

Å finne og gi mening

En casestudie om mellomlederens prosess med å finne og gi mening i endring

Siri Hallingby Børs-Lind

Masteroppgave i økonomi og administrasjon - juni 2017

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på min mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen på Universitetet i Tromsø, Norges arktiske universitet.

Å skrive en master er vel sjeldent uten utfordringer, men jeg må innrømme at jeg har trivdes med prosessen. Spesielt har jeg kjent en takknemlighet over å få lov til å gjøre dette –å bruke et halvt år på å utelukkende grave meg ned i noe jeg syntes er både viktig og utfordrende–og på toppen av det har både administrasjonen i kommunen og avdelingslederne jeg har intervjuet brukt av sin tid for å hjelpe meg! Det er jeg veldig takknemlig for.

Jeg vil takke veilederen min, Elin Anita Nilsen: mest av alt for å ha vært lydhør. For å ha hjulpet meg å finne fram til problemstillingen min, som har tatt meg til kjernen av hva jeg syntes er spennende, og deretter å ha støttet meg i prosessen med å finne et faglig rammeverk og å utvikle en analysemodell.

Videre vil jeg takke Tromsø kommune, da først og fremst min hovedkontakt, Oda Marie Austheim, for både hjelp til å identifisere problemstilling, men også for jevnlige møter, mailrespons ved behov og rekruttering av forskningsdeltakere til oppgaven. Samtidig vil jeg takke alle som har stilt som intervjuobjekter; jeg setter umåtelig pris på at dere har åpnet dere om egen rolle og opplevelse av endring, og at dere har gitt av deres tid!

I dette halvåret har jeg hatt mange samtaler med venner og familie som har spurt og utfordra meg, og dermed hjulpet meg videre, så for det: Takk! Jeg vil også takke Matthew Lynch, Hege Haugland og Jana Weidemann for å ha tatt av sin tid for å lese og gi meg tilbakemelding på oppgaven.

Avslutningsvis vil jeg takke Cafe Sånn og Bardus bar for utallige timer med oppgaveskriving i omgivelsene jeg trives best, med ubegrenset tilgang på kaffe og fine folk.

Tromsø, 31.05.17

Siri Hallingby Børs-Lind

Sammendrag

Temaet for denne masteravhandlingen er mellomleders prosess med å finne og gi mening i endringsprosesser. Oppgaven stiller spørsmålet om hvorvidt det er en sammenheng mellom en mellomleders egen prosess med å finne mening i en endring, og hvordan mellomlederne støtter de ansatte ved å gi mening til endring. Hensikten er å bidra med en økt innsikt innenfor forskningsfeltene mellomledere, endring og meningsdannelse, som etterlyses av flere forskere (Balogun, 2003; Rouleau, 2005; Raelin & Cataldo, 2011, Filstad, 2014; Hope 2015).

Problemstillingen for avhandlingen er:

Hvordan er sammenhengen mellom en mellomleders egen prosess for å finne mening i endring, og hvordan de videre forsøker hjelpe de ansatte å gi mening til endring?

For å besvare problemstillingen tar studien utgangspunkt en kvalitativt case, der syv avdelingsledere innenfor hjemmetjenesten i seksjon for helse og omsorg i Tromsø kommune har blitt intervjuet ved bruk av dybdeintervjuer.

Funnene fra denne avhandlingen viser at seks av syv intervjuobjekter har en klar sammenheng mellom egen prosess med å finne mening i en endring, og hvordan de hjelper sine ansatte ved å gi mening til endring. Avhandlingen finner at dersom en mellomleder har en aktiv prosess med selv å finne mening, har de også en aktiv atferd med å hjelpe sine ansatte å gi mening, mens intervjuobjektene som har en passiv prosess med å finne mening, har en passiv atferd ovenfor de ansatte.

Et annet interessant funn er at de avdelingslederne som har en ambivalent affektiv reaksjon på endring, altså at de gir uttrykk for både positive og negative følelser i forbindelse med endring, har en aktiv prosess med å hjelpe sine ansatte å gi mening til endring. De mellomlederne som har en utpreget positiv eller negativ affektiv reaksjon på endring, har en passiv prosess med å hjelpe sine ansatte gjennom endring.

Nøkkelord: Endring, mellomledere, meningsdannelse

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	BAKGRUNN OG KONTEKST FOR OPPGAVEN	1
1.2	TEMA OG PROBLEMSTILLING	2
2	CASE: TROMSØ KOMMUNE	5
2.1	DAGENS SITUASJON	5
2.2	ORGANISERING	5
2.3	ENDRINGER I HJEMMETJENESTEN	6
2.3.1	OMORGANISERING AV AVDELINGER ELLER ENHET	7
2.3.2	ENDRING I RUTINER	7
2.3.3	TILDELINGSKONTORET OG TILLITSREFORMEN	8
2.3.4	TEAM	8
2.3.5	REDUKSJON AV TIMER/ANSATTE	8
2.4	LIVET SOM AVDELINGSLEDER	8
2.5	AVSLUTNINGSVIS OM TROMSØ KOMMUNE	10
3	TEORI	11
3.1	ENDRING	11
3.1.1	ENDRINGSTYPER	12
3.1.2	FASER AV ENDRING	14
3.1.3	AVSLUTTENDE OM ENDRING	15
3.2	MELLOMLEDERE	15
3.2.1	DEFINISJON OG FORSKNING	15
3.2.2	MELLOMLEDERENS FIRE ROLLER VED ENDRING	16
3.3	Å FINNE OG Å GI MENING TIL ENDRING	18
3.3.1	Å FINNE MENING	20
3.3.2	Å GI MENING	25
3.4	SAMMENHENGEN MELLOM Å FINNE OG Å GI MENING	29
4	METODE	31
4.1	OM METODE	31
4.2	FORSKNINGSDESIGN	31
4.2.1	ONTOLOGI OG EPISTEMOLOGI	31
4.2.2	VALG AV FORSKNINGSDESIGN	32
4.2.3	TIDSASPEKT	33
4.2.4	CASESTUDIER	33
4.2.5	METODER FOR DATAINNSAMLING	34
4.3	FORSKNINGSPROSESSEN	34
4.3.1	UTVALG	34

4.3.2	INTERVJUGUIDE	36
4.3.3	GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE	37
4.3.4	TRANSKRIBERING	38
4.3.5	ANALYSE	38
4.3.6	PRESENTASJON AV FUNN OG STRUKTURERING AV OPPGAVEN	40
4.4	FEILKILDER	40
4.4.1	UTVALGET	40
4.4.2	ENDRINGER	41
4.5	FORSKNINGSKVALITET	42
4.6	AVSLUTTENDE OM METODE	43
5	ANALYSE	44
5.1	Å FINNE MENING	44
5.1.1	AFFEKTIV REAKSJON	44
5.1.2	KOGNITIV REAKSJON	48
5.1.3	ATFERDSMESSIG REAKSJON	51
5.1.4	AVSLUTTENDE OM Å FINNE MENING	54
5.2	Å GI MENING	55
5.2.1	MOBILISERE	56
5.2.2	ENDRE	59
5.2.3	IVARETA	61
5.2.4	AVSLUTTENDE OM Å GI MENING	62
5.3	SAMMENHENG MELLOM Å FINNE OG Å GI MENING	64
6	AVSLUTNING	68
6.1	KONKLUSJON	68
6.2	STYRKER OG SVAKHETER VED STUDIEN	69
6.3	VIDERE FORSKNING	70
	REFERANSELISTE	71
	VEDLEGG	75
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE AVDELINGSLEDERE	75
	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE ADMINISTRASJON	77
	VEDLEGG 3: SAMTYKKEERKLÆRINGSSKJEMA	78
	VEDLEGG 4: INFORMASJONSSKRIV OM OPPGAVEN	80

Tabelliste

Tabell 1: Nøkkelinformasjon om forskningsdeltakerne.....	36
Tabell 2: Resultat analysemodell del 1: Å finne mening	55

Tabell 3: Resultat analysemodell del 2: Å gi mening	63
Tabell 4: Resultat analysemodell	64

Figurliste

Figur 1: Organisasjonskart over hjemmetjenesten. Utarbeidet basert på kilder fra administrasjonen i Tromsø kommune	6
Figur 2: Oversikt over endringer nevnt av intervjuobjektene	7
Figur 3: Fritt oversatt basert på figur av Van de Ven & Pool (1995, s. 520)	12
Figur 4: Fritt oversatt basert på figur i Balogun (2016: s.23)	13
Figur 5: Fritt oversatt basert på figur fra Balogun (2003)	17
Figur 6: Fritt oversatt basert på figur av Adams, J., Hayes, J. & Hopson, C. (1976), som gjengitt i Hayes (2002, s. 151)	21
Figur 7: Analysemodell del 1: Å finne mening	24
Figur 8: Fritt oversatt basert på figur fra Balogun (2016: s. 149)	27
Figur 9: Analysemodellen del 2: Å gi mening	28
Figur 10: Analysemodell for oppgaven	30
Figur 11: Plassering av intervjuobjektene i Stensaker m.fl (2002) sin figur for reaksjon på endring	67

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og kontekst for oppgaven

Samfunnet vårt er i hurtig endring. utfordringene innenfor helse- og omsorg er mange og av ulik karakter, samtidig som tjenesten ikke er utformet til å møte dagens og morgendagens behov. Det betyr at gode helsetjenester i framtiden er avhengig av en fleksibilitet og omstillingsevne (St. Meld 26 (2014-2015) 2015).

Innenfor de kommunale omsorgstjenestene har de største endringene de siste tiårene først og fremst skjedd innenfor hjemmetjenestene, og det er hjemmesykepleien som vokser (St. Meld 29 (2012-2013), 2013). Som samfunn vet vi at behovet kommer, men greier vi å tilpasse oss det?

De senere årene har det blitt et stadig økende fokus på den avgjørende rollen mellomlederen har i forbindelse med endring (Caye et al, 2010; Hope, 2015), både som en aktør som selv må tolke og gjennomgå endringer, men også som en støtteaktør for sine ansatte i endringsprosessen (Balogun, 2003; Caye et al, 2010). Hvordan opplever mellomlederne sin egen rolle i en endringsprosess? Hvordan jobber de med seg selv for å forstå hensikten i endring, og hvordan hjelper de sine ansatte gjennom endring?

Hensikten med denne masteroppgaven er å gjøre et dykk ned i disse spørsmålene, for å prøve å gi noen svar på hvordan mellomlederne i helse og omsorg jobber med å finne mening i en endring, og hvordan de forsøker å gi sine ansatte mening ved en endring. Avhandlingen tar utgangspunkt i avdelingsledere i hjemmetjenesten i Tromsø kommune for å belyse problemstillingen.

Denne studien begynner med å presentere faglig kontekst for avhandlingen og problemstilling. Kapittel 2 redegjør for casen som ligger til grunn for studien, mens kapittel 3 gjør en gjennomgang av teorigrunnlag for studien. Metode for studien presenteres i kapittel 4. I kapittel 5 presenteres analysen av datamaterialet, mens kapittel 6 oppsummerer funn, begrensinger ved oppgaven og nevner mulige ideer for videre forskning.

1.2 Tema og problemstilling

Det er tre temaer i denne studien: endring, mellomledere og meningsdannelse. Endring er et sentralt begrep innenfor forskning på organisasjoner. I 2008 publiserte McKinsey & Company (fra Burnes, 2011) en global undersøkelse der de fant at en organisasjon måtte endre seg for å ha sjanse til å overleve, noe som støttes av et bredt forskningsmiljø (Kanter et al., 1992; Kotter, 1996; Beer and Nohria, 2000). Videre fant undersøkelsen at 60-90% av alle endringer mislyktes, noe som bekreftes av annen forskning på endring (Smith, 2002, 2003). I forlengelsen av dette har flere forskere prøvd å besvare to spørsmål: 1) hvorfor mislykkes organisasjonsendringer? (Burnes and Weekes, 1989; Dent and Goldberg, 1999; Huczynski and Buchanan, 2001; Hoag et al., 2002, fra Burnes, 2011) (Boddy and Buchanan, 1992; Kotter, 1996; Kirkman and Shapiro, 1997; Caldwell, 2003, 2006, fra Hope, 2015) og 2) hva skal til for at organisasjonsendringer skal lykkes? (Kanter et al, 1992; Pugh, 1993; Kotter, 1996; Collins, 1998; Beer and Nohria, 2000; By, 2005; Boje et al., 2011, fra Burnes, 2011).

På 80- og 90-tallet ble mellomlederne trukket inn i forskningen som en årsak til at endringer ikke lyktes (Dopson S. & Stewart, R., 1990; Scarbrough & Burell, 1996, Hope 2015), men i de senere årene har det vokst frem forskning viser mellomlederen som en viktig ressurs, særlig ved endringer i en organisasjon (Balogun, 2003; Balogun & Johnson, 2004, Floyd & Wooldridge, 1994, 1997). Mellomlederne i offentlig sektor forvalter et samfunnsansvar gjennom tjenestene de leverer, og kan sies å ha et særlig smalt handlingsrom i endring sammenlignet med privat sektor. Disse mellomlederne skal svare til toppledelse og ansatte, men er også priggitt politisk styring og målsettinger (Lem, 2015).

Det er fortsatt mange sider ved mellomlederrollen som ikke er tilstrekkelig forsket på. Balogun (2003) mener det er for lite forskning på en mellomleders roller ved endring, mens Raelin og Cataldo (2011) referer til Smith (2002) når de sier at det er forsket lite på hvordan en mellomleder passer inn i en endringskontekst. Rouleau (2005) problematiserer hvordan forskning på meningsdannelse ved en endring primært har fokusert på toppledernivået, og i liten grad på mellomledernes rolle. Dette støttes av Mattson et al (2015), som etterlyser forskning som ikke bare ser på samspillet mellom tanke og atferd, men som trekker koblingen videre på hvordan disse to virker inn på utfall. Også Filstad (2014) finner at det ikke er fokus på hvordan mellomledere jobber med egen meningsdannelse, selv om dette ville støttet oppunder deres prosess med å støtte de ansatte.

Leting etter teori på feltet har gitt et inntrykk av at det begrenset med forskning som ser på mellomlederens personlige prosess med å finne mening i en endring, og hvordan dette påvirker hvordan mellomlederen hjelper de ansatte ved å gi mening til endring. Basert på dette har jeg valgt en problemstilling som jeg håper vil kunne bidra til å øke innsikten i hvordan en mellomleders personlige endringsprosess foregår, og hvordan den prosessen påvirker hvordan mellomlederen følger opp sine ansatte.

For å belyse temaet har jeg valgt hjemmetjenesten i Tromsø kommune som case. Tromsø kommune er i en fase der de forsøker å forbedre driften av helse og omsorg gjennom flere parallelle endringsprosesser (Pedersen, 2017). Disse utformes i hovedsak i kommuneadministrasjonen, for så å implementeres inn i avdelingene. Avdelingslederne for de forskjellige avdelingene er mottakeren av prosjektene, og de som skal iverksette prosjektene i avdelingene. En avgjørende faktor for suksess er dermed at man har disse mellomlederne med på laget (Hope, 2015). Derfor ønsker jeg å se nærmere på hvordan avdelingslederne reagerer på og jobber med å forstå hensikten med endringene, og om dette påvirker hvordan de bistår de ansatte i å finne mening. Jeg har formulert følgende problemstilling:

Hvordan er sammenhengen mellom en mellomleders egen prosess for å finne mening i endring, og hvordan de videre forsøker å hjelpe de ansatte å gi mening til endring?

Problemstillingen legger opp til en tredelt drøfting: mellomlederens egen prosess med å finne mening, mellomlederens prosess med å hjelpe de ansatte å gi mening, og sist, om funnene fra de to første delene tyder på at det er en sammenheng, og i så fall hvordan.

Mellomledere er i oppgaven definert som avdelingsledere innenfor seksjon for hjemmetjenester i Tromsø kommune, som har både et budsjett- og personalansvar for sin avdeling.

Uttrykkene ”å finne mening” og ”å gi mening” er mine oversettelser av de mer kjente begrepene sensemaking og sensegiving. ”Å finne mening” henspiller på en mellomleders egen prosess med å forstå og lete etter hensikt ved endring. ”Å gi mening” fokuserer på samspillet mellom mellomlederen og de ansatte i en endringsprosess, og ser på hvordan lederne jobber med å implementere endring, hvordan de jobber med å forklare hensikten med endring for de ansatte, og hvordan de forsøker å hjelpe ansatte gjennom endringen.

Studien tar for seg hvordan mellomlederne opplever egen rolle i forbindelse med endringsprosjekter, om de har et aktivt eller passivt forhold til implementeringen av dem, og hvordan de følger opp egne og medarbeideres følelser knyttet til endringer. Videre ser studien på om det er en sammenheng mellom hvordan mellomlederne på et personlig plan forholder seg til endringsprosesser, og om det påvirker hvordan de dermed støtter sine ansatte. Fokuset på den nære prosessen hos den enkelte leder gjør at jeg har valgt å se bort ifra mer overordnet og generell forskning på feltet for endringsledelse og hvilke faktorer som kan spille inn og påvirke en endringsprosess. Hensikten er å se om jeg kan finne noen trekk som gjelder på mikronivå for hvordan mellomlederne har jobbet med å finne og gi mening, uavhengig av andre påvirkningsfaktorer.

Problemstillingen spesifiserer ikke en bestemt endring. Dette fordi jeg ønsker at mellomlederne selv skal få definere hvilken endring de ønsker å ta utgangspunkt i. Grunnen til dette er at det er et poeng at mellomlederne snakker om endringer som hadde vært viktige for dem, som de har en tilknytning til og dermed husker hvordan har foregått. Endringene som omtales i oppgaven omfatter både nasjonale, kommunale og lokalt initierte endringer, i større og mindre omfang.

2 Case: Tromsø kommune

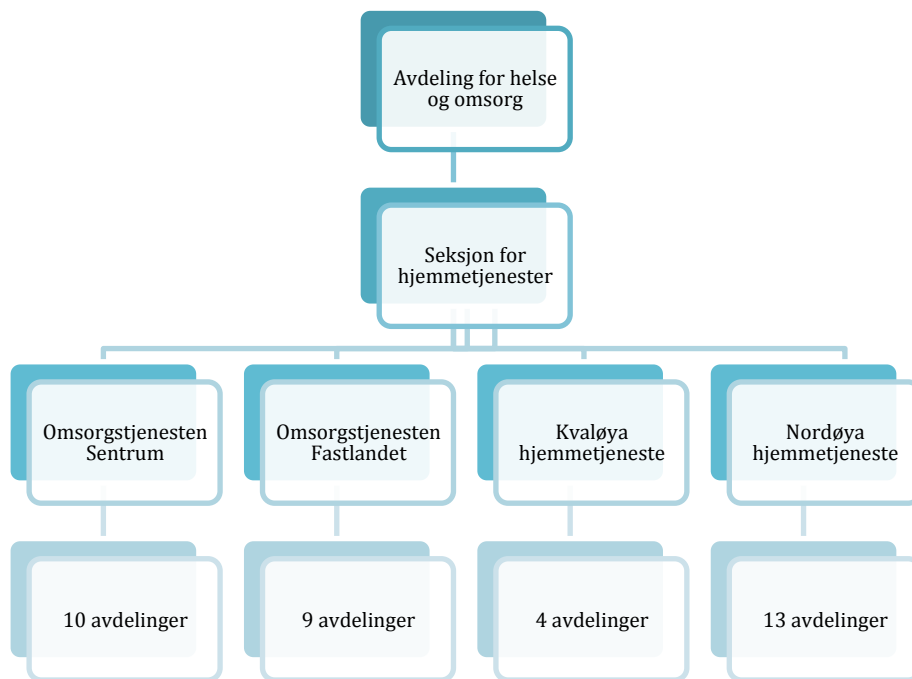
For å gi en innføring i casen som ligger til grunn for studien, skriver jeg om dagens situasjon i hjemmetjenesten og organisasjonsstrukturen, for deretter å gjøre en gjennomgang av endringer som er relevante for avhandlingen. Jeg gir et bilde av konteksten mellomlederne jobber i ved å avslutte dette kapittelet med et kort sammendrag av hva avdelingslederne har sagt om hvordan de opplever tilværelsen som mellomleder i hjemmetjenesten.

2.1 Dagens situasjon

04. oktober 2016 kunne *iTromsø* fortelle at Tromsø kommune hadde et foreløpig rapportert merforbruk for 2016 på 103 millioner kroner – hvorav 99,2 av disse millionene skyldtes overforbruk innenfor helse- og omsorgstjenesten (Solstad, 2016). En rapport utarbeidet av Pricewaterhouse Coopers (heretter omtalt som PwC) (2015) valgte å fokusere på hjemmetjenesten, ettersom deres analyser viste at ”hjemmetjenesten står for 43% av budsjettet til sektoren og har hatt en vekst på totalt 44% de fire siste årene” (PwC, 2015, s.6). Dette bildet bekreftes av det foreløpige regnskapet for kommunen, som viser at avdeling for helse og omsorg i Tromsø kommune i 2016 hadde en netto kostnad på i overkant av 1 milliard. Avdeling for helse og omsorg er delt inn i syv seksjoner, hvor seksjon for hjemmetjenester er en av disse syv. I 2016 hadde seksjonen et forbruk på i overkant av 400 millioner, altså omtrent 40% av totalkostnadene for helse og omsorg. Økning i kostnader i denne sektoren vil dermed ha en vesentlig påvirkning på kommunens økonomiske situasjon.

2.2 Organisering

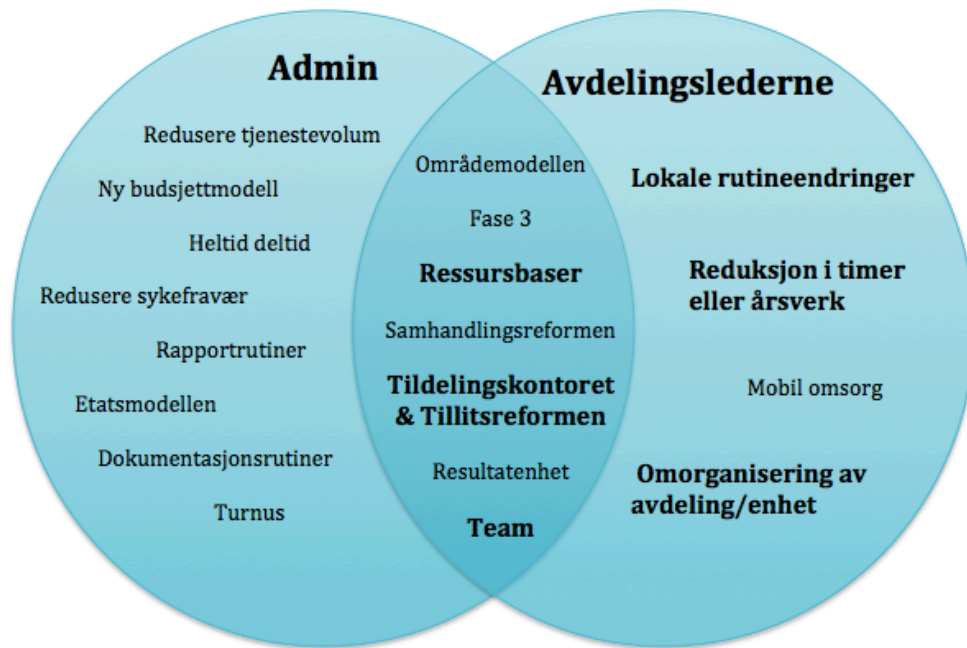
Seksjon for hjemmetjenester er organisert i fire enheter: Nordøya hjemmetjeneste, Kvaløya hjemmetjeneste, Omsorgstjenesten Fastlandet og Omsorgstjenesten Sentrum. Disse har tilsammen ca. 40 avdelinger, som omfatter normal hjemmetjeneste, men også noen omsorgsboliger, miljøtjenester og dagsenter. Intervjuobjektene i denne avhandlingen er avdelingsledere for avdelinger med ordinær hjemmetjeneste og omsorgsboliger.



Figur 1: Organisasjonskart over hjemmetjenesten. Utarbeidet basert på kilder fra administrasjonen i Tromsø kommune

2.3 Endringer i hjemmetjenesten

I intervjuene med administrativt ansatte i helse og omsorg nevner intervjuobjektene samlet ca. 15 endringsprosesser som har vært gjennomført innenfor hjemmetjenesten. Avdelingsledere har selv valgt hvilke endringer de ønsket å snakke om. Noen av avdelingslederne har nevnt en drøss av endringer, men jeg velger å vektlegge de to-tre endringene hver mellomleder har snakket mest om. Av endringer administrasjonen har nevnt, som ikke har vært sentrale i intervjuene med avdelingslederne, er alle, med unntak av etatsmodellen, endringer som har vært gjennomført i forlengelsen av resultatene fra PwC-rapporten (2015). Ved direkte spørsmål om PwC-rapporten har flere av avdelingslederne nevnt endringene, men sett bort ifra turnusprosjektet, er det ingen av disse endringene som har blitt tematisert av avdelingslederne selv. Avdelingslederne har i hovedsak valgt endringer som har foregått kun i avdelingen eller på enheten, eller nasjonale reformer, som Tildelingskontoret og Samhandlingsreformen. Figuren nedenfor oppsummerer hvilke endringer administrasjonen har nevnt, hvilke endringer som er nevnt av begge parter, og hvilke endringer som kun er nevnt av avdelingslederne. Endringene som er uthevet og med større skriftstørrelse har blitt nevnt av to eller flere avdelingsledere. Videre vektlegger jeg endringsprosessene avdelingslederne selv har valgt ut, til tross for at vesentlig flere endringer er blitt nevnt av administrasjonen.



Figur 2: Oversikt over endringer nevnt av intervjuobjektene

2.3.1 Omorganisering av avdelinger eller enhet

Fem av syv forskningsdeltakere forteller om en prosess der avdelingen de jobbet for enten ble slått sammen med en annen avdeling, eller skilt ut av en avdeling eller enhet. Noen av disse omorganiseringene skyldes større prosesser i kommunen, som utprøving av Områdemodellen eller innføring av Resultatenhetmodellen, mens andre skyldes lokale forhold ved den enkelte avdeling. Gjennomgående trekk ved disse endringene er at de normalt er omfattende for avdelingen. De innebærer ofte flytting, lederskifte og/eller endring i staben, samt nytt navn til avdelingen. Et annet trekk er at de forutsetter en aktiv involvering av avdelingslederen for at endringen skal implementeres.

2.3.2 Endring i rutiner

Fem av syv avdelingsledere snakker om endringer i rutiner i avdelingen, sånn som tidspunkt for matavvikling, rollefordeling og rutiner for rapportmøter. Innenfor denne kategorien har jeg, i tillegg til mindre endringer i rutiner i hverdagen, regnet de intervjuobjektene som har pratet om innføringen av Ressursbase. Innføring av Ressursbase er et pilotprosjekt der man har forsøkt å etablere en sentral ressursbase som kan bistå med å leie inn vakter ved sykefravær og sette opp turnus for avdelinger. Sentralt ved disse endringene er at de krever en aktiv deltakelse både fra avdelingslederen og de ansatte for at endringen skal gjennomføres, og at det er en endring som medfører praktiske endringer i hverdagen til de ansatte.

