



Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

## «Ledelse i spagaten»

Hvilke utfordringer møter mellomledere i Mattilsynet når det er forventninger fra organisasjonen om å drifte og utvikle samtidig?

Siv June Hansen og Anna Maria Sjöbäck

Masteroppgave i ledelse. Bed-3906. Vår 2023

# Forord

Vår masteroppgave markerer slutte på vårt 3-årige masterstudium i ledelse ved Norges Arktiske Universitet, UIT, Campus Harstad. Arbeidet med oppgaven har vært krevende da vi begge er i full jobb som ledere og har familie.

Vi ønsket å skrive en oppgave om endringsprosesser i offentlig forvaltning, og da vi begynte å kikke nærmere på en interessant problemstilling så landet vi på at det å studere nærmere det fenomenet at i mange organisasjoner innen offentlig forvaltning i dag så er det stort fokus på utvikling, og utvikling tempoet er høyt. Vår veileder introduserte begrepet ambidekstri for oss og da ble problemstillingen til. Vi startet planleggingen våren 2022, og bestemte oss for å bruke Mattilsynet som casebedrift siden den ene studenten jobbet der, og de var veldig relevant i forhold til fenomenet vi ønsket å studere. Selve skissen til oppgaven var klar i november 2022. Vi ønsket å intervju mellomledere i Mattilsynet, og de fleste vi tok kontakt med var positive til å delta i studien. Vi var ferdig med intervjuene i februar 2023.

Å skrive en slik oppgave har vært spennende, lærerikt og slitsomt. Det at vi har vært to studenter som har skrevet sammen har vært en stor fordel. Både fordi vi har kunnet dele på arbeidet og at vi underveis i arbeidet har kunnet reflektere og diskutere. Samarbeidet har vært veldig godt. Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Svein Tvedt Johansen, som har bidratt med mange gode og konstruktive innspill. De skriftlige og konkrete tilbakemeldingene fra han har vært veldig nyttige. Vi vil videre takke Mattilsynet for at vi har fått bruke organisasjonen som casebedrift, og særlig våre respondenter som var positive og stilte frivillig opp. Vi vil også takke våre arbeidsgivere henholdsvis Mattilsynet og Vigør som har latt oss få bruke av vår arbeidstid til både studiesamlinger og eksamenslesing. Sist, men ikke minst vil vi takke våre samboere og barn for tålmodig å ha akseptert at mødrene har brukt mange helger og fridager de siste 3 årene på studier.

Bodø/Tromsø 30.mai 2023

Siv June Hansen og Anna Maria Sjöbäck

## Sammendrag

Mange offentlige virksomheter har i dag et høyt krav om å drive med utvikling, og mange har såkalt digital gjeld, noe som betyr at de ikke har klart å ha den forventede digitale utviklingen. Det har ført til at utviklingstempoet i mange offentlige virksomheter er veldig høyt, og det skjer kontinuerlige endringer i virksomhetene. Det er forsket mye på hvordan organisasjoner må tilpasse seg endring og samtidig opprettholde og vedlikeholde kjerneaktivitetene. En slik balansegang refereres til som ambideksteritet. For å bygge en ambidekster organisasjon så må forutsetningene være til stede og man må utvikle en organisatorisk kontekst som fremmer dette.

Temaet for denne masteroppgaven er kontekstuell ambideksteritet, det vil si hvordan utvikling og drift balanseres på individnivå. Vi ønsker å beskrive og forklare utfordringer knyttet til å implementere kontekstuell ambideksteritet i Mattilsynet. Konkret så ser vi på hva slags utfordringer mellomlederne opplever når det er forventninger om drift og utvikling samtidig. Vi undersøker også i hvilken grad forutsetningene i Mattilsynet er til stede for kontekstuell ambideksteritet og hvordan mellomledernes bakgrunn og rolle påvirker balansegangen. På bakgrunn av dette utarbeidet vi vår problemstilling; *Hvilke utfordringer møter mellomledere i Mattilsynet når det er forventninger fra organisasjonen om å drifte og utvikle samtidig?*

Vi har benyttet oss av en kvalitativ, teoridreven enkeltcasestudie for å forsøke å svare på vår problemstilling. Vi valgte individuelle dybdeintervjuer som metode for datainnsamlingen og gjennomførte 6 intervjuer med mellomledere ansatte i forskjellige regioner i Mattilsynet. I intervjuene fokuserte vi på forskjellige tema knyttet til vår problemstilling og våre tre forskningsspørsmål.

Funn fra undersøkelsen viser at mellomlederne i Mattilsynet strever med å utvikle og drifte samtidig og at årsakene til det er kompleks. Vi har dels funnet at mellomlederne i Mattilsynet har behov for bedre forutsetninger til å være ambidekster spesielt når det gjelder tydelighet fra ledelsen om hvordan de skal implementere utvikling. Til dels så ser vi at den organisatoriske konteksten må være bedre tilrettelagt for å utvikle ambidekster adferd hos mellomledere og de ansatte i Mattilsynet. Vi vet fra tidligere forskning at ambideksteritet er mer utfordrende i offentlig sektor enn privat og våre funn kan også tyde på dette. Vi håper at vår undersøkelse kan gi et lite bidrag til videre forskning rundt kontekstuell ambideksteritet.

# Innholdsfortegnelse

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Innledning.....   | 1  |
| 1.1   | Bakgrunn for valg av tema .....   | 1  |
| 1.1.1 | Om Mattilsynet.....   | 1  |
| 1.1.2 | Utviklingsarbeid i statlige virksomheter .....                                | 2  |
| 1.2   | Problemstilling og Forskningsspørsmål .....                                   | 4  |
| 1.3   | Oppbygging av oppgaven.....   | 5  |
| 2     | Teoretisk bakgrunn.....   | 6  |
| 2.1   | Utnytting vs. utvikling .....   | 7  |
| 2.2   | Ambideksteritet .....   | 8  |
| 2.3   | Ambideksteritet i organisasjoner .....  | 8  |
| 2.3.1 | Hvordan oppnår man ambideksteritet? .....                                     | 10 |
| 2.3.2 | Kontekstuell ambideksteritet.....   | 11 |
| 2.3.3 | Transformasjonsledelse .....  | 13 |
| 2.3.4 | Kommunikasjon .....   | 14 |
| 2.4   | Spenninger som oppstår når man etterstreber drift og utvikling samtidig. .... | 15 |
| 2.4.1 | Institusjonelle logikker .....  | 16 |
| 2.5   | Endringsprosesser .....   | 17 |
| 2.5.1 | God styring og plassering av ansvar .....                                     | 19 |
| 2.5.2 | Mellomleders rolle, herunder makt, myndighet og handlingsrom .....            | 20 |
| 3     | Forskningsdesign og metodevalg .....  | 24 |
| 3.1   | Valg av case.....   | 25 |
| 3.2   | Casestudie.....   | 26 |
| 3.3   | Valg av metode .....  | 27 |
| 3.4   | Utvalg .....  | 28 |
| 3.5   | Intervjuguide.....  | 29 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.6   | Gjennomføring av intervjuer .....   | 30 |
| 3.7   | Transkribering .....  | 32 |
| 3.8   | Dataanalysen.....   | 32 |
| 3.9   | Etiske refleksjoner .....   | 35 |
| 3.10  | Kvalitetsvurderinger .....  | 36 |
| 4     | Resultat og Analyse.....  | 39 |
| 4.1   | Hva slags utfordringer opplever mellomleder når det er forventninger om drift og utvikling samtidig?..... | 39 |
| 4.1.1 | Opplevelse og Utfordringer.....   | 40 |
| 4.2   | I hvilken grad er forutsetningene i organisasjonen til stede for kontekstuell ambideksteritet? .....      | 45 |
| 4.2.1 | Strategi .....  | 45 |
| 4.2.2 | Ledelse .....   | 49 |
| 4.2.3 | Kommunikasjon .....   | 54 |
| 4.3   | Hvordan påvirker mellomledernes bakgrunn og rolle kontekstuell ambideksteritet?.....                      | 55 |
| 4.3.1 | Bakgrunn .....  | 56 |
| 4.3.2 | Rolle .....   | 58 |
| 5     | Diskusjon.....  | 62 |
| 5.1   | Forskningsspørsmål 1 .....  | 62 |
| 5.2   | Forskningsspørsmål 2 .....  | 65 |
| 5.3   | Forskningsspørsmål 3 .....  | 69 |
| 5.4   | Teoretiske implikasjoner .....  | 71 |
| 5.5   | Praktiske implikasjoner .....   | 72 |
| 5.6   | Svakheter ved studien og forslag om videre forskning .....  | 73 |
|       | Referanseliste .....  | 74 |
|       | Vedlegg 1 Informasjonsskriv .....   | 79 |
|       | Vedlegg 2 Intervjuguide.....  | 80 |
|       | Vedlegg 3 Analyse .....   | 82 |

## Tabelloversikt

|   |    |
|---|----|
| Tabell 1 Strukturell og Kontekstuell Ambideksteritet..... | 10 |
|---|----|

## Figuroversikt

|   |    |
|---|----|
| Figur 1 Toppledelsens roller og ansvar..... | 18 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| Figur 2 Mellomledernes rolle og ansvar..... | 21 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| Figur 3 Analyse Forskningsspørsmål 1..... | 34 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| Figur 4 Analyse Forskningsspørsmål 2..... | 34 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| Figur 5 Analyse Forskningsspørsmål 3..... | 34 |
|---|----|

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Hvordan håndterer mellomledere i offentlige virksomheter de stadig høyere kravene til å utvikle og utforske nye muligheter samtidig med at de allerede har høye krav til effektiv drift?

I offentlige virksomheter i dag er det høye krav til å være effektive og følge oppsatte mål og strategier. Det innebærer at den daglige driften av virksomheten i utgangspunktet er krevende. Samtidig med den daglige driften så må offentlige virksomheter være tilpasningsdyktige og respondere på endringer og behov som oppstår i omgivelsene for å kunne overleve (Turner et al., 2013). Denne balansen er en krevende øvelse, og for å klare å levere gode resultater på den daglige driften av kjerneoppgavene samtidig med å finne tid og ressurser til å bidra i utviklingen av organisasjonen så må forutsetningene være til stede. Organisasjoner som klarer å balansere driftsaktiviteter og utviklingsaktiviteter kalles ambidekstre organisasjoner, og begrepet brukes gjerne i organisasjonssammenheng om virksomheter evne til å utføre motstridende aktiviteter samtidig (Gibson & Birkinshaw, 2004). Vi vil komme grundig inn på begrepet i teorikapittelet.

Mellomledere har en essensiell rolle når en organisasjon skal utvikle seg /endre seg. Det er mange studier som peker på mellomlederens viktige rolle i endringsprosesser, og i implementeringen av organisatoriske endringer for stadig å tilpasse seg omgivelsene. Vi ønsker i vår studie å undersøke om det i konteksten av å skulle balansere daglig drift og utvikling på mellomledernivå er forutsetninger for ambidekstri, og vi ønsker å undersøke hvilke utfordringer de opplever i denne konteksten. Vi vil bruke teorien om hvordan bygge ambidekstre virksomheter og deretter fokusere på forutsetningene for ambideksteritet på individnivå. Siden vi har valgt å studere fenomenet på mellomledernivå blir den teoretiske bakgrunnen for mellomleders rolle i endringsprosesser også sentral.

### 1.1.1 Om Mattilsynet

Mattilsynet er et statlig, landsdekkende forvaltningsorgan som er med å sikre forbrukerne trygg mat og trygt drikkevann. De skal fremme folke-, plante, fisk – og dyrehelse, miljøvennlig produksjon og etisk forsvarlig hold av fisk og dyr. Mattilsynet har også oppgaver knyttet til kosmetikk og legemidler, og fører tilsyn med dyrehelsepersonell. Mattilsynets rolle er å utarbeide forslag til, forvalte og veilede om regelverk, føre risikobasert

tilsyn, formidle informasjon og kunnskap, og ha beredskap. Mattilsynet skal gi faglige råd til Landbruks – og matdepartementet, Nærings – fiskeridepartementet og Helse- og omsorgsdepartementet. ([www.mattilsynet.no](http://www.mattilsynet.no))

Mattilsynet er en stor og kompleks organisasjon med en organisasjonsmodell der det er et hovedkontor og fem regioner. Hovedkontoret er organisert som en funksjonsbasert direktoratsmodell, men regionene er delt inn i geografiske avdelinger. Landbruks – og matdepartementet har etatsstyringen med Mattilsynet og dermed det administrative ansvaret, mens Nærings – og fiskeridepartementet og Helse – og Omsorgsdepartementet har instruksjonsrett. Etatsstyring er en balansegang mellom at overordnet virksomhet har kontroll og underliggende har autonomi. (Eriksen, 2021) I Mattilsynet sitt tilfelle så skal også to andre overordnets virksomheter «ha et ord med i laget». Dette er et element i organiseringen av Mattilsynet som nok bidrar til at organisasjonen er ytterligere komplisert og kompleks.

Mattilsynet er fundert på prinsippet om en helhetlig forvaltning på matområdet: *«fra jord til bord og fra fjord til bord»*.

Mattilsynet har en to-nivå-modell for organisering der tanken er at kommunikasjonslinjen mellom det ytterste ledd og hovedkontor skal være kort. Toppledelsen består av administrerende direktør, 5 direktører på HK og 5 regiondirektører. De ulike avdelingen på HK er delt i funksjonsbaserte seksjoner mens avdelingene ute i regionene er delt inn etter geografi. Avdelingen i regionen ledes av en avdelingsleder med en nokså bred og helhetlig lederfunksjon og som også er en del av regionens ledergruppe. Avdelingslederne har både faglig ansvar for inspeksjonsvirksomheten, som er en av kjerneaktivitetene i Mattilsynet, innenfor avdelings geografiske nedslagsfelt, og personalansvar for inspektører på ulike fagområder. Avdelingslederen har dermed et stort kontrollspenn, mange kontorsteder, mange medarbeidere og relativt stort fagansvar. De skal lede og koordinere avdelingens totale faglige virksomhet. Mye tid går til administrasjon og faglig ledelse av avdelingen samt strategisk ledelse av regionen. (Gezelius & Veggeland, 2022) De fleste avdelingslederne er fjernledere.

