilbakemeldinger fra soneleder for å gjøre det minste. Hvis vi får mer myndighet til å ta permisjon, gjøre ditt, gjøre datt, og gjøre ting på egen måte, så hadde det gått bedre. Men når vi hele tiden må vente på svar som ikke vi får fra sonelederen så vi ikke kan gå videre med ting, så blir frustrasjonen høy.” (Respondent 8)

”[...] Og vi tenkte vel, eller jeg tenkte at det var gjerne noen oppgaver som jeg som gruppeleder kunne gjort, det ble jo og litt sånn foreslått, for å gjøre arbeidet litt lettere da, eller få litt mindre oppgaver, men det fungerte ikke da.” (Respondent 7)

Under intervjuene spurte vi da respondentene om de hadde tatt opp disse utfordringene med noen, og foreslått at enkelte oppgaver og arbeidsområder med fordel kunne delegeres videre nedover i hierarkiet. Flere av respondentene svarte samtykkende på dette spørsmålet. Likevel opplevde de ikke at det skjedde noen endringer innenfor dette området. Enkelte uttalte at dette var begrunnet med at soneleder faktisk skulle utføre de normale oppgavene som normalt sett faller inn under soneleders ansvar, mens andre svarte at de ikke følte at dette ble vurdert overhodet.

”[...]For eksempel, en sånn ting som behandling av permisjoner og sånne ting. Ting som vi kan ... Men det skulle ikke vi gjøre. For sonelederen skulle gjøre akkurat de samme tingene som de gjør til vanlig, med dobbelt så mye ting. Så det...” (Respondent 7)

”Nei, det har ikke blitt gjort. Og jeg tror aldri at det har vært et tema heller fra.. jeg tror ikke de har tenkt tanken.” (Respondent 1)

4.3 Hvordan mellomlederne håndterer utfordringene i endringsprosessen

Våre overnevnte funn innenfor de ulike temaene har fokusert på de ulike utfordringene respondentene har opplevd i endringsprosessen. I denne seksjonen vil vi presentere de to ulike måtene respondentene har håndtert de opplevde utfordringene på, hvorav særlig den ene metoden i stor utstrekning er i samsvar med rammeverket til Stensaker et al. (2011). Den første metoden som benyttes for å håndtere utfordringene i denne casen har vi valgt å referere til som *sosiale nettverk*. I rammeverket til Stensaker et al. (2011) brukes uttrykket *horizontal networking*. Da våre funn ikke er fullstendig sammenfallende velger vi bygge videre på denne metoden, og vi benytter derfor et annet begrep. Den andre metoden som ble benyttet for å håndtere utfordringer i endringsprosessen har vi valgt å referere til som å *skape distanse til endring*, som er en norsk oversettelse av uttrykket som benyttes i Stensaker et al. (2011) sitt rammeverk.

4.3.1 Sosiale nettverk

Seks av de åtte respondentene uttrykte et større behov for støtte fra andre mellomledere og fra administrasjonen i sonen gjennom endringsprosessen enn det de opplevde behov for i forkant av prosessen. Dette ble blant annet begrunnet ut i fra soneleders reduserte tilgjengelighet og tilstedeværelse. Respondentene så seg da nødt til å søke støtte, råd og hjelp hos de andre kollegaene i sonen, og gjorde dette ved å benytte seg av sonens sosiale nettverk. I disse nettverkene viser det seg at båndene mellom mellomlederne er de sterkeste, og at denne støtten er av størst betydning for respondentene. Dette ble trukket frem av alle disse seks respondentene. Funnene våre viser at et godt samarbeid og arbeidsmiljø har lagt grunnlaget for dannelsen av slike nettverk, hvilket videre fører til at terskelen for å søke støtte og hjelp hos hverandre er lav. I tillegg opplevde disse respondentene en følelse av å være *i samme båt* som de andre mellomlederne i sonen, hvilket ytterligere styrket samholdet og gjorde det viktigere med støtte av hverandre.

"[...]så jeg og hun gruppeleder X vi har jo støttet og hjulpet hverandre veldig mye. Så det gjør jo vi hele tiden. Og kanskje enda mer i denne perioden. Men vi har jo også hatt støtte fra andre i administrasjonen. Altså hun som er i resepsjonen og økonomiansvarlig, lønnsansvarlig. Så har jo vi hatt, altså vi har jo daglig kontakt med de og. Men særlig jeg og gruppeleder X støtter hverandre veldig mye. Ja. Så det synes jeg har gått greit. Det er jo veldig greit at vi har hverandre på den måten. Vi er i samme båt. Vi to er jo i veldig samme båt, jeg og gruppeleder X." (Respondent 8)

"[...] Men det som ofte skjer er jo at gruppelederne, ettersom vi sitter samlokalisert, så har vi muligheten til å rådføre hverandre, at vi har kanskje brukt hverandre enda mer enn før. For vi har jo vært flinke til å samarbeide på tvers av gruppene så lenge jeg har vært gruppeleder, men det ble vel enda mer da. Vil jeg si." (Respondent 4)

Videre utdyper respondenten:

"Jeg tenker jo det, det har jeg sagt til de også, at hvis det ikke var for at vi hadde et så godt forhold her oppe vi gruppelederne i mellom så vet jeg faktisk ikke om jeg hadde orket jobben. Fordi det er såpass stort arbeidspress at du må ha gode kollegaer som backer deg opp. [...]"

Ja, spesielt i endringsprosess, men sånn generelt hele tiden vil jeg si. Men endringsprosessen gjør det jo enda viktigere.” (Respondent 4)

Som nevnt ovenfor har respondentene i større grad benyttet seg av de sosiale nettverk i sonene, der særlig støtten fra andre mellomledere har vært svært viktig. I tillegg til mellomledere er disse sosiale nettverkene bestående av resepsjonist, sykepleierfaglig konsulent, økonomikonsulent og personalkonsulent. Av disse er det særlig støtten og hjelpen fra sykepleierfaglig konsulent som har vært viktig, da vedkommende er soneleders stedfortreder, og ved soneleders fravær i prinsippet fungerer som soneleder.

”[...] Jeg tenker at vi her oppe har jobbet veldig selvstendig. Det som jeg sier er at vi har brukt hverandre veldig mye vi gruppeledere. Også har vi en fagsykepleier som er meget oppegående som griper fatt i ... Jeg tenker og at hvis det ikke var for den fagsykepleieren som på en måte har overlappet soneleder på veldig mye, så hadde ikke dette gått. [...] Så hvis hun ikke hadde hatt hun som en sånn back up så tror jeg faktisk at dette ikke hadde gått.”
(Respondent 4).

”[...]Og vi må bruke fagkonsulentene mye mer tettere enn det vi... Vi har jo på en måte blitt en egen enhet når soneleder ikke er her. Ja, og vi må finne ut av ting på egenhånd, og ta noen beslutninger som vi hadde diskutert med soneleder før, som vi kanskje bare finner ut at, nei, det må vi bare ta å gjøre, så får vi informere om at vi har gjort det i ettertid.” (Respondent 1)

Når det kommer til støtte fra soneleder er det kun en av respondentene som svarer bekreftende på spørsmål om soneleder er den første vedkommende har henvendt seg til ved behov for støtte og hjelp i endringsprosessen.

”Da har jeg henvendt meg til soneleder. Sånn at jeg kan diskutere med henne om det skulle være noe som jeg skulle trengt hjelp til, eller råd, eller veiledning eller et eller annet sånt. [...]” (Respondent 5).