2.3.3 Tildelingskontoret og Tillitsreformen

Fire av syv forskningsdeltakere fremhever innføringen av Tildelingskontoret, som ble påbegynt i Tromsø kommune i 2009 (PwC, 2015). Hensikten med opprettelsen av Tildelingskontoret var at det skulle være ”en dør inn” til tjenestene, at vurderinger skulle gjøres likt uavhengig av hvor du bodde i byen (Drageset, 2008), samt et ønske om en mer effektiv drift og bedre kontroll på pengebruk (Sørensen, 2009). I praksis betyr dette at vedtak om tjenester ikke lenger blir fattet av avdelingslederen, men av Tildelingskontoret. Endringen krevde i liten grad aktiv involvering av avdelingslederne for å iverksettes. Samtlige avdelingsledere som har nevnt Tildelingskontoret, har også nevnt Tillitsreformen, en reform som er oppe til diskusjon på politisk nivå, hvor hensikten er å gå bort fra bestiller-utfører-modellen Tildelingskontoret er basert på. I stedet skal avdelingene igjen avgjøre tildeling av tjenester til egne brukere (Pedersen, 2016).

2.3.4 Team

Tre av syv forskningsdeltakere nevner innføringen av team i kommunen. I 2014 begynte kommunen å opprette fagteam i som skal kunne bidra med bred fagkompetanse dersom avdelinger har brukere med komplekse behov. Eksempler på disse teamene er demensteamet, palliativt team, pasientsentrert team og forebyggende team. Et sentralt trekk ved innføringen av team er at avdelingslederne har hatt minimalt med kontroll over innføringen av dem, men samtidig er det er valgfritt for den enkelte avdeling å ta dem i bruk. Det er altså ikke noe som har påvirket avdelingslederne med mindre de selv har valgt å bruke teamene.

2.3.5 Reduksjon av timer/ansatte

To av syv avdelingsledere forteller om endringer i forbindelse med reduksjon av timeforbruk, i ytterste konsekvens med reduksjon av ansatte. Reduksjonen er i begge tilfeller pålagt lederen å utføre, men de har hatt stor frihet til å velge hvordan de skal løse det. Sentralt ved disse endringene er at de krever aktiv involvering fra avdelingslederen for at endringen skal gjennomføres. Det er også en type endring som normalt vil medføre endringer i rutiner for de ansatte.

2.4 Livet som avdelingsleder

Kommunen har omtrent 40 avdelingsledere innenfor hjemmetjenesten. Det finnes ikke en mal for lederavtaler eller stillingsinstruks som er felles for avdelingslederfunksjonen, men ved spørsmål om hva som er deres ansvar, er intervjuobjektene likevel svært samkjørte: Alle vektlegger at de har ansvar for at avdelingen har en faglig forsvarlig drift, og at de har et personalansvar for de ansatte. Det mer interessante er at bare fire av syv nevner at de har et

økonomisk ansvar, dette til tross for flere spørsmål rundt rolle, hverdag og arbeidsoppgaver. Samtidig er to av tre av disse intervjuobjektene blant de med best kontroll når jeg ser på tallene for økonomisk resultat i avdelingen for de to siste årene, og det tredje intervjuobjektet har hatt en klar positiv økonomisk utvikling fra 2015 til 2016.

Avdelingsledernes beskrivelse av hverdagen viser en variert arbeidsdag. Den umiddelbare responsen på spørsmålet om hvordan en typisk arbeidsdag så ut, var ofte i retning av: ”Åh, den finnes nesten ikke!”

Majoriteten av intervjuobjektene tilstreber være daglig tilstede på morgenrapportene, og fremhever dette som en viktig møteplass for dem som leder. Tilstedeværelse på rapportene hjelper dem å få innsikt i hva som skjer i tjenesten og hvilke utfordringer de ansatte står i. Ellers vektlegger avdelingslederne at de bruker tid på å kontrollere og planlegge bemanning i avdelingen og oppfølging av ansatte.

Så det er litt sånn.. jeg pleier å si, det er nesten som du jobber med progressive glass, du må både være nærsynt og langsynt samtidig, og, jobbe med dagen, men samtidig også planlegge for morgendagen.

Flere av intervjuobjektene viser til bredden i typen arbeidsoppgaver, og at oppgavene deres vil være alt som trengs for å holde avdelingen i gang: fra å tenke på at bilene er utstyrt med hodelykt i tilfelle de ansatte skulle punktere i mørket, til å kjøre ut middag til brukere dersom avdelingen er underbemannet.

En av tingene som slår meg gjennom intervjuene med avdelingslederne er hvor store deler av forutsetningene for drift som er utenfor deres kontroll:

Hvis du er avdelingsleder ute i et område, så har du jo alle potensielle pasienter som befinner seg der. Det er jo ikke sånn at du kan si ”nei, vet du hva, nå er avdelinga full, vi har ikke kapasitet til å ta flere”, du må faktisk bare ruste opp..

Avdelingene sin jobb er å levere tildelte tjenester til brukerne i som tilhører avdelingen, men de har ingen kontroll over antall brukere eller beslutningsmyndighet for hvilken hjelp hvilke brukere skal få. Hvordan skal du sørge for å ha nok ansatte, men samtidig ikke for mange ansatte, med minst mulig overtid, vikarbruk, innleide og deltidsstillinger, når du ikke kan forutsi hvilke og hvor omfattende tjenester du skal levere? En avdelingsleder kommenterer hvordan usikkerheten i mengden arbeid skaper utfordringer når de skal bemanne avdelingen og samtidig overholde budsjettet:

Det er jo med den modellen som er nå, at, du får penger utifra de timene og minuttene som tildelingskontoret gir, så får du penger fra et budsjett, og det er klart, hvis jeg mister 50 timer nå fra min avdeling, så mister jeg og så så mange hundretusen fra min avdeling. Og om et halvt år igjen så har jeg 100 timer mer, og da får jeg penger, sant, på papiret. Men hvis jeg da plutselig trenger de årsverkene jeg har tatt bort, om et år, hva gjør jeg da? Må jeg tilsette nye folk, eller, leie på topp, eller...?

En annen beskriver utfordringen med at ikke alle brukere er like takknemlige for hjelp, og utfordringen med å motivere de ansatte til å likevel levere gode tjenester:

Så det er kanskje den største utfordringen, å møte folk opp til å mestre, å stå i det og gi hjelp der hvor du ikke blir ”åh, koselig at det er du som kommer, tusen takk for hjelp”, noen er bare, alt er galt, alt du gjør er galt. Og, kan hate oss, og, splitte og herske. Så det er kanskje mange ganger, den største jobben, og få, på en måte, arbeidsteamet til å stå sammen, og, fordele litt på, ”okey, kanskje går jeg der to dager, også går han der to dager...” at man deler på den byrden.

2.5 Avslutningsvis om Tromsø kommune

Tromsø kommune står i en vanskelig økonomisk situasjon, dels på grunn av overforbruket innenfor helse og omsorg (Pedersen, 2017), som kommunen forsøker å løse ved å gjennomføre et større antall endringer. Samtidig er hverdagen som avdelingsledere i kommunen både variert, uberegnelig og krevende. Videre vil jeg gi en innføring i teorien jeg har valgt å legge til grunn for å forsøke å forstå sammenhengen mellom hvordan avdelingslederne jobber for å finne mening og gi mening.

3 Teori

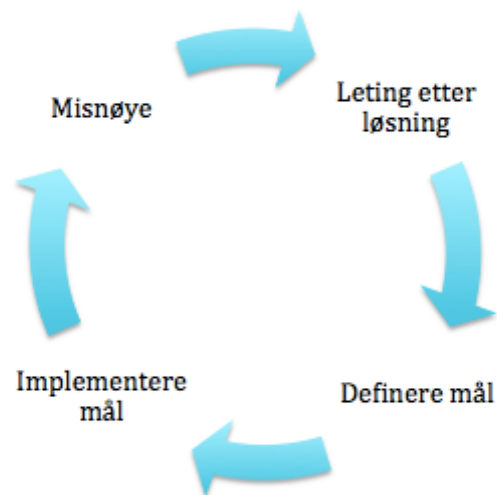
For å utvikle et rammeverk til å belyse problemstillingen i studien, har jeg valgt å først sette problemstillingen inn i en kontekst ved å innlede dette kapittelet med en generell del om endring og hva som kjennetegner en endringsprosess. Hensikten med dette er ikke å klassifisere hva slags type endring hver av endringene mellomlederne snakker om er, men å gi et rammeverk for å forstå hvordan forskjellige typer endring vil kunne påvirke hvordan mellomlederne jobber med å finne og gi mening til endring. Det vil jeg senere bruke som bakteppe for å systematisere informasjonen jeg får fra intervjuene inn i en teoretisk sammenheng. Videre går jeg gjennom tidligere forskning på mellomledere, og mellomledere i endringsprosesser, før jeg i den siste delen fokuserer på kjernen i problemstillingen min: å finne og gi mening hos mellomledere i en endringsprosess.

3.1 Endring

Gioia og Chittipeddi (1991, s. 433) definerer endring ved at ”generelt sett betyr endring et forsøk på å omforme dagens tankesett og handlinger hos organisasjonens medlemmer”. Denne definisjonen vektlegger forandring i handlinger, og gjør dermed hvordan vi løser oppgavene våre, og hvilke oppgaver vi løser, til sentrale parametere for endring. Definisjonen betyr ”at vi må endre vår forståelse av og begrunnelse for hvilke oppgaver som skal løses, og hvordan disse oppgavene skal og kan løses, for at vi skal kunne endre oppgaveutførelsen, altså handlingen” (Hope, 2015, s. 77). Formuleringen i definisjonen av ”et forsøk på” innebærer at en endring i denne sammenhengen forutsettes å være en planlagt endring, at det dermed vil være mulig å skape en endring dersom man har valgt riktig endringsdesign for endringen. Å velge riktig endringsdesign vil si at man i utformingen av endringen har tatt hensyn til hvor omfattende endringen er, drivkrefter, innhold og kontekst for endringen (Jacobsen, 2012).

Endring kan anses som en sirkulær bevegelse som settes i gang av en misnøye med den nåværende situasjonen, som fører til en leting etter en løsning, videre til formulering av mål og deretter implementering av endring (Van de Ven & Pool, 1995).

Underveis vil endringen kunne tilpasses og justeres dersom læring eller erfaring underveis tilsier at målet bør endres. Fordi denne typen endringer er åpen for løpende justering, blir også konsekvensen at deltakerne i endringen vil kunne oppleve høy grad av usikkerhet og et stort behov for å finne mening i endringen (Van de Ven & Pool, 1995).



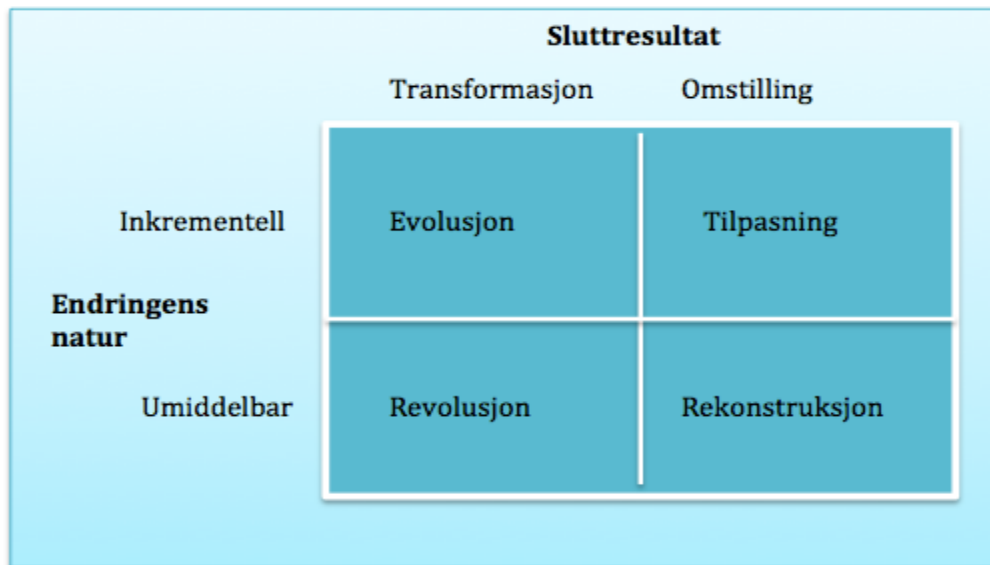
Figur 3: Fritt oversatt basert på figur av Van de Ven & Pool (1995, s. 520)

Endringsprosessene i kommunen kan i grove trekk karakteriseres som planlagte endringer; de kjennetegnes av å ha et fastsatt mål som er utløsende faktor for at endringen iverksettes. At endringene mellomlederne i kommunen primært forholder seg til er planlagte endringer, underbygger dermed behovet for at de aktivt jobber med å finne mening og å gi mening.

3.1.1 Endringstyper

Ved design av en endring er første steg i prosessen å definere hvilken typen endring man ønsker å gjennomføre. Dette vil bidra med å gi forståelse og klarhet i hvordan endringen vil påvirke organisasjonen (Balogun, Hailey & Gustafsson, 2016).

I Balogun et al. (2016) presenteres en modell for å klassifisere typen endring basert på to dimensjoner; sluttresultat, som kan innebære transformasjon eller omstilling, og endringens natur, som ser på tidsaspektet for implementering av endringen; om endringen gjøres over tid (inkrementell) eller umiddelbart. Hvor på skalaen innenfor disse to dimensjonene endringen plasseres, vil avgjøre hvilken av de fire endringstypene den gitte endringen er: tilpasning (små, inkrementelle endringer), rekonstruksjon (små, umiddelbare endringer), evolusjon (inkrementell transformasjon) eller revolusjon (umiddelbar transformasjon). I noen tilfeller kan en endring være flere av typene. Spesielt hvis endringen er en stegvis endringsprosess, vil man kunne se at forskjellige steg i endringsprosessen kan knyttes til forskjellige typer endring.



Figur 4: Fritt oversatt basert på figur i Balogun (2016: s.23)

Sluttresultatet representerer det faktiske omfanget til den gitte endringen. Hvor stor forskjell er det på utgangspunktet organisasjonen hadde før endringen ble igangsatt og hvor organisasjonen befinner seg etter at endringen er gjennomført? Dersom det er en omfattende endringsprosess som medfører en redefinering av visjon og formål for organisasjonen, og som dermed vil påvirke både kulturelle, prosessuelle og strukturelle trekk ved organisasjonen, vil endringen regnes som en transformasjon. Om endringen er mindre omfattende og i større grad innebærer tilpasning av strukturer og systemer, uten at det påvirker bærebjelkene i organisasjonen, regnes endringen som en omstilling eller (re)justering. (Balogun et al., 2016)

Tidsaspektet som legges til grunn for endringsprosessen er essensen i dimensjonen for endringens art (nature of change). Er endringen tenkt implementert kjapt, i en operasjon, eller gradvis over tid? Normalt vil tidsaspektet avgjøres av konteksten for endringen: befinner organisasjonen seg i en krise? Om endringen gjennomføres med kort tidsperspektiv vil den klassifiseres som "bigbang". Dersom endringen er planlagt innført over tid vil den regnes som inkrementell. (Balogun et al., 2016)

Type endringer i Tromsø kommune

Jo mer omfattende en endringsprosess er, dess mer krevende vil den være å gjennomføre (Meyer & Stensaker, 2011). På et overordnet nivå er endringene som ønskes gjennomført innenfor helse og omsorg i Tromsø kommune store og inngripende, men de er i all hovedsak delt opp i mindre prosjekter som tar for seg de delene som fremstår som de største problemområdene. Majoriteten av endringsprosessene det er snakk om er altså mindre omfattende prosjekter som tar for seg avgrensede deler av driften, og som er planlagt

implementert over tid. Det vil dermed plassere de fleste av endringsprosjektene i kategorien tilpasning.

3.1.2 Faser av endring

Lewin (1947) presenterte den kanskje mest kjente modellen for faser i en endringsprosess ved å dele det inn i en lineær modell med ”unfreezing”, ”change” og ”refreezing”. Grunntanken er at en organisasjon i en endringsprosess først må forberedes på endring (unfreeze) ved å skape forståelse for og motivasjon til endring. Videre må endringen gjennomføres (change), og til sist må organisasjonen stabiliseres i sin nye form (refreeze). En utfordring med denne modellen, som blant annet kritiseres av Weick & Quinn (1999), er at den legger til grunn at en organisasjon i utgangspunktet er ”frosset”, og dermed må tines for å kunne endres, og deretter vil fryse til igjen. I dagens samfunn, som preges av hurtige endringer og løpende tilpasningsbehov, er det ikke nødvendigvis like naturlig å anse en endringsprosess som en isolert prosess. Balogun et al. (2016) presenterer en justert versjon av Lewin (1947) sin modell. Modellen endrer begrepet ”unfreeze” til mobilisere, for å markere at det er snakk om å mobilisere motivasjon og oppslutning til endringen. Videre byttes ”refreeze” ut med ”sustain”, altså opprettholde, eller ivareta, endringene i hverdagen.

Weick & Quinn (1999) fant at endring i en organisasjon er kontinuerlig, som videre kan føre til multiple endringsprosesser (Meyer & Stensaker, 2011). Multiple endringsprosesser kjennetegnes av at det foregår flere mer eller mindre uavhengige endringer i en organisasjon samtidig. Dersom man skal følge resonnetet i Lewin (1947), der en organisasjon må destabiliseres før endringer kan gjennomføres, og deretter bruker tid før den stabiliseres etter en endring, vil det medføre at organisasjoner vil kunne befinne seg i en konstant destabilisert tilstand (Meyer og Stensaker, 2011).

Faser av endring i Tromsø kommune

Et trekk ved endringsprosessene mellomlederne i kommunen står ovenfor, er at endringen normalt har vært oppe til politisk behandling lenge før den ”treffer” avdelingslederen. Det betyr at mobiliseringsprosessen ofte vil begynne lenge før avdelingslederne formelt blir presentert for endringen. En annen konsekvens av dette er at avdelingsledernes mulighet til å påvirke endringen ofte begrenses i det endringen er politisk vedtatt. Før endringen vedtas kan de bidra med høringsutspill og i offentlige debatter på lik linje med alle samfunnsborgere, men idet endringen er vedtatt er også handlingsrommet begrenset. En utfordring kan være at man i perioden før endringen er politisk vedtatt ikke er bevisst på at mellomlederen allerede

er i mobiliseringsfasen, og at man ikke dermed jobber med mellomledernes holdning til endringen. En konsekvens av dette kan være at idet endringen skal implementeres og den formelt ”treffer ” mellomlederen, har mellomlederne kanskje allerede gjort seg opp en mening som kan skape utfordringer for implementeringen (Lem, 2015)

3.1.3 Avsluttende om endring

Rammeverket for å forstå endringer som skissert ovenfor, hjelper meg å sette endringene avdelingslederne snakker om inn i en kontekst, hvor for eksempel omfanget av endringen, eller typen endring, vil kunne gi nye perspektiver til materialet.

For å gjennomføre endring i en organisasjon, er det en forutsetning at individene i organisasjonen endrer seg, ettersom det er de som utgjør organisasjonen i praksis. Parallelt med fasene i en endringsprosess vil hvert enkelt individ ha sin egen pågående endringsprosess. Begge endringsprosessene, både den organisatoriske og den individuelle, må tas hensyn til av ledelsen. (Hope, 2015) Den individuelle endringsprosessen kommer jeg mer inn på senere i kapitlet.

3.2 Mellomledere

3.2.1 Definisjon og forskning

En endring vil ikke lykkes dersom man ikke greier å mobilisere og aktivisere mellomlederne i endringsprosessen (Hope, 2015), samtidig er hvordan mellomlederne finner mening i den aktuelle endringen en nøkkelfaktor for hvordan mellomlederen utfører jobben sin (Balogun, 2003). Videre presenterer jeg forskning knyttet til mellomlederrollen, for å tydeliggjøre hva som legges i begrepet mellomleder, samt lage en oppdeling av hvilke funksjoner en mellomleder vil ha i en endringsprosess. Dette vil gjøre mellomlederen som begrep tydeligere, og bidra til å forklare kjernen i teorien jeg bruker som utgangspunkt for å se på mellomlederens prosess med å finne og gi mening i endringsprosesser.

Jeg tar utgangspunkt i Hope (2015) sin definisjon av en mellomleder som ”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.” (Hope, 2015, s. 22). Avdelingslederne i seksjon for hjemmetjenester har både enhetsleder, seksjonsleder og direktør over seg, samtidig som de har personalansvar for

førstelinjemedarbeidere i sin avdeling, og de er ansvarlig for å drifte en avgrenset avdeling i kommunen. De vil dermed falle innenfor denne definisjonen.

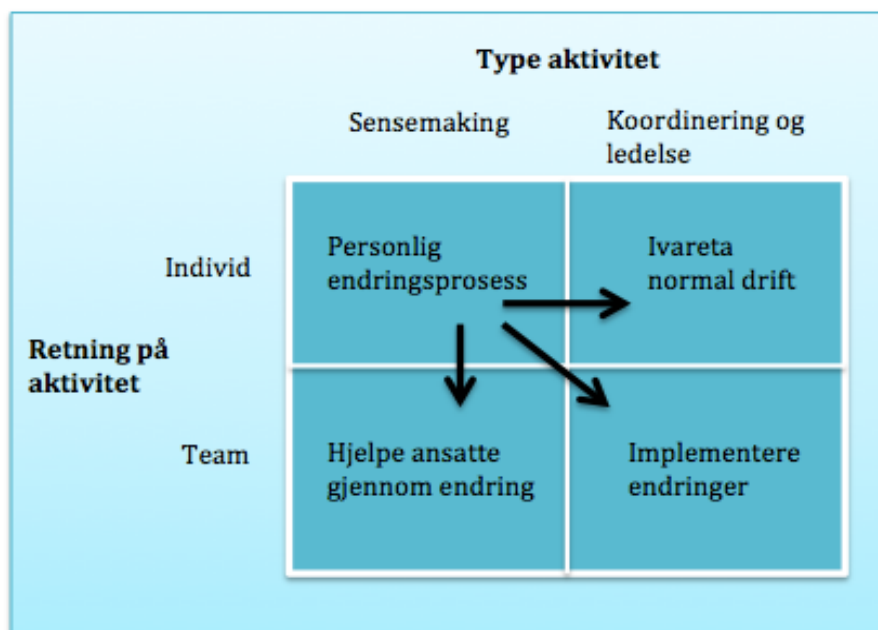
Mellomlederne anses ofte som koblingen mellom toppledelsens strategi og operasjonell drift i en organisasjon (Likert, 1961 og Thompson, 1967, fra Balogun). Dette gjør at de har en viktig rolle i en endringsprosess. Likevel oppsummerer Scarbrough og Burrell (1996) i sin artikkel at det generelle inntrykket av mellomledere er at de er kostbare, endringsmotvillige, en sperre for kommunikasjon og lite løsningsorienterte. Balogun (2003) hevder at dette inntrykket skyldes at man ved vurderingen av en mellomleder ikke ser kompleksiteten i rollene mellomlederen har, og dermed at de oppfattes som mer kritiske og motvillige enn de egentlig er. Dette vil kunne føre til at det som oppleves som motstand i en mellomleder i realiteten skyldes at mellomlederen ikke får de forutsetningene som trengs for å utføre de mer u håndgripelige aspektene av mellomlederstillingen. Balogun oppsummerer:

”If the middle-manager role continues to be conceived of in traditional terms, then the heavy burden they carry during change may make them appear to be resistant foot-draggers, when in reality they are struggling to cope and confused about priorities” (Balogun 2003, s. 81).

Basert på en modell der mellomledernes ansvar er inndelt i fire roller, argumenterer Balogun for at den delen av modellen som omhandler koordinering og ledelse er roller man normalt tilskriver mellomledere, men at mellomlederens ansvar for å selv finne mening i en endring og hjelpe ansatte ved å gi mening til endringer, ofte undervurderes eller overses. Dette styrkes av funnene til både Huy (2001) og Raelin og Cataldo (2011), til tross for at disse fokuserer på prosessen med om å hjelpe ansatte gjennom endring, og ser bort fra mellomlederens personlige endringsprosess. Ved å bare vektlegge to av fire roller en mellomleder har i en endringsprosess, oppfattes mellomlederne som mindre produktive og mer endrings skeptiske enn de kanskje egentlig er (Hope, 2015).

3.2.2 Mellomlederens fire roller ved endring

Balogun (2003) har utviklet en modell med fire roller en mellomleder har i en endringsprosess: to av dem kategoriserer Balogun (2003) som ”sensemaking”: å bearbeide personlig endringsprosess (undergoing personal change) og å hjelpe ansatte gjennom endring (helping others through change). De to andre rollene plasserer Balogun (2003) i kategorien koordinering og ledelse: ivareta drift (keeping the business going) og implementering av endringer (implementing changes to department).



Figur 5: Fritt oversatt basert på figur fra Balogun (2003)

Koordinering og ledelse

Ved gjennomføring av endringsprosesser i en organisasjon er det for organisasjonen nødvendig å ivareta normal drift parallelt med at endringen innføres. Dette setter mellomlederen i en posisjon som krever en kontinuerlig balansegang: å skulle gi nødvendig opplæring og innføring i endringene, men samtidig å opprettholde normalt nivå på produksjon. Å implementere endringen innebærer å konkretisere hva de strategiske makromålene som kommer fra toppledelsen betyr i mikro-perspektiv: hvordan endrer det hverdagen for de ansatte på gulvet? Hvordan skal de strategiske målene omformes til handling? (Hope, 2015). Denne rollen, sett i sammenheng med å ivareta normal drift, omtaler Huy (2001) som balansekunstner. Ifølge Huy vil mellomlederen i en endringssituasjon fungere som en balansekunstner mellom den pågående endringsprosessen og ivaretagelse av normal drift. Tempoet på en gjennomført endring er en balansegang mellom å ikke endre så hurtig at det blir komplett kaos, men samtidig ikke så sakte at det fører til passivitet. Huy fant at mellomledere, som de andre ansatte, var overarbeidede og stresset i en endringssituasjon, men at mellomlederne ofte fant en form for selvrealisering, både personlig og profesjonelt, ved å stå i balanseprosjektet, ved å løse problemer og få kabalen til å gå opp.