### **1.1.2 Utviklingsarbeid i statlige virksomheter**

Mange offentlige virksomheter har i dag et høyt krav på seg til å drive utvikling, og mange har såkalt digital gjeld. Det vil si at de ikke har klart å ha den forventede digitale utviklingen på samme måte som mange private virksomheter.



14.mars 2019 ble Digitaliseringsdirektoratet etablert som følge av det store behovet for en rask og samordnet digitalisering av offentlig sektor. Daværende digitaliseringsminister Nikolai Astrup sa da blant annet: «*Min ambisjon er at Norge skal være ledende innen digitalisering av offentlige tjenester. Målet er at digitalisering skal bidra til bedre og mer tilgjengelige offentlige tjenester, forenkling og økt verdiskapning for næringslivet og en enklere hverdag for folk flest*» ([www.digdir.no](http://www.digdir.no))

Det har ført til at utviklingstempoet i mange offentlige virksomheter er veldig høyt, og det skjer kontinuerlige endringer i virksomhetene.

Hvordan man kan ha denne høye utviklingstakten, tilpasse nye strukturer og prosesser til organisasjonen sine overordnede strategi og mål, og samtidig opprettholde og videreutvikle de ressursene som allerede er i organisasjonen? Å drive utvikling i høyt tempo krever en effektivitet og fleksibilitet i organisasjonen. Er offentlig sektor i Norge effektiv og fleksibel nok til at den klarer å håndtere utviklingstempoet samtidig som den opprettholde og vedlikeholder kjerneaktivitetene?

Det er gjort mye forskning på hvordan organisasjoner må tilpasse seg endringer samtidig som de skal opprettholde og vedlikeholde kjerneaktivitetene. Et begrep som er brukt på dette er ambidekstri.

*«Ambidekstri – evnen mennesker har til å bruke begge hender med like stor ferdighet».*

Brukes som en metafor for å beskrive organisasjoner som driver innovative aktiviteter og kjerneaktiviteter samtidig (Wang og Gibbons, 2021).

De to store «guruene» innen forskning på ambideksteritet er amerikanerne Michael L. Tushman og Charles A. O'Reilly fra henholdsvis Harvard Business School og Stanford University. De undersøkte hva som skilte de virksomhetene som lyktes med å være innovative og utvikle seg samtidig som de opprettholdt og vedlikeholdte kjerneaktiviteten, fra de som mislyktes.

De som lyktes, hadde noen fellestrekk. De skilte ut sine utviklingsenheter fra den tradisjonelle delen av organisasjonen som jobber med kjerneaktivitetene (drift) og tillot at det oppsto nye og ulike prosesser, strukturer og kulturer- i disse utviklingsenhetene. På tvers av disse ulike

enhetene ble organisatorisk separasjon håndtert med tett og god forankring i toppledelsen. Denne typen organisasjoner betegnes ifølge Tushman og O'Reilly (2004) som ambidekstre organisasjoner fordi de klarer å se langt fremover samtidig som de ivaretar og vedlikeholder kjerneaktiviteten.

Det er erfaringsvis langt fra teori til praksis. Mange offentlige virksomheter er store og byråkratiske, og endring kan ofte være utfordrende i disse. De har en kjerneoppgave i å levere stabile og forutsigbare oppgaver og er ofte strukturert for å unngå endringer og stopp i disse oppgavene.

Mange offentlige virksomheter som Mattilsynet er en såkalt ressurs – eller handlingskrevende organisasjon. Det vil si at det er en offentlig organisasjon som krever handling eller ressurser fra befolkningen. Denne typen offentlig virksomhet må dermed også ha et sett med verdier eller mål som bygger på den rollen de har i samfunnet (samfunnsoppdrag). Det vil være mange ulike interessenter som har interesser og forventninger til hvordan en offentlig organisasjon styres samt at en offentlig organisasjon har en «eier» som er et departement og som igjen er «politikerstyrt». (Dixit, 2002) Dette kan medføre utfordringer i forhold til hvordan de offentlige organisasjonene skal styres og gjør at offentlige organisasjoner må operere med en viss usikkerhet i forhold til hva som er de gjeldende føringene. Det medfører også ulike og til dels kompliserte styringsmekanismer, noe som i neste runde får betydning for både daglig drift og utviklingsarbeid. Offentlige virksomheter et krav på seg til å spare penger og det er en stadig kamp om knappe ressurser, noe som igjen stiller et krav om effektivisering og nye måter å løse oppgaver på, og som igjen krever utvikling og innovasjon (Borins, 2002) Dette gjør at konteksten om å ivareta daglig drift samtidig med utvikling i utgangspunktet blir utfordrende.

## **1.2 Problemstilling og Forskningsspørsmål**

Vi ønsker å beskrive og forklare utfordringer knyttet til å implementere kontekstuell ambideksteritet i Mattilsynet.

Problemstilling

*«Hvilke utfordringer møter mellomledere i Mattilsynet når det er forventninger fra organisasjonen om å drifte og utvikle samtidig?»*

## Forskningsspørsmål

1. Hva slags utfordringer opplever mellomledere når det er forventninger om drift og utvikling samtidig? (Vi antar at de opplever utfordringer)
2. I hvilken grad er forutsetningene i organisasjonen til stede for kontekstuell ambideksteritet?
3. Hvordan påvirker mellomledernes bakgrunn og rolle kontekstuell ambideksteritet?

.....

### **1.3 Oppbygging av oppgaven**

I kapittel 1 er problemstilling, forskningsspørsmålene og bakgrunn for oppgaven presentert. I kapittel 2 så presenteres det teoretiske rammeverket oppgaven bygger på. I kapittel 3 så presenteres valg av forskningsdesign og metode. Det redegjøres for hvordan datainnsamlingen er gjennomført, og undersøkelsen reliabilitet, validitet og etiske tilnærminger vurderes.

I kapittel 4 redegjør funn og tolkning fra våre intervjuer og det gjøres en analyse sett opp i mot det teoretiske rammeverket vi presenterte i kapittel 2.

Kapittel 5 inneholder en diskusjon rundt de sentrale funnene. Vi beholder vår tidligere oppbygging av oppgaven og diskuterer de tre forskningsspørsmålene hver for seg i tre underkapittel. Deretter følger forslag til videre forskning og implikasjoner for forskning.

## 2 Teoretisk bakgrunn

I dette kapittelet vil vi presentere den teorien som vil være veiledende for den videre tolkningen, analysen og diskusjoner av resultater som er samlet inn gjennom kvalitative intervjuer.

For å besvare problemstillingen vi har valgt, *hvilke utfordringer møter mellomlederne i Mattilsynet når det er forventninger fra organisasjonen om å drifte og utvikle samtidig?»* stiller vi 3 forskningsspørsmål som vi tenker er relevant. Vi synes at den konteksten det var mest interessant å studere fenomenet i var på mellomledernivå, og hvilke utfordringer de møter når toppledelsen forventer at de skal balansere drift og utvikling i sin arbeidshverdag for å møte multiple endringer som organisasjonen møter.

Vi har valgt å ta utgangspunkt i teorien om ambidekstre organisasjoner og håndtering av endringsprosesser fordi vi mener at dette på mange måter er to sider av samme sak. Ambidekstre organisasjoner er organisasjoner i multiple omstillingsprosesser med de utfordringer det innebærer.

Vi har tatt utgangspunkt i begrepene utnyttning (drift) og utforskning (utvikling) og har innledningsvis i teorien redegjort for disse da de er opphavet til den videre teorien om ambideksteritet og ambidekstre organisasjoner.

Organisatorisk ambideksteritet handler om at organisasjoner kan tilpasse seg skiftende omgivelser og ha langsiktige mål som gjør de mer levedyktig over tid samtidig som de opprettholder og vedlikeholder driften av kjerneoppgavene. Deretter redegjør vi for begrepet ambideksteritet og ulike retninger innen fenomenet samt de spenninger som oppstår når organisasjonen skal drifte og utvikle samtidig. Her viser vi at teorien om institusjonelle logikker er relevant for å beskrive dette spenningsfeltet. Vi har valgt og særlig fokusere kontekstuell ambideksteritet fordi det er mest relevant for å besvare forskningsspørsmålene.

Avslutningsvis redegjør vi endringsprosesser. Der er gjort mye forskning på dette feltet, men vi har særlig valgt å bruke Stensaker og Haueng (2021) sin forskning på omstilling som teoretisk grunnlag da vi tenker at det svarer opp våre forskningsspørsmål på en god måte

## 2.1 Utnyttning vs. utvikling

*«Det er nærmest konsensus blant forskere at behovet for å kunne balansere utnyttning og utvikling i alle organisasjoner, men det er fortsatt ikke helt klart hvordan dette kan oppnås»*

Samtidig som organisasjoner skal ha et langsiktig fokus som handler om å tilpasse seg, endre og utvikle seg så må de samtidig ha en effektiv daglig drift med kortsiktig fokus. Balansen mellom å utforske og utnytte er avgjørende for at en organisasjon skal bli overleve på både kort og lang sikt, og det er mye litteratur som ser på hvordan dette kan gjøres.

March (1991) var en av de første som så at hvis virksomheter skal overleve i en verden der utviklingstempoet er høyt så vil det å kunne utnytte eksisterende kompetanse samtidig med det å utforske nye muligheter være av essensiell betydning.

Eksisterende kompetanse er i denne betydning daglig drift, produksjon, effektiv utnyttelse av ressurser, finpussing av allerede eksisterende systemer, implementering og beslutninger, og utvikling vil være i betydningen av utforsking av nye muligheter, risikotaking, eksperimentering og innovasjon. I virksomheter finner man gjerne at det er krevende å finne en balanse mellom utnyttning og utvikling fordi systemer for utnyttning av eksisterende kompetanse er vanskelig å tilpasse til utvikling og vise versa. Så selv om både utnyttning og utvikling er viktig for virksomheter så kan det i praksis bli en konkurranse om allerede knappe ressurser, og allokering av ressurser mellom utnyttning og utvikling blir vanskelig. Det er ganske klart at utforsking av nye muligheter reduserer farten man har på å forbedre allerede eksisterende ferdigheter, men man ser at på lang sikt så trenger man å jobbe samtidig med både utnyttning og utforsking. (March, 1991)

March (1991) hevder videre at de virksomhetene som mislykkes med å håndtere disse to perspektivene samtidig risikerer å bli «left behind», og vil ha utfordringer med å overleve. En balanse der man både fokuserer på utnyttning og utvikling samtidig vil forsterke prestasjoner ved at det setter organisasjoner i stand til å være skapende, fleksible og effektive uten å miste fordelene ved stabilitet, rutiner og effektivitet.

Artikkelen som March publiserte i 1991 der han introduserte de overnevnte begrepene utnyttning og utvikling la grunnlaget for teorien om ambidekstre organisasjoner.

## 2.2 Ambideksteritet

Ordet Ambidekster defineres som «evnen til å bruke begge hender like godt» ([www.snl.no](http://www.snl.no)). Overført til ledelselitteraturen så kan man si at begrepet omhandler evnen til å vedlikeholde eksisterende aktiviteter samtidig som man fornyer seg. En ambidekster organisasjon har blitt definert som følger: «med innbygde muligheter for effektivitet, konsistens og pålitelighet på den ene siden og eksperimentering, improvisasjon og flaks på den andre (Tushman & O`Reilly III, 1996). Tushman og O`Reilly har bidratt til en stor del av litteraturen om ambidekster organisasjoner og skrev i 1996 at for at en organisasjon skal kunne være framgangsrik i et lengre perspektiv så må lederne og organisasjonen være ambidekster, de må kunne innføre trinnvise og revolusjonerende endring (Tushman & O`Reilly III, 1996). I artikkelen trakk de paralleller til naturlig utvalg og evolusjon, for å overleve må man tilpasse seg sine omgivelser. Mer presist så beskrives ambideksteritet som evnen en organisasjon har til å samtidig utføre og balansere ulike og ofte motstridende aktiviteter som drift og utvikling der drift er utføring og effektivisering av eksisterende oppgaver og utvikling assosieres med fleksibiliteten til å fokusere på mye ideer. (Cannaerts et al. 2020)

## 2.3 Ambideksteritet i organisasjoner

Organisasjoner kan oppnå ambideksteritet enten ved en sekvensiell ambideksteritet der organisasjonen både fokuserer på daglig drift og utvikling, men det skjer i ulike perioder. I perioder der det er påkrevd å gjøre endringer så tilpasser organisasjonen sine strukturer og prosesser til omgivelsene (O`Reilly & Tushman, 2013).

O`Reilly & Tushman (2013) argumenterer videre at med den raske utviklingen som skjer i omgivelsene så kan sekvensiell ambideksteritet være ineffektivt og organisasjoner trenger å drifte og utvikle samtidig og kontinuerlig. Man ser at både sekvensiell og samtidig ambideksteritet vil kunne ha en positiv effekt på veksten til en organisasjon, og det man ifølge O`Reilly og Tushman (2013) ser er at mange stabile, store og trege organisasjoner som f.eks. offentlige virksomheter, og små virksomheter som mangler ressurser til å drifte og utvikle samtidig gjerne er sekvensiell ambidekster.