Bortsett fra den overnevnte respondentens uttalelser om støtte fra sin soneleder, fremkommer ikke denne formen for støtte som spesielt viktig for respondentene i endringsprosessen. Det

fremkommer blant annet at enkelte respondenter ikke har søkt støtte hos soneleder, mens andre har prioritert å søke støtte hos andre, da en har opplevd soneleder som lite tilgjengelig.

”[...] For det er ikke noe i veien med støtten, hun er like grei og like flink, men hun har ikke, rett og slett, hun kan ikke være to steder samtidig. Og det er det det faller på, at hun blir brukt opp i alle ender. Så da må du velge selv. Hvor viktig er det for deg å få den støtten akkurat nå? Hvor mye skal du presse på, eller skal du på en måte finne ut av det selv?” (Respondent 1)

”Jeg vet ikke helt om jeg helt har krevd så mye støtte akkurat på det. Men bare hatt behov for å si at dette synes ikke jeg, og ser at dette er for mye for deg har jeg sagt. Og det mener jeg at det ikke er håndterlig for en person å ha ansvar for to soner, i hvert fall ikke disse to sonene.” (Respondent 3)

4.3.2 Skape distanse til endring

Denne metoden for å håndtere utfordringer i endringsprosessen har vi valgt å referere til som å *skape distanse til endring*. Respondentene har ikke selv brukt disse ordene for å forklare hvordan de har håndtert endringsprosessen. Vår analyse viser at respondentene for å distansere seg til endringen for eksempel har valgt å fokusere på deres lojalitet til sin leder og til etaten. Når det er ulike utfordringer og konsekvenser som har oppstått på bakgrunn av endringsprosessen, som respondentene er misfornøyde med, så har de valgt å fokusere på at det er bestemt av etaten, og at de ikke ønsker å sabotere etatens prosjekter. I stedet ønsker de å opptre lojalt mot sin arbeidsgiver. Dette til tross for at det er en endring de ikke selv ønsker for sin sone.

”Nei, det vil jeg jo prøve å motsette meg. For vi skal jo være lojale og alt det der, men det er jo klart at blir det sånn, så blir det sånn, og da må vi jo forholde oss til det.” (Respondent 3)

”[...] Men jeg tenker, må man så må man, så skal vi alltid få det til. Men det er nok ikke noe jeg vil heie frem.” (Respondent 4)

”Ja, altså jeg er jo ikke negativ til det, det er jeg overhode ikke. Sånn at hvis det er sånn de ønsker at det skal være, så er jeg positiv til det.” (Respondent 6)

Særlig for de av respondentene som arbeider i de to sonene der prosjektperioden i dag er avsluttet, og de har gått tilbake til sin opprinnelige organisering, finner vi klare funn på hvordan endringen er blitt håndtert. Her er det fokuset på endringen som en midlertidig periode som går igjen hos respondentene. Til tross for at endringen har opplevdes som utfordrende, og at respondentene mener at det er mange ting som burde vært organisert annerledes, så har de klart å komme seg gjennom endringsprosessen ved å fokusere på dens midlertidighet. Dette kommer godt frem i følgende sitater:

”Men det har jo gått, men det er jo fordi det har vært midlertidig. [...]” (Respondent 8)

”[...] Men jeg tenker jo at det sikkert er greit i og med at det er midlertidig. Jeg tenker ikke at det gikk greit som en varig ordning, i hvert fall ikke sånn som det er nå, både organisert og lokalisert og alt dette ... det har jo litt med begge deler å gjøre.” (Respondent 7)

Videre utdyper vedkommende med:

”Det er noe med det at du vet at dette er for en periode. Det har du liksom i bakhodet hele tiden.” (Respondent 7)

4.4 Oppsummering av funn

Funnene i denne studien viser at mellomlederne i den undersøkte etaten har opplevd fire ulike utfordringer i den aktuelle endringsprosessen. En av disse utfordringene samsvarer med en opplevd utfordring i studien til Stensaker et al. (2011), mens de tre andre utfordringene vi har identifisert ikke samsvarer med de tre resterende utfordringene i det benyttede rammeverket.

Utfordringer knyttet til å skulle opprettholde den daglige driften gjennom endringsprosessen har vært fremtredende. Dette knyttes særlig opp mot at mellomledernes nærmeste ledere har måttet fordele sin tid mellom to arbeidsplasser med ulik lokalisering. Lederens fysiske tilstedeværelse på ens egen arbeidsplass har dermed blitt redusert. Samtidig har sonelederne fått ansvaret for å lede et høyere antall ansatte, hvilket ytterligere har redusert tilstedeværelsen og tilgjengeligheten. Mellomlederne har da konkret opplevd utfordringer knyttet til manglende tilbakemeldinger og oppfølging fra nærmeste leder, reduserte muligheter for hjelp og råd fra

leder, tregere behandlingstid av saker som involverer soneleder, og manglende støtte og oppfølging i saker der soneleder tidligere har vært involvert. Dette kan for eksempel være vanskelige saker som oppstår med personalet eller pasienter. Blant mellomlederne har dette vanskeliggjort den daglige driften ved at en til stadighet har måttet utsette møter og andre planlagte hendelser. Samtidig har mellomlederne opplevd at beslutninger ikke blir tatt i tide, hvilket forskyver og forsinker de daglige oppgavene som må utføres. Generelt sett kan en si at denne manglende tilstedeværelsen har vist seg problematisk, da dette momentet ble trukket frem av syv av de åtte respondentene i intervjuprosessen.

Videre viser funnene våre at mellomlederne har opplevd utfordringer knyttet til forutsigbarhet i endringsprosessen. Informasjonen både i forkant av, og underveis i endringsprosessen har vært mangelfull og vag. Samtidig har informasjon om konsekvensene av endringen, samt informasjon knyttet til endringens varighet ikke blitt kommunisert til mellomlederne på en tilstrekkelig god måte. Mellomlederne har da ikke hatt et klart bilde av om prosjektperioden faktisk vil avsluttes eller ikke, hvilket har vært opphav til usikkerhet blant mellomlederne. I tillegg har informasjonsflyten blitt forverret i endringsprosessen, hvilket har innebåret at informasjon og oppgaver ikke har nådd frem til mellomlederne. Dette har opplevdes som utfordrende for mellomlederne, da det har vanskeliggjort både arbeidet med egne arbeidsoppgaver og deres kommunikasjon med de ansatte.

Den tredje utfordringen som ble identifisert er knyttet til manglende myndiggjøring i endringsprosessen. Som nevnt ovenfor har mellomlederne opplevd at beslutninger og prosesser som involverer soneleder til stadighet har blitt utsatt. Samtidig har mellomlederne ikke opplevd å bli gitt myndighet til å fatte slike beslutninger selv. Når soneleders fysiske tilstedeværelse sonene omlag har blitt halvert, men slik myndighet ikke har blitt gitt til mellomlederne, har det oppstått både frustrasjon og utfordringer blant mellomlederne.