I tillegg til Huys fremstilling av mellomlederen som en balansekunstner (Huy 2001), tilskriver Huy også mellomlederne en rolle som entreprenører i en endringsprosess, der man finner spor av Balogun (2003) sine koordinering og ledelses-roller (Hope, 2015). Ifølge Huy er mellomlederne nærmere på realitetene og har bedre forutsetninger for å se

forbedringspotensial og vurdere hvilke endringer som vil fungere i praksis. Samtidig fant Huy (2001) at en utfordring var at initiativene fra mellomlederne enten ikke ble hørt, eller ikke tatt på alvor, ofte fordi ledelsen ”visste” at mellomlederne var skeptiske til endring. Fordi mellomlederne har erfaring med å ikke bli hørt, har de en tendens til å innta en passiv, klagende rolle som reaksjon på å ikke føle seg hørt eller anerkjent. Det er dermed en ond sirkel som underbygger inntrykket av en destruktiv mellomleder. Huy refererer til et forskningsprosjekt han gjennomførte ved et stort teleselskap, der 117 adskilte endringsprosjekter fikk finansiering. Ved en gjennomgang av prosjektene i ettertid viste det seg at 80% av prosjektene som var foreslått av toppledelsen ikke levde opp til forventningen eller falt helt igjennom, mens 80% av de som var initiert av mellomlederne var vellykkede. En annen utfordring med entreprenørrollen i et endringsperspektiv er at det som regel er toppledelsen som får rosen for vellykkede endringsprosesser, og igjen at mellomlederne ikke blir kreditert for sin innsats. (Huy 2001)

Sensemaking

”Sensemaking” er prosessen individer gjennomgår i forsøk på å forstå og forklare hva som foregår rundt dem (Weick, 1995). Den første rollen i Baloguns modell er mellomlederens prosess med ”undertaking personal change”, heretter omtalt som ”å finne mening i endringen”. I en endringsprosess må en mellomleder gjennomgå en personlig endringsprosess for å tilpasse seg forandringene i egen rolle og ansvarsforhold. Pilene i figur 5 ovenfor indikerer at hvordan en mellomleder håndterer denne delen av endringsprosessen, vil være avgjørende for hvordan de resterende tre rollene utføres.

Parallelt med mellomlederens egen prosess med å bearbeide endringen, er mellomlederen en sentral aktør i å hjelpe de andre ansatte gjennom endringsprosessen, heretter omtalt som ”å hjelpe ansatte med å gi mening til endring”. Både gjennom formell og uformell kommunikasjon med de ansatte har mellomlederne en avgjørende rolle i å hjelpe de ansatte å forstå hvorfor endringen er nødvendig, hva som er hensikten med endringen, og hva det i praksis betyr for den enkelte ansatte. (Balogun, 2016; Hope, 2015)

3.3 Å finne og å gi mening til endring

I den følgende delen jobber jeg meg tettere inn på sensemaking-delen av modellen til Balogun (2003), med mellomlederens personlige prosess med å finne mening i endringen og videre å støtte ansatte med å gi mening. På den måten konstruerer jeg et rammeverk jeg bruker som utgangspunkt for å drøfte problemstillingen min. Denne delen er dermed todelt, først ser jeg

på hvordan mellomlederne selv jobber med å finne mening, og deretter ser jeg på hvordan de jobber med å hjelpe de ansatte å gi mening til en endring.

Merk at jeg heretter bruker uttrykket ”å finne mening” som et samlebegrep for den individuelle prosessen en mellomleder går gjennom i en endringsprosess, ofte kjent som ”sensemaking” (Rouleau, 2005) og ”undergoing personal change” hos Balogun (2003). Dette er et begrep jeg definerer for å unngå begrepsforvirring, og er ikke en direkte oversettelse av begrepene. Videre tar modellen utgangspunkt i at prosessen med å finne endring er en holdningsskapende prosess, mens prosessen med å gi mening ses som en handlingsprosess.

Det er utfordrende med å finne et rammeverk å ta utgangspunkt i som hjelper meg å belyse og drøfte elementene i problemstillingen min. Av forskning på feltet er det flere modeller som vektlegger vekselvirkningen mellom å finne mening og å gi mening. De beskriver hvordan lederen vil begynne med en kognitiv prosess for å finne mening, som vil avløses av en handlingsfase hvor man gir mening til andre, og hvor innspill fra handlingsfasen vil kunne ta lederen tilbake til egen prosess med å finne mening, for deretter å føre til en ny handlingsfase rettet mot å de ansatte (Gioia & Chittipeddi, 1991; Mattson, 2015). En kjerne i denne modellen er skillet mellom den kognitive prosessen hos mellomlederen og den atferdsmessige prosessen rettet mot de ansatte. Denne modellen er ikke egnet til å besvare problemstillingen for denne oppgaven, ettersom jeg ønsker å konstruere et skille mellom mellomlederens egen prosess med å finne mening og prosessen med å gi de ansatte mening. Dette skillet er et skille jeg konstruerer for å få en forståelse for hva som har skjedd i endringsprosessen. Forskning som ser på hva som skaper bevegelse og utvikling i prosessene med å finne mening og å gi mening uavhengig av hverandre har vært vanskelig å finne, og mer forskning på spørsmålet om konsekvensen av bevegelsen mellom kognitiv reaksjon og handling har blitt etterlyst av Mattson (2015).

Jeg velger å ha to forskjellige modeller for å strukturere analysen av prosessen mellomlederen selv går gjennom, og hva mellomlederen gjør for å hjelpe sine ansatte. For å se på hvordan mellomlederen jobber med seg selv legger jeg vekt på utvikling av holdninger, men med et handlingsaspekt. Del to, som går på hvordan mellomlederne jobber mot de ansatte, vektlegger handlingsaspektet: konkrete handlinger fra mellomlederen som retter seg mot å hjelpe de ansatte å gi mening i endring. Videre redegjør jeg nærmere for hvordan jeg har utviklet et rammeverk for hver av de to delene.

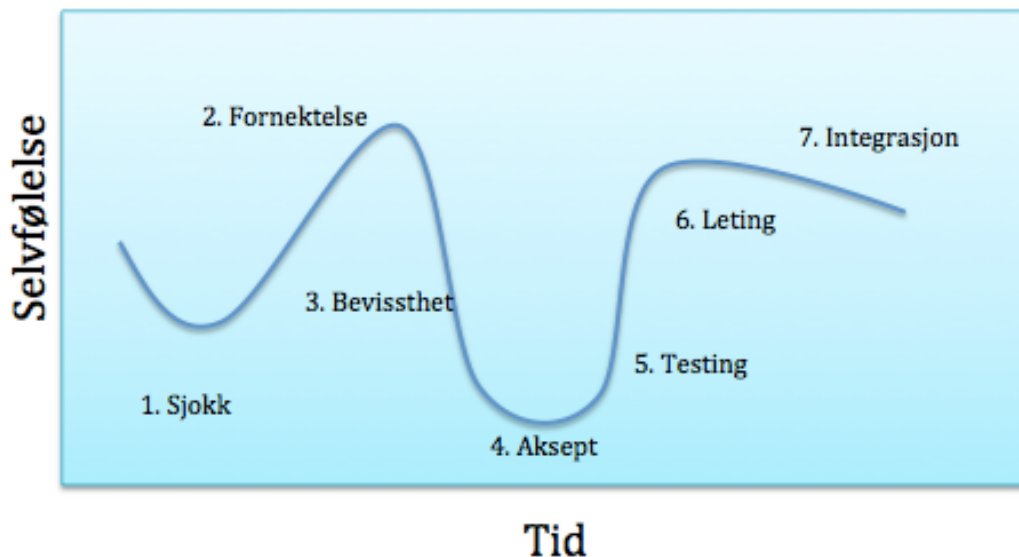
3.3.1 Å finne mening

I en endringsprosess får mellomlederen en avgjørende rolle fordi mellomlederen tolker intensjonen med endringen (Hope, 2015). Tolkningen mellomlederne gjør, påvirker hvordan de selv håndterer endringen, og dette påvirker videre hvordan mellomlederen løser de resterende tre rollene: hvordan de hjelper de ansatte å bearbeide endringen, hvordan de holder igang driften i organisasjonen, samt hvilke endringer de velger å implementere i sin seksjon (Balogun, 2003). Mellomlederens prosess med å finne mening i endring blir dermed en nøkkelfaktor i endringsprosessen som helhet (Filstad, 2014).

Tolkningsprosessen er primært en uformell sosial prosess som foregår på alle nivåer i organisasjonen og uavhengig, men ikke upåvirket, av hierarkiske nivåer: mellom toppledelsen og mellomlederen, blant mellomlederne og i samspillet mellom mellomlederen og de ansatte. I praksis skjer det gjennom daglige aktiviteter og samtaler, tolkning av differansen mellom uttalt visjon og handling, samt tilbakemeldinger fra andre (Hope, 2015). I en endringssituasjon trenger mellomledere at toppledelsen aktivt jobber med å gi dem mening ved endringen, for å tilrettelegge for mellomlederens prosess med å finne mening ved endringen. Dersom toppledelsen lykkes med dette, øker det sjansen for at mellomlederne lykkes med å gi mening til sine ansatte (Filstad, 2014). Om toppledelsen ikke anerkjenner viktigheten av at mellomlederen fyller denne tolkningsrollen, vil det kunne resultere i at disse prosessene ikke får tilstrekkelig oppmerksomhet og støtte fra mellomlederen. Det vil dermed svekke endringsprosessen. (Balogun, 2016; Filstad, 2014) Det vil videre kunne føre til dannelsen av lukkede systemer i organisasjonen, altså at det i organisasjonen skapes lukkede grupperinger som inntar en ”oss mot dem”-holdning hvor gruppene isolerer seg fra fellesskapet. (Raelin og Cataldo, 2011). Å bearbeide den personlige prosessen i forbindelse med endring er et forsøk på å konstruere mening for å utvikle et rammeverk av egne opplevelser i forhold til egen oppførsel og endringen i organisasjonen, også kjent som sensemaking (Weick et al, 2005; Voronov, 2008, fra Filstad, 2014).

For å forstå den individuelle prosessen med å finne mening i endring har jeg valgt jeg å ta utgangspunkt i modellen til Adams, J., Hayes, J., & Hopson, C. (1976), som presentert i Hayes (2002). Modellen baserer seg på Kübler-Ross sin modell for faser av sorg (1991), og viser hvordan et vanlig reaksjonsmønster hos et individ i en endringsprosess kan se ut. En utfordring ved bruk av denne modellen er at den tar utgangspunkt i at en endring vil utløse en sorgprosess hos alle som blir involvert i endringen, noe som sannsynligvis ikke stemmer for

alle. Den gir likevel et praktisk rammeverk for å forstå den personlige prosessen en ansatt kan gå gjennom i forbindelse med endring. Modellen under brukes i denne studien som et bakteppe for å forstå mellomlederens personlige endringsprosess i analysen av datamaterialet. Senere vil jeg utvide modellen og se den i sammenheng med hvordan en mellomledere kan hjelpe ansatte ved å gi mening i de forskjellige fasene av endring. Den personlige endringsprosessen er i modellen beskrevet som syv steg.



Figur 6: Fritt oversatt basert på figur av Adams, J., Hayes, J. & Hopson, C. (1976), som gjengitt i Hayes (2002, s. 151)

Den første reaksjonen en ansatt ofte har i møte med en endring er sjokk. Det vil medføre en skramme i selvbildet: forventningen om endring oppleves som en anklage eller som mistillit til måten den ansatte jobber (Hayes, 2002). Derfra er neste fase gå fornektelse, hvor den ansatte overbeviser seg selv om at endringen ikke nødvendigvis medfører så store endringer for egen del, og at vedkommende kan fortsette omtrent som før. Dette vil kunne øke selvtilliten igjen, men også gjøre at den ansatte ikke egentlig endrer seg. I forlengelsen av dette vil personen igjen få en nedgang i selvfølelsen, fordi vedkommende opplever manglende mestringsfølelse i den nye situasjonen (Hayes, 2002). For å hjelpe seg selv gjennom disse to fasene kan en mellomleder jobbe med å anerkjenne og akseptere følelser og uvilje mot endring, prøve å utvikle aksept for endringen og finne motivasjon for hvorfor endringen er nødvendig (Karp, 2014).

Bevegelse til fase tre, bevissthet, forutsetter det at den ansatte skjønner at en endring hos dem selv nødvendig, som vil kunne føre til enda et fall i selvfølelsen, ettersom den ansatte forstår at de ikke lengre har kompetansen som trengs for å utføre jobben. I det den ansatte

aksepterer endringen og legger de gamle vanene bak seg, har de beveget seg til fase fire, aksept. I fase fem, testing, begynner den ansatte å prøve seg fram for å finne ut hvordan endringen påvirker hverdagen i praksis. Dette vil føre til en økning i selvbilde til den ansatte (Hayes, 2002). For å skape bevegelse i egen prosess i disse fasene vil å lage konkrete planer for gjennomføring av endring, å finne samtalepartnere og hjelpere og å etablere nye rutiner som støtter endringen, være hensiktsmessig atferd (Karp, 2014)

I forlengelsen av testingen beveger man seg over i fase seks, leting, der erfaringene fra fase fem evalueres, og den ansatte tilpasser seg hva som fungerer og ikke fungerer. Den siste fasen er integrasjon, hvor den ansatte har tilpasset seg endringen og leverer i tråd med ønsket målsetting for endringen (Hayes, 2002).

Piderit (2000) fant at en reaksjon vil kunne ha både affektive, kognitive og atferdsmessige komponenter, og at disse tre ikke nødvendigvis vil være sammenfallende. Dersom en mellomledere for eksempel har en negativ affektiv reaksjon ved å uttrykke frykt og skepsis, men samtidig innser at endringen er nødvendig, vil dette kalles en ambivalent reaksjon (Piderit, 2000). Holdningsforskning av Thompson et al (1995, referert i Piderit, 2000, s. 789) tyder på at de fleste ansattes reaksjoner på endring vil inneholde ambivalens. For å forstå mellomlederens prosess med å finne mening i endring, deler jeg prosessen med å finne mening inn i kognitiv reaksjon, affektiv reaksjon og atferdsmessig reaksjon (Meyer og Stensaker, 2011). Videre redegjør jeg for disse, og viser hvordan jeg har brukt dem ved operasjonalisering av problemstillingen og i intervjuguiden.

Affektiv reaksjon

Den affektive reaksjonen er være den følelsesmessige reaksjonen mellomlederen har i forbindelse med endringsprosessen, altså både positive og negative følelsesreaksjoner knyttet til endringen (Piderit, 2000). Eksempler på dette er følelser som glede og spenning over endringen, men også usikkerhet rundt fremtidig jobbsituasjon, utrygghet i lederrollen og følelsen av å ikke strekke til. Studien ser på hvilke affektive reaksjoner mellomlederne har, for å få delt opp mellomlederens prosess med å finne mening. Videre ser jeg dermed i hvilken grad affektiv reaksjon knytter seg mot den kognitive og atferdsmessige reaksjonen.

For å forstå mellomledernes affektive reaksjon stiller intervjuguiden spørsmål knyttet til hva de følte da de ble presentert for endringen, hva de opplevde som positivt ved endringen og

hva som var utfordrende. Samtidig viser datamaterialet at flere av svarene fra dybdeintervjuene inneholder affektive reaksjoner, selv om spørsmålet som er stilt ikke retter seg direkte mot affeksjoner. Disse har dermed bidratt til å belyse mellomlederens følelsesmessige endringsprosess.

Kognitiv reaksjon

Ved presentasjon av en endring jobber mellomlederen med å bearbeide endringen. Den kognitive prosessen er den mentale tankeprosessen en mellomlederen gjennomgår: hva betyr denne endringen for meg? Hvordan vil den påvirke min jobb og mine ansatte? Hva mellomlederen anser som sant vil også være en del av den kognitive reaksjonen (Piderit, 2000). Dette er ofte den reaksjonen som vektlegges når prosessen med å finne mening beskrives (Gioia & Chittipeddi, 1991; Hope, 2015; Lundgren-Henriksson & Kock, 2016).

I intervjuene stiller jeg spørsmål knyttet til hva som var målet med endringen, om de hadde forståelse for hensikten ved endringen og hva de tenkte da de fikk høre om endringen, for å få forståelse for hvordan mellomlederens kognitive prosess i forbindelse med å finne mening i endringen har vært.

Atferdsmessig reaksjon

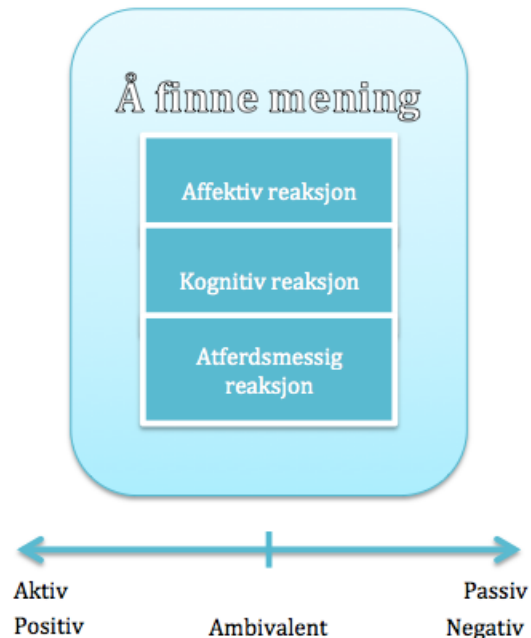
En konsekvens av de kognitive og affektive prosessene mellomlederne gjennomgår i en endringsprosess, vil være at de utfører handlinger som en reaksjon på endringen (Gioia og Chittipeddi, 1991; Piderit, 2000)). Disse handlingene kan for eksempel være å etterspørre informasjon for å forstå endringen, eller å prøve ut hvordan endringen vil fungere i praksis. Basert på erfaringene vil mellomlederen kunne utvikle egen mening om endringen, og dermed være over på det kognitive og affektive nivået igjen. Den kognitive og affektive reaksjonen er tett koblet til den atferdsmessige reaksjonen. De vil foregå samtidig og påvirke hverandre (Piderit, 2000).

For å forstå hvordan mellomlederens atferdsmessige prosess har foregått og utviklet seg, intervjuer jeg med mellomlederne om hva de gjorde for å forstå hvordan endringen påvirket dem i praksis og hvordan de jobbet for å implementere endringen. I tillegg ser studien etter tegn på utførte handlinger som en konsekvens av en endring. Hva mellomlederen gjør for å finne mening i endringen, vil kunne overlappe med hva mellomlederen gjør for å gi mening til de ansatte, men i denne delen fokuserer studien på atferd som er knyttet utelukkende til

mellomledernes egen prosess, ettersom handlinger de har gjort for å gi de ansatte mening vil omfattes av den andre delen av analysemodellen min.

Avsluttende om å finne mening

Teorien over gir meg tre kategorier jeg bruker for å operasjonalisere begrepet å finne mening: kognitiv reaksjon, affektiv reaksjon og atferdsmessig reaksjon. Disse tre utgjør tilsammen den første delen av analysemodellen for oppgaven min. I intervjuguiden operasjonaliserer jeg kategoriene, sånn at jeg i løpet av dybdeintervjuet med mellomlederne får svar som bidrar til å forklare hvordan de har jobbet med å finne mening i den valgte endringsprosessen.



Figur 7: Analysemodell del 1: Å finne mening

En utfordring er at det tidvis er vanskelig å skille spesielt mellom hva som er en affektiv reaksjon og hva som er en kognitiv reaksjon. I kategorien for affektiv reaksjon velger jeg å vektlegge utsagn som enten ordrett gir uttrykk for følelser, eller utsagn som har en tydelig følelsesmessig undertone, altså hvor argumentene som brukes klart er drevet av en følelse. Et eksempel på et slikt utsagn er fra en av avdelingslederne, som ved spørsmål om hvorfor kommunen hadde begynt med Tildelingskontoret og stoppeklokkemodellen uttalte: ”Nei, det var vel for at ikke man skulle bruke for mye tid hos brukerne. At vi skulle ha noe å forholde oss til, at vi ikke skulle, jeg vet ikke hva tanken var, at de trodde at vi satt der og så på tv sammen med dem, eller, jeg vet ikke...”. Til tross for at intervjuobjektet ikke bruker ord som beskriver følelser i dette sitatet, har argumentasjonen en klar følelsesmessig dimensjon. Noen av disse utsagnene kunne også vært plassert i den kognitive kategorien, men jeg opplever det som hensiktsmessig å ha retningslinjene over som tommelfingerregel for klassifiseringen. I den kognitive prosessen vektlegger jeg utsagn som inneholder tankerekker og resonnementer. Disse har ofte også en følelsesmessig dimensjon, men dersom sitatene inneholder en klar argumentasjon, klassifiserer jeg dem som kognitive. ”Også må man jo være villig til å selv tro på den endringa som skal skje.. Og det kan jo være, for meg som har jobba så lenge, en

utfordring.. For jeg har jo vært gjennom mange endringer, og jeg ser ikke, det er ikke alltid jeg tror på de endringene, at det skal for eksempel løse den økonomiske situasjonen” er et eksempel på et utsagn som har begge dimensjonene, men som jeg likevel velger å klassifisere som kognitivt. I kategorien for atferd fokuserer studien på utsagn som har et klart handlingsaspekt.

Basert på teorien og analysemodellen, vil jeg bruke modellen for den personlige endringsprosessen som et bakteppe for å forstå hvordan mellomlederen har jobbet med å finne mening i endringen. Jeg forventer jeg at dersom avdelingslederen viser få tegn på å ha gått gjennom den personlige endringsprosessen vil dette medføre at de ikke har hatt en grundig prosess med seg selv for å finne mening i endringen, og at de dermed vil kunne bære preg av å ikke ha skjønt hensikten eller målet med endringen.

3.3.2 Å gi mening

Jeg ønsker å forstå hvorvidt det er en sammenheng mellom hvordan mellomlederne selv finner mening ved en endring, og hvordan de videre gir mening til sine ansatte. Hittil har jeg fokusert på hvordan mellomlederne finner mening for seg selv, og basert på det presentert første del av analysemodellen min. I den kommende delen flytter jeg fokus over på hvordan mellomlederen jobber med å gi de ansatte mening i endringen, og i forlengelsen av det vil jeg presentere del to av analysemodellen min.

Samtidig som mellomlederen skal bearbeide endringen for egen del, har de også en nøkkelrolle i å hjelpe de ansatte med å forstå og godta endringen, ofte kalt sensegiving, heretter omtalt som ”å gi mening”. Å gi mening defineres som en prosess der man forsøker å påvirke andres forsøk på å finne mening, og denne er dermed også forbundet med en makt; muligheten til å bekrefte eller avfeie tolkninger og versjoner av endringen (Giola and Chittipeddi, 1991; Voronov, 2008, fra Filstad, 2014)

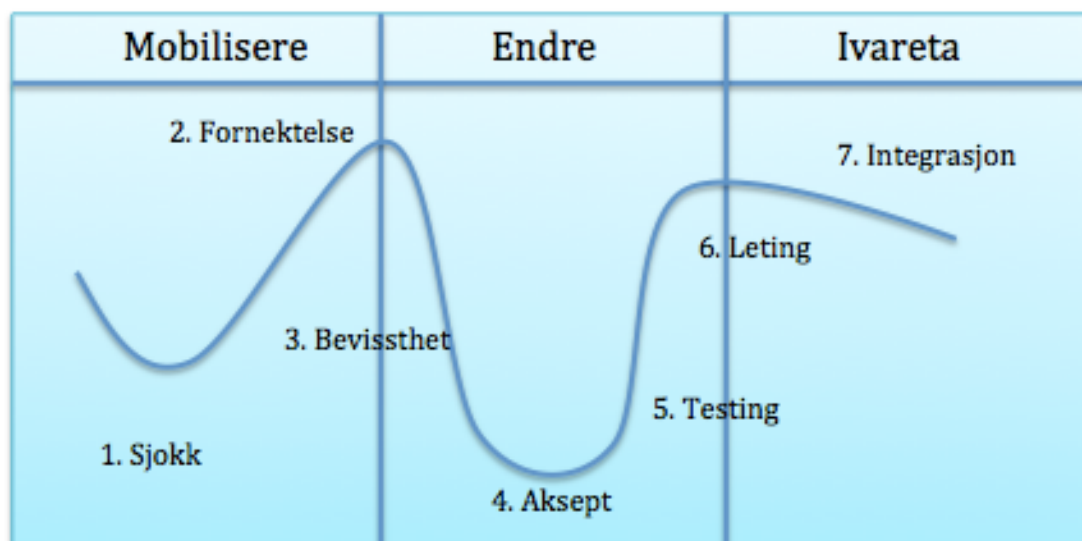
En utfordring i en endringsprosess er at toppledelsen normalt vil ha et makroperspektiv, med fokus på struktur, strategi, kultur og formaliteter, mens ”de ansatte på gulvet” vil ha et mikroperspektiv, fokusert på oppgaver, kunnskap og motivasjon (Hope, 2015). En mellomleder blir dermed en megler i midten, som må skape forståelse i begge retninger for den andre partens perspektiv. Dersom en mellomleder ikke får tilstrekkelig spillerom i endringsprosessen, vil resultatet kunne bli at toppledelsen og ”de ansatte på gulvet” opererer i

hvert sitt lukkede system, der man bygger en vi-mot-dem-kultur, hvor misforståelse og mistillit gror, som dermed motvirker endringsprosessen (Raelin & Cataldo, 2011). En aktiv og engasjert mellomleder vil kunne sørge for god informasjonsflyt mellom nivåene, gi tilbakemeldinger i begge retninger og øke forståelsen for prosessen, for på den måten å unngå eller redusere lukkede systemer. Ansvarliggjøring og involvering av mellomlederen vil gjøre at mellomlederen kan dele ansvaret og involveringen videre nedover i organisasjonen, og på den måten øke sjansen for at endringsprosessen blir vellykket (Raelin og Cataldo, 2011).

Huy (2011) vektlegger mellomledernes rolle overfor de ansatte både som terapeut og kommunikator. Huys forskning viser at ettersom mellomlederne ofte har jobbet lenge i organisasjonen, samtidig som de i hverdagen jobber tettere med de ansatte og dermed kjenner dem bedre, lyktes derfor også mellomlederne med å tilpasse budskapet til den enkelte. De kan dermed fungere som en effektiv kommunikator i endringsprosessen fordi de har en unik forutsetning for å bidra til å hjelpe de ansatte med å gi mening til endringen. Mellomlederne har også et sterkere nettverk blant de ansatte, og har bedre kjennskap til uformelle strukturer og kompetanser enn toppledelsen. På den måten å øker de sjansen for å lykkes med å implementere varige endringer (Huy, 2001). Forskningen til Huy viste at mellomlederne vil kunne selge inn endringen til medarbeidere på en subtil og ikke-truende måte. De ville kunne forutsi hvilke ansatte som vil trenge ekstra oppfølging og overbevisning, og hvordan man burde tilpasse budskapet til forskjellige grupper ansatte. Videre mener Huy at mellomlederne har en terapeutfunksjon for de ansatte som passer innenfor Baloguns (2003) rolle med å hjelpe de ansatte gjennom endring. Fordi mellomlederne kjenner de ansatte bedre enn toppledelsen, og jobber tett med dem i hverdagen, må de forholde seg til de følelsesmessige reaksjonene de ansatte har i forbindelse med endringsprosessen. Usikkerhet, angst, depresjon og sinne er følelser som kan oppstå hos de involverte i endringsprosesser, og mellomlederne kan ikke velge bort å forholde seg til disse reaksjonene, fordi konsekvensen vil kunne bli at de mister ansatte, eller at produktiviteten stagnerer eller sinkes. Igjen vil mellomlederens kjennskap til de ansatte gjøre at de har bedre forutsetning for å se den enkeltes behov og berolige ansatte i endringsprosesser (Huy, 2001).