Det å drifte og utvikle samtidig foreslår O`Reilly & Tushman (2013) kan gjøres på to måter:

1. Strukturell ambideksteritet som er etablering av autonome enheter / team som enten drifter organisasjonen eller utvikler organisasjonen. Strukturelt sett er disse adskilt. For eksempel så

har Mattilsynet opprettet utviklingsteam (produktteam) som ligger i en matrisestruktur på siden av linjestrukturen. Hver enhet har sin egen sammensetning av folk, sin egen struktur, prosesser og kulturer og med et tydelig mål som sikrer at ressursene brukes hensiktsmessig. Disse er godt forankret hos toppledelsen. Toppledelsen må i neste runde kommunisere en tydelig visjon om viktigheten av å drive utvikling samtidig med drift ut til hele organisasjonen. Tre forhold kan betraktes som viktig for å skape strukturell ambideksteritet. Det ene er differensieringen av de ulike enhetene som nevnt over. Differensiering gir fordeler som økt effektivitet som følge av den spesialiseringen du finner i de ulike enhetene, men ulempen er at det skapes barrierer i forhold til informasjonsflyt og samhandling. Det andre forholdet er høy grad av sentralisering. Det innebærer at makten til å ta beslutninger ligger hos toppledelsen. Det siste forholdet er kraftfull ledelse. En definisjon på det er at ledelsen som utøves er så karismatisk og visjonær at de motiverer og engasjerer folk til å yte. I denne sammenhengen vil kraftfull ledelse være nødvendig for å bidra til at differensieringen mellom enhetene ikke blir permanent, men vil kunne integreres i organisasjonen på sikt. (Cannaerts et al. 2020) I praksis er dette en krevende øvelse og man ser at en av utfordringene ved strukturell ambideksteritet er at eierskapet ligger hos toppledelsen og det blir noe fjernt for resten av organisasjonen.

2. Den andre måten er kontekstuell ambideksteritet der organisasjonen er ambidekster ved at man legger til rette for at individene i organisasjonen selv kan fordele tiden sin mellom daglig drift og utvikling. Rammebetingelsene til individene legger til rette for, og oppmuntrer til at de selv skal fordele tiden og energien sin på drift og utvikling. Designet forutsetter høy grad av autonomi hos individene, en støttende kontekst fra ledelsen. (Cannaerts et al. 2020) Vi vil komme nærmere innpå kontekstuell ambideksteritet senere i teorikapittelet. I offentlige organisasjoner kombinerer man gjerne designet og lederforholdene til både strukturell og kontekstuell ambideksteritet for å balansere mellom drift og utvikling (Cannaerts et al. 2020) så det er sjelden man finner «rene» ambidekstre design. En figur fra Birkinshaw & Gibson (2004) oppsummerer skillet mellom strukturell og kontekstuell ambideksteritet.

Tabell 1, Strukturell og Kontekstuell Ambideksteritet

|   | Strukturell ambidekstri  | Kontekstuell ambidekstri   |
|---|--|--|
| Hvordan er ambidekstri oppnådd?                       | Drifts – og utviklingsoppgaver utføres i separate enheter eller team                 | Individer i organisasjonen deler tiden sin mellom driftsoppgaver og utviklingsoppgaver i en støttende organisjonskontekst. |
| Organisatorisk nivå som balanserer drift og utvikling | Hos toppledelsen i organisasjonen  | Hos medarbeiderne i organisasjonen som fordeler sin tid mellom drift og utvikling  |
| Toppledelsens rolle                                   | De definerer strukturer og gjør avveininger mellom drifts- og utviklingsaktiviteter. | Utvikle en organisatorisk kontekst som tilrettelegger for ambidekster adferd hos individene.                               |
| Rollens natur   | Tydelig definert   | Relativt fleksibel   |
| Medarbeidernes ferdigheter                            | Flere spesialister   | Flere generalister   |

Ambideksteritet er særlig utfordrende i offentlig sektor da disse organisasjonene er mer byråkratiske, lederne er mindre materialistiske og kan ha mindre eierskap / tilknytning til organisasjonen enn i privat sektor. Det kan derfor være ulike forutsetninger som må ligge til grunn for ambideksteritet enn i privat sektor. En av de tingene som trekkes frem er blant annet at offentlige ledere og ansatte trenger å være myndiggjort og ha incentiver for både å drifte og utvikle samt at de må ha rammebetingelser både i forhold til ressurser som gjør at de kan allokere ressursene mellom drift og utvikling (Palm & Lilja, 2017)

### 2.3.1 Hvordan oppnår man ambideksteritet?

Birkinshaw og Gibson (2004) har blant andre forsket på dette området og har kommet frem til fem nøkkelpunkter for å oppnå å bli ambidekster. Kort sammenfattet; 1. Diagnostisere hvor organisasjonen står i dag i forhold til balansen mellom å utforske og utnytte (utvikle og drifte). 2. Fokuserer kun på noen få områder der man trenger forbedring/forandring for å finne balansen. 3. Bygg forståelse på alle nivåer i organisasjonen, budskapet om ambideksteritet må være tydelig og konsistent i hele organisasjonen. 4. Se på kontekstuell og strukturell



ambideksteritet som komplementerende. 5. Kontekstuell ambideksteritet må være grunnet i en tillitsbasert ledelse der individer får støtte og frihet til å gjøre egne valg om hvordan de skal bruke sin energi for å være ambidekster (Birkinshaw & Gibson, 2004).

O'Reilly og Tushman (2021) har forsket på hva som er essensielt for en leder for å kunne administrere ambideksteritet og kommet frem til følgende; 1. En tydelig strategi for å bygge opp forståelsen av viktigheten av ambideksteritet. 2. At «senior managers» er overbevisst og forpliktet og gir støtte for det «nye» og beskytter mot de som er imot. 3. Tilstrekkelig separasjon av drift og innovasjon. 4. Viktig at alle er på samme lag og at visjon, verdier og kultur skaper en felles identitet over driftsenheter og innovasjonsheter (O'Reilly & Tushman, 2021)

### **2.3.2 Kontekstuell ambideksteritet**

Som vi kommer innpå i 2.3 så vil vi i praksis finne at strukturell og kontekstuell ambideksteritet er komplementære tilnærminger, og at man velger å kombinere disse. Som nevnt innledningsvis så har Mattilsynet organisert sitt utviklingsarbeid i enheter, såkalte produktteam, men den overordnede strategien er at utvikling skal skje på alle nivå. Vi har valgt å studere hvordan drift og utvikling balanseres på mellomledernivå i organisasjonen og vil derfor redegjøre mer detaljert om begrepet kontekstuell ambideksteritet.

Kontekstuell ambideksteritet forutsetter at individer med ansvaret for både drift og utvikling der spenninger kan oppstå mellom disse, selv kan avgjøre hvordan de skal fordele sin tidsbruk mellom disse. Den organisatoriske konteksten oppfordrer individer til å selv utvikle seg slik at de selv kan vurdere både hvordan de skal drifte organisasjonen på en effektiv måte samtidig som de nye ideer som muliggjør at organisasjonen blir enda mer effektiv. «Gjøre de riktige tingene - samtidig som de tenker hvordan de skal være enda mer effektive – gjøre tingene riktig» (Simsek, 2009). Organisasjoner med kontekstuell ambideksteritet må ha en organisatorisk kontekst der det er systemer og prosesser som skal hjelpe medarbeiderne med å fordele tiden mellom drift og utvikling da dette i utgangspunktet er motstridene mål, og det forutsetter individer med ambidekster adferd.

## 1. Ambidekster adferd hos individene:

Birkinshaw og Gibson (2004) har identifisert følgende eksempler på egenskaper man finner hos individer med ambidekster adferd.

- Ambidekstre ansatte tar initiativer og er oppmerksomme på muligheter utenfor grensene av sin egen jobb («tenke utenfor boksen»).
- De er samarbeidsvillige og søker muligheter der de kan kombinere sin innsats sammen med andre.
- De er alltid på utkikk etter muligheter for å bygge koblinger internt.
- De er multitaskere som er bekvem i flere roller.

(Gibson & Birkinshaw, 2004)

## 2. Organisatorisk kontekst

Forutsetningen for ambidekster adferd på individnivå er at det skapes en organisatorisk kontekst. Organisatorisk kontekst er systemer og prosesser, kultur og klima som viktige elementer for å utvikle en ambidekster adferd hos individene i organisasjonen. Herunder er systemer og prosesser administrative mekanismer som er med på å forme adferd hos individene, kultur beskriver verdiene til individene i organisasjonen og klima er omgivelsesmessige faktorer som kan påvirke individenes adferd (Birkinshaw & Gibson, 2004). Organisasjonskonteksten utvikles av toppledelsen, og implementeres videre av blant annet mellomledelsen (Ghoshal & Bartlett, 1994)

Ghoshal og Bartlett (1994) mener at hvis man klarer balansere følgende fire egenskaper i en organisasjon, disiplin, stretch, støtte og tillit, så kan det resultere i adferd på individnivå som resulterer i initiativ, samarbeide og læring ut ifra ansattes egne initiativer. Ifølge Gibson og Birkinshaw (2004) så er disse egenskapene komplementære egenskaper ved organisasjonskonteksten som er ikke-substituerbare, det vil si at alle fire egenskapene må være til stede for at en organisasjonsenhet skal bli ambidekster. Når en slik støttende organisasjon er til stede så driver det individer til å yte både innenfor drift og utvikling (Ghoshal & Barlett, 1994)

Disiplin i denne kontekst får medarbeiderne til å frivillig jobbe for å møte forventninger som følge av eksplisitte og implisitte forpliktelser. Det gjøres ved å etablere tydelige standarder for prestasjon og adferd, ved å gi raske og konkrete tilbakemeldinger og konsistens i ileggelse av

sanksjoner (Ghoshal & Bartlett, 1994, Lindberg, 2015). Stretch er et attributt som får medarbeiderne til å strekke seg mot ambisiøse mål. Oppnås ved å sette opp felles mål og ved å muliggjøre personlig utvikling (Ghoshal & Bartlett, 1994, Lindberg, 2015). Støtte er å gi hjelp til andre, aksept for at medarbeiderne tar egne initiativer og ledere som gir råd og veiledning (Ghoshal & Bartlett, 1994., Lindberg, 2015). Tillit i denne kontekst er at organisasjonens medlemmer kan stole på de andres forpliktelse for organisasjonen. Individene involveres i beslutninger og aktiviteter som omhandler dem. Myndiggjøring og autonomi.

Gibson & Birkinshaw har kommet frem til at kontekstuell ambideksteritet er mer bærekraftig enn strukturell ambideksteritet da den legger til rette for tilpasning av hele virksomheten. Samtidig unnviker man problemer med å koordinere forskjellige driftsenheter og innovasjonsheter (Gibson & Birkinshaw, 2004)

Keller og Weibler (2015) har forsket på hvordan ledelse er relatert til ambideksteritet på individnivå. De samlet data fra 179 mellomledere (managers) for å finne svar. Konklusjonen var at transformasjonsledelse fra overordnet leder var en drivkraft for at mellomledere kunne være ambidekster, å balansere utvikling og drift.

### **2.3.3 Transformasjonsledelse**

Transformasjonsledelse oppstår når ledere utvider og stimulerer sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og de får ansatte til å se utover sine egne interesser til beste for gruppen. (Martinsen, 2010)

En transformasjonsleder har en ledelsesfilosofi der han/hun gir uttrykk for klare langsiktige mål og visjon som formidles bredt ut i organisasjonen, og lederen motiverer og inspirerer alle i organisasjonen til å realisere visjon og mål. Toppledelsen formidler en engasjerende visjon som viser hvordan man ønsker å endre organisasjonen, og visjonen danner grunnlaget for en opplevelse av at det vil komme mange nye og spennende oppgaver i organisasjonen der ansatte kan oppleve at bidrar til personlig utvikling og vekst. (Glasø & Thompson, 2019)

For at toppledelsen skal lykkes med implementeringen av visjonen så vil tillit være avgjørende. I denne konteksten så innebærer tillitsforholdet at de underordnede opplever at det er samsvar mellom de verdiene visjonen bygger på og ledelsens adferd («walk-the-talk»). (Glasø & Thompson, 2019)

Et annet element som er beskrevet ved transformasjonsledelse er anvendelsen av intellektuelle stimuli der lederen oppmuntrer underordnede til å sette spørsmålstegn ved gamle og etablerte måter å løse utfordringer på, og oppmuntrer til å forbedre dem. Dette bidrar til å fremme nytenking og kreativ innstilling hos de underordnede. (Glasø & Thompson, 2019)

Et siste element som beskriver transformasjonslederen er at han/hun gir individuell støtte. Det innebærer at lederen tar utgangspunkt i underordnedes utviklingsbehov og underviser og veileder dem slik at de kan nå sitt fulle potensiale. (Glasø og Thompson, 2019)

### **2.3.4 Kommunikasjon**

Forskning har stilt spørsmål om hvorfor noen mellomledere er mer ambidekster enn andre og hvorfor noen får balansegangen mellom drift og utvikling til å fungere. Det som kom frem i var at ambidekstre ledere har gjerne bred tidligere arbeidserfaring kombinert med emosjonell og sosial kompetanse. De har også autoritet til å ta egne beslutninger samtidig som de deltar i samarbeid på tvers og har tilknytning til andre ansatte i organisasjonen (Mansoori et al.).