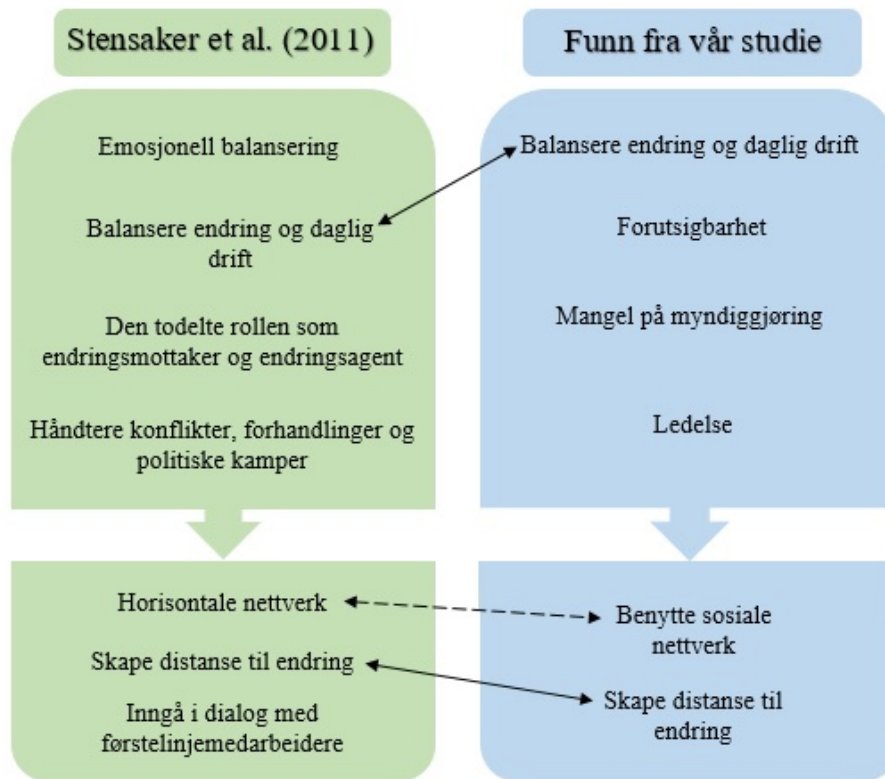
Omtrent halvparten av respondentene opplevde i endringsprosessen å få ny leder. Funn knyttet til denne utfordringen støttes altså bare av disse respondentene. Utfordringene som har oppstått innenfor dette feltet er knyttet til at det å få en ny leder i seg selv kan være en utfordrende prosess. Samtidig har det vært gjeldende en manglende forståelse blant mellomlederne for at de nye sonelederne gjennom en relativt kort periode har foretatt flere endringer i opprinnelig praksis. Særlig der en fra starten av har vært opplyst om endringens varighet på kun ett år, har

det blant mellomlederne ikke vært forståelse for behovet for å gjennomføre slike endringer, særlig ikke når hverdagen i utgangspunktet er preget av endring, lite tid og ressurser, og en lite tilgjengelig leder.

Videre ble det i studien identifisert at mellomlederne har håndtert de overnevnte utfordringene på to ulike måter, hvorav særlig den ene i stor grad er i samsvar med rammeverket til Stensaker et al. (2011). Det viktigste funnet er her at mellomlederne har benyttet seg av sine sosiale nettverk i sonene for å håndtere endringen på best mulig måte. Blant medlemmene i disse nettverkene har mellomlederne mottatt og gitt støtte, hjelp og råd, hvilket har ført til at mellomlederne i større grad har klart å fatte beslutninger uten rådføring med soneleder. Dette har vært med på å forenkle den daglige driften underveis i endringsprosessen. Andre mellomledere har vært de viktigste støttespillerne i de sosiale nettverkene, men også de forskjellige fagkonsulentene har vært viktige bidragsyttere. Mellomlederne har også håndtert utfordringene i endringsprosessen ved å skape distanse til endringen som sådan. Ved å flytte fokuset over på ens lojalitet mot ens egen leder og etaten, og særlig ved å fokusere på endringens varighet som midlertidig, har mellomlederne i større grad klart å takle de utfordringene de har møtt i endringsprosessen.

Gjennom dette kapittelet har vi presentert våre funn. Det har blitt poengtert at enkelte dimensjoner samsvarer med rammeverket til Stensaker et al. (2011) mens andre dimensjoner skiller seg klart fra dette rammeverket. Avslutningsvis i dette kapittelet ønsker vi å presentere en ny modell med våre funn sett i sammenheng med Stensaker et al. (2011) sitt rammeverk. Modellen fremstiller de fire utfordringene som er identifisert i hver studie, og slik modellen viser blir utfordringene samlet sett håndtert ved hjelp av metodene som er fremstilt nederst i modellen.

Figur 3: Sammenhenger mellom rammeverket til Stensaker et al. (2011) og funn fra vår studie



Vi har også i denne modellen benyttet en heltrukken linje for å vise direkte sammenhenger mellom våre funn og rammeverket. Vi har videre benyttet en stiplet linje mellom de dimensjonene som ikke kan sammenlignes i sin helhet. Disse sammenhengene, samt studiens bidrag til teori vil diskuteres i utredningens neste kapittel. Her vil vi også diskutere mulige årsaker til hvorfor det er forskjeller i vår studie og rammeverket.

5.0 Diskusjon

I denne utredningen er det følgende problemstilling som utforskes: *Hvordan opplever mellomledere utfordringer som følge av endringer, og hvordan håndteres slike utfordringer?* I teorikapittelet presenterte vi Stensaker et al. (2011) sitt rammeverk som består av fire utfordringer mellomledere opplever i endringsprosesser og tre ulike metoder som blir benyttet for å håndtere slike utfordringer. Som fremstilt i figur 3 viser funnene i denne utredningen at mellomlederne i den undersøkte etaten kun opplevde en av utfordringene som ble identifisert i dette rammeverket. Gjennom analysen har det blitt identifisert at mellomlederne i vår case opplevde tre andre utfordringer, som ikke er i samsvar med rammeverket. Videre viser det seg at mellomlederne håndterte utfordringene til dels på samme måte som i rammeverket, da vi observerte at en av de tre metodene i rammeverket ble benyttet, samt at en av metodene har flere likhetstrekk med metoden i rammeverket.

Dette kapittelet er strukturert som følger; først vil vi diskutere denne studiens bidrag til teori. Videre vil vi diskutere de utfordringene og metodene som samsvarer med rammeverket til Stensaker et al. (2011). For å avslutte diskusjonen knyttet til vår studie og det gitte rammeverket vil vi diskutere mulige årsaker til at forskjellene mellom vår studie og rammeverket har oppstått. Avslutningsvis i dette kapittelet vil vi diskutere studiens bidrag til praksis.

5.1 Bidrag til teori

I denne studien har vi identifisert fire utfordringer som har oppstått i endringsprosessen, og to metoder som ble benyttet for å håndtere slike utfordringer. Vårt bidrag til teori vil da være knyttet opp mot de tre utfordringene og den ene metoden som ikke samsvarer med rammeverket til Stensaker et al. (2011). Vi har heller ikke funnet at tilsvarende utfordringer eller metode er identifisert i tidligere forskning. Vårt teoretiske bidrag vil da være videreutviklingen av Stensaker et al. (2011) sitt rammeverk, tilpasset for offentlig sektor. Vår studie skiller seg ut fra tidligere forskning ved at vi utforsker problemstillingen i en offentlig organisasjon, mens tidligere forskning som ble presentert i teorikapittelet har gjennomført sine studier i privat sektor. Konteksten av vår studie kan videre forklares ved at vi utforsker en endringsprosess bestående av en formell strukturendring i ledelsen et nivå over mellomledelsesnivået i hierarkiet. Denne studien vil dermed bidra til en økt forståelse for mellomlederes opplevelser i endringsprosesser. For å utdype vårt teoretiske bidrag vil vi i denne seksjonen diskutere de tre

utfordringene og den ene metoden som vi har identifisert i vår studie som skiller seg fra rammeverket til Stensaker et al. (2011).