Som nevnt tidligere er det en forutsetning for at en endring skal finne sted at individene i organisasjonen endrer seg (Hope, 2015). Basert på modellen som ble presentert under mellomlederens egen prosess med å finne mening, bruker jeg Balogun et al. (2016) sin

utvidede versjon av modellen til å se på hvordan mellomlederen kan støtte de ansatte i de forskjellige fasene av endring: mobilisere, endre og ivareta.



Figur 8: Fritt oversatt basert på figur fra Balogun (2016: s. 149)

En nøkkel for en mellomleder vil være å se endringsprosessen og den individuelle prosessen parallelt, og dermed å designe fasene så de både driver endringsprosessen framover, men også imøtekommer den personlige utviklingen de ansatte trenger å ha for å følge endringen (Hayes, 2002). Figuren gir et inntrykk av hvordan man som ansatt ofte vil oppleve en endring, men hvordan den enkeltes prosess utvikler seg vil alltid variere fra ansatt til ansatt, både i rekkefølge og tempo (Balogun, 2016).

Mobilisere

I mobiliseringsfasen bør mellomlederen jobbe med å motivere de ansatte til endring ved å vektlegge støtte som hjelper den ansatte gjennom fasene med sjokk og fornektelse, og over mot bevissthet (Balogun, 2016). Dette kan gjøres ved å støtte den ansatte i å gi slipp på fortiden og forsone seg med endringen som kommer, gjerne ved hjelp av å skape en kriseforståelse (Meyer & Stensaker, 2011) eller en endringsvisjon (Karp, 2014). Å skape en kriseforståelse vil være å tydeliggjøre at den nåværende situasjonen ikke er et blivende sted og at endring er kritisk nødvendig for at organisasjonen skal overleve (Meyer & Stensaker, 2011). Alternativt kan lederen mobilisere til endring gjennom bruk av en visjon –å skape et bilde av tilstanden og hverdagen man ønsker å bevege seg til (Karp, 2014). Å skape et forum der man kan diskutere endringene, få en følelsen av fellesskap i usikkerheten og/eller identifisere positive og negative sider ved endringen vil kunne bidra til bevegelse i denne fasen. Emosjonell støtte, konkretisering av veien gjennom endring og informasjon om

endringen og involvering vil være andre handlinger som støtter bevegelse hos de ansatte fram mot endringsfasen (Hayes, 2002; Balogun, 2016).

Endre

Ettersom endringsprosessen flytter seg over til endring, vil mellomlederen kunne hjelpe de ansattes endringsprosess gjennom fasene bevissthet, aksept, testing og leting ved praktiske tiltak som opplæring, å lage nye prosedyrer, legge til rette for øving og gi veiledning.

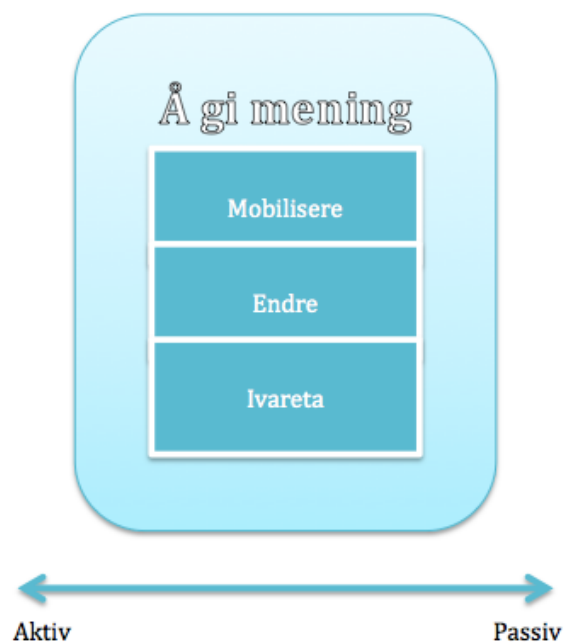
Samtidig vil de kunne støtte den ansattes prosess gjennom å lytte, støtte, oppmuntre, gi tilbakemelding og gå i dialog med de ansatte om hva som fungerer og ikke fungerer ved endringen (Hayes, 2002). Spesielt dersom endringen som skal gjennomføres er kulturendringer, vil kommunikasjon, støtte, og eventuell bruk av intern eller ekstern veileder være hensiktsmessig (Balogun, 2016).

Ivareta

I fasen for å ivareta endringen vil den ansatte fortsatt trenge støtte i å utvikle sin nye rolle, og mekanismer for belønning av atferd og symbolske tiltak, som å feire måloppnåelse med kake, vil kunne bidra til bygge oppunder en varig etablering av endringen. I denne fasen vil det være nyttig om mellomlederen aktivt går i dialog med de ansatte for å reflektere rundt endringen, hvordan de opplevde prosessen og hva de som organisasjon har lært (Hayes, 2002).

Avsluttende om å gi mening

Teorien over har gir tre kategorier jeg har brukt for å konstruere et rammeverk for analysen av mellomledernes prosess med hjelpe de ansatte ved å gi mening: mobilisere, endre og ivareta. Disse tre utgjør den andre delen av analysemodellen for oppgaven min. I intervjuguiden har jeg operasjonalisert kategoriene, sånn at jeg i løpet av dybdeintervjuet har fått svar fra mellomlederne som bidrar til å forklare hvordan de har jobbet med å gi mening i de forskjellige fasene av den valgte endringsprosessen.



Figur 9: Analysemodellen del 2: Å gi mening

Videre har jeg sett på hva teorien sier om hvordan mellomledere kan støtte ansatte i endringsprosesser, opp mot hva avdelingslederne har fortalt at de har gjort.

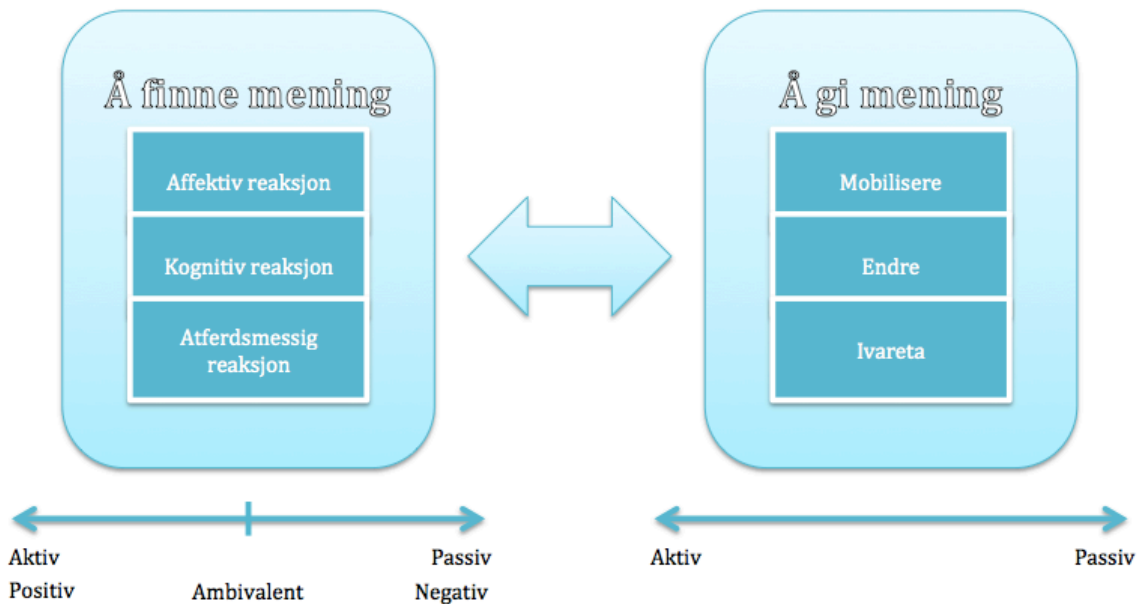
3.4 Sammenhengen mellom å finne og å gi mening

For å strukturere resultatene fra de to første delene av analysen, og gjøre et forsøk på å se om det er en sammenheng mellom hvordan mellomlederne har agert innenfor hver kategori bruker jeg to skalaer. Den ene skalaen er en holdningsskala som går fra veldig negativ (1), via ambivalent (3) til veldig positiv (5). Denne skalaen anvendes for å strukturere funnene knyttet til affektiv reaksjon. Graderingene på denne skalaen er basert på holdningen avdelingslederne har gitt uttrykk for gjennom intervjuene, kombinert med en vurdering av om holdningen er gjentakende i flere utsagn og i flere sammenhenger.

Den andre skalaen er en handlingsskala inspirert av Meyer og Stensaker (2011) sin figur for å kartlegge ansattes reaksjoner på multiple endringer. Figuren tar utgangspunkt i ansattes reaksjoner på endring, men ettersom mellomledere også er ansatte, og jeg vet fra teorikapittelet at mellomlederens atferd vil ha en vesentlig påvirkning på hvorvidt endringen implementeres, velger jeg å bruke den. Meyer og Stensaker (2011) sin figur har to skalaer, en for aktiv og passiv atferd, og en som graderer atferden basert på om den jobber for eller mot implementering av endringen. Å være aktiv på handlingsskalaen kan både være å jobbe aktivt med å implementere endringen, men også å jobbe aktivt mot innføring av endringen. Ifølge Meyer og Stensaker (2011) vil både aktiv og passiv atferd kunne føre til at endringen blir implementert. Aktiv atferd kan både være motstand mot endringen, som isåfall vil føre til at endringen ikke blir gjennomført, men den kan også være en proaktiv holdning som vil føre til at endringen skjer. En passiv holdning som er preget av at den ansatte distanserer seg vil gjøre at endringen ikke gjennomføres, og denne reaksjonen kalles BOHICA (Bend Over Here It Comes). En passiv reaksjon som er preget av lojalitet vil normalt føre til at endringen blir implementert. Jeg bruker aktiv-passiv-skalaen for å strukturere funnene i analysen. Den andre skalaen for hvorvidt atferden jobber for eller mot implementering anvendes i analysen, men den inngår ikke direkte i analysemodellen.

Aktiv-passiv-skalaen bruker jeg på kognitiv og atferdsmessig reaksjon innenfor mellomlederens egen prosess med å finne mening, samt hele prosessen med å gi mening: å mobilisere, endre og ivareta. Analysedelen ser på om det er en sammenheng mellom hvordan

de forskjellige mellomlederne slår ut på de forskjellige skalaene for å finne mening og å gi mening.



Figur 10: Analysemodell for oppgaven

Jeg forventer at jeg vil finne at dersom en mellomledere har hatt en positiv eller ambivalent affektiv reaksjon på endring, kombinert med en aktiv kognitiv atferdsmessig prosess med å finne mening, vil dette gjøre at de også har hatt en aktiv prosess med å hjelpe de ansatte å gi mening til endringen. Tilsvarende forventer jeg at en mellomleder som har hatt en negativ eller ambivalent affektiv reaksjon, kombinert med en passiv kognitiv og atferdsmessig atferd, vil ha hatt en passiv prosess med å hjelpe de ansatte ved å gi mening til endring.

4 Metode

4.1 Om metode

Metode handler om hvordan man samler inn empiri, hvordan man analyserer informasjonen man samler inn, og hvordan man tolker informasjonen som er samlet inn (Saunders, Thornhill & Lewis, 2012).

I prosessen med å utforme forskningsdesign må problemstillingen ses i sammenheng med teorien, for å kartlegge hvordan man kan forme studien så den belyser ønsket felt på en hensiktsmessig måte (Saunders et al, 2012). Metode er rammene som formulerer hvordan jeg skal designe prosjektet mitt for at jeg på best mulig måte skal få besvart problemstillingen om hvorvidt det er en sammenheng mellom hvordan mellomledere jobber med å finne mening i endring og hvordan de hjelper ansatte med å gi dem mening i en endring.

Ved studie av mennesker og organisasjoner om sensitive temaer som endring, er det viktig å ta etiske hensyn ved oppbevaring, bearbeiding og publisering av data. Studien er meldt inn til og godkjent av NSD, Norsk senter for forskningsdata. Jeg kommer nærmere inn på hvordan jeg har ivaretatt anonymiteten under avsnitt 4.3.4 transkribering og 4.3.5 analyse.

4.2 Forskningsdesign

4.2.1 Ontologi og epistemologi

Innenfor metode regnes ontologi og epistemologi som to sentrale begreper som vil påvirke hva slags forskningsdesign man velger. Ontologi er læren om hva virkeligheten er, og hvordan virkeligheten ser ut. Teorier innenfor ontologi kan anses som forutsetninger om mennesket som ligger til grunn når vi gjør en undersøkelse. Disse forutsetningene vil ha en påvirkning på hvordan forskningen gjennomføres og tolkes, og bør dermed synliggjøres og begrunnes (Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Den ontologiske bakgrunnen i forskningsarbeidet legger premissene for epistemologien, ettersom epistemologien dreier seg om teorier knyttet til ”hvordan vi kan gå fram for å få kunnskap om samfunn og mennesker” (Johannesen et al., 2011, s. 59). De metodiske valgene jeg har gjort i forbindelse med forskningsprosjektet vil være påvirket av både ontologisk og epistemologisk standpunkt hos meg. Personlige erfaring og bakgrunn vil påvirke valgene som tas, og hvordan informasjonen som er innhentet tolkes. Spesielt ved kvalitativ forskning er

dette en utfordring, fordi forskeren vil kunne påvirke forskningsdeltakerne. Det er også større rom for tolkning i analyseprosessen enn det er ved kvantitativ datainnsamling. (Johannesen et al., 2011)

Synet på hvordan fenomener kan og skal undersøkes, kan deles i retningene positivistisk og hermeneutisk. Jeg har tatt utgangspunkt i et hermeneutisk syn, ettersom innsikten jeg søker i liten grad består av informasjon som kan kvantifiseres og måles. Dette passer best med et hermeneutisk syn, som vektlegger at forskning består av tolkning av mennesker og samfunn, der hovedformålet er å utvikle en forståelse. (Johannesen et al., 2011) Et kjennetegn ved casestudier er at forskningen skjer innenfor en pågående prosess, der man ikke har kontroll på alle variabler. Dette medfører at jeg antar at det ikke eksisterer en objektiv sannhet jeg prøver å finne, men at jeg mener det finnes mange versjoner av en sannhet. I forsøket på å kartlegge mellomledernes personlige prosesser, har dette vært viktig å ha i bakhodet; det vil ikke være mulig å finne et svar på hvordan de håndterte situasjonen, og hva de svarer vil være påvirket av mange faktorer. Fokuset i oppgaven har vært å prøve å få tak i mellomledernes versjon av prosessen, deres virkelighetsbilde, uten å forsøke å måle om det bildet er ”riktig” eller ”sant”.

4.2.2 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign deles gjerne inn i kausal, eksplorerende og deskriptiv forskning (Ringdal, 2001). Om man ønsker å forstå en årsak-virkning-dynamikk, vil det være naturlig å benytte seg av et kausalt design. Man vil da bruke en deduktiv tilnærming, som tar utgangspunkt i en teori, og bruker den som ramme for utforming av forskningsprosjektet, for deretter å analysere dataen som blir samlet inn i lys av den valgte teorien (Johannesen et al., 2011). Eksplorerende forskningsdesign brukes for å gi økt innsikt i en uklar problemstilling, og er velegnet i begynnelsen av et prosjekt, fordi det åpner for å få ny innsikt og nye ideer. Her brukes som regel en induktiv tilnærming, som i korte trekk betyr at man først samler inn data, for så å prøve å systematisere datamaterialet inn i en teoretisk sammenheng. (Malhotra & Birks, 2006). Deskriptiv, eller forklarende forskning, har som mål å gi en nøyaktig beskrivelse av virkeligheten, og vil normalt gjennomføres ved bruk av kvantitative teknikker. Her brukes vanligvis en abduktiv tilnærming, som regnes som en mellomposisjon mellom en induktiv og deduktiv tilnærming. Man begynner da med en deduktiv tilnærming, men åpner samtidig for å se etter nye mønstre i empirien.

Teorirammen for denne studien er knyttet til mellomledere og endring, og ettersom jeg har en casestudie, og jeg ønsker å følge det videre om det dukker opp interessante spor som ikke er helt innenfor teorigrunnet mitt, vil studien ha et deskriptivt forskningsdesign med en abduktiv tilnærming.

4.2.3 Tidsaspekt

I forskningsdesignet må jeg også ta stilling til om jeg ønsker å se på endring over tid (longitudinal), eller om jeg forsker på situasjonen på et gitt tidspunkt (tverrsnitt) (Saunders et al., 2012). Det kunne det vært interessant å gjennomføre et longitudinal forskningsprosjekt for å se på hvordan prosessen med å finne og gi mening utvikler seg over tid, men på grunn av tidshorisonten for en masteroppgave vil det være vanskelig å gjennomføre, og jeg har dermed valgt å bruke et tverrsnitt. Det vil gi studien min en begrensning, fordi det vil gjøre prosjektet mer sårbart for variasjoner som dagsform hos den enkelte avdelingsleder, og jeg vil ikke kunne si hvorvidt inntrykket studien gir er gyldig over tid.

4.2.4 Casestudier

Dette forskningsprosjektet vil falle innenfor kategorien for single casestudier. "Case study research is deemed suitable when the proposed research addresses a contemporary phenomenon, which the researcher has no control over: the research is largely exploratory; and addresses the "how" and "why" questions" (Bendasat. et al., 1987; Darke, et al., 1998; Yin, 1994, som sitert i Shakir (2002))

Robert K. Yin (2014) anbefaler å bruke teori som utgangspunkt for en casestudie, blant annet fordi casestudier ofte vil ha elementer av eksplorativ forskning, slik at det er uklart hva man vil finne. Ved å ha et tydelig teorigrunnlag, vil det kunne gi veiledning til forskeren for hva som regnes som relevant og hvilke spor som bør følges. Videre kan bruk av teori bidra til å gi veiledning for innledende beslutninger knyttet til bruk av enkeltcasestudier eller flercasestudier. (Johannesen et al., 2011). Analysemodellen knyttet til en mellomleders rolle i endring brukes som rammeverk for studien. Ved å bruke dette som rammeverk vil jeg ha rom til å følge opp tråder og funn som måtte virke interessante, selv om de ikke direkte svarer til prosjektbeskrivelsen, forutsatt at de hører innenfor rammene av teorien. Fordi studien har forskningsdeltakere fra tre forskjellige enheter innenfor seksjon for hjemmetjenester, er casen min en embedded casestudie (Saunders, et al., 2012).

4.2.5 Metoder for datainnsamling

Et forskningsdesign som er basert på kausal, eksplorerende eller deskriptiv forskning vil normalt gjøres ved hjelp av kvalitative eller kvantitative metoder. Ettersom problemstillingen for studien vektlegger meninger og personlige prosesser, er det temaer som vil være mer egnet og lettere å få et dekkende bilde av ved hjelp av kvalitativ forskning (Denzin og Lincoln, 2011)

Oppgaven baserer seg i all hovedsak på dybdeintervjuer. Jeg er ikke på leting etter en ”universell” sannhet eller fasiten på hvorvidt mellomlederne har lyktes med å implementere endring, og jeg bruker sekundærdata der det bidrar til forståelsen av datamaterialet. Før intervjuene med avdelingslederne gjennomførte jeg bakgrunnsintervjuer med fire administrativt ansatte i kommunen for å øke min forståelse og innsikt i endringer som har funnet sted i hjemmetjenesten. I etterkant av intervjuene jeg ved behov hentet inn sekundærdata fra kontakten min i kommunen og kommunens nettsider, sånn som årstall for innføring av endringer og oversikt over organisasjonsstruktur. I tillegg har jeg hatt e-postdialog og møte med en ansatt i økonomiavdelingen for å få tilgang på tall for sykefravær, overtid og økonomisk resultat for 2015 og 2016.

4.3 Forskningsprosessen

4.3.1 Utvalg

For å få et bedre inntrykk av endringene, valgte jeg å gjennomføre to intervjuprosesser: først en med ansatte på administrativt nivå, som fokuserte utelukkende på å få oversikt over endringsprosesser i seksjonen, og deretter hovedintervjuene med avdelingsledere. Totalt har studien fjorten forskningsdeltakere.

Det er gjennomført tre intervjuer med ansatte på administrativt nivå, to individuelle og et gruppeintervju med to ansatte. Disse var håndplukket av kontakten min i kommunen, og kriteriene var forskningsdeltakere som hadde vært i sektoren i en lengre periode, og hadde god innsikt i endringsprosesser som hadde foregått.

For å velge avdelingsledere til dybdeintervjuene måtte jeg først avgjøre hva slags avgrensning som skulle gjøres innenfor helse og omsorg. Tidlig i prosessen valgte jeg å fokusere på seksjon for hjemmetjenester i Tromsø kommune. Det betydde å se bort fra de tre andre seksjonene i helse og omsorg. Bakgrunnen for at de tre andre ble valgt bort, var at jeg ønsket

å ta utgangspunkt i en seksjon for å gjøre det mulig for meg å få en god forståelse av tjenesten seksjonen drev, og samtidig få tilstrekkelig inntrykk av endringene som har vært gjennomført. Dette gjorde at seksjon for behandling og rehabilitering, og seksjon for oppfølgingstjenesten, med ca. 5 avdelingsledere hver, var utelukket, fordi de ikke hadde nok intervjuobjekter til at jeg ønsket å fokusere på en av dem. Dermed stod det mellom seksjon for sykehjem og seksjon for hjemmetjenester. Valget falt på hjemmetjenesten, ettersom det var seksjonen som i PwC sin rapport ble fremhevet som seksjonen med størst forbedringspotensial, samtidig som jeg fikk bekreftet at det var skjedd store endringer i hjemmetjenestene de siste tiårene (St. Meld 29 (2012-2013), 2013).

Videre fikk jeg hjelp fra administrativt ansatte i kommunen, samt seksjonsleder for hjemmetjenesten, til å forespørre avdelingslederne om å delta. De som fikk henvendelsen, fikk samtidig tilsendt et skriv med tema for oppgaven og informasjon om konfidensialitet. Utvalget baserer seg dermed på et ikke-sannsynlighetsutvalg.

I første runde var det syv avdelingsledere som meldte seg fra tre av fire enheter i seksjonen. En måtte trekke seg av personlige årsaker, og en annen var det ikke mulig å få kontakt med, så i første runde intervjuet jeg fem avdelingsledere, fire fra en enhet, og en fra en annen enhet. I andre intervjurunde vektla jeg å få en bedre spredning i hvilke enheter forskningsdeltakerne representerte. Tilsammen er det gjennomført åtte intervjuer med avdelingsledere fra tre enheter, der det var fire fra en enhet og to fra hver av de to andre enhetene. Av disse åtte intervjuene er det et jeg har utelatt fra studien, fordi det ble sagt sensitive ting i intervjuet som gjorde at det ville være vanskelig å bruke intervjuet i analysen uten å røpe intervjuobjektets identitet. Alt om dette intervjuobjektet er derfor fjernet fra studien.

Bakgrunnsinformasjon for de syv intervjuobjektene som er intervjuet i oppgaven er oppsummert i tabellen nedenfor. Utvalget har en klar overvekt av kvinner (seks av syv), og de er sannsynligvis både eldre og har flere års erfaring som avdelingsleder enn gjennomsnittet i Hjemmetjenesten. Tre av intervjuobjektene drifter ordinære hjemmetjenesteavdelinger, heretter kalt uteavdelinger. Tre drifter forskjellige varianter av omsorgsboliger, heretter kalt inneavdelinger, mens det siste intervjuobjektet drifter en avdeling som har begge deler. Avdelingslederne for uteavdelingene fortalte at de hadde en stor variasjon i antall brukere, stort sett mellom 70 og 100. Tallene i tabellen er deres anslag på antall brukere idet intervjuet ble gjennomført. Av hensyn til intervjuobjektene anonymitet er ikke kodenavnene for

intervjuobjektene eller kjønn tatt med i tabellen. Alle intervjuobjektene hadde en helsefaglig utdanning, ofte med relevante videreutdanninger for avdelingen de drev. Ingen av intervjuobjektene hadde formell utdanning innenfor økonomi eller ledelse. Unntaket var av to forskningsdeltakere som hadde 30 studiepoeng i et videreutdanningstilbud med fokus på endring fra et ledelsesperspektiv.

Tabell 1: Nøkkelinformasjon om forskningsdeltakerne

Alder	Type avdeling	Brukere	Årsverk	År i stillingen	År i Tromsø Kommune
50-54	Blandet		13	9	19
50-54	Inne	16	31	8	22
45-49	Inne	25	19	14	25
40-44	Inne	21	30	11	21
60-64	Ute	70	16	26	26
60-64	Ute	60	14	21	31
40-44	Ute	115	20	2	9

4.3.2 Intervjuguide

Studien tar utgangspunkt i en semistrukturert intervjuguide, deri intervjuguiden var en veiledning for samtalen, men hvor jeg samtidig hadde tid og frihet til å følge opp interessante spor og stille oppfølgings spørsmål ved behov. Ettersom det er gjennomført to typer intervjuer, utformet jeg også to intervjuguider.

Hensikten med å intervju de administrativt ansatte var å gi meg en bedre forståelse av hvilke endringer som har skjedd i sektoren, og dermed gjøre meg bedre forberedt til intervjuene med avdelingslederne. Jeg hadde ikke en intensjon om å bruke disse intervjuene direkte i oppgaven, men ønsket å ha dem som et bakteppe. Disse intervjuene dreide rundt et spørsmål: ”Hvis jeg spør avdelingsledere innenfor helse og omsorg hvilke endringsprosesser de har stått i, hvilke prosjekter tror du de vil trekke fram?”. Videre stilte jeg oppfølgings spørsmål knyttet til endringene de nevnte, med mål om å få en bedre forståelse for endringene.

Oppfølgings spørsmålene dreide rundt klassifisering av endring: mål med endringen, initiativtaker, suksesskriterier, status på endringer per nå, tidsperspektiv og hvor omfattende endringen var.

I utformingen av intervjuguiden for avdelingslederne ble intervjuet delt inn i fire deler: bakgrunnsinformasjon om forskningsdeltakeren, generelt om hverdagen som mellomleder, generelt om endring, også til sist en hoveddel om de konkrete endringene de hadde valgt å trekke fram. Dette gjorde at de første tre delene ble åpne og generelle, som var hensiktsmessig

for å få et inntrykk av ”de store linjene” og for å gi et bilde av mellomlederen i endring, mens den siste delen gav et inntrykk av hvordan mellomlederen forholdt seg til endring i en konkret situasjon.

4.3.3 Gjennomføring av intervjuene

I forkant av alle intervjuer fikk intervjuobjektene tilsendt informasjonsskriv om oppgaven.

Alle intervjuene ble gjennomført på eget rom uten andre tilstede, og uten nevneverdige avbrytelser. Min mobil ble brukt til opptak, sånn at jeg kunne ha fokus på samtalen. Før oppstart av intervju signerte alle samtykkeerklæring, og jeg innledet kort om hensikt med oppgaven, at kun jeg ville ha tilgang til lydopptak og transkriberte intervjuer, og hvordan intervjuet vil bli lagt opp.