God kommunikasjon i alle deler av organisasjonen og mellomlederens sin rolle i dette har vist seg å påvirke organisasjonens ambideksteritet. Mellomlederen i sin posisjon mellom ledelse og ansatte har en viktig rolle der kommunikasjonen dels går fra toppen og ned til mellomlederen, nedenfra og opp til mellomledere og horisontalt mellom mellomledere i organisasjonen. Mellomlederen har dermed en unik posisjon til å bidra til en ambidekster organisasjon (Xiong et al., 2021). Forskningen konkluderer med at god kommunikasjon mellom mellomleder-toppleidelse og underordnet-mellomleder forbedrer mulighetene for en ambidekster organisasjon. Hvis toppleidelsen involverer mellomledelsen på et tidlig tidspunkt og forklarer deres strategiske valg, med mellomledere så har mellomleder større forutsetning for å håndtere og balansere drift og utvikling (Torres et al., 2015).

Forskning viser også at kommunikasjon fra «toppen og ned» er positivt relatert til mellomlederens mulighet for å gjennomføre aktiviteter som omhandler drift, men relaterer ikke positivt til mellomlederens muligheter å gjennomføre aktiviteter som omhandler innovasjon (Mom et al., 2007). Videre viser denne forskning at kommunikasjon «nedenfra og opp» er positivt relatert til mellomlederens mulighet til å utføre aktiviteter som omfatter innovasjon, men er ikke positivt relatert til driftsaktiviteter. God kommunikasjon «fra toppen og ned» uten tilsvarende god kommunikasjon «nedenfra og opp» kan lede til at mellomleder

øker drifts aktiviteter, men ikke innovasjonsaktiviteter og dermed kan driftsaktiviteter overta og presse ut innovasjons aktiviteter hos mellomlederen. Vise versa når det kommer til god «nedenfra og opp» kommunikasjon uten god kommunikasjon fra «toppen og ned» (Mom et al., 2007).

For en mellomledere med ansvar for både drift og utvikling så er god kommunikasjon begge veier viktig for å få en balanse i henholdsvis driftsaktiviteter og utviklingsaktiviteter (Mom et al., 2007).

## **2.4 Spenninger som oppstår når man etterstreber drift og utvikling samtidig.**

Ambideksteritet er beskrevet som en metode for å håndtere de konflikter som oppstår når en organisasjon skal håndtere daglig drift og utvikle seg samtidig, men ambidekstri er veldig vanskelig i praksis. Det er derfor relevant å redegjøre nærmere de konfliktene som oppstår.

Det er gjort en del forskning på de konflikter som oppstår når man etterstreber ambidekster strategi i en organisasjon. Det det er forsket mindre på er hvordan disse konfliktene er oversatt og håndtert av ledelsen på ulike nivåer i organisasjonen (Papachroni et al. 2016).

I artikkelen av Papachroni et al. (2016) har de i kontekst av en ambidekster strategi funnet at ledere på ulike nivåer i organisasjonen er aktivt involvert i å håndtere de konflikter som oppstår ved å etterstrebe en ambidekster strategi. Deres studie viser at håndteringen er ulik avhengig av ledelsesnivå (toppledelse, mellomledelse).

Generelt kan man si at organisasjonens streben etter ambideksteritet, altså å kunne drifte organisasjonen effektivt samtidig som man søker etter nye muligheter kan ha mange fordelaktige effekter i organisasjonen, men det er også en del aspekter som man må være oppmerksomme på og håndtere hensiktsmessig. Ulike konflikter som oppstår som følge av disse samtidige aktiviteter. Utvikling involverer kreativ tenking, utforsking og ikke-rutine aktiviteter, mens effektiv drift gjerne er avhengig av gode rutiner, standardiserte prosesser som gir opphav til god utnytting av eksisterende kompetanse og kunnskap. (Bledow et al, 2009 & Papachroni et al., 2016).

Utvikling og drift kan derfor bli to motsetninger til hverandre og grobunn for konflikt hvis de ikke håndteres godt. For dårlig håndtering av de konflikter som løpende oppstår vil kunne

føre til en ubalanse i den ambidekstre strategien ved å ha mer fokus den ene aktiviteten enn den andre (Levinthal & March, 1993 & Papachroni et al., 2016)

Motsetningsforholdet mellom drift og utvikling kan betraktes som to konkurrerende logikker og for å belyse det nærmere er det relevant å se på teorien om institusjonelle logikker.

### **2.4.1 Institusjonelle logikker**

Begrepet institusjonell logikk ble lansert av Alford og Friedland (1985) for å beskrive de motstridende praksiser og oppfatninger de fant i institusjoner i det moderne vestlige samfunn. (Rønning, 2021).

Begrepet kan defineres som de *sosialt konstruerte, historiske mønstre av materielle praksiser, antakelser, verdier, oppfatninger, og regler hvorved enkeltpersoner produserer og reproduserer sin materielle tilværelse, organiserer tid og rom og gir mening til sin sosiale virkelighet. (Thornton & Ocasio, 2008)*

Mellomledere i Mattilsynet har både fag, personal og økonomiansvar, og mange av mellomlederne har en profesjonsbakgrunn. Mattilsynet har en sterk faglinje. Lederne må utøve såkalt hybrid ledelse. Hybride ledere har gjerne 5 prinsipielle oppgaver; beslutte, løse problemer, nå organisatoriske målsettinger (målstyring), håndtere endringer, utvikle seg selv og andre (Kippist & Fitzgerald, 2009).

Baldersheim et al (2021) beskriver en mellomleder sin arbeidshverdag, riktignok er det mellomledere i kommunal sektor, men de er absolutt sammenlignbare med mellomledere statlig sektor. Arbeidshverdagen består gjerne av planlegging, budsjettering, organisering, bemanning, overvåking og kontroll. Det vi vil kalle for drift eller administrasjon. Samtidig skal mellomlederne være visjonære, motivere, inspirere osv, typiske egenskaper som må brukes for å være gode endringsagenter i utviklingsarbeidet. Ledere i offentlig sektor må ikke så rent sjelden håndtere multikomplekse og til dels motstridende mål og hensyn.

Mellomledere i vår studie må forholde seg og ta hensyn til både profesjonsfeltet og ledelsesfeltet, der profesjonsfeltet skal sikre kvalitet i utøvelsen av kjerneoppgavene, mens i ledelsesfeltet kan vi finne både forsvarlig drift og kravet om utvikling.

Hvis vi går tilbake til March (1991) som en av de første som så at hvis virksomheter skal overleve i en verden der utviklingstempoet er høyt så vil det å kunne utnytte eksisterende kompetanse (daglig drift) samtidig med det å utforske nye muligheter vil være av essensiell betydning så er dette et motsetningsforhold mellom en driftslogikk og en utviklingslogikk.

Mellomledere i offentlige organisasjoner vil i stor grad være nøkkelpersoner. De skal ivareta sine enheter sine interesser og funksjoner, og drifte på forsvarlig vis, samtidig som de skal være oversettere for både politisk og administrativ toppledelse.

Mellomledere kan være eksponert for flere institusjonelle logikker som er påvirket gjennom ulike kanaler i både privatlivet og yrkeslivet. Disse logikkene kan som vi har nevnt tidligere være i konflikt seg imellom og harmonerer ikke eller gir samme retning. Konkurrerende logikker kan innebære at lederne må balansere ulike krav og forventninger til hvordan de skal opptre grunnet motstridende verdier og praksiser i den gitte logikken (Olsen & Solstad, 2020; Reay & Hinings, 2009; Edvardsen & Eilertsen, 2022). I denne situasjonen kan lederne fort risikere å bli «stående i spagaten»

Det kan eksistere flere institusjonelle logikker i et felt (Besharov & Smith, 2014), og disse må håndteres. Lederne må ha et bevisst forhold til de og respondere på de.

## 2.5 Endringsprosesser

Evnen til å utøve god endringsledelse blir trukket frem som avgjørende for å lykkes med å gjennomføre organisatoriske endringsprosesser. Kaufman & Kaufman (2015) definerer endringsledelse som: «*en samlebetegnelse for ledelse av, og i, en rekke ulike typer og grader av endringer i en organisasjon*». Endringsledelse er kontekstavhengig. Det betyr at det ikke finnes noen enkelt suksessoppskrift som kan brukes i endring i enhver bedrift. For å gjennomføre gode og effektive prosesser så kan ledelsen alltid ta utgangspunkt i den konteksten endringene skjer i. For å gjennomføre endringer og drive utvikling så må det søkes å forstå hvordan endringene er knyttet opp til virksomhetens strategi. Hva er organisasjonenes mål, retning, visjon, og hva forventer man i fremtiden? (Stensaker og Haueng, 2021)

I en kontekst av ambideksteritet så kan den utviklingen som skal håndteres være sammenlignbar med endringsprosesser. I alle endringer vil også organisasjonen måtte drifte kjerneaktivitetene samtidig med endringene.

I endrings- og utviklingsprosesser så er det flere forhold som vil virke avgjørende på hvor vellykket prosessene er. I forhold til vår problemstilling og forskningsspørsmål så velger vi å fokusere på tre forhold som det er viktig å belyse.

1. Toppledelsens tillit og troverdighet
2. god styring og plassering av ansvar
3. Mellomledernes rolle, herunder makt og handlingsrom

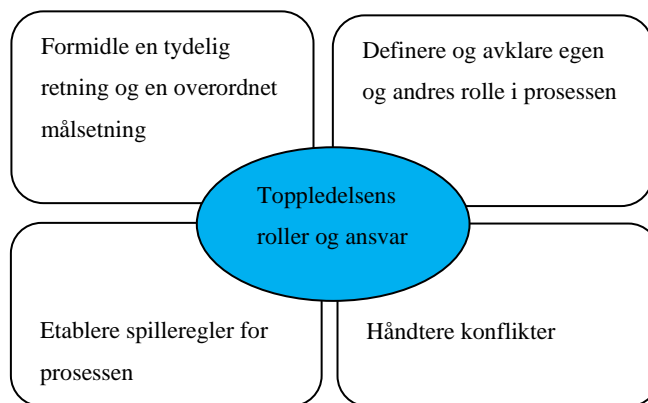
### 2.5.1 Toppledelsens tillit og troverdighet

I nærmest all litteratur om endring og endringsprosesser så trekkes det frem viktigheten av at toppledelsen inngir tillit og troverdighet i prosessene.

Ansatte som har tillit til ledelsen, føler seg mer forpliktet til endringer, noe som vil bidra positivt til gjennomføringen (Stensaker & Haueng, 2021).

Stensaker og Haueng trekker frem fire sentrale oppgaver som toppledelsen må ivareta i forbindelse med at det skal gjennomføres endringer.

Figur 1 Toppledelsens roller og ansvar



Figur hentet fra Stensaker og Haueng, 2021

Det første oppgaven handler om å etablere en tydelig retning og en overordnet målsetting.

I følge DFØ (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring) så er det toppledelsens ansvar å bestemme det store Hvorfor i endringsprosesser. Det er viktig med tydelighet i både hva som



er målet og hva som er retningen ([www.arbeidsgiver.dfo.no](http://www.arbeidsgiver.dfo.no)), og dette må formidles på en forståelig måte både i egen organisasjon og eksternt.

Den andre oppgaven handler om å definere og avklare egen og andres rolle i prosessen. Endringer krever godt samspill mellom mange aktører, og det vil være veldig viktig å identifisere hvem som er de viktigste endringsagentene i organisasjonen. Disse vil ha et særlig ansvar for å drive frem endringen (Stensaker & Haueng, 2021). Viktige endringsagenter er gjerne mellomledelsen, noe vi kommer tilbake til litt senere i kapittelet. Disse skal da samtidig som de skal iverksette endringer også opprettholde daglig drift. Selv om endringsagentene har en sentral rolle i å iverksette endringer så er det viktig at toppledelsen ikke «slipper taket» før alle kritiske faser er gjennomført og endringene er godt implementert.

Den tredje oppgaven dreier seg om å etablere noen spilleregler for endringsprosessene slik at prosessene styres i positiv retning på alle nivå (Stensaker & Haueng, 2021). Det kan særlig dreie seg om at prosesser skal bli rettferdig, som fordeling og allokering av goder (stillinger, oppgaver), gjennomføring av prosesser (at de er objektive, transparente, og at de riktige personene involveres) og interaksjon mellom involverte. (Stensaker & Haueng, 2021)

Den siste og fjerde oppgaven som det er viktig at toppledelsen ivaretar er å håndtere eventuelle konflikter som oppstår, og tap av tillit. Her beskrives det at kan håndteres gjennom dialog, isolasjon av konflikten i egne fora og ved å innrømme feil (Stensaker & Haueng, 2021)

### **2.5.1 God styring og plassering av ansvar**

Det er viktig at toppledelsen etablerer gode strukturer, roller og spilleregler for endringsprosesser for å bidra til en ryddig gjennomføring ([www.arbeidsgiver.dfo.no](http://www.arbeidsgiver.dfo.no)). God styring er ofte en viktig faktor for å lykkes med endringer. Styring av endringsprosesser har flere ulike formål, herunder å gjennomføre endringer i henhold til mandat, å sikre fremdrift, å håndtere avhengigheter og risiko, å sikre gevinstrealisering, å bidra til at ulike interessenters behov blir håndtert, og å sikre de forankringer som organisasjonen vil bli møtt med (Stensaker & Haueng, 2021). Det er mange utfordringer knyttet til det å sikre god styring både av strukturell og relasjonell karakter. Det som ifølge Stensaker og Haueng (2021) kjennetegner god styring er når det legges til rette for at endringen blir en integrert del av virksomhetens utvikling og aktiviteter, slik at det ikke utvikler deg til å bli «en øy» i organisasjonen som er koblet fra linjen. Dette underbygger det vi i teorien om ambideksteritet skriver i forhold til

organisasjoner som har valgt å organisere utviklingsarbeidet i enheter/strukturer på siden av organisasjonen på et tidspunkt bør etterstrebe og integrere det i selve organisasjonen. Stensaker og Haueng trekker frem noen dimensjoner som er viktig jfr. styring i organisasjoner. Herunder er det at strategier og målbiler er tydelig, og gir tydelig retning i forhold til veivalg og prioriteringer. God styring og ledelse der styringsstrukturen angir både roller, ansvar og myndighet samt at ledelsen sikrer god involvering og samhandling på tvers av berørte parter. Sikre nødvendig kompetanse og involvering, slik at hele virksomheten tar eierskap til endringer. Ha fokus på at gevinstrealisering er viktig. Det bør vises til at endringene har positiv effekt i og utenfor organisasjonen. Det er også viktig å ha god risikostyring der man både kan identifisere, analysere og håndtere risiko underveis i prosessene.