Den første utfordringen vi har identifisert er knyttet til *forutsigbarhet*. Herunder har mellomledere rapportert at mangelfull informasjon både i forkant og underveis i endringsprosessen, samt usikkerhet knyttet til det fremtidige utfallet av endringen har opplevdes som utfordrende. Tidligere studier viser til at organisatoriske endringer er uforutsigbare (Balogun & Johnson, 2005), og at det derfor er utfordrende for ledelsen å gi tilstrekkelig med informasjon nedover i organisasjonen. Denne oppfattelsen deler også en av mellomlederne i vår studie. Likevel kan vi forstå utfordringen knyttet til forutsigbarhet ved hjelp av Balogun (2003) sin forskning. Hun påpeker at selve fortolkningen av endringen er en viktig oppgave som mellomledere utfører for å knytte sammen det strategiske og det operative nivået i endringsprosesser. Dette knyttes da til mellomledernes tolkningsprosess i endringsprosesser. I denne studien har den informasjonen som sonelederne og etaten har formidlet til mellomlederne blitt beskrevet som vag og mangelfull. Balogun (2003) sin forskning skaper da forståelse for at en slik uforutsigbarhet kan være utfordrende, ettersom dette kan prege mellomledernes tolkningsprosess, som videre kan ha betydning for deres arbeid ned mot det operative nivået.

Mellomlederes overnevnte rolle knyttet til å binde sammen det strategiske og det operative nivået i organisasjoner kan videre forstås i lys av at mellomledere som *linking pins* er ansvarlige for at strategiske beslutninger kommuniseres fra ledelsen til de ansatte (Hope, 2015; Likert, 1961). Dermed kan uforutsigbarheten prege deres arbeid ned mot det operative nivået. Samtidig har mellomlederne ansvar for at nye impulser og bevegelser blant de ansatte kommuniseres til ledelsen (Hope, 2015). Ved å se dette i sammenheng med funnene knyttet til soneledernes reduserte tilstedeværelse, samt ved å se på mellomledere som kommunikatorer (Huy, 2001), forstår vi det slik at både en mindre tilgjengelig leder og økt uforutsigbarhet kan prege denne vertikale kommunikasjonen.

Den andre utfordringen vi har identifisert i denne studien er knyttet til *ledelse*. De mellomlederne som har opplevd å få en ny soneleder i prosjektperioden har opplevd utfordringer direkte knyttet til det å få en ny leder. I denne studien har mellomlederne opplevd det som utfordrende å måtte forholde seg til en ny leder som har en annerledes lederstil enn

deres tidligere leder. Gjennom datainnsamlingen og analysen har vi observert at denne utfordringen spesielt var knyttet til det at mellomlederne var bevisste på at deres tidligere leder ville tre tilbake i sin stilling etter prosjektperioden. I tillegg hadde mellomlederne gjort seg opp en mening om at rutiner og praksis ville falle tilbake til slik de var vant med etter prosjektperioden. Dermed opplevdes det som frustrerende og utfordrende at deres nye soneleder ville iverksette nye endringer i prosjektperioden når sonelederen kun ville være i stillingen i en midlertidig periode.

Mellomlederne i vår case opplevde altså utfordringer og frustrasjon knyttet til at en måtte iverksette nye endringer som den nye sonelederen introduserte. Ved å benytte et multippelt endringsperspektiv, ser vi da at flere endringsprosesser vedtas, iverksettes og gjennomføres samtidig (Meyer & Stensaker, 2011). Vi forstår det da slik at når vi studerer en gitt endringsprosess må vi også ta hensyn til at det foregår flere endringer underveis i perioden. I dette eksempelet viser funnene våre at som følge av at det ble innført nye endringer underveis i endringsprosessen, så vokste også frustrasjonen knyttet til den overordnede endringen i soneledelsen. Disse to aspektene av endringen forsterket altså hverandre, og mellomlederne opplevde økende frustrasjon. Dette eksempelet gir et godt bilde av endringsprosesser som komplekse og sammensatte.

Den tredje utfordringen vi har identifisert i denne studien er knyttet til *mangel på myndiggjøring*. Sonelederne har fått ansvar for et høyere antall ansatte fordelt på to ulike lokasjoner, hvilket har forlenget behandlingstiden av saker som må involvere soneleder. Til tross for at sonelederne har fått utvidet ansvar i prosjektperioden, har mellomlederne ikke opplevd å bli gitt utvidet myndighet. Mellomlederne har opplevd dette som utfordrende, både fordi de har hatt et ønske om å avlaste soneleder, men også fordi de mener at det hadde kunne forenklet flere arbeidsprosesser om de selv kunne ha utført enkelte oppgaver, fremfor å vente på at soneleder skal foreta en beslutning. Dette er oppgaver som mellomlederne selv anser seg som kapable til å utføre, samt at det ville vært en mer hensiktsmessig organisering av arbeidet som følge av endringen i soneledelsen. Hope (2015) beskriver at mellomledere er ansvarlige for en del av virksomhetens forretningsdrift, hvilket innebærer å påse at alle arbeidsprosesser blir ivaretatt. Vi mener et slikt ansvar tydeliggjør den opplevde utfordringen knyttet til mangel på myndiggjøring, ved at mellomlederne faktisk ønsker å påta seg oppgaver for å vedlikeholde en del av forretningsdriften, men blir begrenset av ledelsen. Vår forståelse er at denne

utfordringen kan ses opp mot det som Balogun (2003) refererer til som en organisatorisk begrensning. Videre utdyper hun at slike begrensninger kan være en årsak til at mellomledere kan oppfattes som endringsmotstandere.

Ovenfor har vi diskutert tre av de fire identifiserte utfordringene i denne studien. Vi vil nå diskutere den metoden vi har identifisert som også skiller seg fra rammeverket, og som mellomlederne benytter for å håndtere de identifiserte utfordringene. Denne metoden omtaler vi som *sosiale nettverk*, og vi forstår det slik at mellomlederne har benyttet seg av nettverk i sonene for å håndtere utfordringer i endringsprosessen. Disse nettverkene fremstår som et system av relasjoner mellom ansatte i ulike stillinger i sonene, og samsvarer da med Bø og Schiefloe (2007, s. 26) sin definisjon av sosiale nettverk. I disse nettverkene fremstår båndene til andre mellomledere som de sterkeste. Det rapporteres om økt behov for støtte i endringsprosessen, og funnene våre viser at støtten fra andre mellomledere er den viktigste støtten i endringsprosessen. Dette begrunnes blant annet ut i fra en følelse av å være i samme båt, og at en blir møtt med forståelse for situasjonen en befinner seg i. Også i studien til Stensaker et al. (2011) viser funnene at mellomlederne håndterte utfordringene i endringsprosessen ved å søke støtte og råd hos andre mellomledere.

Videre er sonene i etaten organisert slik at det som hovedregel også er lokalisert en resepsjonist, en fagsykepleier, en økonomikonsulent og en personalkonsulent i sonene. Til tross for at funnene våre viser at andre mellomledere har vært de viktigste støttespillerne i endringsprosessen, fremkommer det også at mellomlederne i større utstrekning enn vanlig benyttet seg av andre ansatte i sonen. Støtten fra disse har også vist seg å være viktig i endringsprosessen. Disse ansatte innehar ikke samme stilling som mellomlederne, og befinner seg heller ikke på det samme nivået som mellomlederne i hierarkiet. Da det i studien til Stensaker et al. (2011) poengteres at mellomlederne danner nettverk med andre mellomledere, vil vi ikke anse disse andre gruppene av ansatte som medlemmer i et horisontalt nettverk sammen med mellomledere. I tillegg viser funnene våre at disse båndene ikke er noe som ble dannet i selve endringsprosessen, men som allerede var tilstede i sonene i forkant av endringsprosessen. Den overnevnte diskusjonen viser til ulikheter mellom metoden som ble benyttet i vår case og Stensaker et al. (2011) sin metode *horisontale nettverk*. Likevel ser vi fellestrekk i måten mellomlederne benytter seg av andre mellomledere på. Metoden som er

identifisert i denne studien bygger da på rammeverket til Stensaker et al. (2011), men presenteres som et bidrag til teori da det er markante forskjeller mellom de to metodene.