I forbindelse med gjennomføring av avdelingslederintervjuene brukte jeg endel tid på å vurdere hva jeg ønsket å gi forskningsdeltakerne av informasjon i forkant utover informasjonsskrivet. Jeg valgte å begynne med å gjennomføre et prøveintervju, for å få testet ut hvordan intervjuguiden fungerte i praksis og vurdere om jeg fikk informasjonen jeg trengte for drøfte problemstillingen min, samt få innsikt i hvordan jeg selv fungerte i en intervjusituasjon og prøve ut det tekniske utstyret (Dalen, 2013).

Til prøveintervjuet ba jeg forskningsdeltakeren ”tenke gjennom en, eventuelt to endringsprosesser du har vært en del av som leder”. En utfordring i prøveintervjuet var at forskningsdeltakeren hadde valgt en endring som primært hadde påvirket avdelingslederen selv, og i liten grad de ansatte. Dette løste jeg ved å forsøke å få avdelingslederen i dialog om andre endringsprosesser, men det skapte likevel en viss skjevhet i intervjuet. Før de neste intervjuene valgte jeg derfor å be forskningsdeltakerne tenke gjennom to endringsprosesser, for å øke sjansen for at jeg kunne få relevante svar dersom den ene endringen ikke egnet seg, og samtidig presiserte jeg at det skulle være en endring som hadde ført til endring i hverdagen både for dem og deres ansatte.

Brinkmann og Tanggaard (s. 18, 2012). kommenterer at et intervju ”må ses som en aktiv interaksjon mellom to eller flere personer som leter etter sosialt forhandlede, kontekstuelle baserte svar”. Ved gjennomføring av prøveintervjuet kjente jeg på at det var vanskelig å ikke aktivt delta i samtalen, og å unngå det Dalen (2013) kaller solidaritetsproblemet, at forskeren identifiserer seg eller engasjerer seg på en sånn måte at gangsynet reduseres. Jeg merket at når forskningsdeltakerne snakket om noe de var utrygge på, søkte de ofte bekræftelse fra meg. Det

var en utfordring å skape et trygt rom, uten å samtykke direkte til forskningsdeltakerens versjon av situasjonen de beskrev, og dermed risikere å lede forskningsdeltakeren i en retning. Spesielt da jeg jobbet med transkriberingen av prøveintervjuet ble jeg bevisst på min rolle i intervjusituasjonen, og jeg ble dermed mer påpasselig i de senere intervjuene på hva jeg sa og i hvilken grad jeg bifalt uttalelsene fra forskningsdeltakeren. Jeg forsøkte å holde meg nøytral, men samtidig skape en trygg stemning.

Basert på prøveintervjuet, ble jeg oppmerksom på at jeg som intervjuer måtte ha en bevisst naivitet (Kvale & Brinkmann, 2009). Selvom jeg kunne anta hva som implisitt lå av meninger i utsagnene som kom fra forskningsdeltakerne, ble jeg oppmerksom på at det var klokt å stille oppfølgingsspørsmål for å få dem til å sette ord på det. På den måten sikret meg at jeg ikke misforstod utsagn basert på mine forutinntatte meninger.

4.3.4 Transkribering

Å transkribere kan anses som en oversettelse, ettersom det er flere dimensjoner som forsvinner idet man skal gjøre en muntlig samtale om til en tekst. Det muntlige språket bærer ofte preg av ufullendte setninger, samtidig som pauser, ansiktsuttrykk og fakter forsvinner. (Brinkmann & Tanggaard, 2012). Jeg valgte å transkribere lydopptakene selv, både for å sikre kvaliteten på transkriberingen, men også for å bli kjent med materialet. Ved transkribering av intervjuene valgte jeg å gjøre en ordrett transkribering, med markering av lengre pauser med "...” og ellers noterte jeg det dersom forskningsdeltakeren lo. Jeg har også rettet på språk, oversatt dialekt til bokmål og tatt bort spesifikke navn på avdelinger, mennesker og konkrete endringsprosesser dersom de har snakket om endringer som var unike for avdelingen, for å bevare forskningsdeltakernes anonymitet i størst mulig grad. Alle intervjuene er anonymisert med et kodenavn for hver forskningsdeltaker. Avdelingslederintervjuene, med unntak av intervjuet jeg har utelukket fra oppgaven, og to av administrasjonsintervjuene, er transkribert i sin helhet. Jeg transkriberte bare deler av det tredje administrasjonsintervjuet, ettersom det primært omhandlet endringer som ikke har vært tatt opp av avdelingslederne.

4.3.5 Analyse

Etter å ha transkribert hvert intervju, begynte jeg med å fargekode datamaterialet basert på fem forskjellige kategorier: om endring, opplevelse av situasjon/driftsvilkår, sensemaking, skepsis/hjertesukk, rare utsagn og wow-utsagn. Dette hjalp meg å enkelt se hva slags informasjon jeg hadde fått mer og mindre fra i hvert intervju, samtidig som 125 sider med råmateriale fargekodet i Word fortsatt føltes ganske kaotisk. Jeg fikk råd fra veilederen min

om å bruke programvaren Nvivo for å systematisere og kode datamaterialet, og brukte youtube-filmer for å sette meg inn i hvordan jobbe med programvaren (QSR International, 2016).

Ved første runde med koding valgte jeg nøkkelord, såkalte ”noder”, løpende ettersom jeg leste gjennom dokumentene, mens jeg ved andre runde opprettet nøkkelord basert på teorien for studien, og lette aktivt gjennom materialet etter utsagn som kunne knyttes mot teorien. Dette gjorde at det etterhvert utkrystalliserte seg noen hovedkategorier: ”7 steg”-kategorien var alle utsagn som kunne kobles mot de 7-stegene i Baloguns modell. I tillegg brukte jeg kategoriene ”Om endring”, ”Om hverdagen” og ”Roller” som var koblet til Balogun (2003) mellomlederroller. Videre hadde jeg også to overordnede kategorier om sensemaking og sensegiving. Jeg hadde i tillegg en kategori for hvilken endring mellomlederne snakket om, slik at jeg for eksempel kunne få en samlet oversikt over alt som var sagt om Turnusprosjektet. Sist hadde jeg en kategori for ”kjernesitater”, som var sitater jeg ikke helt greide å plassere, men som jeg likevel følte hadde et budskap jeg ikke ville glemme.

Videre valgte jeg å gå en ny runde på å kode alle intervjuene basert på kategoriene i analysemodellen, for å sikre meg at det ikke var noe jeg hadde oversett. Etter at den kodingen var gjennomført, gikk jeg gjennom alle sitater knyttet til hver kategori for hver forskningsdeltaker, og plasserte dem på skalaene basert på sitatene. Idet alle var plassert på skalaene, lagret jeg resultat kategorier i Nvivo for hver del av analysemodellen. For eksempel hadde jeg da resultat kategorien ”endre passiv”, hvor jeg fikk opp alle sitater fra forskningsdeltakere som var innenfor kategorien passive i endringsfasen av å gi mening. Samlingene av sitatene brukte jeg til å lete etter forskjeller og likhetstrekk innenfor kategoriene, men også for å vurdere om forskningsdeltakerne passet inn i kategorien når jeg så sitatene i lys av de andre intervjuobjektene som var plassert i samme kategori, og endre på klassifiseringen der det følte nødvendig.

I den siste delen av analysen hvor jeg ser på sammenhengen mellom å finne og å gi mening, har jeg brukt skalaene som et verktøy for å se hvordan mellomlederen hadde agert i de to prosessene i forhold til hverandre. Samtidig har jeg sikret at slutningene stemmer overens med datamaterialet ved å se gjennom intervjuene om funnene passer med inntrykkene fra intervjuene.

4.3.6 Presentasjon av funn og strukturering av oppgaven

En utfordring har vært å sikre anonymiteten til intervjuobjektene, samtidig som jeg gjør oppgaven troverdig og lett å følge. Dette har jeg valgt å løse ved å bruke intervjuobjektens kodenavn i teksten som drøfter funn og i tabellene, men å fjerne kodenavnene fra sitatene. Ved å ta bort den direkte koblingen mellom sitatene og intervjuobjektene, men samtidig bevare kodenavnene på intervjuobjektene i analysen, mener og håper jeg at jeg har sikret intervjuobjektens anonymitet.

Videre har jeg brukt ordene intervjuobjekt/forskningsdeltaker og avdelingsleder/mellomleder om hverandre for å få en variasjon i teksten. Jeg har også valgt å bruke ordet administrasjonen utelukkende om intervjuobjektene som jobber på rådhuset med administrasjon av helse og omsorg. Sist har jeg valgt å kalle de som jobber på nivået under avdelingslederen for ansatte, framfor for eksempel medarbeidere. Både mellomlederen selv og de som jobber for mellomlederen er ansatte i kommunen, men jeg har likevel valgt å bruke ordet ansatte fordi det skaper et tydeligere hierarkisk avstand mellom avdelingslederen og de som jobber i avdelingen. Problemstillingen for denne studien er koblet til hvordan en leder påvirker de ansatte, og jeg mener at bruk av ordet medarbeider gir mer tvetydige assosiasjoner enn ansatt, som vil kunne skape forvirring i studien.

Ved presentasjon av analysemodellen har jeg valgt å komme med konkrete eksempler på hvordan jeg har klassifisert sitater for å tydeliggjøre hvordan jeg har basert vurderingene og avgrensningene mellom de forskjellige kategoriene. Dette, kombinert med at jeg har oppsummert teoriavsnittene om endring med noen ord om hvordan teorien passer inn i casen, har jeg gjort for å gjøre det lettere å følge tråden i oppgaven.

4.4 Feilkilder

4.4.1 Utvalget

Som nevnt tidligere var en utfordring i prøveintervjuet at jeg hadde bedt intervjuobjektet velge seg en endringsprosess. Dette kan ha gjort at inntrykket av denne intervjuobjektet ble mer negativt enn det som var reelt. For å få et mer dekkende inntrykk av forskningsdeltakeren forsøkte jeg i løpet av intervjuet å snakke om andre endringer, så i tillegg til endringen forskningsdeltakeren hadde forberedt seg på snakket vi om tre andre endringsprosesser. Etersom forskningsdeltakeren ikke hadde fått forberedt seg på å snakke om disse, kan det likevel ha ført til en skjevhet. Det kan også ha blitt forsterket av at jeg som intervjuer var

mindre bevisst på min egen rolle i prøveintervjuet enn i senere intervjuer, og dermed kan ha bygget oppunder eller forsterket eventuelle tendenser hos forskningsdeltakeren.

Videre vil jeg anta at gjennomsnittsalderen, og spesielt antallet år erfaring, er høyere i studiens utvalg enn snittet for hjemmetjenesten generelt. Flere års erfaring i stillingen som avdelingsleder var en av kriteriene da utvalget ble gjort, for å sikre at intervjuobjektene hadde tilstrekkelig erfaring med å stå i endringsprosesser som mellomledere. Det vil likevel bidra til å gjøre at bildet jeg får gjennom denne studien sannsynligvis ikke er representativt for avdelingsledere i hjemmetjenesten generelt. En av intervjuobjektene skiller seg klart fra de andre på antall år med ledererfaring, ettersom vedkommende kun har vært leder i to år.

4.4.2 Endringer

En mulig feilkilde er at intervjuobjektene selv har fått velge hvilke endringer de ønsket å fortelle om. Dette var for å sikre at de snakket om en endring de hadde klare minner av, og dermed kunne fortelle mye om. En fordel med dette er at intervjuobjektene har valgt endringer de stort sett har hatt sterke positive eller negative følelser knyttet til, og at det dermed gir tydelige utslag. Samtidig kan dette føre til en skjevhet i inntrykket, som jeg har prøvd å nyansere ved å snakke med mellomlederne om flere forskjellige endringer.

En endring som kan være en mulig forstyrrende faktor i datamaterialet, er innføringen av Tildelingskontoret. Denne endringen skiller seg fra de andre endringene fordi avdelingslederne ikke har trengt å forsone seg med endringen, ettersom avdelingslederne ikke hadde noen mulighet til å motsette seg endringen, og kommunen ikke var avhengig av aktiv deltakelse fra avdelingslederne for å få innført endringen. Fire av intervjuobjektene har snakket om Tildelingskontoret, og de var alle kritiske til innføringen, til tross for at det er mange år siden (2009) Tildelingskontoret ble innført i kommunen. Dette bør ikke ha påvirket resultatene i oppgaven nevneverdig, fordi alle intervjuobjektene har snakket om andre endringer i tillegg til Tildelingskontoret, slik at inntrykket av den enkelte intervjuobjektet har blitt nyansert av bredden. Samtidig som det er en styrke at over halvparten av intervjuobjektene har snakket om Tildelingskontoret fordi det vil kunne bidra til å jevne ut totaleffekten.

En annen utfordring med valget av endringer er at datamaterialet baserer seg på et utvalg forskjellige endringer, hvor det er store forskjeller på både hvor omfattende endringene er,

hvor lenge det er siden de ble gjennomført og hvem som initierte endringene. Ettersom hensikten med studien har vært å se hvorvidt jeg kan finne likheter i hvordan mellomlederne har jobbet med å finne og å gi mening uavhengig av typen endring, mener jeg at det ikke skal være et problem at de har snakket om forskjellige endringer.

4.5 Forskningskvalitet

Å vurdere kvaliteten på egen forskning er en viktig del av forskningsprosessen.

Forskningskvaliteten på studien tar å ta utgangspunkt i de fire begrepene troverdighet, pålitelighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Lincoln & Guba, 1985). Forskningens troverdighet handler om å designe forskningen på en måte som skaper tillit til at funnene og resultatene er sanne. Det kan gjøres ved blant annet vedvarende observasjoner, triangulering og medlemsvalidering (Ryen, 2002). Pålitelighet referer til hvorvidt datamaterialet som er innhentet er til å stole på, og om forskeren i løpet av prosessen har dokumentert data, metoder og valg som er blitt gjort (Ryen, 2002). Bekreftbarhet viser til om forskningen har undersøkt det som var planlagt og hvorvidt forskeren har vært forsiktig og kritisk ved tolkning av datamaterialet (Ryen, 2002). Overførbarhet stiller spørsmålet om hvorvidt funnene kan gjelde for andre utvalg og sammenhenger, og kan oppnås gjennom rike og detaljerte beskrivelser av sammenhengen som blir studert, sånn at leseren får tilstrekkelig informasjon til selv å vurdere om resultatene kan overføres til andre sammenhenger (Ryen, 2002).

I et forsøk på å sikre troverdigheten og påliteligheten i datamaterialet mitt har jeg lagt vekt på at både forskningsprosessen og analysen skal fremstå gjennomiktig og etterrettelig dokumentert. Ved å være detaljert i beskrivelsen av hvordan jeg har gått frem i forskningsprosessen, på hvordan forskningsdeltakerne ble valgt ut, hvilken informasjon de fikk i forkant, hvordan jeg ba dem forberede seg til intervjuet og hvordan jeg la til rette for at intervjuet skulle foregå uforstyrret, har jeg prøvd å gi tillit til forskningsprosessen min. Videre har jeg beskrevet transkriberingsfasen og analysefasen svært detaljert, for å være tydelig på hvordan datamaterialet er bearbeidet. Jeg har også valgt å bruke sitater hyppig for å styrke troverdigheten i funnene. Jeg har brukt teori fra feltene for endring og mellomledere i utformingen av intervjuguiden min og utviklingen av analysemodellen, og etterpå sett på funnene mot teorien for å se om det er samsvar mellom teorien og funnene.

I forbindelse med bekreftbarhet for forskningen har det vært utfordrende å få folk til å snakke om egen prosess, dels fordi det varierer hvor bevisst mennesker er på egne reaksjonsmønstre,

men også fordi endring og egen rolle kan være sensitive temaer. Jeg har prøvd å tilrettelegge for dette ved å skape en trygg kontekst som gjorde det lettere for avdelingslederen å senke skuldrene, samt å være tydelig på hvordan jeg ville ivareta intervjuobjektens anonymitet. Videre har jeg lagt vekt på å stille åpne spørsmål, ha rom for tenkepauser, og stille oppfølgingsspørsmål umiddelbart om et utsagn var uklart eller tvetydig. Ved transkribering har jeg lagt vekt på nøyaktighet, og ved bruk av sitater i analysen har jeg lest sitatene både for seg og i sammenhengen det ble sagt i, for å sikre at sitatet ikke gir et misvisende inntrykk av helheten.

Når det gjelder overførbarhet er ikke funn fra casestudier normalt egnet til statistisk generalisering (Yin, 2014), fordi det kan være flere situasjonsbestemte faktorer som påvirker resultatene. Ved at funnene bare baserer seg på et case, vil ikke disse nødvendigvis oppdages. Ved casestudier er det mulig å gjøre en analytisk generalisering, det vil si at man generaliserer de empiriske funnene opp mot teori, som jeg har gjort i analysedelen av oppgaven min (Yin, 2014).

4.6 Avsluttende om metode

Studien min vil primært produsere kvalitativ data gjennom dybdeintervjuene. Dette forskningsprosjektet er basert på en case, som har et hermeneutisk preg og baseres på en abduktiv tilnærming, med på en analysemodell jeg selv har konstruert basert på teori fra fagfeltene mellomledere, endring og meningsdannelse. Dette gir et deskriptivt design med et tidsmessig tverrsnitt.

Det har vært viktig å gi et sannferdig bilde av hvilke funn som har kommet fram i forskningen, samtidig som jeg ikke har ønsket at noen skal føle seg ”hengt ut”. Det er begrenset hvor godt det tegner seg et bilde av en mellomleder ved bare en times intervju, og en nøkkel for meg har vært å være påpasselig med å ikke generalisere funnene.

5 Analyse

Analysekapittelet er bygd opp basert på analysemodellen for studien. Første del handler om hvordan mellomlederne jobber med å finne mening for egen del. Del to ser på hvordan mellomlederne har jobbet med å gi sine ansatte mening i endringsprosessen. Del tre ser på om det er en sammenheng mellom del en og del to, altså om det er en sammenheng mellom hvordan mellomlederne jobber med å finne mening for egen del, og hvordan de hjelper de ansatte ved å gi mening til endringen.

5.1 Å finne mening

For å belyse mellomledernes prosess med å finne mening, har jeg basert på analysemodellen delt analysen inn i affektiv, kognitiv og atferdsmessig reaksjon på endring. Disse kategoriene blir sett i lys av modellen for personlig endringsprosess (Adams, J., Hayes, J., & Hopson, C. (1976), som presentert i Balogun, 2016), hvor jeg ser etter spor av de forskjellige fasene for å tolke hvordan mellomlederen sin prosess har sett ut.

5.1.1 Affektiv reaksjon

For å tolke hvordan mellomledernes affektive reaksjon i forbindelse med endring har vært, tar jeg utgangspunkt i en holdningsskala som går fra positiv, via ambivalent, til negativ, og bruker disse til å drøfte likehetstrekk mellom intervjuobjektene i kategoriene.

Positiv affektiv reaksjon

Bare et av intervjuobjektene (R8) hadde tegn på en følelsesmessig positiv reaksjon på endring. Intervjuobjektet hadde klare positive utsagn, for eksempel på spørsmål om hva første tanken avdelingslederen hadde hatt ved presentasjon av endringen: ”Da tenkte jeg at dette høres nytt og spennende ut! Dette tror jeg kan, kan gi noe!”. Ved snakk om implementeringen av en annen endringsprosess uttalte intervjuobjektet: ”Jeg syntes i utgangspunktet det har vært en suksess fra dag en”. Intervjuobjektet hadde ingen utsagn som tydet på en mer skeptisk eller avventende holdning til endring, og er dermed plassert i den positive affektive kategorien. Den ensidige positive reaksjonen gav få tegn på at mellomlederen har opplevd de første fasene av den personlige endringsprosessen med sjokk og fornektelse.

Ambivalent affektiv reaksjon

Fire av intervjuobjektene (R2, R3, R5 og R6) har blitt plassert i kategorien for ambivalent affektiv reaksjon. Det er ikke et uttrykk for at intervjuobjektene ikke har hatt affektive utsagn i løpet av intervjuet, men snarere at de har gitt uttrykk for en ambivalens i løpet av intervjuet, og som ved en samlet vurdering ikke har hatt en tydelig helling den ene eller andre veien.

To av de fire intervjuobjektene i denne kategorien fortalte om den umiddelbare frykten de kjente idet de ble presentert for endringen:

Jeg tenkte, hvordan skal vi få det her til? For det ble så stort, liksom, sånn, inngripen i hverdagen (...) men det er klart, man tenker med det samme at, for det gjør jo noe, at, hva blir det nå, liksom, hvordan skal vi få det til, for det virka som, det blir jo så stort, altså, området.

Mens den andre sa:

Første tanke, alltid med sånne prosesser hvor du blir berørt, er jo ”ånei, guri meg, hvordan skal det gå å bli så stor?”, og, jeg har troa på små avdelinger og tette, at du kjenner alle ansatte, og.. Men det gikk veldig greit.

Disse reaksjonene passer til Hayes (2002) sin sjokkfase i en individuell endringsprosess. Begge disse to avdelingslederne snakket om endringer som var initiert og vedtatt på nivå over dem. Endringene medførte omfattende endringer i deres avdelinger, henholdsvis en dramatisk reduksjon i ansatte og sammenslåing av egen avdeling med en annen avdeling. De fortalte om følelsen av å stå alene som leder i situasjonen, og viktigheten av å få støtte fra enhetsleder. Dette passer godt overens med Filstad (2014) sine funn om at støtte fra toppledelse er avgjørende for en mellomleder i endringsprosess. Disse intervjuobjektene fortalte også om utfordringen med å måtte presse gjennom endringen også der de møtte motstand og manglende forståelse:

Så det ble nok mange diskusjoner på det, ja, og det var ikke sånn... kanskje... det var kanskje det som var mest sånn, skal jeg kalle det ubehagelig, på et vis, og da, å hele tiden måtte stå i den ilden, eller striden, da.

I forbindelse med Tildelingskontoret fortalte den ene av de to om følelsen av mistillit fra systemet til egne vurderinger:

Altså, vi føler ikke helt at vi blir stolt på.. og det er vel det tyngste med Tildelingskontoret i dag, at vi ikke blir trodd på, alltid. Vi må argumentere for å få fem minutter her og to minutter der, og det er helt idiotisk, i mine øyne.

Til tross for utfordringene, kan det tyde på at de to likevel hadde greid å motivere seg selv til å stå i endringen. Uttalelsene viser også at de har opplevd mestringsfølelse og spenning i forbindelse med det nye. Dette stemmer overens med Huy (2001) sin balansekunstner, som nettopp fant at endel mellomledere opplevde en følelse av mestring og selvrealisering ved å håndtere utfordringen endring medfører:

R: Men jeg har jo ikke gitt opp.

S: Hvorfor ikke?

R: Nei, for jeg har trivdes godt i jobben, og, trivdes med de ansatte(...) Så det er nok litt av årsaken. Jeg kunne jo bare latt være, eller, gjøre noe annet, men jeg hadde jo lyst til å prøve å få det til... Også for de ansattes del, at de skal ha en god arbeidsplass... Så, det å ville hverandre vel, på en måte, har vært viktig, i min filosofi som leder.

Eller som den andre sa:

Og når det kom, at, ”ja, vi skal jo hjelpe dere med logistikk”, så tenkte jeg at, ”er det noe vi kan, så jeg, så er det logistikk!” Og, vi var liksom veldig selvdrevet, også ble det jo litt sånn at, ”ja, vi skal vise dem, vi skal få det til!”, og det ble litt sånn at vi jobbet mot felles, at, dit skal vi!

Med begge disse intervjuobjektene er det mulig å spore en utvikling i deres affektive reaksjon på situasjonen. De har begynt med å være skeptiske, men samtidig som de har greid å mobilisere seg selv til å stå i endringen. Dette tyder på at de har beveget seg gjennom Balogun et al. (2016) sine steg for en individuell endringsprosess, fra den første fasen med sjokk og opplevelse av mistillit, som har ledet til testing og etterhvert integrasjon.

De to andre intervjuobjektene i den ambivalente kategorien har ikke en like tydelig prosess. Den ene fortalte blant annet om en endring intervjuobjektet selv hadde initiert og ledet, der en avdeling ble skilt ut av en annen avdeling. Intervjuobjektet var i utgangspunktet motivert og engasjert for endringen, men hadde også dårlig samvittighet og var trist over å føle at endringen ikke fungerte som ønsket da prosjektperioden var avsluttet. Intervjuobjektet savnet også støtte og forståelse fra de andre lederne og egen enhetsleder i endringsprosessen. Senere hadde avdelingslederen kommet tilbake til avdelingen, og snakket varmt om både den nåværende situasjonen i avdelingen og prosessen generelt. Også denne avdelingslederen vektla en mestringsfølelse i forbindelse med å ha greid å gjennomføre en endring, i tråd med Huy (2001).

S: Hvorfor har du valgt å prate om denne endringsprosessen?

R: Den har gjort inntrykk på meg.

S: Hvordan da?

R: Å få det til. Fordi at det er en stor endring. Altså, endring er jo hele tiden. Og mindre endring, det er noe annet, det her er en stor endring: du flytter fra en stor avdeling, og etablerer en ny avdeling. Det er både skilsmisse og gjenskapelse. Så det er stort.

Det fjerde intervjuobjektet i denne kategorien fortalte om utfordringene med å ha tilstrekkelig fagkompetanse i avdelingen til å kunne ta imot de sykere brukerne som i forlengelsen av Samhandlingsreformen har kommet ut i tjenesten, og bekymringen ved å bruke innleid byrå:

Vi var jo, jeg ble jo på en måte nødt til å leie inn private byrå for å hjelpe oss å bemanne opp i starten, og det opplevdes veldig kaotisk egentlig, fordi at, jeg kjenner godt mine ansatte. Og, på en måte, skal gå god for det faglige de gjør, og at de har god opplæring, og at de vet hva de holder på med, og at de vet når de ikke vet, og at de kontakter hjelp. Men jeg opplevde på en måte, det var ganske stressende å ha byrå, som serva de her syke pasientene, jeg så de drev og veksla og bytta, det var veldig mye folk, og jeg hadde jo egentlig ikke kontroll heller, på kompetansen deres.

Det er ikke en klar prosess eller et kjennetegn som gjelder alle de fire intervjuobjektene i denne kategorien når det gjelder typen endring de snakker om, eller rekkefølge på de affektive reaksjonene, men alle gir uttrykk for både positive og negative følelser i forbindelse med endring. Intervjuobjektene i denne kategorien viste tegn på at de hadde gått gjennom flere av de forskjellige fasene i den personlige endringsprosessen ved å gi uttrykk for frykt, sorg og utrygghet, men også mestringsfølelse og glede.

Negativ affektiv reaksjon

De to siste intervjuobjektene (R1 og R4) hadde en klar overvekt av utsagn som var negative når det gjaldt kommunen og endringsprosesser.