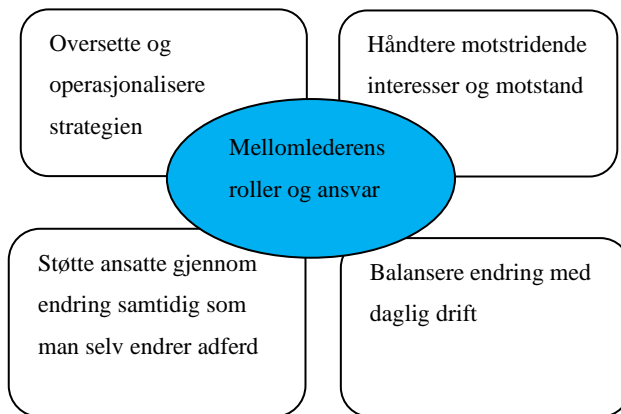
### **2.5.2 Mellomleders rolle, herunder makt, myndighet og handlingsrom**

Mellomledelsen er endringsledere i sin del av organisasjonen og er særlig viktig når endringer skal implementeres i organisasjonen på grunn av den posisjonen de har. (Balogun et al., 2015) De sitter midt imellom toppledelsen og resten av organisasjonen, og er gjerne de de ansatte har tillit til. De binder sammen det strategiske og det operasjonelle nivået (Hope, 2010). De endringer som toppledelsen har besluttet av avhengig av mellomledernes iverksetting i organisasjonen. De innehar rollen som endringsagent (Hope, 2015). Begrepet endringsagent kan omtales som en person eller gruppe som aktivt bidrar til endringer gjennom påvirkning av endringsprosessen og/eller endringsinnhold, og som styrer og prioriterer aktiviteter. (Stensaker & Haueng, 2021)

De er oversettere, tilretteleggere, forhandlere og buffere (Balogun et al., 2015)

Stensaker og Haueng (2021) peker på fire sentrale områder knyttet til mellomledernes rolle og ansvar.

Figur 2 Mellomlederens rolle og ansvar



Figur hentet fra Stensaker & Haueng, 2021

#### a) Oversette og operasjonalisere strategien

Det første området handler om oversetterjobben. Mellomledelsen tar de strategisk overordnede målsetningene ned til det nivået de leder. De må skape forståelse for endringer ved å oversette toppledelsens endringsmål ved å kommunisere disse videre på en forståelig måte slik at mellomlederen får oversikt over hvilke konsekvenser endringen innebærer (Hope, 2015). Mellomlederen forstår ofte både det strategiske og det operasjonelle språket så når mellomlederen får ansvar for å iverksette beslutninger som toppledelsen har tatt så må de sette seg inn i endringen og skape mening av den. Måten de oppfatter endringen på former de aktivitetene de setter i gang og hvordan de kommuniserer det ut til sine ansatte. (Stensaker & Haueng, 2021)

Stensaker og Haueng (2021) peker på at den utfordringen mellomlederne ofte møter på når de skal oversette og operasjonalisere en strategi er opplevelsen av uklare signaler.

Mellomledelsen har sjeldent vært direkte involvert i beslutningene, men det forventes at de skal ta eierskap til disse, opptre lojalt og ta ansvaret for å gjennomføre selv om signalene er uklare og sprikende. (Stensaker & Haueng, 2021). Man har sett to ulike måter å håndtere dette på. Noen mellomledere blir frustrerte og uttrykker ønske om tydeligere signaler og venter på instruksjoner. De ser gjerne på sin rolle og sitt handlingsrom som begrenset. De kan oppfatte at deres hovedoppgave er å «beskytte» og drifte egen enhet fordi de anser dette som sin viktigste oppgave. Andre velger selv å ta tak i situasjonen. De ser på manglende instruksjoner som en mulighet og et handlingsrom til selv å påvirke. De jobber aktivt og «oversetter» endringer slik

de mener de skal se ut i egen enhet. Selv om rammene er til dels uklare så klarer de å skape mer konkrete og tydelige planer som matcher enhetens behov og klarer dermed å skape et større handlingsrom. (Stensaker & Haueng, 2021)

#### b) Håndtere motstridende interesser og motstand

Den andre oppgaven Stensaker og Haueng peker på er oppgaven med å håndtere motstridene interesser og motstand. De sitter nært den operative kjernen og vil være de som vil bli utfordret hvis de ansatte møter endringer med motstand. Mellomlederne beskrives å sitte «mellom barken og veden» der de må balansere krav og forventninger både ovenfra toppledelsen og under ifra fra ansatte. (Stensaker og Haueng, 2021). Mellomlederne må balansere både det å gjennomføre endringen, lytte til og ta hensyn til krav og forventninger fra de ansatte og sikre at de krav og forventninger toppledelsen har blir integrert.

Det som blir viktig for mellomledelsen er at toppledelsen gir mellomlederne nok frihet og autonomi slik at de kan balansere de ulike hensyn på en god måte. Mellomlederne er de som kjenner den operative delen av organisasjonen best og vil være de som er best i stand til å gjøre avveininger. Utfordringen i mange endringsprosesser er at det kan virke som toppledelsen i økende grad formidler forventninger om at mellomlederne skal ta en rolle som aktiv endringsagent, og dermed prioritere å iverksette endring og i mindre grad vektlegge krav og forventninger fra de ansatte. (Stensaker & Haueng, 2021).

#### c) Støtte ansatte gjennom endring samtidig som man selv endrer adferd

Den tredje oppgaven Stensaker og Haueng peker på at mellomlederne må ivareta er at de skal opptre støttende for sine underordnede gjennom endringsprosessen både emosjonelt og operasjonelt. De må gå inn i en mekler- / forhandlerrolle. Dette samtidig med at de selv må endre adferd i tråd med endringsprosessens strategi (Balogun et al., 2015; Stensaker & Haueng, 2021)

#### d) Balansere endring med daglig drift

Den fjerde oppgaven som ifølge Stensaker og Haueng er mellomledelsen sitt ansvar er å balansere endringer og daglige drift. Det vil særlig være mellomlederne som vil kjenne på utfordringen det er å skulle implementere endringer samtidig som vanlig drift skal ivaretas fordi de har det operative ansvaret. Her handler dilemmaet i stor grad om tid og ressurser. Mellomlederen må prioritere tids- og ressursbruk mellom alle aktivitetene, slik at

totaleffekten blir størst mulig (Hope, 2015). Den daglige driften kan i endringsprosesser måtte lide fordi organisasjonens ledere og ansatte har sin kognitive og praktiske oppmerksomhet andre steder (Hope, 2015). Planlagte endringer oppleves å komme i tillegg til den «vanlige» jobben (Stensaker & Haueng, 2021). Noen håndterer dette med å bare fokusere på driften og unnlate å implementere endringer, de kan sågar bruke in makt og myndighet til å motarbeid eller ignorere endringene. Noen gjør endringer kun på papiret, det vil si at de later som de har implementert endringer ved å bruke nye begreper og strategier uten egentlig og endret på noe som helst. Den mest kjente måten, og muligens den mest ideelle er det vi snakker i første del av teorikapittelet, ambideksteritet. Det dele opp ansvaret slik at noen enheter/grupper/personer får ansvaret for å gjennomføre endringer, mens andre tar seg av den daglige driften. Her vil det også være utfordringer noe vi har grundig redegjort for i første del av kapittelet. En annen måte man ser noen mellomledere jobber for å både drive endring og daglig drift samtidig er at de blir veldig flinke på å styre og prioritere aktiviteter. Operative oppgaver som kan utsettes legges bort mens endringene jobbes frem. Dersom det ikke er mulig å nedprioritere oppgaver så henter man inn ekstra ressurser slik at aktivitetsnivået kan opprettholdes manes man innfører endringene. Endringen må gjennomføres, men butikken kan ikke stenges, og kravene til måloppnåelse i dagens drift vil ofte ikke reduseres. Mellomledere forventes å opptre strategisk og bidra som kompetente endringsagenter innenfor store omstillingsprosesser (Stensaker mfl. 2011). Men hvordan kan mellomlederne bidra til å utvikle kapasitet for høy endringstakt? Endringskapasitet handler om å håndtere balansen mellom å gjennomføre endringer og opprettholde daglig effektiv drift. Endringskapasitet handler om evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at organisasjonen sikrer en best mulig drift på lang sikt. Det handler i tillegg til evnen til å gjennomføre endringer også om hvor mye tid og ressurser man bruker i endringsprosessene, og i hvor stor grad har gått ut over daglig drift (Stensaker & Meyer, 2011)

### 3 Forskningsdesign og metodevalg

I dette kapitlet vil vi redegjøre for å begrunne den metodiske tilnærmingen vi har valgt for å belyse vår problemstilling. Vi vil først starte med å presentere og begrunne valg av case, deretter vil vi redegjøre for valg av forskningsbasert tilnærming og valg av vitenskapelig metode, herunder valg av informanter, gjennomføringen og analysen av datainnsamlingen. Til slutt vil vi reflektere over hvilke vurderinger vi har gjort med hensyn til pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet. Vi tar også med noen etiske betraktninger, herunder også at den ene studenten har en tilknytning til organisasjonen.

I denne oppgaven har vi valgt å se på hvordan mellomledere i Mattilsynet opplever og håndterer det å «stå i spagaten» mellom drift og utvikling. Det innebærer at vi ser på de utfordringer mellomlederne opplever når det er en forventning fra toppledelsen i organisasjonen om at man skal utforske og utvikle nye muligheter samtidig som man skal drifte organisasjonen. Vi benytter respondenter som tilhører samme nivå i organisasjonen, men befinner seg på ulike geografiske lokasjoner. Dette beskrives nærmere i kapittel 3.4. Den ene masterstudenten jobber i organisasjonen på samme nivå som våre respondenter og har derfor god innsikt i hvordan det er å jobbe i Mattilsynet, samtidig så er kan dette også være en utfordring. Dette beskrives nærmere i kapittel 3.4 og 3.9.

Ved de endringer som skjer i Mattilsynet, og det høye fokuset på utvikling så synes vi at det å velge en problemstilling knyttet til det å drive utvikling og drift samtidig fremsto som veldig spennende og relevant. Vi så en mulighet for å knytte teori om ambideksteritet opp mot teori om endringsprosesser fordi vi ser at utfordringer og forutsetninger for ambidekstri på individnivå er mye av det samme som beskrives i endringsprosesser, og at teorien om endringsprosesser underbygger teorien om forutsetninger for ambideksteritet. Vi har også valgt å ha med noe teori om de spenninger som oppstår ved ambideksteritet og har knyttet det til teorien om institusjonelle logikker. Vi valgte å studere dette på mellomledernivå og gå dypere inn i individenes opplevelse av attributtene som former organisasjonskonteksten, og som videre muliggjør ambidekstri på individnivå (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Vi tenker at et intensivt undersøkelsesopplegg som går i dybden på problemstillingen der vi får en detaljert og grundig forståelse av fenomenet passer bra.

### 3.1 Valg av case

Det er mange offentlige organisasjoner i Norge som har et stort utviklingsbehov, ikke minst fordi de har et stort behov for digitalisering og effektivisering. Samtidig som organisasjonene skal utvikle seg i et relativt høyt tempo så skal de drifte organisasjonene sine kjerneaktiviteter og samtidig kontinuerlig forbedre disse.

Vi har benyttet Mattilsynet som case både fordi det er en av de offentlige organisasjonene som har et stort utviklingsbehov og som følge av det har et høyt utviklingstempo, men også fordi den ene studenten jobbet i Mattilsynet og vi kunne dermed få lettere tilgang til organisasjonen.

Mattilsynet har siden opprettelsen i 2004 gjennomgått to store omorganiseringer. Den første i 2015 da man gikk fra en tre-nivå-modell til en to-nivå-modell og den andre i 2018 da hovedkontoret ble organisert etter funksjon. Vi går ikke nærmere inn på disse prosessene da de ikke er direkte relevant for oppgaven, men det er greit å ha disse i bakhodet da multiple og store endringsprosesser har en konsekvens for en organisasjon.

Etter endringsprosessen på hovedkontoret i 2018 ble det åpenbart at Mattilsynet har sakkert akterut i forhold til digitalisering og har opparbeidet seg høy digital gjeld (se kapittel 1.1.2). Konsekvensen av dette er at Mattilsynet de siste årene har hatt fokus på utvikling og digitalisering og har dermed økt utviklingstakten. De har en egen utviklingsavdeling som er pådrivere i denne jobben, og utviklingsarbeidet er organisert i såkalte autonome team. Parallelt med jobben som skjer i de autonome teamene så skal også resten av organisasjonen sette av tid som skal brukes på utvikling. Det skal være et kontinuerlig utviklingsarbeid som skal skje samtidig med at organisasjonen skal ivareta kjerneoppgavene.