5.2 utfordringer og metoder som samsvarer med rammeverket

Som nevnt ovenfor er en av utfordringene som har blitt identifisert i denne studien i stor grad samsvarende med en av utfordringene som ble identifisert i Stensaker et al. (2011) sin studie. Vi har valgt å referere til denne utfordringen som *balansere endring og daglig drift*. Innenfor denne kategorien av utfordringer har vi klare funn som viser at dette har vært en utfordrende balansegang for mellomlederne gjennom endringsprosessen. I vår case er denne utfordringen i stor grad knyttet opp mot at mellomledernes nærmeste leder har redusert sin tilstedeværelse i sonene der mellomlederne arbeider, samtidig som lederne har fått ansvaret for å lede et høyere antall ansatte. Videre har dette ført til at sonelederne har vært mindre tilgjengelige, hatt mindre oversikt over sonene og at mellomlederne ikke har blitt fulgt opp i den graden de ønsker og er vant til. Særlig når det da oppstår akutte og uforutsette hendelser har det vært vanskelig for mellomlederne å løse disse situasjonene uten den nødvendige veiledningen fra sin nærmeste leder. Når slike hendelser oppstår kreves det samtidig at mellomlederne foretar prioriteringer mellom hvilke oppgaver som skal løses først, hvilket ytterligere vanskeliggjør opprettholdelsen av den daglige driften. En av mellomlederne refererer til dette som å drive *brannslukningsarbeid*, hvilket også fremheves i studien til Balogun (2003). Respondentene rapporterte der om dannelsen av en *brannslukningsmentalitet* nettopp når slike uforutsette hendelser inntreffer.

Også i vår utredning viser funnene at mellomlederne håndterte utfordringene i endringsprosessen ved å *skape distanse til endringen*. Mellomlederne gjorde dette blant annet ved å fokusere på at endringen var initiert av etaten, og at den ble iverksatt uten at mellomlederne opplevde å bli inkludert i prosessen. Dette var med på å skape distanse til endringen som sådan, hvilket er i samsvar med funnene i studien til Stensaker et al. (2011). Videre fant vi også at enkelte av mellomlederne valgte å fokusere på at endringen kun skulle være gjeldende i en midlertidig periode. Ved å ha et slikt fokus på nettopp endringens midlertidighet, og at en etter perioden ville gå tilbake til den opprinnelige organiseringen i sonen, skapte mellomlederne også en distanse til endringen, som gjorde det lettere å håndtere utfordringene og frustrasjonen endringen medførte.

Endringen som er utgangspunktet for studien til Stensaker et al. (2011) var en permanent endring i konteksten av en fusjon mellom to norske virksomheter i privat sektor. Den midlertidige dimensjonen i vår case, og vår observasjon av at dette ble benyttet til å håndtere utfordringer i endringsprosessen, samsvarer derfor ikke med funnene i Stensaker et al. (2011) sin studie. Gjennom dataanalysen fant vi likevel at denne dimensjonen ble benyttet på samme måte, nettopp til å skape en distanse til selve endringen.

5.3 Utfordringer og metoder i rammeverket som ikke er identifisert i studien

Vi har til nå diskutert de fire utfordringene og to metodene som vi har identifisert i vår studie. Som tidligere nevnt er det kun en av disse utfordringene og en av metodene som samsvarer med Stensaker et al. (2011) sitt rammeverk. I den følgende delen ønsker vi å diskutere hva vi tror er årsaken til fraværet av de tre andre utfordringene og den ene metoden i rammeverket. Endringen som er gjennomført i etaten omfatter i hovedsak soneleders stilling og organiseringen av soneledelsen, hvilket innebærer at det er en formell strukturendring. Dette er noe som skiller vår studie fra Stensaker et al. (2011) sin studie, og er et moment som preger konteksten av vår case. Nedenfor vil vi diskutere i hvilken grad dette kan være årsaken til at vi ikke identifiserer de tre gitte utfordringene, samt den ene metoden i rammeverket.

Beskrivelsen av mellomledere som endringsmottakere og endringsagenter i endringsprosesser er en gjennomgående skildring av mellomledere i flere av studiene presentert i teorikapittelet. I resultatkapittelet ble det beskrevet at mellomlederne i vår studie rapporterer at de i liten grad har inkludert førstelinjemedarbeidere i endringsprosessen, annet enn å informere om endringen i soneledelsen. Det har til og med blitt uttalt at enkelte mellomledere er usikre på om de ansatte faktisk kan huske at det har skjedd en endring. Dette kan forklares med at endringen i soneledelsen ikke har påvirket de ansattes arbeid i stor grad. Videre har ikke de ansatte så tett tilknytning til soneleder, men rapporterer heller til mellomleder. Med utgangspunkt i Caldwell (2003) sin definisjon av en endringsagent, viser den overnevnte diskusjonen at mellomlederne i vår studie i mindre grad har opptrådt som endringsagenter sammenlignet med mellomlederne i studien til Stensaker et al. (2011).

I studien til Stensaker et al. (2011) ble det identifisert en utfordring referert til som *den todelte rollen som endringsmottaker og endringsagent*. Dette er knyttet til at de oppfatningene som

mellomlederen har av endringen, vil påvirke hvordan mellomlederen vil iverksette og videreformidle endringen og dens innhold til de ansatte, samt påvirke mellomleders atferd. Denne utfordringen er altså knyttet opp mot å skulle opptre som både endringsmottaker og endringsagent på samme tid. Da funnene våre viser at mellomlederne i vår case i liten grad har opptrådt som endringsagenter, vil heller ikke denne utfordringen oppstå i endringsprosessen.

Våre funn viser til at utfordringen *håndtere konflikter, forhandlinger og politiske kamper*, ikke er en ukjent utfordring for mellomlederne. Mellomlederne beskrev dette med at de ofte står i *en skvis* mellom de ansatte og ledelsen, der det er ulike forventninger fra ulike nivåer i organisasjonen. Likevel har ikke dette vært en utfordring som mellomlederne har opplevd i større grad i den gitte endringsprosessen. Det er dermed ikke identifisert som en utfordring knyttet til endringsprosessen i denne studien. Om førstelinjemedarbeidere hadde vært påvirket av endringen, og hvis mellomlederne i større grad hadde opptrådt som endringsagenter, mener vi at vi på grunnlag av tidligere forskning kan anta at denne utfordringen i større grad ville vært fremtredende i endringsprosessen (Stensaker, et al., 2011).

Mellomlederne rapporterte heller ikke om behov for i større grad å ta hensyn til de ansattes følelser i perioden. Vi finner dermed få likhetstrekk mellom denne studiens identifiserte utfordringer og den utfordringen som Stensaker et al. (2011) refererer til som *emosjonell balansering*. På lik linje med de to overnevnte utfordringene i rammeverket, forstår vi det slik at mellomledernes manglende utøvelse av rollen som endringsagent i endringsprosessen er årsaken til at vi heller ikke observerer at denne utfordringen har vært gjeldende i vår case.