Et av disse intervjuobjektene gav inntrykk av å oppleve endringen som unødvendig, og som et uttrykk for mistillit til jobben avdelingen utførte. Dette inntrykket ble senere forsterket, da jeg spurte avdelingslederen hva som var hensikten med stoppeklokkemodellen som ble innført i forbindelse med Tildelingskontoret:

Nei, det var vel for at ikke man skulle bruke for mye tid hos brukerne. At vi skulle ha noe å forholde oss til, at vi ikke skulle, jeg vet ikke hva tanken var, at de trodde at vi satt der og så på tv sammen med dem, eller, jeg vet ikke. Men det var vel for å gi oss litt mer sånn her direktiv på at, sånn skal det være. Tre minutter å dele ut medisiner, uansett, fra mandag til søndag. Så... Ja.

Det andre intervjuobjektet i denne kategorien var generelt skeptisk, og gav uttrykk både for en opplevelse av at "alt var bedre før", forvirring over rollefordeling og en manglende tillit til prosjekter som blir påbegynt i seksjonen. Eksempelvis kommenterte denne intervjuobjektet i forbindelse med en endring som er foreslått : " Og, jeg har nettopp lest de papirene til Tromsø kommune... de er hjelpeløse, stakkars folk...". Et annet eksempel var i samtale om hva som skulle til for å lykkes med en endring, hvorpå intervjuobjektet svarte:

R: Generelt, så er minst halvparten av de prosjektene som har vært lansert, har virka dårlig, og det har vært til det beste. Ja.

S: Hvorfor har de virka dårlig?

R: Nei, altså, fordi at de har vært et luftslott, tror jeg. Altså, det er bare en tolkning fra min side..

Motstanden til endringen syntes å prege det disse to intervjuobjektene sa, og det var få tegn på utvikling i de affektive reaksjonen, som tydet på at intervjuobjektene ikke hadde beveget seg gjennom de to første fasene av sjokk og fornektelse i Balogun et al. (2016) sin modell for individuelle endringsprosesser.

Avsluttende om affektiv reaksjon

Det var klare skiller mellom intervjuobjektene i de tre kategoriene. I den positive kategorien var avdelingslederen tilsynelatende utelukkende positivt innstilt til endringer, og så det som avgjørende for seksjonens framtid. Dette intervjuobjektet viste få tegn på de forskjellige fasene av den personlige endringsprosessen. De ambivalente bar i større grad preg av å ha en nyansert affektiv prosess, der de gav uttrykk for positive og negative følelser i forbindelse med både konkret endringsprosess og i forhold til forskjellige endringsprosesser.

Intervjuobjektene i den ambivalente kategorien har utsagn som tyder på at de har beveget seg gjennom flere av stegene i den personlige endringsprosessen, imotsetning til de to negative intervjuobjektene, som gav inntrykk av å fortsatt slite med de første to fasene. Disse to intervjuobjektene gav gjennomgående uttrykk for å ha negative følelser knyttet til endring og manglende tillit til endringene som var igangsatt.

5.1.2 Kognitiv reaksjon

For å systematisere analysen for kognitiv reaksjon på endring, har jeg valgt å bruke en handlingsskala fra aktiv kognitiv reaksjon til passiv kognitiv reaksjon. Alle intervjuobjektene i datamaterialet hadde et eller flere eksempler på kognitive reaksjoner i forbindelse med endring generelt eller en spesifikk endring. Tre av dem hadde det jeg har klassifisert som aktive reaksjoner, mens fire av dem hadde en overvekt av passive reaksjoner.

De aktive

Tre av intervjuobjektene (R2, R3 og R8) har flere og klare eksempler på aktiv kognitiv reaksjon. Utsagnene fra disse tre bærer preg av tydelige resonnementer rundt behovet for endring generelt og grunnlaget for den spesifikke endringsprosessen. En forskjell på de tre i denne kategorien var at to av dem (R2 og R3) hadde en positiv, men fortsatt spørrende innstilling til endringer. De jobbet aktivt med å forstå innholdet i en endring, stilte spørsmål og var tydelige på at de trengte å forstå hvorvidt endringen var noe de ville og kunne støtte. Den ene uttalte:

Jeg er en veldig sånn positiv person. Jeg har vært gjennom mange endringer, og har lært av det: hva blir konsekvensen hvis man ikke er kritisk til det? At man må tenke

gjennom hva man sier ja til. Det jeg kan bidra til er jo å skape en forståelse, og å være positiv, det er veldig viktig, og om jeg ikke er positiv klarer jeg ikke å formidle det.

Det andre intervjuobjektet hadde lignende uttalelser:

Jeg pleier jo å si at selvfølgelig skal man stille spørsmål, hvis man ikke forstår, så er det helt nødvendig. ”Hvorfor gjør vi det?” Jeg må vite hvorfor jeg gjør det, jeg tenker jeg kan ikke bare si ”ja, men da gjør vi det”. Jeg må skjønne det. (...)Men jeg har ihvertfall pleid å ha som sånn motto at jeg kan ikke si at ting ikke virker før jeg har prøvd det.

Disse to vektla også en endring som noe de måtte kunne stå inne for, og at alternativet var å si opp jobben. Det tredje intervjuobjektet i denne kategorien gav inntrykk av å være positiv, men i mindre grad aktivt reflekterende, i forhold til den konkrete endringen. Samtidig hadde dette intervjuobjektet en klar argumentasjon for hensikten og målet med endringen, som tydet på at intervjuobjektet likevel hadde hatt en aktiv kognitiv prosess for å forstå endringen. Der de to andre var opptatt av å avgjøre om de kunne støtte endringen, gav det tredje intervjuobjektet inntrykk av å anse endring som noe man hadde en plikt til å gjennomføre, og intervjuobjektet hadde en tillit til at endringene som ble implementerte var fornuftige og gjennomtenkte. Dette styrker inntrykket fra den affektive reaksjonen til disse intervjuobjektene, der det var R2 og R3 hadde hatt en ambivalent prosess, mens det siste intervjuobjektet var utpreget positiv.

De passive

Fire forskningsdeltakere (R1, R4, R5 og R6) hadde en passiv holdning til endring og den spesifikke endringen. Intervjuobjektene i denne kategorien hadde uttalelser som var preget av skepsis eller likegyldighet til endringer, og to av dem gav også uttrykk for å være endringstrøtte (Stensaker, Meyer, Falkenberg & Haueng, 2002). Disse intervjuobjektene skilte de seg fra den aktive kategorien ved at de ikke hadde like klare tegn på refleksjon og spørrende holdningen knyttet til endring som preget intervjuobjektene i den første kategorien.

En av intervjuobjektene hadde resonnementer både knyttet til en konkret endring, men også til endring generelt, som begge tydet på at avdelingslederen syntes det var utfordrende å finne meningen i endel av endringene som hadde vært gjennomført, selv flere år etter at endringen ble implementert. Om innføringen av team i kommunen (2014) sa intervjuobjektet blant annet:

Og, det tas jo fra utøvende, det er sykepleiere som blir tatt fra utøvende tjeneste for å sitte, i hverdagsrehabilitering, i pasientsentrert team, ja, det er jo sikkert flere team,

som også skal gjøre samme jobb som oss... Og, det har jeg litt tungt for å svelge, er det nødvendig med alt?

Ved prat om innføringen av team hadde avdelingslederen vært klar på at det var et tilbud de ikke brukte. På oppfølgingsspørsmålet om hvorfor intervjuobjektet trodde andre bruke tilbudet, var svaret:

Nei. Jeg vet ikke helt. Det er fint at noen andre gjør jobben din, da. De er jo ofte invitert med, altså, de kan være gode å ha der det er kompliserte saker, ja. Men jeg har aldri, jeg har ikke behov for dem

Resonnementene til intervjuobjektet tyder på at avdelingslederen ikke har forstått hensikten med innføringen av team i kommunen, som kan tyde på at intervjuobjektet har hatt en passiv kognitiv prosess, og ikke har kommet seg videre fra fasen for fornektelse. Ved spørsmål om hva intervjuobjektet mente skulle til for å lykkes ved endring, var svaret at en forutsetning var å få de ansatte med på endringen, men at ettersom vedkommende selv skulle viderefremme endringene, var det deres ansvar å sørge for at de ansatte ble involvert i endringen. Her reflekterte avdelingslederen rundt egen rolle i å overbevise de ansatte:

Også må man jo være villig til å selv tro på den endringa som skal skje.. Og det kan jo være, for meg som har jobba så lenge, en utfordring.. For jeg har jo vært gjennom mange endringer, og jeg ser ikke, det er ikke alltid jeg tror på de endringene, at det skal for eksempel løse den økonomiske situasjonen, de endringene som foreslås, og da er det jo litt vanskelig for meg, altså, hvordan skal jeg få det formidla ut til de andre? Så det blir noe de tror på..

En annen av intervjuobjektene i denne gruppa var mer utpreget nøytral, ved at den hadde mindre fokus på endring enn de andre intervjuobjektene. Holdningen var ikke utpreget negativ eller skeptisk, men fraværende. Intervjuet dreide fortere enn med de andre intervjuobjektene over mot utfordringer ved driften og hverdagen, og bort fra endring.

De to siste intervjuobjektene i gruppa hadde en skeptisk holdning til prosjektene og endringer i kommunen generelt, og bar preg av en passiv kognitiv prosess. Ved spørsmål om generelle endringer gav intervjuobjektet nærmest inntrykk av at det ikke egentlig var noe som angikk vedkommende, og gav dermed assosiasjoner til en BOHICA-reaksjon (Meyer og Stensaker, 2011):

Ja, vi har jo et over, hva skal jeg si, vi er jo helt overveldet av gode ideer og ting som settes i gang, og planer, og ditditdit, og veldig mange av dem havner jo oppi veldig blåe lufta, altså, og det er entusiastiske prosjektledere, og veldig mye sånn.. Så jeg opplever på en måte både... veldig mange av dem... ”det var interessant...” ”Det var ganske interessant...” Veldig mange ganger så går det hus forbi, altså, det blir et sånt luftslott.

Den andre av disse to uttalte:

I en hektisk hverdag så husker man ikke på alle sånne team, sant, man glemmer av at det er jo faktisk et team man kunne kontakta. Men det glemmer man, før, de er på en måte helt på sidelinja. (...)Men å ha alle de teamene rundt omkring, det er jo også en omstilling, sant. Hvorfor er de oppretta?

Avsluttende om kognitiv reaksjon

Gjennomgang av intervjuobjektene kognitive reaksjon på endring viser at de tre intervjuobjektene som var i den aktive kategorien hadde en aktiv prosess i forbindelse med endring, der de argumenterte for hensikt og mål, og hvor to bar preg av en aktivt reflekterende prosess. Intervjuobjektene i den passive kategorien bar preg av å ha endringsprosesser som hadde funnet sted for flere år siden som de fortsatt ikke hadde en forståelse for hvorfor var gjennomført, og gav dermed inntrykk av å være endringstrøtte (Stensaker m.fl., 2002). Det var også vanskeligere å få disse til å reflektere rundt egen tankeprosess i endringssituasjonen. Disse intervjuobjektene gav inntrykk av å være låst i egne tankerekker om endringen. Samlet sett viser den kognitive atferden at det er stor forskjell på hvordan intervjuobjektene har bearbeidet egen tankeprosess i forsøket på å finne mening ved en endring.

5.1.3 Atferdsmessig reaksjon

Ved klassifisering av intervjuobjektene basert på atferd, har jeg valgt å vektlegge atferd, altså har jeg ikke tatt hensyn til hva de har sagt de teoretisk sett ville gjort for å finne mening i en endringssituasjon, men sett på hva de har fortalt at de gjorde for å forstå endringen. Videre har denne skalaen en handlingsdimensjon, fra passiv til aktiv. Jeg har ikke sett på holdningen knyttet til aktiviteten intervjuobjektet har utført.

De aktive

Fem av intervjuobjektene (R1, R2, R3, R5, R8) bar preg av en aktiv atferd i forbindelse med sin egen prosess med å finne mening i en endring.

To av disse var aktive og oppsøkende i sin prosess med å forstå hensikten med en mening. Begge disse intervjuobjektene fortalte om situasjoner der de hadde oppsøkt informasjon om endringen, enten ved å oppsøke prosjektleder eller lese gjennom dokumentasjonen for endringen.

Også må jeg skjønne hva det handler om, eller jeg må forstå, og hvis jeg ikke gjør det så må jeg søke, eller spørre, ”kan noen forklare meg?” Da blir det min leder, eller så får jeg et navn på de som jobber med det, så jeg kan spørre, ”hva dreier det seg om?”

Samtidig fremhevet begge disse avdelingsledermøtene i enheten som et viktig forum for å diskutere konsekvensene av endring og løsninger for implementering. Videre fortalte de om situasjoner der de enten hadde skrevet et faglig notat som innspill til en endringsprosess, eller en høringsuttalelse. Disse to hadde klare formeninger om hvilke muligheter de hadde til å påvirke endringer på forskjellige stadier, og dette førte også til en aktiv prosess, der de vektla at de selv måtte avgjøre om endringen var en de kunne støtte eller ikke. Begge var innforstått med at stillingen deres krevde lojalitet, som medførte at de hadde en plikt til å gjennomføre endringer, samtidig som de var klare på at et alternativ hvis de ikke kunne støtte endringen var å gå fra stillingen:

Den dagen en endring kommer på bordet mitt, det gjør anstendige mennesker, anstendige mennesker ofrer sin stilling. Da må det være veldig tydelig, da, det skal mye til at jeg gjør det, fordi jeg er med på utvikle og vurdere og endre og sånn, men hvis det er så dramatisk at det går på både menneskeverd og min personlige overbevisning om hva som er rett og galt, da.. Da gjør jeg det.

Det tredje intervjuobjektet i denne kategorien hadde også et tilsvarende atferdsmønster, men bar preg av å ikke være fullt så aktiv som de to andre. Dette intervjuobjektet hadde i forbindelse med implementeringen av endring både oppsøkt prosjektleder i forsøket på å få bedre forståelse for endringen, og jobbet aktivt med avklaring av roller i forbindelse med en endring.

To av intervjuobjektene bar preg av en mer negativ eller aktiv motvirkende atferd i forbindelse med endring enn de andre intervjuobjektene, men de er likevel plassert i denne kategorien fordi de har hatt en aktiv atferd, uavhengig av holdningen knyttet til den aktive atferden. Begge disse intervjuobjektene hadde i forbindelse med endringen skrevet avisinnlegg mot endringen, og hadde dermed vært åpent motstandere av endringen som skulle innføres. Handlingene til den ene av disse to bar tidvis preg av å ha til hensikt å først og fremst vise at Tildelingskontoret ikke fungerte, mer enn å ha som mål å få ting til å fungere best mulig, forutsetningene tatt i betraktning:

Det som også er slitsomt med tildelingskontoret det er det her også at, ting som jeg kunne gjort bare med et tastetrykk, sant, så må man gå via tildelingskontoret, sende mail, ringe, purre på, så blir det ikke gjort, sjekke etter en uke, ingenting er gjort, ny purring, ikke gjort. Helt forferdelig. Og sant, når jeg ser at det ikke blir gjort, etter kanskje en måned, så har enhetslederen vår sagt at da må dere sende mail til postmottaket til tildelingskontoret, med løpenummeret til brukeren, kopi til enhetsleder, og kopi til sjefen på tildelingskontoret. Og sant, når jeg har gjort det, så har saksbehandleren på en måte skjerp seg og kanskje fått gjort det.

Det andre intervjuobjektet viste også tegn på aktiv handling for å håndtere utfordringene med bruk av innleid byrå på grunn av høyere krav til fagkompetanse i avdelingen: ”Vi jobba veldig hardt i fjor, etter sommeren, på å lære opp egne, og, ansette flere, sånn at vi fikk byrået ut.”

De passive

I kategorien for passiv atferd er det to forskningsdeltakere (R4 og R6). Denne kategorien er preget av avdelingsledere som har atferd som signaliserer en overvekt av passiv atferd. Det ene intervjuobjektet kunne fortelle at da det var diskutert å lage mindre enheter, deltok avdelingslederen aktivt i diskusjonen for å motvirke oppdeling. Samtidig hadde intervjuobjektet utsagn som gav inntrykk av en motstand mot Tildelingskontoret. Dette ble illustrert både gjennom uttalelser som viser manglende forståelse med hvordan vedtak og tildelingen av tjenester til brukere er lagt opp, men også direkte ignorering av saksbehandlers mening. På den andre siden var intervjuobjektet positiv til teamene i kommunen, og fortalte om en situasjon der vedkommende hadde diskutert teamene med en avdelingslederkollega. Avdelingslederen fra en den andre enheten hadde gitt uttrykk for manglende forståelse for at intervjuobjektet brukte teamene, fordi de opplevde det som at teamene hadde samme kompetanse som avdelingen selv hadde. Intervjuobjektet kommenterte da:

Også er det jo liksom ikke poenget! De er den eneste 140% tverrfaglige gruppa som finnes, de har ergoterapeuter, ernæringsfysiolog, fysioterapeut, lege, sykepleier, vernepleier, farmasøyt har de.. Altså, eneste plassen det er... Vi har berga liv med det!

Intervjuobjektet sukket også over hvordan etableringen av Tildelingskontoret hadde ført til en større avstand mellom brukerne og avdelingslederen, og at i forbindelse med et pilotprosjekt skulle avdelingslederen nå rette opp i dette ved å dra ut og hilse på alle pasientene. Dette er atferd utløst av en endring, men det er foreløpig bare en intensjon om atferd, og er kanskje vel så mye et uttrykk for passiviteten hos dette intervjuobjektet. Tildelingskontoret ble etablert i 2009, og problemet med distanse til brukere oppstod sannsynligvis i forlengelsen av etableringen:

R: Det som er det dummeste med det, det er jo det at jeg ikke selv kjenner pasientene lengre. Det er et problem. Og det har jeg tenkt å gjøre noe med.

S: Hvordan da?

R: Nei, nå når vi går inn i det der.. Jeg skal ut og hilse på alle!

Det andre intervjuobjektet som faller innenfor kategorien for passiv atferd vektla også hvordan Tildelingskontoret var en endring som ”bare (ble) bestemt at sånn skulle det være, vi hadde jo ingenting vi skulle sagt i forhold til det. Altså det, det var jo politisk bestemt. Så.. De

satte jo i gang”. I forlengelsen av dette hadde intervjuobjektet også tegn på for en form for opprør i forbindelse med Tildelingskontoret og stoppeklokkemodellen:

Vi kan ikke si til en ansatt, ”vet du hva, du har bare tre minutter her”, vi jobber ikke sånn. Bruk den tida det tar, bare du blir ferdig med lista. Det går ikke an å jobbe sånn. Fordi du gjør så mye mer enn du noen gang får ned på papiret likevel. Det er så mye uforutsett som skjer at det går ikke an å jobbe på en sånn der, minutt...

Samtidig var intervjuobjektet tydelig på at frustrasjonen over Tildelingskontoret ikke skulle gå utover samarbeidet med saksbehandleren avdelingen hadde på Tildelingskontoret. Ved spørsmål om hvordan intervjuobjektet presenterte en endring vedkommende selv var skeptisk til ovenfor sine ansatte, svarte avdelingslederen:

Nei, jeg sier jo ikke, jeg sier jo ikke ut all min skepsis til dem, sånn, det gjør jeg jo ikke.. (ler). Jeg prøver jo å appellere til samarbeid, og, sånn er det bare, vi må bare forholde oss til det, vi må gjøre det beste ut av det...

Avsluttende om atferd

Med to av intervjuobjektene er det vanskelig å spore handlinger som har knyttet seg til deres egen prosess med å finne mening, og de er dermed i kategorien for passiv atferd. De fem andre har alle flere konkrete handlinger de har gjort i prosessen med å finne mening. Tre av disse bærer preg av en mer positiv aktiv atferd, mens de to andre i større grad har hatt en negativ aktiv atferd, altså at de har gjort handlinger som primært har understøttet egen opplevelse framfor å søke etter ny innsikt.

5.1.4 Avsluttende om å finne mening

Oppsummert kan analysen av avdelingsledernes prosess med å finne mening deles i tre kategorier. En kategori for positiv affektiv reaksjon og aktiv kognitiv og atferdsmessig prosess, en for de som har hatt en affektiv ambivalent og passiv kognitiv og atferdsmessig prosess, og en tredje kategori for de som har hatt en negativ affektiv reaksjon og en passiv kognitiv og atferdsmessig prosess.

Tre av intervjuobjektene (R2, R3 og R8) utpeker seg ved å ha en aktiv kognitiv reaksjon på endring, og aktiv atferd i egen prosess med å finne mening ved endringen. Utsagnene fra disse intervjuobjektene bærer preg av at de har hatt omfattende refleksjoner og tankeprosesser knyttet til endringer de har opplevd, samtidig som de aktivt har oppsøkt informasjon for å få en bedre forståelse for endringen. To av disse intervjuobjektene hadde tydelige trekk på en spørrende holdning til endring, og hadde også en ambivalent affektiv reaksjon, som gjorde at de skilte seg fra den tredje intervjuobjektet i denne gruppa som var utelukkende positiv. Dette kan tyde på at disse to intervjuobjektene har hatt en grundig prosess med å finne mening i

endringen. Disse to har også flere tydelige tegn på at de har gått gjennom flere av stegene i den personlige endringsprosessen (Balogun, 2016).

Fire av intervjuobjektene (R1, R4, R5 og R6) hadde en overvekt av negativ eller ambivalent affektiv reaksjon på endring, kombinert med en passiv kognitiv reaksjon. To av intervjuobjektene (R5 og R6) var begge ambivalente på skalaen for affektiv reaksjon, og passive på skalaen for kognitiv reaksjon. De skilte seg fra hverandre ved at den ene hadde en aktiv atferd, mens den andre hadde en passiv atferd. Dette kan tyde på at de ikke har hatt en aktiv prosess ved å finne mening til endringen, samtidig som de skiller seg fra hverandre ved at den ene har hatt en aktiv atferd for å forstå hensikten med endringen, som tyder på at denne kanskje har hatt en noe mer aktiv prosess med å gi mening til endringen.

De to siste intervjuobjektene (R1 og R4) hadde begge en negativ affektiv reaksjon på endring, samtidig som de også hadde en passiv kognitiv reaksjon. De skilte seg fra hverandre ved at den ene hadde en aktiv atferd i forbindelse med en endring, mens den andre var passiv. Dette kan tyde på at intervjuobjektene, i likhet med de to intervjuobjektene i avsnittet ovenfor, ikke har hatt en aktiv prosess med å gi mening til endringen. Disse fire intervjuobjektene hadde samlet sett få tegn på de syv stegene i den personlige endringsprosessen (Balogun, 2016) i fasen med å finne mening, men to av dem (R5 og R6) hadde noen tegn på å ha vært gjennom forskjellige faser i den ambivalente affektive reaksjonen.

Resultatene for hvordan mellomlederne har jobbet med å finne mening i endring er oppsummert i tabellen nedenfor.

Tabell 2: Resultat analysemodell del 1: Å finne mening

	Negativ		Ambivalent				Positiv			Å finne mening	
Affektiv reaksjon	R1	R4	R3	R5	R6	R2			R8		
	Passiv				Aktiv						
Kognitiv reaksjon	R1	R4	R6	R5			R3		R2	R8	
Atferd			R4	R6			R1	R5	R8	R3	R2

5.2 Å gi mening

Avdelingsledernes prosess med å gi mening til de ansatte i en endringsprosess har jeg valgt å dele inn i tre deler. Først har jeg sett på hvordan de har jobbet og hva de har gjort i mobiliseringsfasen for endringsprosessen, deretter hva de gjorde ved implementering av endringen, og til sist har jeg sett på hvordan de har jobbet for å ivareta endringen.

5.2.1 Mobilisere

I prosessen med å systematisere utsagnene til avdelingslederne om atferd knyttet til mobilisering til endring, har det vært vanskelig å skille mellom hvilke handlinger som har hørt til hvilke faser av endringene. Jeg har forsøkt å klassifisere de handlingene som knytter seg til en første reaksjon fra de ansatte eller begynnelsen av en prosess i denne kategorien. Fra teorikapittelet legger jeg til grunn at en avdelingsleder kan jobbe med å mobilisere til endring ved å lytte til de ansatte, gjerne skape et forum der de ansatte kan dele usikkerhet og tanker knyttet til endringen, også for å bidra til å skape et bilde av hva endringen innebærer og hva det i praksis vil bety for de ansatte. Videre kan å skape en kriseforståelse eller framtidsvisjon bidra til å mobilisere de ansatte til endring (Hayes, 2002, Karp 2014, Balogun et al. 2016). I datamaterialet mitt har jeg lett etter spor av denne typen handlinger hos avdelingslederne i forbindelse med mobiliseringsfasen av endring.

De aktive

Intervjuobjektene som har blitt plassert i denne kategorien (R2, R3, R5, R6) har hatt en aktiv prosess med å mobilisere til endringen i startfasen. Alle vektla viktigheten av tett oppfølging av de ansatte i en endring, av jevnlig møter, og at de valgte å ha møter, selv om de ikke hadde ny informasjon å bidra med, fordi ”ingen informasjon er og informasjon”.

Tre av intervjuobjektene (R2, R3 og R5) fortalte om hvordan de hadde sett an de ansatte og bevisst valgt ut noen blant dem de hadde rådslått med for å kartlegge hva de mente ville være den beste måten å implementere endringen på:

 Og da brukte jeg rett og slett de som jobber mest mot kjøkkenet, de hjelpepleierne der, som kjenner på det i hverdagen, hvordan rutinene, hvordan dagen og arbeidet er lagt opp. Også sa jeg til dem, ”hvordan ville dere, hvordan skal vi gjøre dette rent praktisk, hvordan skal vi?”

Eller som en annen sa:

 Ja, det var kanskje det å kaste litt ball med dem, å si at, dere, la oss tenke sammen, hva gjør vi? For du blir jo, kanskje når du blir litt pressa i en situasjon, så henter jo folk fram... for det handler jo om deres egen arbeidsplass, det handler jo om hvordan kan vi finne ut så dette blir en god prosess, eller, i avdelinga vår, hvordan vil vi ha det?

En annen fortalte om hvordan avdelingslederen hadde brukt en anledning, en endring som uansett skulle gjennomføres, til å innføre endringen. Endringen dreide seg om å redusere en vakt med tre timer, og avdelingslederen valgte å gjøre dette samtidig som de uansett skulle innføre en ny turnus, og utfordret samtidig de ansatte på reduksjonen av timer ved å spørre dem hvordan tiden ble brukt:

Det var ny turnus, og vi så at det var en mulighet... Nei, da gikk jeg gjennom, hva gjør dere den tida, hva pleier den vakta å gjøre? Og det har vært klager på den vakta, fordi den vakta gjorde ingenting de to første timene.