Det ble naturlig for oss å velge Mattilsynet som organisasjon og dermed velge respondenter fra Mattilsynet. Mattilsynet har som beskrevet i innledningen en stor digital gjeld og dermed et stort utviklingsbehov. Det ble interessant for oss å se hvordan de som er sentral i driften av kjerneaktiviteten på ledernivå, mellomlederne, klarte å «stå i spagaten» mellom drift og utvikling og balansere dette. Om forutsetningene for ambideksteritet er til stede i den konteksten de jobber, og om de utfordringer de opplever ved å skulle drifte og utvikle samtidig.

Vi var i kontakt med Mattilsynet sin utviklingsavdeling og fikk adgang til organisasjonen.

Vi var ute etter å se hvordan mellomledere som individer opplever og håndterer denne «spagaten» og fant det hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode. Det er fordi metoden egner seg for å undersøke, og beskrive menneskers opplevelse og erfaringer (Johannessen et al., 2016). Vi ønsket å få en litt dypere forståelse av respondentenes ambidekstre adferd, om de har forutsetninger for denne adferden, hvordan den utarter, og hvilke utfordringer de opplever i den ambidekstre kontekst.

### **3.2 Casestudie**

Betegnelsen «case» kommer fra det latinske casus og understreker betydningen av det enkelte tilfellet. Indikerer derfor at det dreier seg om et eller noen få tilfeller som gjøres gjenstand for inngående studier (Andersen, 2013). Når man velger case-studie som forskningsstrategi så er det ikke avgjørende om man velger en enkelt case eller noen få caser. Felles for alle case-studier er at studieobjektet er avgrenset i tid og rom, og det som studeres skjer i den konteksten der fenomenet utvikler seg. Det medfører ofte at denne typen studier er komplekse fordi det vil være mange forhold som vil være interessant å studere, altså mange variabler. (Jacobsen, 2021)

I og med at vi kun bruker en organisasjon, Mattilsynet, i vår studie så kan det betegnes som en enkeltcasestudie. En casestudie gir detaljerte beskrivelser av virkeligheten og muligheten til å forstå samspill mellom aktører og kontekst. Casestudier egner seg til å teste allerede eksisterende teorier eller utvikle ny forståelse som kan lede til nye hypoteser og teorier (Jacobsen, 2021). Som igjen passer sammen med en testende eller en eksplorativ problemstilling og et intensivt undersøkelsesopplegg. Han sier videre at casestudier tillater forskeren å bevare holistiske og meningsfulle karakteristikk av virkelige hendelser som f.eks. organisatoriske og ledelsesmessige prosesser, endring i omgivelser. I vår studie så er det blant annet sentralt hvordan organisatoriske prosesser krever ambideksteritet hos mellomledere, og hvordan denne konteksten oppleves og håndteres. Mellomlederne er dermed våre respondenter, men de er også våre informanter. Det er et skille mellom respondenter og informanter. Ifølge Jacobsen, (2021) er respondenter personer med direkte kjennskap til et fenomen eller representanter for gruppen vi ønsker å undersøke (subjektivt) mens informanter er personer som ikke selv representerer gruppen, men som har god kjennskap til gruppen eller fenomenet. I vår studie er vi både opptatt respondentene sin subjektive opplevelse av å måtte håndtere motstridende krav og samtidig at de skal si noe om forhold som ligger utenfor



respondenten selv der den subjektive opplevelsen ikke er det viktigste. Da bruker vi respondentene som informanter.

Det er flere svakheter ved bruk av casestudier. Oppfatningen er at casestudier har kun begrenset verdi når hensikten er å statistisk generalisere. Det var ikke vår hensikt med undersøkelsen. Dette vil vi komme nærmere inn på i kapittel 3.10.

Man må også være klar over at empiriske ”funn” ofte kan være et resultat av forskerens konseptuelle linser, som ikke nødvendigvis er bevis for hva som egentlig har skjedd. (Widding, 2005).

### **3.3 Valg av metode**

Som beskrevet i kapittel 3.2 så har vi valgt en casestudie med få enheter. Casestudier er gjerne intensive, kvalitative studier. (Jacobsen, 2021). Valget falt naturlig på en kvalitativ metode da vi ønsker respondentenes individuelle og unike opplevelse av det å skulle håndtere drift og utvikling samtidig (Johannessen et al., 2016). Som nevnt ifølge Jacobsen (2021) så vil valget om å bruke et kvalitativt, intensivt undersøkelsesopplegg gi et datagrunnlag med komplekse variabler kunne føre til at respondentene bidrar til å få frem den «riktige» forståelsen av det vi studerer, og metoden gir derfor høy begrepsgyldighet. (Jacobsen, 2021). Ulempen med valget av metode er at den er både tid – og ressurskrevende. Det er også en metode som kan være dårlig egnet til å generalisere, da vi undersøker en enhet med få respondenter. I vår oppgave har ikke det så stor betydning da formålet er å undersøke hvordan mellomledere opplever og håndterer det å stå i spagaten mellom drift og utvikling. Vi ønsker å få frem mønstre i opplevelse og håndtering, og sammenholde det med teori.

Det er flere ulike metoder for datainnsamling som kan benyttes innenfor kvalitativ metode. Det individuelle, åpne intervjuet, fokusgruppeintervjuet, observasjon og dokumentundersøkelser.

I vår studie ønsker vi å få en forståelse av respondentenes subjektive opplevelser og synspunkter på fenomenet, og vi valgte det individuelle dybdeintervjuer som metode for datainnsamlingen. Dette er nok er den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode. (Jacobsen, 2021). Valget av metode for datainnsamling vil kunne påvirke dataens gyldighet og pålitelighet, noe vi vil komme tilbake til i kapittel 3.10. Det er en tidkrevende

metode, både administreringen i forkant av intervjuene, den tiden man bruker på intervjuene og tiden man bruker på bearbeiding av store mengder av data i etterkant. Fordelen med dybdeintervjuet er at det er personlig og man kan etablere god tillit og dermed få mange detaljerte og gode beskrivelser samtidig så kan man også oppleve at respondentene er tilbakeholdne med informasjon fordi de er usikre. Det vil være viktig å utforme gode spørsmål.

Vi vurderte at vi ønsket å stille åpne spørsmål, men allikevel ha en viss grad av struktur, semistrukturell. Vi foretok en pre-strukturering på forhånd. Det vil si at vi på forhånd bestemte oss for ulike temaer i intervjuet, (Jacobsen, 2021) og vi hadde formulert åpne spørsmål under hvert tema, dette for å sikre at alle viktige elementer ble belyst i intervjuet. Det er likevel viktig å være seg bevisst noen av ulempene ved semistrukturering. Man har blant annet ingen garanti for at alle er informasjons- og ordrike, noe som innebærer en risiko for liten dybde i informasjonen (Creswell, 2014)

### **3.4 Utvalg**

Med utgangspunkt i problemstillingen vår som omhandler ledelse og hvordan ledere i en offentlig organisasjon blir stående i «spagaten» mellom drift og utvikling så bestemte vi at det ville være mest interessant å ha med mellomledere i utvalget vårt. I Mattilsynet har man to grupper med mellomledere, seksjonssjefer og avdelingssjefer. Avdelingssjefene er nærmere det strategiske nivået (toppledelsen) enn seksjonssjefene og befinner seg dermed i den kontekst som vi ønsket å undersøke nærmere. For å begrense tidsbruk så landet vi på at 5-8 avdelingssjefer ville være tilstrekkelig, og også håndterbart med tanke på tiden vi hadde til rådighet. Til sammen er det ca. 25 avdelingssjefer totalt i Mattilsynet. I en kvalitativ undersøkelse er det ikke antall respondenter som er i fokus, med kvalitet, dybde og detaljer (Johannessen et al, 2016). I valget av respondenter så måtte vi ha noen kriterier. Det er formålet med undersøkelsen som bestemmer hvem vi bør intervju (Jacobsen, 2021). Formålet med vår undersøkelse var å se på hvordan mellomledere opplever og håndterer den kontekst der de både skal drifte sin enhet og samtidig bli møtt med et krav om utvikling. Vi valgte derfor ut ifra kriteriene: hvem kan gi best og mest informasjon? og geografisk spredning. For å sikre at vi fikk mest og best informasjon så satte vi kriteriet om at respondentene måtte ha vært i jobben som avdelingssjef i minimum 2 år. Det er det siste året Mattilsynet har hatt det utviklingstempoet som oppleves nå, og det ble viktig å ha med

respondenter som også har erfaring med organisasjonen før tempoet ble så høyt. Det ble også viktig å ha med respondenter fra ulike regioner for å få med bredden. Avdelingssjefer i samme region er i samme ledergruppe, og kan dermed ha en «lik» opplevelse, og vi ønsket å få frem individuelle opplevelse. Det mener vi ivaretas bedre ved å ha med et geografisk bredere utvalg. Etter å ha filtrert bort de som ikke hadde vært avdelingssjefer i minimum to år så gjorde vi et «tilfeldig utvalg» av de resterende, men sikret at ikke alle kom fra samme region.

Siden den ene studenten jobber som avdelingssjef i Mattilsynet så var det den andre studenten som ikke har kjennskap til ansatte i Mattilsynet som plukket ut respondentene, derav «tilfeldig utvalg»

Det ble sendt ut forespørsel til 8 respondenter på e-post med informasjonsskriv og samtykkeerklæring om å delta på intervju. Informasjonsskrivet er vedlagt i oppgaven som vedlegg 1.

Det ble informert om en deltakelse er frivillig. 6 respondenter ga tilbakemelding om at de ønsket å delta, og to respondentene svarte ikke. Vi anså det det at de ikke svarte som et avslag. Vi hadde allerede bestemt oss for at vi ønsket mellom 5-8 respondenter, så vi brukte ikke mer tid på å få flere respondenter enn de 6 som var positive. Det ble derfor gjennomført totalt 6 intervjuer.

### **3.5 Intervjuguide**

Vi har allerede redegjort for vårt valgt av metode, og valgte en kvalitativ tilnærming. Vi har valgt en åpen metode der forskeren forsøker å legge så lite føringer som mulig på den informasjonen som skal samles inn. Først etter innsamlingen blir informasjonen strukturert. (Jacobsen, 2021). Et kvalitativt intervju bør derfor være åpnet, men kan ha grader av åpenhet. Det kan være som en helt vanlig samtale uten begrensning eller styring fra intervjuerens side til høy grad av styring (Jacobsen, 2021). Når vi utformer intervjuguiden, må vi planlegge godt, slik at vi både stiller spørsmål om de sentrale temaene i undersøkelsen og at vi kan være fleksible overfor intervjupersonens utsagn (Thagaard, 2019). Vi valgte en middels grad av styring ved at vi gjorde en pre-strukturering på forhånd der vi utarbeidet en intervjuguide. Intervjuguiden ble utformet med bakgrunn i relevant teori med temaene opplevelse og håndtering i kontekst av samtidig drift og utvikling. Intervjuguiden starter med enkle

spørsmål om respondenten og hen sin bakgrunn. Alder, kjønn, faglig bakgrunn, ansiennitet som mellomleder og tidligere arbeidserfaring. Disse spørsmålene valgte vi å spørre for å få en oppfattelse om hvordan tidligere arbeidserfaring så ut. Hadde respondenten lang arbeidserfaring, var den bred, var den hovedsakelig innenfor Mattilsynet og offentlig sektor eller hadde respondenten arbeidserfaring innenfor privat næringsliv?

Videre delte vi inn intervjuguiden i fem forskjellige tema, der tema 1 var «Forutsetningene for å drifte og utvikle samtidig». Temaet var bygget opp med spørsmål som tok utgangspunkt i teori om hvilke forutsetninger som må være til stede for at en organisasjon skal kunne være ambidekster. Tema 2 var «Transformasjonsledelse, verdibasert ledelse», vi stilte spørsmål som tar utgangspunkt i det forskning sier om at transformasjonsledelse fra overordnet, er en drivkraft for at mellomledere skal kunne være ambidekster (Keller & Weibler, 2015). Neste tema var «Kontekstuell ambideksteritet. Balansen mellom drift og utvikling for deg som mellomleder». Her stiller vi spørsmål om hvilket handlingsrom, makt og myndighet mellomlederen har og dermed også hvilken rolle mellomlederen har i organisasjonen. «Institusjonelle logikker» var fjerde temaet, dette for å se etter spenninger og motstridende roller primært når det gjelder drift og utvikling som skal balanseres. Tema 5 var «Kognitive belastninger», vi forsøkte å finne svar på om respondentene opplevde belastning knyttet til det å drifte og utvikle samtidig og hvilke konsekvenser det eventuelt hadde for dem.

Vi tenkte gjennom dette oppsettet og disse spørsmålene rundt disse temaene så skulle vi klare å kartlegge/kategorisere funnene og slik besvare vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

### **3.6 Gjennomføring av intervjuer**

Alle intervjuene ble gjennomført over en periode på cirka to uker. All kommunikasjon i forkant av intervjuet foregikk på e-post. Det ble avtalt tidspunkt med den enkelte respondent slik at de fikk velge selv innenfor rammen på to uker, når det passet. Intervjuene foregikk innenfor normal arbeidstid. Intervjuene var satt opp som et teams-møte med kamera på. Vi valgte denne metoden fremfor fysiske intervjuer for å spare tid og penger. I dag er også de aller fleste som jobber i offentlig sektor vant med og komfortabel med, å møtes gjennom teams så vi betraktet dette som nesten fullgodt med fysisk ansikt-til-ansikt intervju. Vi kan selvsagt ikke utelukke at dette ikke er en like fullgod trygg arena for informasjonsdeling.

Intervjuet ble tatt opp med opptaker på smarttelefonen og transkribert kort tid etter intervjuet. Det ble brukt cirka 25 timer på transkriberingen.