I våre funn finner vi heller ingen støtte for at mellomlederne håndterer utfordringene i endringsprosessen ved å *Inngå i dialog med førstelinjemedarbeidere*, slik det ble presentert i Stensaker et al. (2011) sin studie. Dette innebærer at mellomlederne i vår case ikke benyttet seg av de ansatte for bedre å håndtere de overnevnte utfordringene. Også i dette tilfellet forstår vi det slik at årsaken til at våre funn ikke samsvarer med rammeverket kan begrunnes ut i fra rollen som endringsagent. Da mellomlederne hadde en forståelse for at endringen ikke hadde påvirkning på de ansatte eller deres arbeid, fremstår det derfor heller ikke som naturlig at mellomlederne skulle arbeide for å få de ansatte over på deres side, slik det ble fremhevet i studien til Stensaker et al. (2011) at mellomlederne gjorde.

5.4 Bidrag til praksis

I de overnevnte seksjonene har denne utredningens teoretiske bidrag blitt diskutert. Videre vil utredningen også ha et bidrag til praksis, da vi anser den som verdifull for kommunen og etaten som har blitt benyttet som case. Gjennom de to prosjektperiodene som har blitt gjennomført i etaten har mellomledere i fire av etatens ti soner blitt berørt av endringene i soneleders stilling. Ved å gjennomføre denne studien har vi identifisert hvilke utfordringer mellomlederne har opplevd i endringsprosessen, samt hvordan disse utfordringene har blitt håndtert. Funnene i denne utredningen vil da kunne bidra til at kommunen ved gjennomføring av lignende endringer i lederstillinger i fremtiden bedre vil kunne ta hensyn til mellomlederne i etaten.

Samtidig er den ene prosjektperioden enda ikke avsluttet, og det er per i dag ikke bestemt om sonene skal gå tilbake til opprinnelig organisering med en soneleder i hver sone, eller om dagens organisering skal vedvare. Prosjektperiodens varighet er satt til 31.08.17, men ledersituasjonen vil tas stilling til i forkant av denne datoen (Etatsjef. Etat innenfor helse og omsorg. E- post. 06.11.16). Våre funn vil dermed kunne være med på å gi mellomlederne en stemme i denne prosessen, og være med på å bevisstgjøre etaten på hvilke utfordringer endringen har medført for mellomlederne. Særlig nyttig vil funn knyttet til mangel på myndiggjøring være. I denne sammenheng viser funnene våre at flere av mellomlederne anser en slik endring som gjennomførbar, men at en da må benytte en alternativ organisering og delegering av myndighet til mellomledernivået.

6.0 Evaluering av forskningens kvalitet

For å gjøre leseren oppmerksom på forskningens svakheter vil vi i denne seksjonen presentere og utdype kriterier for å bedømme forskningens kvalitet. Videre vil denne seksjonen vise hvordan vi har forsøkt å redusere eller fullstendig eliminere disse svakhetene. I følge Yin (2009) er det fire viktige kriterier som må tas hensyn til når en evaluerer kvaliteten av forskningsdesignet; begrepsvaliditet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet. Grunnet utredningens eksplorative natur er intern validitet et kriterium som ikke er anvendbart i denne utredningen (Saunders et al. 2012). De tre andre kriteriene vil bli presentert og utdypet. Til sist vil etiske utfordringer ved studien bli presentert.

6.1 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet er kjent som en svakhet ved casestudier (Saunders, et al., 2012) og forblir det også i denne studien. Dette kriteriet er knyttet til om forskningsmetoden og begrepene måler det som det har til hensikt å måle (Saunders, et al., 2012). Likevel har vi forsøkt etter beste evne å definere temaene ved spesifikke konsepter, og bruke flere ulike kilder for å styrke de operasjonelle målene som brukes til å måle konseptene.

6.2 Ekstern validitet

Dette kriteriet for å vurdere forskningens kvalitet er knyttet til muligheten for generalisering av ens funn. Denne utredningen søker å øke informasjonen om mellomlederes opplevde utfordringer i endringsprosesser, og hvordan disse utfordringene blir håndtert. I utredningen benyttes strategien single casestudie, som innebærer bruk av kun ett enkelt case. Dette tilsier at funnene i studien ikke vil være generaliserbare. I tillegg er dette en tverrsnittstudie, hvilket innebærer at fenomenet kun studeres på et bestemt tidspunkt. I ettertid av studien kan det oppstå endringer i virksomheten eller omgivelsene, som fører til at det studerte fenomenet endres. Det kan likevel argumenteres for at et forsvarlig nivå av generaliserbarhet kan oppnås, da studien knytter funnene opp mot eksisterende litteratur. Videre kan denne forskningen være verdifull for andre organisasjoner og forskere som er interessert i emnet. Da studien er gjennomført innenfor en offentlig etat i en norsk kommune, kan det også argumenteres for at studien vil ha særlig relevans for andre norske kommuner av samme størrelse, som også organiserer sine tjenester i den aktuelle sektoren på lignende måte som den aktuelle kommunen gjør.

6.3 Reliabilitet

Vurderingen av reliabiliteten av denne studien kan vise seg vanskelig, da casestudier og semistrukturerte intervjuer er *one of a kind*, i den forstand at de gjennomføres på bestemte tidspunkter og under bestemte omstendigheter. Resultatene er derfor vanskelige å gjenskape. En måte å adressere denne svakheten på er simpelthen å anerkjenne at funnene fra semistrukturerte intervjuer ikke nødvendigvis er ment for å være replikerbare. Marshall og Rossman (2006) foreslår at en som forsker da bør føre gode notater knyttet til forskningsdesign, hva som ligger til grunn for valg av strategi og metode, og de innhentede dataene. Andre forskere kan bruke dette til å forstå prosessen, og gjøre det mulig for dem å reanalysere dataene vi har innhentet.

Likevel vil reliabilitet være en svakhet ved vårt design, da det vil være utfordrende å gjennomføre casen på nytt, for å teste resultatene. Videre forskning innenfor den samme organisasjonen kan øke reliabiliteten ved studien, til tross for at casene ikke vil være identiske. Det viktigste er likevel at ulike mennesker har ulike meninger og forståelse, hvilket kan føre til at svarene varierer uavhengig av hvor mange ganger studien forsøkes gjenskapt.

6.4 Andre kriterier

Generell validitet ble forsøkt oppnådd ved konsekvent å oppklare spørsmål og svar i intervjuprosessen. Ved å forsikre seg om at respondenter forsto spørsmålene, ved å reformulere og spørre etter utdypninger hvis det var noen uklare uttalelser, har vi forsøkt å eliminere alle trusler mot validitet i intervjuprosessen. *Interviewer bias*, eller påvirkning fra intervjuer ble unngått ved å stille åpne og ikke-ledende spørsmål, for å unngå å lede respondentene i en bestemt retning. Det er også viktig å være klar over at måten spørsmålene blir stilt på, måten intervjuet starter på, og lokasjonen for intervjuet vil kunne påvirke intervjuobjektet, og dermed dataene som innhentes. Dessuten ble en omfattende innsats lagt ned i å analysere de innsamlede dataene objektivt og uten noen form fordommer.

6.5 Etiske utfordringer

Med utgangspunkt i studier refererer etikk til ”the standards of behaviour that guide your conduct in relation to the rights of those who become the subject of your work, or are affected by it” (Saunders, et al., 2012, s. 226). Etiske problemstillinger kan oppstå på alle stadiene av forskningen, og potensielle problemstillinger må identifiseres og tas hensyn til i begynnelsen av prosessen (Saunders, et al., 2012).