Videre fortalte den samme avdelingslederen om den forventede motstanden som oppstod blant de ansatte: ”Nei, det blir for mye for oss. Det er helt vanlig reaksjon. Men jeg hørte på dem, rett og slett.”, eller som enn annen avdelingsleder i denne kategorien sa: ”Nei, alle var jo imot. ”Åhnei, det her går ikke” (ler) ”vi vil være sånn som vi alltid har hatt det””. Sistnevnte avdelingsleder hadde ledet en sammenslåing av to avdelinger, hvor avdelingslederen hadde valgt å ta med alle på en todagers overnattingstur for å snakke om hvordan de ville ha den nye hverdagen og hvordan de skulle få til sammenslåinga: ”Alle var med. Og det var en nyttig erfaring, det var både gråt, og, det var latter, og... Ja. Også var vi veldig forskjellig, de to avdelingene hadde veldig forskjellig kultur”

Et intervjuobjektene som hadde en aktiv mobilisering hadde skapt en kriseforståelse for å få hjelp fra de ansatte til å finne måter å redusere antall ansatte på uten å måtte si opp noen: ”Jeg sa at det er alternativet hvis vi skal beholde alle, alle ville jo beholde dem, sant, men da gjør vi det sånn, for da får alle jobb, alle får sin stillingsprosent”. En annen hadde brukt en type framtidvisjon for å motivere de ansatte til endring:

Og da var vi enige om, okey, da kan vi kanskje legge litt aktivitet på dagtid, istendenfor at vi roter og styrer med middag kl 13, så vi ikke kan gjøre noe etter kl 12 fordi man skal stå i matservering.. Så kan man kanskje gå tur med noen pasienter, eller man kan ha en trim, eller man kan lese.. Som er lettere når man har en enklere lunsj. Også ser de jo at, det er jo en verdi.

De passive

Tre av intervjuobjektene (R1, R4 og R8) gav inntrykk av i liten grad å ha jobbet med å mobilisere til endring blant de ansatte. En av avdelingslederne fortalte om en flytteprosess, der de ansatte hadde vært kritiske til flyttingen, men avdelingslederen selv hadde hatt stor tro på at det ville være bra for avdelingen å få nye lokaler. Ved spørsmål om hvordan avdelingslederen fulgte opp skepsisen til de ansatte, var svaret:

Jeg gjorde ikke så veldig grusomt mye, faktisk. Jeg, jeg stolte sånn på at det kom til å bli bra. Det er jo et flott hus, det her.. Fikk et flott kontor.. Så, akkurat da var jeg ikke sånn... det var litt sånn... Skeptiske barn... Littegrann. De var liksom sånn, ”ÅHH! Men vi har det absolutt best her, og vi har det så koselig, og vi er så spesiell” (Ler), ”Ja, vi er spesiell”, så jeg la ikke så mye sånn prestisje i å slå det sånn ned, på en måte.

En annen av intervjuobjektene i denne kategorien hadde et trekk som tydet på aktiv mobilisering. Avdelingslederen hadde motivert de ansatte til endringen ved å fokusere på

fordelene endringene kunne medføre, og lagde på den måten en form for framtidvisjon for endringen:

Så jeg prøvde jo å si noe om at, når vi får alt dette på en ipad, så har du faktisk med deg alle brukeropplysningen ut, du kan skrive rapport på brukeren underveis, eller, du har både personnummer og lege og pårørende og alle målinger tilgjengelig den gangen du står der med en bruker som blir akutt syk og må ringe 113, eller ringe legevakta. Istendenfor at du må ringe inn til en som kanskje sitter inne med en stasjonær pc, så har du alt, du kan hjelpe deg selv, du er ikke avhengig av noen kollegaer til å løse situasjonen.

Til tross for bruken av en framtidvisjon, syntes det å være få tegn på at avdelingslederen ellers hadde en aktiv mobilisering av de ansatte. Dette til tross for at avdelingslederen fortalte at de ansatte hadde gitt uttrykk for skepsis da de fikk høre om endringen: ””Jammen, det går ikke an”, eller ”hvorfør skal vi det?” eller, ”åh, det blir vanskelig, for vi må jo ha det papiret der””. Avdelingslederen gav i flere sammenhenger uttrykk for å forvente lojalitet fra de ansatte i forbindelse med endring. Dette gav et inntrykk av at intervjuobjektet ikke så behovet for å motivere de ansatte til endring, muligens fordi avdelingslederen anså å innrette seg etter ending som en plikt:

Så er det noe med at når mine ansatte skjønner at jeg ikke har noen valg, fordi min leder pålegger meg, så er det noe med å skjønne at det er ikke noe jeg har valgt eller ikke valgt, og akkurat som jeg må være lojal, så kan jeg og skal jeg forvente en lojalitet fra dem og, selv om ikke det heller kanskje syntes at dette er bra eller er nødvendig.

Videre erkjente intervjuobjektet at det hadde vært en fordel å gå flere runder med personalet før implementeringen av endringen for å sikre seg at også de ansatte forstod hensikten med endringen:

Men så tror jeg nok at jeg var vel ivrig, og ikke tok meg nok runder i personalgruppa, før vi begynte med det, fordi det var så tydelig i mitt hode, at dette her var en helt selvfølge (...).Det var en så stor selvfølge i mitt hodet, at jeg tok meg kanskje ikke nok tid til å sluse den gjennom et par runder i kollegiet.

Ved spørsmål om hvorfor de ansatte var kritiske til endringen, svarte intervjuobjektet at de ansatte kanskje var skeptiske fordi de opplevde at endringen gjorde at avdelingslederen fikk bedre kontroll på de ansattes arbeidsdag:

Også tror jeg kanskje de var redde, tildels med rette, at, altså, å jobbe i hjemmetjenesten er tildels en ganske fri jobb, for jeg kan ikke se, hvis noen er ferdig hos en bruker 45min før lunsjpausen, og da gjør noe annet, som du kan i en sykehjemsavdeling eller på sykehus. Så det var kanskje en sann at, ”oj, her kan vi bli sett mer i kortene”, fordi jeg kan se at ”her er oppdragene, her er det jo 45min ledig, da putter vi inn et par oppdrag til”.

Det siste intervjuobjektet i denne kategorien valgte å fortelle om den endringen fordi det var ”den største inngripen i vår hverdag. Både for avdelingsleder og tjenesten forøvrig”, men ved spørsmål om hvordan endringen hadde påvirket de ansattes hverdag, var svaret at de ansatte vel ikke ble direkte berørt.

Avsluttende om mobilisering

Tre av intervjuobjektene gav inntrykk av å ha gjort lite eller få aktive handlinger som hadde til hensikt å mobilisere til endring blant de ansatte. Dette til tross for at de alle nevnte at det hadde vært motstand blant de ansatte da de ble presentert for endringen, som man skulle forvente ville ført til at avdelingslederne så et behov for å mobilisere til endringen. Av de fire intervjuobjektene som hadde en aktiv holdning til mobilisering vektla alle viktigheten av tett dialog med de ansatte og møter i forkant for å forberede de ansatte på endringen. Tre av dem hadde alliert seg med ansatte i mobiliseringsprosessen. Også denne gruppen hadde møtt motstand og skepsis hos de ansatte, og gav uttrykk for at det var som forventet, men også at de hadde håndtert det ved å lytte til de ansattes innsigelser. To av intervjuobjektene hadde også enten skapt en kriseforståelse for situasjonen eller laget en framtidsvisjon for å motivere til endring.

5.2.2 Endre

I kategorien for endring har jeg brukt aktiv-passiv-skalaen for å systematisere analysen. Fra teorikapittelet legger jeg til grunn at opplæring av de ansatte i den nye endringen, å lytte, støtte og ha dialog med de ansatte om justeringer og tilpasninger av endringen vil være sentrale handlinger for å hjelpe de ansatte i endringsfasen. Dersom endringen er en kulturendring vil kommunikasjon, støtte og veiledning være spesielt viktig (Hayes, 2002, Karp 2014, Balogun et al. 2016).

Aktive

Tre av intervjuobjektene (R2, R3 og R5) hadde mange og konkrete tiltak de kunne vise til for hvordan de hadde jobbet med å implementere endringen, og hvordan de støttet de ansatte i den fasen.

Alle intervjuobjektene fortalte om hvordan de hadde tilpasset endringen basert på innspill fra de ansatte: ”I begynnelsen lytta jeg, rett og slett. Foreslo ting, kanskje. Jeg gjorde noen strukturelle endringer i arbeidslista, hørte på dem.” og ”også fant vi jo ut litt underveis at de tidspunktene vi først hadde forventa, at vi skulle servere middag halv 4, det klarte vi ikke, det

ble litt for tidlig”. Et av intervjuobjektene hadde satt tydelige tidsrammer for å prøve ut forskjellige løsninger, og brukt det som en måte å overbevise de ansatte om å ihvertfall være med å forsøke: ”og da sa jeg, men da prøver vi, vi gir det 2 måneder, da stopper vi opp, også evaluerer vi, så vet vi at, fungerer det ikke da, så sier vi at, nei men da må vi kanskje finne på noe annet.”

Intervjuobjektene i denne kategorien kunne også fortelle om hvordan de hadde sørget for at noen av de ansatte som de forventet ville være mer mottakelige for endring, var blant de første som var på jobb etter at de nye rutinene hadde trådt i kraft, slik at de kunne berolige de mer utrygge ansatte:

Det er jo fordelene med å ha jobba så lenge, jeg kjenner jo mine ansatte veldig godt, man kjenner jo fort de som, kanskje kan være de som går foran, og, tar de første vaktene, og, finner litt sånn.. ikke så redd for at ting ikke må være helt planlagt, og, tar litt ting på sparket, og, så, la de gå litt foran, og, så får de andre sitte og høre litt, ”okey, det gikk bra, gjorde dere sånn, okey, da kan jo vi og gjøre sånn”

Også en av de andre intervjuobjektene fortalte om å ha valgt seg ut noen ansatte de rådførte seg med om hvordan det gikk med endringen:

I begynnelsen var det litt sånn, "det blir så travelt, så travelt, så travelt”, men det skjedde et eller annet, fordi at... de, vi, så at det var jo ikke så travelt, jeg snakka med enkelte i gruppa om hvordan det funka og sånn, og de sa det hvordan det var, da.

Passive

Det var en relativt stort forskjell på de avdelingslederne som hadde mange tegn på at de hadde vært aktive med å jobbe med å gi de ansatte mening i endringsprosessen, og de fire intervjuobjektene (R1, R4, R6 og R8) som jeg har plassert i kategorien for passive. Unntaket er av en av intervjuobjektene (R6) som er i en gråson mellom aktiv og passiv.

En av intervjuobjektene i denne kategorien nevnte at avdelingslederen kanskje selv hadde undervurdert prosessen med å hjelpe de ansatte å forstå hensikten med endringen. I forlengelsen av dette hadde avdelingslederen dermed tatt tak i manglende oppfølgingen i mobiliseringsfasen ved å ha personalmøter og en-til-en-samtaler ved behov:

Nei, jeg har løst det med, å ha flere runder med å vise sammenhengen, både med vedtak, og tildelte timer, og arbeidslistene, og prøvd å forklare budsjettmodellen som ligger til grunn for hvor mange eller så få vi er på jobb til enhver tid.

De to andre intervjuobjektene i den passive kategorien for implementering av endring, viste, til tross for et relativt omfattende intervjumaterialet, knapt spor av aktive handlinger de hadde gjort for å hjelpe de ansatte gjennom denne fasen av endring. Ved spørsmål til en av disse to

avdelingslederne om hvordan intervjuobjektet trodde egen negativ holdning til endringen hadde påvirket de ansatte, gav intervjuobjektet uttrykk for at det kanskje var motsatt, og at det var avdelingslederen som var blitt påvirket av de ansatte: ” Nei, der kan du jo si at kanskje jeg har blitt påvirket også av noen av de andre sykepleierne, som også har sett kanskje litt av galskapen i det her”.

Det siste intervjuobjektet i denne kategorien hadde noen tegn på aktiv atferd i endringsfasen, men jeg har likevel valgt å plassere dette intervjuobjektet i den passive kategorien fordi det var såpass få tegn på aktiv atferd sammenlignet med intervjuobjektene i den aktive kategorien. Dette intervjuobjektet hadde ledet sammenslåingen av to avdelinger, og i mobiliseringsfasen jobbet aktivt med forventningsavklaring og samarbeid. Avdelingslederen vektla at det hadde vært store kulturforskjeller mellom avdelingene, og i endringsfasen fortalte avdelingslederen om utfordringen med å integrere sterke personligheter som trengte å finne rollen sin i den nye avdelingen:

R: For det var jo noen sterke personligheter på begge avdelingene, som også skal finne sine plasser, blant annet var det en, ja, kanskje en sånn uformell leder på den andre avdelingen som var en nøtt å knekke...

S: Hvordan gjorde du det?

R: Nei, det har gått over tid... Det er å snakke sammen. Stille litt krav, og. Ja. Jeg blir litt sånn... Ja, tørre å snakke sammen, rett og slett. Ta de samtalene som er nødvendige. Være veldig tilstede, tenker jeg, for det har jeg alltid vært. Lite borte, selv. Jeg er jo alltid tilstede. Da glir det heller ikke ut.

Avsluttende om endring

Det var stor forskjell på intervjuobjektene i den aktive og passive kategorien når det kom til konkrete aktiviteter de hadde gjort for å hjelpe de ansatte gjennom endring. De aktive bar preg av å ha hatt en tydelig og tett dialog med de ansatte, og de hadde aktivt involvert de ansatte i å finne praktiske løsninger for hvordan endringen skulle implementeres. De hadde alliert seg med utvalgte ansatte som de brukte både som fanebærere og til å få informasjon om hvordan de ansatte opplevde endringen. De fire intervjuobjektene i den passive kategorien, med unntak av den ene som hadde noen flere tegn på aktiv atferd, hadde ingen eller få tegn på at de hadde jobbet aktivt mot de ansatte for å hjelpe dem gjennom denne fasen av endringsprosessen.

5.2.3 Ivareta

I den siste fasen av en endringsprosess vil avdelingslederen kunne støtte de ansatte ved å bidra til å reflektere rundt endringen avdelingen har gått gjennom og diskutere hva de har erfart iløpet av prosessen som de ønsker å ta med seg videre. Generelt var det få utsagn i intervjumaterialet om hvordan avdelingslederne hadde jobbet i denne fasen, så dermed har

fire av intervjuobjektene blitt plassert i den passive kategorien. Majoriteten av intervjuobjektene gav uttrykk for å være oppgitt over kommunens manglende evaluering av endring, men gav ikke inntrykk av at dette betydde at de hadde gjennomført evalueringer i egen avdeling.

Aktive

Tre av intervjuobjektene (R2, R3 og R6) hadde utsagn som tydet på at de hadde jobbet aktivt med å følge opp de ansatte i denne fasen. En av dem fortalte om hvordan avdelingslederen hadde hatt jevnlig evalueringer av endringer som var innført, mens de to andre snakket om hvordan endringene hadde krevd en endring i kulturen i avdelingen, som dermed hadde krevd aktiv involvering av mellomledere over tid, fordi det hadde tatt lengre tid å få endringen til å sette seg ordentlig i avdelingen: ”Ja.. Så å få de andre og til å bli der har vært en prosess, som, jeg har trengt de her åra til det, det tar tid, å endre en kultur, og, holdninger og. Det tar mange år, mange ganger.”

Passive

Som nevnt innledningsvis var det få utsagn som sa noe om hvordan avdelingslederne hadde jobbet med å ivareta endringene, og de fire intervjuobjektene (R1, R4, R5 og R8) som her har blitt plassert som passive i denne fasen, er det fordi jeg ikke fant sitater som sa noe om at de hadde hatt en aktiv atferd mot de ansatte for å ivareta endringen.

Avsluttende om ivareta

De tre intervjuobjektene som plasserte seg i den aktive kategorien for ivaretagelse av en endring viste alle tegn på handlinger gjennomført for å sikre at endringsprosessen ble godt forankret i avdelingen. Avdelingslederne som her plasserte seg i den passive kategorien, gjorde det i kraft av å ikke ha uttalelser som sa noe om handlinger de hadde gjort for å ivareta endringen.

5.2.4 Avsluttende om å gi mening

Det utkrystalliserer seg tre forskjellige kategorier av atferd fra avdelingsledernes prosess med å hjelpe ansatte ved å gi mening til endring. To av intervjuobjektene har samlet sett hatt en aktiv atferd med å hjelpe de ansatte å gi mening til endringen, tre forskningsdeltakere har hatt en prosess som bærer preg av å være passiv, mens to intervjuobjekter har hatt et mønster som avviker både fra hverandre og de andre intervjuobjektene. Disse funnene er oppsummert i tabellen nedenfor.

Tabell 3: Resultat analysemodell del 2: Å gi mening

	Passiv				Aktiv				Å gi mening	
Mobilisere	R1	R4		R8		R6		R2		R5
Endre	R4	R1		R6	R8			R2	R3	R5
Ivareta	R1	R4	R5	R8				R2	R3	R6

To av intervjuobjektene (R2 og R3) har en gjennomgående aktiv holdning til endringen gjennom alle de tre fasene, og de viser flere tegn på at de har beveget seg gjennom den personlige endringsprosessen. Dette vil ifølge Meyer og Stensaker (2011) plassere dem enten som motstandere til endringen, eller proaktive. For begge disse intervjuobjektene er aktivitetene de har gjennomført i retning av å implementere endringen, og basert på prosessen med å gi mening plasserer de seg dermed i kategorien proaktiv. Forskningsdeltakere i denne kategorien kjennetegnes ved at de har tatt initiativ og styring i endringsprosessen (Meyer et al, 2002), og normalt vil endringene her gjennomføres i organisasjonen.

I den motsatte enden av skalaen finner vi tre forskningsdeltakere (R1, R4 og R8) som alle bærer preg av å ha vært passive i prosessen med å gi de ansatte mening i de tre fasene for implementering av endring. Det er få eksempler i datamaterialet på handlinger de har gjort eller oppfølging av de ansatte i endringsprosessene, og de sier også tildels eksplisitt at de ikke så behov for å gjøre noe for å følge opp de ansatte. Basert på prosessen med å gi mening vil de dermed kunne være enten passive, men lojale, og dermed fortsatt bidra til at endringen blir implementert, eller de kan ha distansert seg fra prosessen, og vil dermed øke sjansen for at endringen ikke implementeres (Meyer og Stensaker, 2011). Et av intervjuobjektene (R8) i denne kategorien har flere utsagn knyttet til lojaliteten og plikten til å innføre endringer, og er dermed klart i den lojale kategorien. De to andre intervjuobjektene (R1 og R4), og da spesielt R4, har tegn på en Bend Over Here It Comes Again-holdning (heretter: BOHICA). BOHICA-reaksjonen kjennetegnes ved at man velger å distansere seg til endringene ved å gjøre minst mulig, og som også er en typisk reaksjon for ansatte med utstrakt endringserfaring (Meyer & Stensaker, 2011). Utsagnene om endring som noe som stort sett bare passerer og oppleves som luftslott, og kommentarene om at intervjuobjektet ikke gjorde noe da de ansatte var skeptiske fordi intervjuobjektet selv var så trygg på endringen, tyder på at disse to intervjuobjektene passer i denne kategorien.

Den siste kategorien har to forskningsdeltakere som har hatt en bevegelse i løpet av endringen som avviker både fra hverandre og fra de andre intervjuobjektene. R5 hadde en aktiv holdning til både mobilisering og endring, men en passiv holdning til ivaretagelse. Ettersom det var lite

fokus på ivaretagelse i datamaterialet, og intervjuobjektet har blitt klassifisert som passiv av mangel på utsagn som tilsier noe annet, kan det tyde på at intervjuobjektet likevel samlet sett har hatt en aktiv prosess med å hjelpe de ansatte med å gi mening til endring, og basert på datamaterialet fra dette intervjuobjektet vil avdelingslederen da befinne seg mellom proaktiv endring og lojal, i retning av proaktiv.

Det siste intervjuobjektet (R6) har en utvikling fra en aktiv atferd i mobiliseringsfasen, til en passiv atferd i endringsfasen, og videre til en aktiv atferd igjen i fasen for ivaretagelse. Også dette intervjuobjektet vil dermed være et sted mellom proaktiv og lojal i Meyer et al. (2002) sin modell. Dette intervjuobjektet hadde flere utsagn knyttet til aktiv atferd som det var krevende å avgjøre hvilken fase av endringen hørte til, noe som vil kunne tyde på at intervjuobjektet passer i kategorien for proaktiv i prosessen med å gi mening.

5.3 Sammenheng mellom å finne og å gi mening

Resultatene fra de to forrige delene oppsummeres i modellen nedenfor:

Tabell 4: Resultat analysemodell

	1	2	3	4	5					
	Negativ		Ambivalent		Positiv		Å finne mening			
Affektiv reaksjon	R1	R4	R3	R5	R6	R2		R8		
	Passiv			Aktiv						
Kognitiv reaksjon	R1	R4	R6	R5			R3	R2	R8	
Atferd		R4	R6		R1	R5	R8	R3	R2	
	Passiv			Aktiv			Å gi mening			
Mobilisere	R1	R4		R8		R6		R2	R5	R3
Endre	R4	R1		R6	R8			R2	R3	R5
Ivareta	R1	R4	R5	R8				R2	R3	R6

Det syntes å være en sammenheng mellom seks av syv intervjuobjekter sine prosesser med å finne mening og å gi mening. Fire av intervjuobjektene (R1, R2, R3, R4) har en klar aktiv-fører-til-aktiv eller passiv-før-til-passiv-prosess, mens to av intervjuobjektene (R5 og R6) har en variasjon i både prosessen for å finne og gi mening. Den siste av de syv intervjuobjektene (R8) hadde en prosess som avviker fra resten, ettersom intervjuobjektet har tegn på en aktiv prosess med å finne mening og en passiv prosess med å gi mening.

R1 og R4 har begge en negativ affektiv reaksjon på endringen, kombinert med en passiv kognitiv reaksjon, som videre speiler seg i en gjennomgående passiv holdning til prosessen

med å hjelpe de ansatte med å gi mening i endring. R4 bærer preg av en BOHICA-holdning (Stensaker, 2002), både basert på utsagn om endringer som luftslopp som passerer, men også ved å være den eneste intervjuobjektet som i løpet av intervjuet ikke vektla ansvaret for å være lojal mot arbeidsgiver i forbindelse med implementering av endring eller drift av avdelingen. R1 hadde flere liknende tegn på en passiv prosess i forbindelse med endring, men dette intervjuobjektet hadde også utsagn som kunne tyde på aktiv motstand mot endringen. Dette tyder på at intervjuobjektet er et sted mellom BOHICA og motstand, med overvekt mot BOHICA.

R2 og R3 plasserer seg på motsatt ende av skalaen, med aktive reaksjoner på alle handlingsskalaene, og en ambivalent affektiv holdning. Dette kan tyde på at intervjuobjektene som har hatt en ambivalent affektiv reaksjon på endring, kombinert med en aktiv kognitiv og atferdsmessig prosess med selv å finne mening i endringen, har hatt en tilsvarende aktiv prosess med å hjelpe de ansatte ved å gi mening til endring. Dette stemmer overens med Balogun et al. (2016) sine funn om at måten en mellomleder bearbeider egen endringsprosess vil påvirke hvordan mellomlederen følger opp sine ansatte i en endring. Disse to vektla også viktigheten av å være lojal:

Og vi kan være så uenig vi bare vil, men det er nå sånn det er bestemt. Jeg kan ikke si at det gjør jeg ikke. Da er det det samme som at kanskje jeg ikke har jobb lengre, på et vis, for å dra det i ytterste konsekvens, for da er det ordrenekt fra min side.

Disse intervjuobjektene bærer preg av å passe inn i den proaktive kategorien (Stensaker m.fl. 2002), ettersom de gjennomgående viser en aktiv prosess, samtidig som de har utsagn som tyder på at de har tatt ansvar for at endring gjennomføres.

For tre av intervjuobjektene (R5, R6, R8) er det ikke en like tydelig sammenheng mellom hvordan de har håndtert sin egen prosess med å finne mening og hvordan de har hjulpet de ansatte ved å gi mening til endring.

R5 representerer en variasjon på skalaene knyttet til prosessen med å finne mening, ved å ha en ambivalent affektiv reaksjon, en passiv kognitiv reaksjon og en aktiv atferd. I prosessen med å gi mening har R5 en aktiv atferd både i mobiliseringsfasen og endringsfasen, men en passiv holdning i ivaretagelsesfasen. Dette intervjuobjektet avviker fra R2 og R3 ved å ha en passiv kognitiv reaksjon og en passiv atferd knyttet til ivaretagelse, men er ellers i de samme kategoriene som R2 og R3. Samtidig er intervjuobjektet tydelig på viktigheten av å være lojal

mot endringer: ”Det er klart, får jeg et vedtak eller melding fra min leder, så må jo ting iverksettes”. Fra analysen av å gi mening ble dette intervjuobjektet plassert mellom proaktiv- og lojalitetskategorien i figuren til Meyer og Stensaker (2011). Ved å se på avdelingslederens prosess med å finne mening i sammenheng med prosessen med å gi mening, finner vi at intervjuobjektet er passiv i egen kognitiv prosess, men samtidig aktiv i atferden. Dette kan tyde på at intervjuobjektet ikke vektlegger egen kognitiv prosess med å forstå endringen, men likevel anser seg forpliktet til å gjennomføre endringene, og dermed vil passe best i lojalitetskategorien.

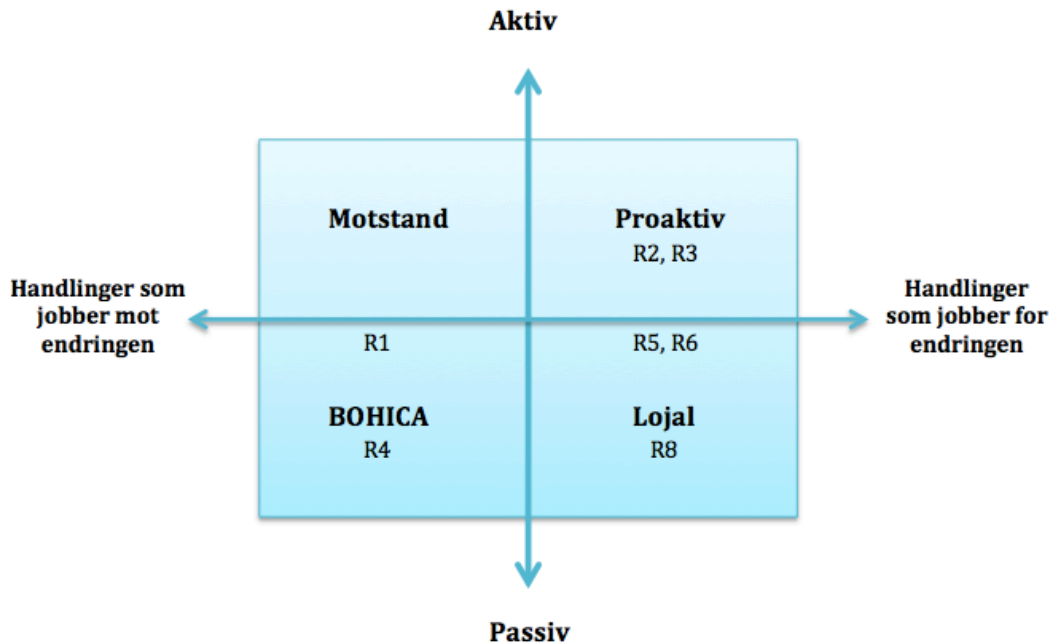
R6 har i prosessen med å finne mening hatt en ambivalent affektiv reaksjon, og en passiv kognitiv reaksjon og atferd, samtidig som intervjuobjektet i prosessen med å hjelpe de ansatte ved å gi mening til endringen har hatt en aktiv prosess både i mobiliseringsfasen og ivaretagelsesfasen, mens avdelingslederen tilsynelatende har vært passiv i endringsfasen. Dette kan tyde på at intervjuobjektet heller mer mot lojalitetskategorien enn den proaktive i figuren til Meyer og Stensaker (2011). Denne kategorien kjennetegnes av en passiv atferd, men hvor lojalitetsfølelsen hos den ansatte likevel fører til at endringen gjennomføres. En forutsetning for å lykkes med å gjennomføre en endring, vil være en aktiv prosess med å hjelpe de ansatte å gi mening til endringen. Den aktive prosessen denne respondenten har hatt med å gi mening, kombinert med en passiv prosess med å finne mening, tyder på at respondenten er lojal. Dette inntrykket styrkes av et av utsagnene intervjuobjektene hadde om samarbeidet med saksbehandlerne til Tildelingskontoret: ”Jada, men jeg har jobba godt med dem, altså. (...) Jeg samarbeider godt med de saksbehandlerne, og, jeg er jo lojal til det.”.