Respondentene ble informert om at intervjuet ville bli tatt opp, både i infoskriv og før intervjuet startet. Det var ingen som ga uttrykk for at det var problematisk. Skal man ta notater underveis mister man øyekontakt med respondenten og man kan forringe den gode samtalen. Ved å bruke lydopptak så kan man holde fokus, lytte, og få en god samtale med flyt og samtidig få med seg det respondenten sier helt ordrett (Jacobsen, 2021).

Intervjuene varte i gjennomsnitt i 54 minutter, den korteste i 49 minutter og den lengste i 60 minutter. I første intervjuet så inntraff en hendelse og lydopptak ble stoppet etter 27 minutter, dessverre ble ikke lydopptak startet igjen da intervju fortsatte. Dette ble oppdaget kort etter intervjuet. Respondent fikk spørsmål av forsker om vi kunne ta siste delen på nytt eller om vi kunne ta det skriftlig. Respondent ønsket å ta de siste spørsmålene skriftlig. Forsker skrev ned de svarene hun husket rett etter intervjuet og sende disse til respondent som etter noen dager sendte tilbake et dokument med sine svar.

Det var bare den ene forskeren som foretok intervjuene. Vi valgte å gjøre det på den måten da den ene av oss kjenner respondentene gjennom jobben. Det ble naturlig at den andre som ikke har den utfordringen gjennomførte intervjuene. Vi vil komme mer innpå dette i kapittel 3.9.

Respondentene hadde i forkant fått en e-post om formålet med oppgaven, og hva samtalen skulle handle om. Vi valgte å ikke sende ut intervjuguiden på forhånd. Vi fant ut at vi ønsket en mer spontan respons fra respondentene. Intervjuet startet med en kort presentasjon av forsker og formål. Forsker takket respondent for å stille opp og å bidra, og informerte videre om lydopptak under intervjuet. Forsker informerte også om at muntlig spørsmål ble delt på skjermen skriftlig slik at spørsmål ble tydelig for respondenten. Starten var rolig og uformell for å bidra til å skape en tillitsfull og fortrolig atmosfære. Første spørsmål omhandlet et nøytralt emne der respondent ikke trengte å utrykke noen egne synspunkter. Dette kan være med på å skape en tillitsfull atmosfære i starten av intervjuet (Thagaard, 2019). Intervjuene fløt godt og respondentene fikk anledning til å svare fritt på spørsmålene. Forsker var bevisst på å gi respondentene god tid til å komme med sine synspunkter uten å bli avbrutt. Følgespørsmål ble stilt hvis det var behov for å tydeliggjøre deres svar. At intervjuet ble foretatt på teams opplevdes fra forskers ståsted ikke som negativt, det ble etablert god kontakt med respondent.

Før vi startet på intervjuene så foretok vi et testintervju. Det ble utført på mannen til den ene forskeren som også er leder i en privat bedrift. Testintervjuet gjorde at vi kunne foreta noen justeringer både i forhold til utformingen av spørsmålene, rekkefølge og eventuelle oppfølgingsspørsmål. Vi fikk også en indikator på hvor lang tid vi ville bruke på intervjuene.

### **3.7 Transkribering**

Transkribering er en sentral del av intervjuprosessen. Vi valgte å starte transkriberingen så snart som mulig etter at intervjuene var gjennomført. Som nevnt benyttet vi taleopptak på telefonen for å ta opp intervjuene, og dette transkriberte vi ordrett fra i etterkant. Vi valgte å gjøre det på denne måten slik at begge forskerne ville få akkurat samme presise informasjon som informantene delte i intervjuene. I tillegg tenkte vi at selve analyse delen ville bli en ryddigere prosess hvis all informasjon var ordrett skrevet ned. Det var bare den ene av forskerne som foretok transkriberingen, den samme som gjennomført intervjuene. Årsaken til dette var at det ble det mest hensiktsmessige og praktisk samt at det også er en viss risiko for filtrering av informasjon når man transkriberer intervjuer av personer som tilhører et kjent arbeidsmiljø for forskeren.

### **3.8 Dataanalysen**

Transkribering gjengav de seks intervjuene ordrett. Vi sorterte, gjennom klipp og lim, denne informasjonen under hvert og et av våre spørsmål, dette slik at vi lettere kunne sammenligne svarene vi hadde fått. Vi utarbeidet ut ifra det et dokument der vi sammenfattet funnene fra hvert spørsmål, inkluderte sitater av betydning og til slutt en tolkning av svarene på spørsmålet. Denne sorteringen bidro til at vi ble godt kjent med informasjonen vi fikk av respondentene og vi fikk sortert svarene på en ryddig måte. I tillegg startet vi prosessen med å tolke det vi hadde funnet.

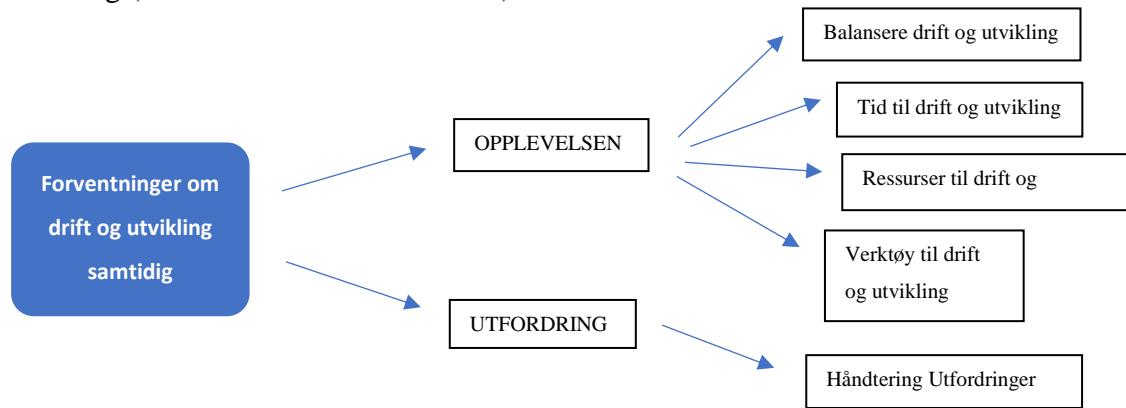
Vi fant videre at vi måtte gjennomføre en tematisk analyse i forhold til vårt datamateriale, dette for å gå i dybden på hvert enkelte tema. Tema ble valgt i forhold til våre tre forskningsspørsmål, og teorien som var viktig for å belyse disse. Vi brukte ikke samme oppsett som i intervjuguiden idet vi så at vi måtte samle informasjonen fra respondentene på en litt annen måte. Vi brukte koding basert på teorien vi hadde funnet, deduktiv tematisk analyse (Thagaard, 2019), men vi var også åpne i forhold til funn som avvek fra teorien. Det

vil si at vi har en deduktiv tilnærming, der vi tar utgangspunkt i teoretiske perspektiver, men med en åpenhet om å kunne forklare avvikende informasjon, abduksjon (Thagaard, 2019)

Rent praktisk så utarbeidet vi skjema med hvert tema og koding. Under hver koding samlet vi alle relevante sitater fra de forskjellige mellomlederne. I neste runde oppsummerte vi funnene i forhold til de ulike temaene for å så se på sammenhenger både i og mellom våre tema. Vi tolket våre funn for å svare på våre forskningsspørsmål og vår problemstilling. Se illustrasjon figur 3-5.

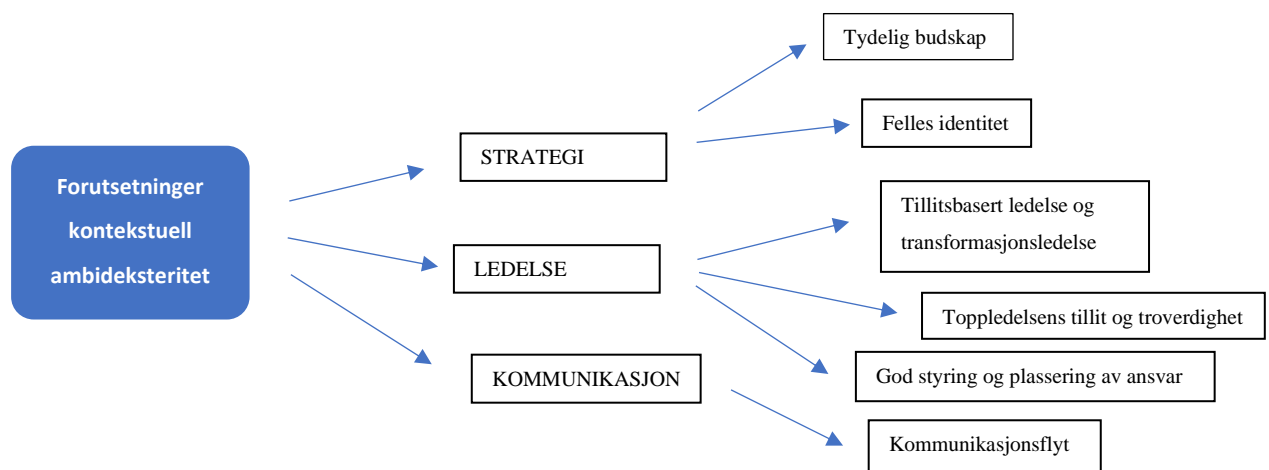
Figur 3 Forskningsspørsmål 1

Hva slags utfordringer opplever mellomledere når det er forventninger om drift og utvikling samtidig (kontekstuell ambideksteritet)?



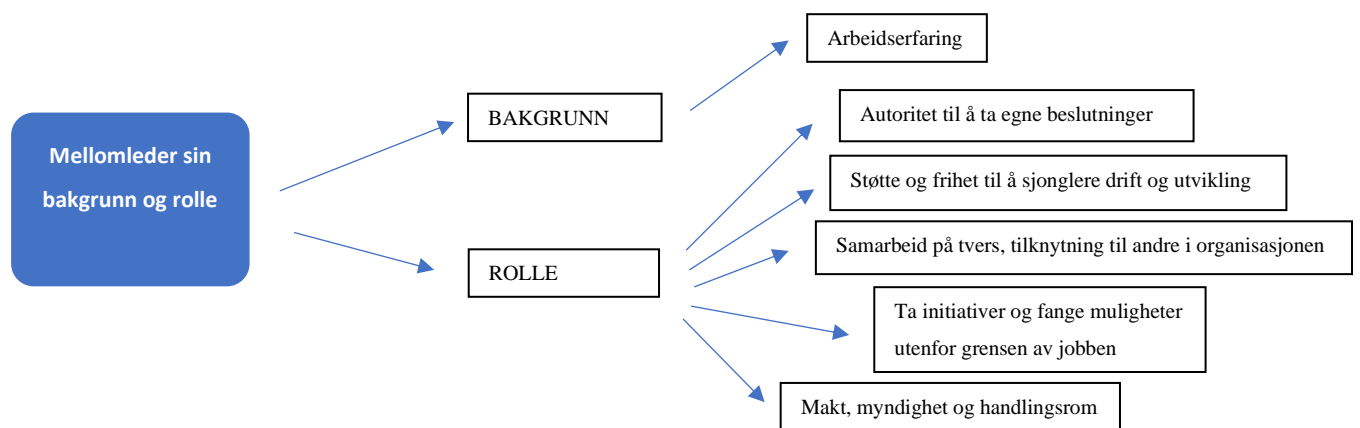
Figur 4 Forskningsspørsmål 2

I hvilken grad er forutsetningene i organisasjonen til stede for kontekstuell ambideksteritet?



Figur 5 Forskningsspørsmål 3

Hvordan påvirker mellomledernes bakgrunn og rolle kontekstuell ambideksteritet?





### 3.9 Etiske refleksjoner

Ifølge Johannessen et al. (2016) oppstår etiske problemstillinger når forskningen berører mennesker direkte. Dette kan ifølge forfatteren foregå gjennom datainnsamlingen ved intervju som er den metoden vi har valgt i denne oppgaven.

Etiske overveielser skal man ha gjort i forkant av undersøkelsen. Samtidig så må man også hele tiden vurdere de valg man gjør underveis i undersøkelsesprosessen, ut ifra etiske prinsipper (Jacobsen, 2021)

Vi søkte til NSD – Norsk Senter for forskningsdata for godkjenning av prosjektet. Vi sendte e-post til alle respondenter om at de deltok frivilling i undersøkelsen, undersøkelsen formål, og hva det innebar å delta i undersøkelsen, altså informert samtykke. De kunne når som helst trekke seg fra undersøkelsen. Alle respondentene samtykket skriftlig på e-post til deltakelse. Respondentene fikk i tillegg en e-post rett i forkant av intervjuet med utdyping av tema.

Alle lydopptak ble lagret på telefon, og slettet etter at analysen var gjort. Det er kun vi som har hatt tilgang til intervjuene. Intervjuene er blitt transkribert og anonymisert. Det blir ikke nevnt navn eller geografisk tilhørighet i undersøkelsen. De ble gjort oppmerksom på at alle lydopptak ville bli slettet etter at undersøkelsen er gjennomført.

Et annet etisk dilemma vi måtte vurdere var at den ene forskeren tilhører den organisasjonen vi ønsket å studere.

Det er både fordeler og ulemper ved å studere egen organisasjon. Fordelen er at man har førstehåndskjennskap til det man skal studere (Jacobsen, 2021). Man kjenner både organisasjonsstruktur, både formelle og uformelle, kjenner personer det vil være hensiktsmessig å bruke som respondenter, noe som kan gi større åpenhet og man kjenner historie. Ulempene kan være at det kan være vanskelig å holde den nødvendige kritiske avstanden til det man skal studere og holde en «nøytral» tilnærming. I vårt tilfelle vurderte vi at den største ulempen kunne bli intervjuene med avdelingssjefer da mange av disse er nære kollegaer med forskeren som tilhører organisasjonen, og vi hadde derfor ingen garanti for at intervjupersonene ville åpne seg. Forskerens tilstedeværelse som intervjuer kunne dermed ha farget det intervjupersonene sa. Vi valgte å løse det ved at den uavhengige forskeren gjennomførte alle intervjuene og foretok all transkriberingen jfr. Kapittel 3.7.