Som intervjuere i denne studien står vi med et ansvar om å samle inn, oppbevare og behandle informasjon fra intervjuene i forhold til etiske prinsipper. Dette har blant annet medført at vi i forkant av intervjuprosessen hadde et fokus på å unngå holdninger som kan oppleves som negative for respondenten. Et eksempel på dette er at vi hadde en bevisst atferd under intervjuene der vi ønsket å fremstå som åpne og lyttende. Dette fokuset hadde vi også ved måten vi stilte spørsmålene på. Vi mener at vi også klarte å opprettholde objektivitet under intervjuene, noe som er viktig å ta hensyn til gjennom forskningsprosessen. Studiens reliabilitet og validitet kan påvirkes hvis intervjuerne ikke klarer å opprettholde objektivitet, og derfor er dette et viktig etisk prinsipp å ta hensyn til (Saunders, et al., 2012).

Videre er konfidensialitet og bevaring av respondentenes anonymitet svært viktig. Vi har derfor benyttet nummerering istedenfor navn på respondentene, for å unngå direkte gjenkjenning. Til slutt er det også viktig å gjengi informasjonen fra respondentene på riktig måte, slik at respondentens utsagn blir riktig fremstilt (Saunders, et al., 2012). Ved at vi benyttet lydopptak under intervjuene kunne vi transkribere intervjuene i sin helhet. Dette har gjort det enklere å fremstille informasjonen korrekt, og vi har gjennom hele prosessen samarbeidet slik at all gjengitt informasjon ble tolket på riktig måte. Vi fikk godkjenning av respondentene til å benytte lydopptak, og i tillegg ble respondentene kjent med at de kunne trekke seg fra studien på hvilket som helst tidspunkt i prosessen.

7.0 Videre forskning

Denne utredningen var en kvalitativ studie der vi undersøkte hvilke utfordringer mellomledere opplevde i en gitt endringsprosess, samt hvordan de håndterte slike utfordringer. Ved å undersøke den todelte problemstillingen i kontekst av offentlig sektor, har vi utarbeidet et bidrag til et omfattende område innenfor mellomledelses- og endringslitteraturen. Et aktuelt tema for videre forskning vil da være å undersøke om tilsvarende utfordringer som vi har identifisert i denne studien er å finne i andre kontekster. Gjennom å forstå mellomlederes opplevelser av endringsprosesser i ulike kontekster vil en kunne utvikle et mer helhetlig rammeverk av mellomlederes opplevde utfordringer i endringsprosesser, samt hvordan slike utfordringer blir håndtert.

Det vil også være relevant å foreta en tilsvarende studie enten i andre etater i den bestemte kommunen, eller i andre kommuner i Norge. Det vil da være særlig relevant å utføre slike studier i andre etater innenfor helse- og omsorgssektoren. Konteksten vil da i størst mulig grad være lik konteksten i vår studie, hvilket vil kunne gi ytterligere støtte til våre funn, samt skape et mer helhetlig bilde av feltet i kontekst av offentlig sektor. Det vil også være interessant å gjennomføre en kvantitativ studie i en tilsvarende kontekst, for å avdekke om generaliserbarheten av våre funn kan styrkes.

8.0 Konklusjon

Formålet med denne utredningen har vært todelt. På den ene siden har vi hatt som mål å gi et bidrag til teori om mellomledelse og endringsprosesser. På den andre siden har vi ønsket å gi et praktisk bidrag til etaten som vi har samarbeidet med gjennom utredningen. Vårt ønske har vært at etaten i lys av dette teoretiske bidraget bedre vil kunne tilrettelegge tilsvarende endringsprosesser i fremtiden for mellomlederne. Vår forståelse av mellomledernes rolle i endringsprosesser er at en slik tilrettelegging videre vil kunne føre til at mellomledernes positive bidrag i endringsprosesser øker. Med utgangspunkt i en casestudie av fire soner i etaten har vi forsøkt å skape forståelse for hvilke utfordringer mellomledere opplever som følge av endring, og hvordan slike utfordringer blir håndtert.

Funnene våre er i hovedsak knyttet opp mot de fire utfordringene vi har identifisert at mellomlederne i etaten har opplevd i endringsprosessen. Disse utfordringene er knyttet til balansering av endring og daglig drift, forutsigbarhet, ledelse og mangel på myndiggjøring. Videre har vi observert at mellomlederne skaper distanse til endringen og benytter seg av organisasjonens sosiale nettverk for å håndtere slike utfordringer. Av de overnevnte funnene er det kun balansering av endring og daglig drift og å skape distanse til endring som samsvarer med rammeverket vi har benyttet i utredningen. Videre anser vi at våre funn knyttet til sosiale nettverk bygger videre på metoden referert til som horisontale nettverk i rammeverket, da vi ser flere likheter mellom disse to metodene. De tre utfordringene og den ene metoden som vi har identifisert i vår studie, men som ikke samsvarer med dette rammeverket, er denne studiens teoretiske bidrag. Vi har dermed videreutviklet rammeverket til Stensaker et al. (2011), og tilpasset det til konteksten av offentlig sektor.

Ved å identifisere disse fire utfordringene og to metodene for å håndtere utfordringer som følge av endringen, anser vi utredningens problemstilling som besvart. Videre har vi også gjort andre viktige funn i studien. Vi anser våre hovedfunn som knyttet til at mellomlederne som gjennomgår en endring i organisasjonens formelle struktur ett nivå over mellomledernivået i hierarkiet, i liten grad innehar rollen som endringsagent. Vår forståelse er at mangelen på utøvelsen av denne rollen er opphavet til ulikhetene i utfordringer som vi finner når vi ser våre funn i lys av funnene i studien til Stensaker et al. (2011). Til tross for disse ulikhetene, og det faktum at mellomlederne i vår case i liten grad utøver denne rollen som endringsagent, finner

vi at mellomlederne i stor grad håndterer utfordringer som følge av endring på samme måte som mellomlederne i Stensaker et al. (2011) sin studie. Denne utredningen gir derfor støtte til at disse to metodene kan benyttes av mellomledere i endringsprosesser på tvers av ulike kontekster. Samtidig gis det da støtte til at balansering av endring og daglig drift er en utfordring mellomledere i ulike endringssituasjoner vil møte på.

Litteraturliste

- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83.
- Balogun, J. (2007). The Practice of Organizational Restructuring: From Design to Reality. *European Management Journal*, 25(2), 81-91.
- Balogun, J. & Hailey, V. H. (2008). *Exploring strategic change* (3. utg.). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.
- Bartunek, J. M. (1984). Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 355-372.
- Brown, A. D. (2000). Making Sense of Inquiry Sensemaking. *Journal of Management Studies*, 37(1), 45-75.
- Bø, I. & Schiefloe, P. M. (2007). *Sosiale landskap og sosial kapital: Innføring i nettverkstenkning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Caldwell, R. (2003). Models of Change Agency: a Fourfold Classification. *British Journal of Management*, 14(2), 131-142.
- Dopson, S. & Stewart, R. (1994). What Is happening to middle managers in Europe? Problems and promises associated with their changing roles and responsibilities. *International Executive*, 36(1), 55-78.
- Filstad, C. (2014). The politics of sensemaking and sensegiving at work. *Journal of Workplace Learning*, 26(1), 3-21.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448