Det siste intervjuobjektet (R8) har en bevegelse fra å ha hatt en aktiv og positiv holdning i prosessen med å finne mening i endringen, mens forskingsdeltakeren i prosessen med å hjelpe de ansatte ved å gi mening til endring, har vært gjennomgående passiv. Avdelingslederen kommenterte at vedkommende kanskje hadde gått for fort fram med personalet i endringen. fordi det for avdelingslederen virket så opplagt at endringen var viktig og riktig. Dette resulterte i at intervjuobjektet undervurderte behovet for å hjelpe de ansatte å gi mening til endringen. Samtidig var dette intervjuobjektet opptatt av egen og ansattes plikt til å være lojal mot arbeidsgiverens instruksjoner ved endring. Dette ble illustrert ved et sitat i analysen om å gi mening (s.59), men støttes også av dette sitatet fra det samme intervjuobjektet:

S: Hvordan kan du bidra for at seksjonen skal lykkes med endring?

R: Først og fremst det å være lojal til den endringen som er bestemt. Det er ikke sikkert jeg liker det, det er ikke sikkert jeg er enig i at den trengs engang, men å være lojal til den, uansett.

Samlet sett kan disse tre intervjuobjektene (R5, R6, R8) passe inn i lojalitetskategorien til Meyer og Stensaker (2011) når prosessen med å finne og gi mening ses i sammenheng. Figuren under viser hvordan intervjuobjektene plasserer seg i Stensaker m.fl (2002) sin figur for reaksjoner på endring.



Figur 11: Plassering av intervjuobjektene i Stensaker m.fl (2002) sin figur for reaksjon på endring

Et annet interessant trekk ved funnene er at intervjuobjektene som har hatt en ambivalent affektiv reaksjon på endring (R2, R3, R5 og R6) også har hatt en aktiv prosess med å gi sine ansatte mening (enten i tre av tre eller i to av tre faser). På den andre siden har intervjuobjektene som enten har hatt en utelukkende positiv (R8) eller en dominerende negativ (R1, R4) affektiv reaksjon, gjennomgående har hatt en passiv prosess med å hjelpe de ansatte ved å gi mening til endringen. Dette kan tyde på at de intervjuobjektene som selv har opplevd blandede følelser i forbindelse med endringen, i større grad forventer en reaksjon fra de ansatte, og dermed jobber mer aktivt med å følge opp de ansatte i de forskjellige fasene av endring. Dette kan videre bety at en negativ affektiv reaksjon på en endringsprosess hos en mellomleder kan være et godt tegn –forutsatt at mellomlederen også viser positive følelser, og ikke låser seg i den negative reaksjonen. Dette funnet støttes av Meyer og Stensaker (2011) som hevder at en generell utviklingen i forskning på feltet motstand mot endring, er at motstand ikke nødvendigvis behøver å være negativt. Her vil også Huy (2001) sin

entreprenørrolle være relevant å trekke inn, om hvordan mellomlederen som entreprenør kan bli opplevd som negativ selv om motstanden hos mellomlederen skyldes at mellomlederen har en bedre forståelse av hva som vil være mulig å gjennomføre enn toppledelsen. På den andre siden kan den passive holdningen overfor de ansatte hos de intervjuobjektene som har en utpreget positiv eller negativ affektiv reaksjon tyde på at de ikke går gjennom stegene i den personlige endringsprosessen, og at fordi de ikke selv opplever de forskjellige fasene, forutser det heller ikke behovet for å hjelpe de ansatte gjennom de forskjellige stegene.

Dette styrkes av at intervjuobjektet som hadde tydeligst tegn på å ha fått sin egen prosess med å finne mening påvirket av de ansatte, var intervjuobjektet som hadde en positiv affektiv reaksjon, kombinert med en passiv prosess med å gi mening. R8 hadde flere utsagn som tydet på at responsen fra de ansatte satte igang nye tankeprosesser med å finne mening hos vedkommende. Et eksempel på dette er at de ansatte i forbindelse med endringen hadde gitt uttrykk for skepsis knyttet til å gjøre seg avhengig av internett, hvorpå avdelingslederen i intervjuet argumenterte for at samfunnet generelt har gjort seg avhengig av teknologiske løsninger, og dermed besvarte kritikk fra de ansatte som tilsynelatende ikke hadde vært en del av avdelingsledernes første med refleksjoner knyttet til endringen. Dette stemmer overens med Gioia og Chittipeddi (1991) sin modell for sensegiving og sensemaking som noe som veksler i faser, og der lederens egen sensemakingprosess vil bli påvirket av tilbakemeldingene fra ansatte i forbindelse med sensegiving. Intervjuobjektet hadde en positiv affektiv reaksjon på endringen, kombinert med å ha stilt få spørsmål i den kognitive prosessen, etterfulgt av en passiv atferd overfor de ansatte. Dette kan tyde på at responsen fra de ansatte har kommet uventet på avdelingslederen, og tilbakemeldingene har dermed utløst nye runder med å finne mening for mellomlederen selv. Dette har dermed ført til at mellomlederen i større grad har gått stegene i den personlige endringsprosessen på et senere stadium av endringen.

6 Avslutning

6.1 Konklusjon

Hensikten med studien har vært å få en dypere innsikt i hvordan en mellomleder sin prosess med å finne mening i endring foregår, og hvordan den prosessen påvirker hvordan mellomlederen støtter sine ansatte ved å gi mening til endring. Min erfaring av forskning på feltet er at den enten vektlegger samspillet mellom å finne og å gi mening (Gioia & Chittipeddi 1991; Rouleau, 2005; Filstad, 2014) eller den personlige prosessen hos en ansatt i

endring, uavhengig av hvilke konsekvenser dette får for hvordan den ansatte hjelper andre ansatte å finne mening (Balogun 2003, 2016; Huy, 2001). Min studie bør kunne bidra med ny innsikt, slik problemstillingen for denne masteroppgaven er:

Hvordan er sammenhengen mellom en mellomleders egen prosess for å finne mening i endring, og hvordan de videre forsøker hjelpe de ansatte å gi mening til endring?

Funnene i denne studien kan tyde på at det er en sammenheng mellom mellomlederens egen prosess med å finne mening, og måten mellomlederen hjelpe de ansatte ved å gi mening til endring. Intervjuobjektene som har en negativ affektiv reaksjon, kombinert med en passiv kognitiv og atferdsmessig reaksjon i sin prosess med å finne mening i en endring, har en tilsvarende passiv rolle ovenfor sine ansatte. Motsatt ser jeg at de intervjuobjektene som har en ambivalent eller positiv affektiv reaksjon, kombinert med en aktiv kognitiv og atferdsmessig reaksjon i sin prosess med å finne mening, har en aktiv prosess med å hjelpe sine ansatte å gi mening. Samtidig har intervjuobjektene som har hatt en større variasjon i egen prosess med å finne mening hatt en tilsvarende variasjon i prosessen med å gi mening.

Det andre funnet som overrasket meg, og som jeg ønsker å fremheve avslutningsvis, er tegnene jeg så på at de intervjuobjektene som har en ambivalent affektiv reaksjon på endring, også har hatt en aktiv prosess med å hjelpe sine ansatte å gi mening til endring. Dette kan tyde på at en dersom en mellomleder selv kjenner på et bredt følelsesspekter i forbindelse med en endring, vil de ha en mer aktiv prosess med å hjelpe sine ansatte å gi mening til endringen.

6.2 Styrker og svakheter ved studien

Det er begrensninger ved denne studien. For det første er funnene utelukkende basert på mellomlederens opplevelse, og det er ikke gjort noe forsøk på å vurdere om mellomledernes egen oppfatning stemmer overens med oppfatningen til omgivelsene, eller om de har lyktes med å gjennomføre endring. Videre begrenses oppgaven av at det kun er lagt et case til grunn, som betyr at kontekstspesifikke faktorer vil kunne spille inn i funnene, uten at man nødvendigvis oppdager det fordi man ikke har andre case å sammenligne funnene med.

En styrke ved studien er at den er gjennomgående etterrettelig ved behandling av datamaterialet. Det skal være lett å følge resonnementene, og de er tydelige fundamentert i sitater. Klassifiseringen av intervjuobjektene er gjort grundig og i flere kategorier, for å sikre

at funnene er korrekte. Dette vil legge til rette for å bruke den samme metoden i en annen kontekst, som vil gjøre det mulig å forske på hvorvidt funnene er gyldig i andre sammenhenger.

6.3 Videre forskning

Videre forskning bør se på hvorvidt sammenhengen mellom mellomlederens prosess med å finne og gi mening gjelder mer generelt. Ettersom disse funnene utelukkende er basert på mellomlederens egen opplevelse, vil det også være interessant å se om det er samsvar mellom hvordan mellomlederne fremstiller egen prosess med å finne og gi mening, med hvordan de ansatte og toppledelsen opplever mellomlederens prosess. Likeledes vil å se på hvordan prosessen med å finne og gi mening har vært mellom toppledelsen og mellomlederne, og videre til de ansatte. Det ville videre vært spennende å forske på hvordan de forskjellige hierarkiske nivåene påvirker hverandre, framfor top-down perspektivet som jeg har lagt til grunn i denne studien.

Funnet knyttet til sammenhengen mellom affektiv reaksjon og aktiv atferd er også et mulig spor for videre forskning. Forskning på om tendensen jeg fant gjør seg gjeldende i andre kontekster og på et mer generelt plan, vil være sentralt for å se om funnet er interessant i andre sammenhenger. Samtidig vil det også være interessant å se nærmere på hva som fører til at noen har en utpreget positiv eller negativ følelsesmessig reaksjon på endring, mens andre opplever mer ambivalens, ettersom økt innsikt i det vil kunne bidra til en dypere forståelse av prosessene med å finne og gi mening.

Referanseliste

Balogun, J., Hailey, V. H., Gustafsson, S. (2016). *Exploring strategic change*, 4th edition, Pearson Education Limited.

Balogun, J & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking, *The Academy of Management Journal*, Vol 47, No. 4; 523-549

Balogun, J (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries, *British Journal of Management*, Vol. 14, 69-83.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.

Brinkmann, S og Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative metoder*, Oslo: Gyldendal Akademiske forlag

Burnes, B. (2011). Introduction: Why does change fail, and what can we do about it? *Journal of Change Management*, 11(4), 445-450.

Caye J-M., Strack, R., Orlander, P., Kilman, J., Espinosa, E. G., Francoeur, F., Haen, P. (2010). Creating a new deal for middle managers, *The Boston Consulting Group*, 7/10.

Dalen, M. (2013). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. 2.utgave, Oslo: Universitetsforlaget.

Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. 4th edition, Sage Publications..

Dopson, S. & Stewart, R. (1990). What is Happening to Middle Management?, *British Journal of Management*, 1, 3-16

Drageset, Ingrid (2008). Modell til fordel for hvem? *Nordlys*, hentet 07.05.17 fra: <https://www.nordlys.no/ytring/modell-til-fordel-for-hvem/s/1-79-3512909>

Filstad, C., (2014). The politics of sensemaking and sensegiving at work, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 26 Issue: 1, pp. 3-21,

Floyd, S. W & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role, *Academy of Management Executive*, 8 (4), 47-57.

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.

Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet : en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo: Cappelen akademiske forlag

Hayes, J (2002). *The Theory and Practice of Change Management*, Houndmills: Palgrave

- Hope, O (2015). *Mellomlederen*, 1.utgave, Bergen: Gyldendal Akademisk
- Huy, Q. N. (2001). In praise of Middle Managers, *Harvard Business Review*, September.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tuft. P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, 3. utgave, Oslo: Abstrakt forlag
- Kanter, R.M., Stein, B.A. and Jick, T.D. (1992). *The Challenge of Organizational Change*, New York, USA: Free Press.
- Karp, T. (2014) *Endring i organisasjoner –ideologi, teori og praksis*, Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press.
- Kübler-Ross, E. (1991). *On death and dying*, New York: Macmillan
- Kvale, S & Brinkmann, S (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*, 2.utgave, Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Laake, P., Olsen, B. R. & Benestad, H. B. (2008). *Forskning i medisin og biofag*, Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lincoln, Yvonna S. & Egon G. Guba (1985). *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Lem, C. H. (2015) Mellom barken og veden, *Magma*, 2 (2015), s. 3.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. I. Concept, method and reality in social sciences; social equilibria and social change, *Human Relations* 1: 5-41
- Lundgren-Henriksson E.-L., Kock, S. (2016). Coopetition in a headwind – The interplay of sensemaking, sensegiving, and middle managerial emotional response in coopetitive strategic change development, *Industrial Marketing Management* 58 (2016) 20–34
- Malhotra, N. K. & Birks, D. (2006). *Marketing research: an applied approach*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Mattsson, L. G., Corsaro, D., & Ramos, C. (2015). Sense-making in business markets-the interplay between cognition, action and outcomes. *Industrial Marketing Management*, 48, 4–11
- Meld. St. 26 (2014-2015). (2015). *Fremtidens primærhelsetjeneste –nærhet og helhet*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.
- Meld. St. 29 (2012-2013). (2013). *Morgendagens omsorg*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.

- Meyer C. B. & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*, Bergen: Fagbokforlaget
- Pedersen, Christer (2016). Vil omorganisere hele helsesektoren. *iTromsø*, hentet 07.05.17 fra: <http://www.itromso.no/nyheter/2016/10/11/Vil-omorganisere-hele-helsesektoren-13627690.ece>
- Pedersen, Christer (2017). Kommunen mot gigantunderskudd. *iTromsø*, hentet 28.05.17 fra: <http://www.itromso.no/nyheter/2017/05/23/Kommunen-mot-gigantunderskudd-14771712.ece>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward and organizational change. *Academy of Management Review*, Vol. 25, Nr. 4, s. 783-794.
- PricewaterhouseCoopers (2015). *Faglig og økonomisk analyse av tjenesteområdene pleie- og omsorg*. Tromsø kommune. Tromsø.
- QSR International, (2015). *NVivo for Mac (Version 11)* [16 Videoklipp], hentet fra: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLNjHMRgHS4FfTN-GoztTaPLshavAb0NxR>
- Raelin J. D. & Cataldo, C. G. (2011). Whither Middle Management? Empowering Interface and the Failure of Organizational Change, *Journal of Change Management*, 11:4, 481-507.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.
- 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
- Ryen, A. (2006). *Det kvalitative intervjuet – fra vitenskapsteori til feltarbeid*, 2. utgave, Bergen: Fagbokforlaget.
- Saunders, M. N. K., Thornhill, A. & Lewis, P. (2012). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson.
- Scarborough, H. and Burrell, G. (1996) ‘The Axeman Cometh: The Changing Roles and Knowledges of Middle Managers’, in S.R. Clegg and G. Palmer (eds) *The Politics of Management Knowledge*, pp. 173–89. London: Sage.
- Scott, C.D. og Jaffe, D.T. (1988). Survive and thrive in times of change, *Training and Development Journal*, April, pp. 25-27
- Shakir, Maha (2002). The selection of case studies: Strategies and their application to IS implementation cases studies, *Res. Lett. Inf. Math. Sci* 3, pp 191-198
- Smith, M.E. (2002). Success rates for different types of organizational change, *Performance Improvement*, 41(1), pp. 26–33
- Smith, M.E. (2003). Changing an organization’s culture: correlates of success and failure, *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), pp. 249–261

Solstad, Silje (2016). Tromsø kommune med merforbruk på 103 millioner kroner: - Vi har ikke penger til å dekke inn underskuddet. *Nordlys*. Hentet 24.11.16, fra: <http://www.nordlys.no/tromso/tromso-kommune/okonomi/tromso-kommune-med-merforbruk-pa-103-millioner-kroner-vi-har-ikke-penger-til-a-dekke-inn-underskuddet/s/5-34-493567>

Stensaker, I., Meyer, C., Falkenberg, J., Haueng., A. C. (2002). Når endringer tar overhånd, *Beta* 2002 (2)

Sørensen, Thomas (2009). Ønsker ikke tildelingskontor. *NRK*, hentet 07.05.17 fra: <https://www.nrk.no/troms/onsker-ikke-tildelingskontor-1.6785095>

Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 20, Nr. 3, s 510-540.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*. 5. utg. Los Angeles, California: Sage.

Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development, *Annual Reviews Psychology* 1999.50 s. 361-386

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide avdelingsledere

Intervjuguide avdelingsledere

Før intervjustart

- Fortelle om hensikten med intervjuet og oppgaven
- Fortelle om konfidensialitet, bruk av datamaterialet og oppbevaring/sletting
- Be om signering av samtykkeerklæringen
- Spørre om OK lydopptak
- Fortelle om hvordan intervjuet er lagt opp (4 deler)

1. Bakgrunnsopplysninger (7min)

1. Navn:
2. Alder:
3. Bakgrunn:
4. Stilling:
5. Antall år i stillingen:
6. Antall år i helse & omsorg i TK:
7. Antall ansatte i avdelingen / årsverk
8. Antall brukere i avdelingen

2. Mellomlederrollen (12min)

1. Kan du fortelle om jobben din?
 - a. Hva er ditt ansvar?
2. Hvordan ser en typisk arbeidsdag ut for deg? (Om møter: Møter om hva?)
 - a. Hva bruker du tid på?
3. Hvilke oppgaver anser du, ved normal drift, som de viktigste i din stilling?
4. Hvem samarbeider du med i løpet av en vanlig arbeidsdag?
5. Hvilke støttefunksjoner har du rundt deg?
 - a. Hvilke oppgaver løser støttefunksjonene?

3. Endring (12min)

1. Hva er en endringsprosess for deg? (Hva assosierer du?)
2. Hva mener du skal til for at etaten skal lykkes med endringsprosesser?
3. Hvordan kan du bidra til det?
4. Hvordan kan din leder hjelpe deg å gjennomføre endringer?
5. Hvordan kan du hjelpe dine ansatte å gjennomføre endringer?

4. Konkret endringsprosess (30min)

Ta utgangspunkt i en, eventuelt to, konkrete endringsprosesser du har deltatt i.

1. Kan du fortelle om endringen du har valgt?
 - a. Mål
 - b. Tidsperspektiv
 - c. Initiativtaker
 - d. Status per nå
2. Hvorfor har du valgt denne prosessen?
3. Kan du fortelle om hvordan du har jobbet med denne endringen?
4. Hva var/er ditt ansvar i den valgte endringsprosessen?
5. Hvordan deltok du i å forme endringsprosessen?
6. Hvilke oppgaver har du i endringsprosessen?
7. Hva gjorde du for å implementere endringen?
8. Hvordan gikk det å implementere endringen?
9. Hva syntes du om endringen? (Forstod du funksjonen, hadde den en klar og god hensikt for deg?)
10. Hva var givende/ positivt med endringsprosessen?
11. Hva var utfordrende med endringsprosessen?
12. Har du fått reaksjoner/tilbakemeldinger fra de ansatte om endringen?
13. Har du fått reaksjoner/tilbakemeldinger fra dine ledere om endringen?

Ved behov for flere temaer:

En kjent utfordring for en mellomleder er at de ofte sitter som "mottakere" av endringsprosjekter de ikke har fått vært med på å utvikle, og kanskje ikke støtter, men likevel forventes å implementere.

14. Har du opplevd det?
 - a. Kan du fortelle om den prosessen?
 - b. Hvordan løste du situasjonen?
 - c. Hvordan gikk implementeringen av det prosjektet?
 - d. Hvorfor tror du prosjektet gikk som det gikk?
15. Hvordan kunne du blitt støttet bedre i endringsprosessen av din leder?
16. Hvordan kunne du støttet dine ansatte bedre?
17. Vil du si endringen var vellykket?
18. Kan du fortelle om noe du skulle ønske du hadde gjort annerledes?
19. Kan du fortelle om noe du skulle ønske din leder hadde gjort annerledes?

Er det noe annet du vil tilføye?

Vedlegg 2: Intervjuguide administrasjon

Intervjuguide endringsprosjektforskningsdeltakere

Før intervjustart

- Fortelle om hensikten med intervjuet og oppgaven
- Fortelle om konfidensialitet, bruk av datamaterialet og oppbevaring/sletting
- Be om signering av samtykkeerklæringen
- Spørre om OK lydopptak
- Fortelle om hvordan intervjuet er lagt opp (4 deler)

Skal snakke om endringsprosesser, hvilke endringsprosesser som har blitt gjennomført innenfor etaten de siste årene, som det er sannsynlig at mellomlederne kommer til å velge å trekke fram. (Tenker at dette blir en relativt kjapp prat (30-45min), med en uformell samtale, der målet er å kartlegge hva som har skjedd av endringer og få grunnlag til å klassifisere dem.)

1. Bakgrunnsopplysninger (7min)

Navn:

Alder:

Bakgrunn:

Stilling:

Antall år i stillingen:

Antall år i helse & omsorg:

2. Endringsprosjekter

1. Hvis jeg spør avdelingsledere innenfor helse og omsorg hvilke endringsprosesser de har stått i, hvilke prosjekter tror du de vil trekke fram?
2. Følge opp med å spørre om hvert enkelt prosjekt:
 - a. Kan du fortelle meg om prosjektene?
 - i. Initiativtaker
 - ii. Mål
 - iii. Hvor omfattende
 - iv. Tidsperspektiv
 - v. Status per nå
 - vi. Suksesskriterier
 - b. Vil du si endringen har vært vellykket?
 - i. Hvorfor/hvorfor ikke?
 - c. Hva tror du er avdelingsledernes opplevelse av denne endringen?

Vedlegg 3: Samtykkeerklærings skjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet *”Mellomledere og endring”*

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å belyse hvordan mellomledere innenfor helse og omsorg i Tromsø kommune oppfatter sin egen og andres rolle i forbindelse med endringsprosesser som angår deres avdeling. Hensikten er på den måten å kunne øke kunnskapen rundt hvordan man kan støtte mellomledere for å lykkes i en endringsprosess.

Studien gjøres i forbindelse med en Mastergrad i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Tromsø, og prosjektet gjennomføres i samarbeid med seksjon for helse og omsorg i Tromsø kommune. Prosjektet er avgrenset til å omhandle avdelingsledere i etat for hjemmetjenester.

Alle deltakerne som er valgt ut er avdelingsledere innenfor etat for hjemmetjenester i kommunen. Utover det er utvalget gjort basert på anbefaling fra rådgiver Oda Marie Austheim, med et mål om å få en bredde i utvalget både med hensyn til kjønn, alder og erfaring.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien betyr å sette av tid til **et personlig intervju med en varighet på ca 1 time**. Spørsmålene vil knyttes opp mot endringer som har vært gjennomført i etaten, hvilke oppgaver avdelingslederen har hatt i forbindelse med endringene, hvordan de har opplevd prosessen (hva har vært vanskelig, hva har vært bra?), hva som kunne gjort prosessen lettere og hva slags tilbakemelding de har fått fra de ansatte i avdelingen. Intervjuene vil bli tatt opp på lydopptak. I tillegg til intervjuene vil det samles inn informasjon om endringsprosessene som har vært gjennomført, både gjennom rapporter og gjennom uformelle intervjuer med administrativ stab.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun studenten vil ha tilgang til personopplysninger og lydopptak. I masteroppgaven vil alle utsagn bli anonymisert. Prosjektet skal etter planen avsluttes 1.juni 2017. Ved prosjektslutt vil datamaterialet anonymiseres i sin helhet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Siri Hallingby Børs-Lind, tlf. 41669830, evt mail sbo035@uit.no. Alternativt kan veileder Elin Anita Nilsen kontaktes på mail elin.nilsen@uit.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har herved mottatt informasjon om studien og vil med denne erklæringen delta frivillig i studien

(Signert av prosjektdeltaker og dato)

Vedlegg 4: Informasjonsskriv om oppgaven

”Mellomledere og endring”

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å belyse hvordan mellomledere innenfor helse og omsorg i Tromsø Kommune oppfatter sin egen og andres rolle i forbindelse med endringsprosesser som angår deres avdeling. Hensikten er på den måten å kunne øke kunnskapen rundt hvordan man kan støtte mellomledere for å lykkes i en endringsprosess.

Studien gjøres i forbindelse med en Mastergrad i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Tromsø, og prosjektet gjennomføres i samarbeid med seksjon for helse og omsorg i Tromsø kommune. Prosjektet er avgrenset til å omhandle avdelingsledere i etat for hjemmetjenester.

Alle deltakerne som er valgt ut er avdelingsledere innenfor etat for hjemmetjenester i kommunen. Utover det er utvalget gjort basert på anbefaling fra rådgiver Oda Marie Austheim, med et mål om å få en bredde i utvalget både med hensyn til kjønn, alder og erfaring.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien betyr å sette av tid til **et personlig intervju med en varighet på ca 1 time**. Spørsmålene vil knyttes opp mot endringer som har vært gjennomført i etaten, hvilke oppgaver avdelingslederen har hatt i forbindelse med endringene, hvordan de har opplevd prosessen (hva har vært vanskelig, hva har vært bra?), hva som kunne gjort prosessen lettere og hva slags tilbakemelding de har fått fra de ansatte i avdelingen. Intervjuene vil bli tatt opp på lydopptak.

I tillegg til intervjuene vil det samles inn informasjon om endringsprosessene som har vært gjennomført, både gjennom rapporter og gjennom uformelle intervjuer med administrativ stab.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun studenten vil ha tilgang til personopplysninger og lydopptak. I masteroppgaven vil alle utsagn bli anonymisert.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1.juni 2017. Ved prosjektslutt vil datamaterialet anonymiseres i sin helhet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Siri Hallingby Børs-Lind, tlf. 41669830, evt mail sbo035@uit.no. Alternativt kan veileder Elin Anita Nilssen kontaktes på mail elin.nilsen@uit.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.