- Guth, W. D. & Macmillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7(4), 313-327.
- Hope, O. (2009). *Essays on Middle Management Responses to Change Initiatives* (Doktorgradsavhandling, Norges Handelshøyskole). Hentet fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/164350/hope.ole%202010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hope, O. (2010). The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving. *Journal of Change Management*, 10(2), 195-215.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-79.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johns, G. (2006). The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner : Ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- King, N. (2012). Doing template analysis. I G. Symon & C. Cessell (Red.), *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges*. London: Sage.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: 1. Concept, Method and Reality in Social Sciences; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 21(1), 5-41.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (2006). *Designing qualitative research* (4. utg.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2005). *Hvordan organisasjoner kan utvikle endringskapasitet : forskningsrapport for Finansforbundet*. Oslo: Finansforbundet.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforl.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations : a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Redman, T., Wilkinson, A. & Snape, E. (1997). Stuck in The Middle? Managers in Building Societies. *Work, Employment & Society*, 11 (1), 101-114.
- Rouleau, L. (2005). Micro- Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day*. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.
- Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen? *Magma*, 47-55. Hentet fra <https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6. utg.). Harlow: Pearson Education.
- Scarbrough, H. & Burrell, G. (1996). The Axeman Cometh: the Changing Roles and Knowledges of Middle Managers. I S. R. Clegg & G. Palmer (Red.), *The Politics of management knowledge*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Solstad, E. (2009). Fusjoner i offentlig sektor. *Magma*, 12(7), 55-61.
- Stensaker, I. G., Bryant, M., Bråten, M. & Gressgård, L. J. (2011). Middle Management's Role during Change. I H. L. Colman, I. Stensaker & J. E. Tharaldsen (Red.), *A Merger of Equals?* Bergen: Fagbokforl., cop. 2011.
- Stensaker, I. G. & Langley, A. (2010). Change Management Choices and Trajectories in a Multidivisional Firm. *British Journal of Management*, 21(1), 7-27.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT. *Annual Review of Psychology*, 361.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and methods (4. Utg.)*. Thousand Oaks, CA:
Sage

Vedlegg

Vedlegg 1

Intervjuguide

1. Innledende spørsmål:

- Kan du fortelle hva jobben din går ut på?
- Kan du med egne ord beskrive den endringen som har skjedd i sonen?
- Hvilke konsekvenser opplever du at dette har hatt for deg?
- Kan du fortelle om de eventuelle utfordringene du har opplevd i forbindelse med endringen?
- Kan du fortelle om hvordan du har håndtert disse utfordringene?

2. Den todelte rollen som endringsmottaker og endringsagent

- Hva mener du er formålet med endringen i soneledelsen?
- Kan du fortelle om hva du synes er positivt/negativt med endringen? Fordeler/ulemper
- Hvordan fikk du høre om endringen?
- Hvilken informasjon ble gitt?
- Hvilken begrunnelse fikk du for endringen?
- Hvordan fortalte du de ansatte om endringen? Kan du gi eksempler?
- Har du personlig tatt et valg om at du ønsker å være med på drive endringen framover?
- Hvis ja: hva er din motivasjon?
- Hvorfor har du tatt dette valget?
- Har du opplevd dette som problematisk, har det oppstått konflikter/motstand? Kan du gi eksempler?
- Opplever du at du får den støtten du trenger av ledelsen?
- Hva har dette innebåret for deg?

3. Balansere endringer og daglig drift

- Hvem tok initiativ til endringen?
- Opplever du å bli inkludert i prosessen?
- Opplever du å bli lyttet til i prosessen? Av hvem?
- Hvordan har dette påvirket dine tanker om / følelser knyttet til endringen?
- Hvordan har dette påvirket atferden din i endringsprosessen?
- Skulle du ønske at du (gruppeledere) hadde blitt inkludert tidligere i prosessen?
- Hvordan har du opplevd å opprettholde den daglige driften i endringsprosessen?
- Føler du at du har klart å imøtekomme jobbkrav, tidsfrister og lignende i endringsprosessen?
- Har endringen utløst et behov for overtidsarbeid?

4. Håndtering av konflikter, forhandlinger og politiske kamper

- Kan du fortelle om hvilke krav/forventninger de ansatte har til deg i denne endringssituasjonen?
- Kan du fortelle om hvilke krav/forventninger ledelsen har til deg i denne endringssituasjonen?
- Hvordan opplever du å skulle ta hensyn til disse ulike forventningene?

- Oppleveres det som vanskeligere for deg å skulle ta disse hensynene når sonen din er i endring?
- Hvordan får du dette til?

5. Følelsesmessig/emosjonell balansering

- Hvordan opplever du at de ansatte reagerte da endringen ble innført?
- Hvordan opplever du å måtte ta hensyn til de ansattes følelser i endringen?
- Opplever du at du kan gi ansatte den støtten og trygghet de kan ha behov for i endring?

6. Hvilke strategier benytter mellomleder for å håndtere disse utfordringene?

- Dersom du skulle føle behov for hjelp eller støtte i endringsprosessen, hvem ville du ha henvendt deg til? (Ledelsen, andre mellomledere, de ansatte, tillitsvalgte, assisterende gruppeleder osv.)
- Hva er årsaken til at du velger å henvende deg til han/hun/de?
- Hvordan opplevde du å søke støtte hos han/hun/de?
- Opplever du at andre i organisasjonen har søkt støtte hos deg i endringsprosessen?

7. Avslutning

- Nå har vi snakket om de utfordringene du har opplevd i denne endringsprosessen. Kan du peke på noe konkret som kunne vært gjort for at endringen skulle vært mindre utfordrende for deg?
- Da er vi ferdige med våre spørsmål. Er det noe av det vi har snakket om som du ønsker å utdype, eller er det noen momenter vi ikke har snakket om i det hele tatt som tenker at det er viktig at vi er klar over?

Vedlegg 2

Informasjonsskriv

Bakgrunn og formål med studien:

Denne studien er en masteroppgave gjennomført ved Norges Handelshøyskole, og den gjennomføres i samarbeid med Etat for hjemmebaserte tjenester i Bergen kommune. Vi startet studien i august 2016 og den skal i sin helhet være ferdig innen 20. desember 2016.

Problemstillingen vi ønsker å utforske handler om hvordan gruppeledere i etaten opplever utfordringer som følge av endringer foretatt i soneledelsen. Temaet for denne studien har vi kommet frem til i samarbeid med etatsjef, men vi har stått fritt til å velge problemstilling selv. Vi har forespurt deg om å delta i denne studien fordi du er i en sone der soneleders stilling har blitt endret. Vi har også forespurt andre gruppeledere i tilsvarende situasjon om å delta.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen vil foregå gjennom individuelle intervju, og det vil ikke bli samlet inn annen informasjon om deg enn den du oppgir selv i intervjuet. Vi vil benytte lydopptaker og notater for å registrere data, hvis dette godkjennes av deg som respondent. Innsamlet data vil bli slettet når studien er ferdig.

Spørsmålene i intervjuet vil omhandle hvordan du som gruppeleder har opplevd denne endringsprosessen, og hvilke utfordringer dette har medført.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun vi som vil ha tilgang til opplysningene, og vi vil oppbevare personopplysninger i et kodebeskyttet dokument for å ivareta konfidensialitet. Innsamlet data vil kun bli benyttet av oss, og vil ikke være tilgjengelig for noen andre.

Frivillig deltakelse.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Vi er veldig takknemlige for at du ønsker å delta i denne studien, og vi ser frem til å møte deg!

Med vennlig hilsen,
Helene Spigseth Iglebæk og Mona Igland