### 3.10 Kvalitetsvurderinger

Er den undersøkelsen vi har gjort troverdig? I følge Thagaard (2019) så er forskningens troverdighet et utgangspunkt for hvordan deltakerne og andre forskere kan vurdere fremgangsmåten i undersøkelsen og de resultatene vi kommer frem til. Sentrale begreper for å vurdere kvaliteten på forskningen er, reliabilitet, validitet og overførbarhet. Det handler om vi har fått tak i de data vi ønsket å få tak i, om det vi har fått tak i kan overføres til andre sammenhenger, og om vi kan stole på at de data vi har samlet inn er pålitelig? (Jacobsen, 2021)

#### *Reliabilitet*

Reliabilitet er knyttet til forskningens pålitelighet, og undersøkelsens reliabilitet er et kriterium for at forskningen er utført på en troverdig og tillitvekkende måte. (Thagaard, 2019). Er det noen ting i undersøkelsen vår som har påvirket de resultatene vi har kommet frem til? (Jacobsen, 2021). Reliabilitet knytter seg også til hvorvidt undersøkelsen kan etterprøves av andre forskere gjennom å benytte samme forskningsprosess (Yin, 2018). Dette er en utfordring i kvalitativ forskning siden innsamlingen av data er kontekstavhengig, og måten vi samler inn data på er semistrukturell. Det gjør det vanskelig å etterligne undersøkelsen. Måten vi gjennomfører undersøkelsen på kan dog stryke reliabiliteten

Undersøkelsesopplegget kan påvirke de som undersøkes. Enten ved at den som undersøker har en effekt på det man ønsker å studere, såkalt undersøkereffekt, eller man kan få en konteksteffekt. Det vil si at sammenhengen informasjonen blir samlet inn i kan påvirke resultatene.

Ved å intervjuer på teams, og ved at den forskeren som ikke tilhører organisasjonen vi studerer er intervjuer så kan dette styrke reliabiliteten. Vi mener også at det å gjennomføre intervjuer på teams ikke svekker reliabiliteten i nevneverdig grad da de fleste er vant til å bruke det og kan være greit å etablere god tillit. Det at vi har avtalt intervjuene på forhånd, presentert tema, og også sendt ut en e-post i forkant der vi utdyper temaet styrker reliabiliteten. Det som også styrker reliabiliteten er at vi ved gjennomføringen av våre semistrukturelle intervjuer benyttet opptaksfunksjon på mobiltelefonen som i etterkant ga oss mulighet til å transkribere rådataene, og gjengi nøyaktige sitater fra datainnsamlingen.

Siden den ene forskeren kjenner utvalget av respondenter så valgte vi å la den andre forskeren foreta alle intervjuene for dermed også å styrke undersøkelsens reliabilitet.

## *Validitet*

Validitet, eller intern validitet handler om gyldigheten av de tolkninger som kommer frem i studien. Er de i overenstemmelse med virkeligheten? Er studien vår troverdig? Undersøker den det den skal undersøke? Validiteten styrkes ved at vi som forskere går kritisk gjennom hele analyseprosessen (Thagaard, 2019). Først og fremst er det dermed viktig å skaffe respondenter som er relevante for tema for å få høy intern validitet (Grønmo, 2016). Dataenes gyldighet vil være avhengig av de kildene vi har valgt (Jacobsen, 2021). Vi valgte mellomledere i Mattilsynet for å studere fenomenet vårt. Vi valgte fra gruppen avdelingsledere, og utelukket dermed andre mellomledergrupper. Dette valget gjorde vi for å styrke gyldigheten av dataene. Denne gruppen har en større nærhet til det fenomenet vi ønsker å studere enn andre mellomledergrupper i Mattilsynet. Sett opp mot erfaring som en parameter i å øke gyldigheten så valgte vi å ha som et kriterium at alle respondentene skulle ha minimum to års erfaring som avdelingsleder i Mattilsynet. Dette vil styrke gyldigheten da disse vil ha en større erfaring med fenomenet enn noen som er nylig begynt i en slik stilling. (Jacobsen, 2021). Ved at vi anonymiserer respondentene samt gjennomfører en-til-en-intervjuer så mener vi denne konteksten bidrar til at respondenten svarer ærlig. Ved at den forskeren som ikke selv jobber i organisasjonen foretar intervjuene så mener vi dette kan bidra til at respondentene svarer mer grundig og muligens mer åpent. Vi kan kanskje også fange opp nyanser bedre. Hvis forskeren som kjenner både respondentene og fenomenet skulle gjennomført intervjuene så tenker vi at dette ville svekke gyldigheten, både ved at respondentene ville kunne svart mindre utfyllende, fordi man «antar» at intervjueren vet hva det er snakk om og ved at respondentene kunne være mindre åpne.

## *Overførbarhet*

Overførbarhet eller ekstern validitet handler om i hvor stor grad funnene fra vår undersøkelse kan generaliseres til andre enn bare det vi har undersøkt. (Jacobsen, 2021). Svakheten ved å velge en kvalitativ undersøkelsesmetode er at vi undersøker få enheter som representerer et spesifikt formål, og det kan da være vanskelig å påstå at dette utvalget er representativt for en større populasjon av enheter (Jacobsen, 2021). Ved å velge et kvalitativt undersøkelsesopplegg der vi ønsket å gjennomføre intervjuer for å undersøke fenomenet så måtte vi gjøre et utvalg, og forholde oss til få enheter for at ikke datamengden skulle bli for

stor. Vi hadde heller ikke mulighet for å ha replikanter, dvs. å studere fenomenet en annen kontekst (Jacobsen, 2021) som en kontroll av fenomenet.

Vi måtte derfor ha noen kriterier på utvalget for å styrke overførbarheten. Utvalget måtte være representativt for fenomenet vi ønsket å studere. Vi valgte å intervjuere mellomledere på samme nivå da vi mener disse i utgangspunktet har de samme forutsetningene for å beskrive en opplevelse av fenomenet samt skal i utgangspunktet kunne ha en erfaring eller mening om håndtering av fenomenet. Vi valgte også å ha en viss geografisk spredning i organisasjonen. Mattilsynet er en stor organisasjon som er spredt over hele landet, og det vil være ulike nyanser i forhold til både opplevelse og håndtering som vi muligens kan fange opp ved å undersøke ulike deler av organisasjonen rent geografisk. Vi tenker vi styrker overførbarheten ved å forsøke å gjøre gode beskrivelser av funn som er forankret i etablert teori. Vi mener dette vil gjøre undersøkelsen mer troverdig og at vi dermed i større grad kan generalisere på bakgrunn av vår studie.

## 4 Resultat og Analyse

I dette kapittelet skal vi presentere funn fra de seks intervjuene vi har gjennomført med mellomledere i Mattilsynet. Vi tar utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene og ser på funn under hvert og et av de tilhørende temaene. Temaene er valgt ut fra teorien som er presentert i teorikapittelet. Vi bruker sitater fra respondentene for å belyse våre funn og presenterer vår tolking av datamaterialet i samme kapittel. Vi mener at det er enklere å relatere tolkingene til funnene når dette er presentert på den måten.

Vårt første forskningsspørsmål tar for seg forventningene i organisasjonen om drift og utvikling samtidig og hvordan mellomleder opplever dette, og hvilke utfordringer det kan medføre. Tema blir da opplevelsen og utfordringene.

Forskningsspørsmål 2 ser på om forutsetninger for kontekstuell ambideksteritet i organisasjonen er til stede, vi ser på temaene strategi, ledelse og kommunikasjon. Her ønsker vi å finne ut hva respondentene angir som viktig og hvorvidt de opplever at vilkårene for kontekstuell ambideksteritet i organisasjonen er på plass eller ikke.

Siste forskningsspørsmålet handler om hvordan mellomleder sin bakgrunn og rolle påvirker kontekstuell ambideksteritet. Temaene her er dermed bakgrunn og rolle. Her ønsker vi å finne ut om mellomlederne sin forutsetning for kontekstuell ambideksteritet er til stede og hvordan deres bakgrunn og rolle påvirker dette.

### 4.1 Hva slags utfordringer opplever mellomleder når det er forventninger om drift og utvikling samtidig?

Baldersheim et al (2021) beskriver en mellomleder sin arbeidshverdag som består av planlegging, håndtering av budsjett, organisering, bemanning, overvåking og kontroll. Dette er gjerne en del av driften av enheten. Samtidig så er det en forventning om at de skal være utviklingsorientert, endringsagenter, de skal motivere, inspirere, være visjonær og oversettere av budskap fra toppledelsen og som de i liten grad har vært involvert i, knyttet til utviklingsarbeidet i organisasjonen. Disse budskapene er ikke alltid lett å knytte direkte opp til driften, og balansegangen mellom drift og utvikling kan være utfordrende. Det er viktig å avdekke hvor mellomlederne opplever de største utfordringene samt om de har verktøy eller strategier for å håndtere det.

## 4.1.1 Opplevelse og utfordringer

### Funn

#### Balansere drift og utvikling

*«Det er forventet at min avdeling skal bidra mer enn vi har ressurser til».* (Mellomleder 1)

Flere respondenter beskriver at den største utfordringen for å balansere drift og utvikling er ressurser. De opplever forventninger om å bidra til utvikling, men sliter med balansegangen og er usikre på hva som skal prioriteres ned av driftsoppgaver. En respondent beskriver at det er vanskelig å forsvare i enheten at det settes av så mye ressurser til utvikling, og at dette tas fra regionene samtidig som oppgavene og kravene på driftssiden ikke reduseres.

*«Da må man være lojal opp mot det budskapet og så må man være ærlig og tydelig i forhold til de prioriteringene som er tatt for å forklare utfra et fornuftig ståsted og at det gir utslag for vår drift og kapasitet.»* (Mellomleder 3)

En respondent beskriver at det er en utfordring at det forventes at man skal levere på drift samtidig som det er store forventninger om å levere på utvikling. Toppledelsen komme ikke med et entydig budskap som da skal tas ut i organisasjonen, det må man tolke selv, og de har heller ikke noen form for kvalitetssikring på hvordan budskapet tas ut.

*«Det kommer ikke akkurat som en konkret måte å gjøre det på i de pakkene vi får, når det gjelder utvikling. Så man er nødt til å finne sin egen måte å gjøre ting på, så jeg tror det blir ganske mye ulikt mellom de forskjellige lederne.»* (Mellomleder 4)

Alle beskriver at de håndterer budskap fra toppledelsen som ikke er forankret i driften, ved å være lojal og formidle det de har fått beskjed om.

*«Det er et av mine største problemer for tiden, det å ha et godt og overbevisende budskap. Og selge inn til mine i form av den satsningen som gjøres på utvikling, at den er riktig. Men når det går så til de grader på bekostning av regionens økonomi. Jeg opplever at jeg har ikke det jeg trenger for å gi en troverdig begrunnelse på hvorfor det her er rett»* (Mellomleder 5)

Respondentene svarer at det er for liten tid og for lite ressurser til å balansere drift og utvikling på en god måte. De må derfor i stor grad prioritere å få driften til å gå opp. Det

kommer et tildelingsbrev om hva Mattilsynet skal oppnå inneværende år. Det oppleves at det bare i driften ikke er mulig å ha 100% måloppnåelse.

### **Tid til drift og utvikling**

*«Nettopp det med den driftsoppgaveporteføljen som er så omfattende, det lederspennet som man har, gjør at tiden lett blir spist opp til de driftsoppgavene man har» (Mellomleder 4)*

Flertallet av respondentene beskriver at tiden i stor grad går til drift. De beskriver at de i stor grad selv kan fordele tiden sin mellom ulike aktiviteter, men det er mange driftsoppgaver som må gjøres, og tar mye av tiden og de kan ikke «velge» bort for da å kunne bruke tiden på utvikling.

*«Hvis jeg skal tippe så må det være 95% drift og 5 % utvikling eller kanskje mer drift» «men jeg kan selv på en måte avgjøre hvordan jeg skal fordele det» (Mellomleder 4)*

*«Ja, men vi har liten mulighet for å bidra i utvikling. Alle føler de har for liten tid og for få ressurser» (Mellomleder 1)*

Det beskrives av en respondent at det egentlig ikke er noe klart skille mellom drift og utvikling, aktivitetene skli litt over i hverandre. To respondent beskriver at de faktisk har god mulighet til å balansere mellom drift og utvikling. Når de har gjort de pålagte driftsoppgavene så har de mulighet til å bruke mye av den resterende tiden på utvikling, både på lokalt og regionalt nivå. Den ene beskriver at hun har jobbet frem selvgående fagteam som forklaring på hvorfor hun opplever å ha gode muligheter til å bruke tid på utvikling.

*«Men jeg må ta unna de løpende driftsoppgavene som på en måte er jobben min først og så har jeg rimelig god frihet til hvordan jeg skal bruke resten av tiden.» (Mellomleder 5)*

### **Ressurser til drift og utvikling**

I likhet med at mesteparten av tiden går med til drift så gjelder det samme allokering av ressursene. Ressursene må i stor grad brukes til å ivareta kjerneoppgavene. En av respondentene sier at hun ønsker å la ansatte få nye roller og delta i utviklingsarbeid, og etterstreber dette, men beskriver at det er utfordrende med det hullet som må fylles.

*«Vi har en del, på grunn av at vi utvikler oss, altså organisatorisk, så kan det åpne muligheten for ansatte å søke å få en ny rolle i Mattilsynet. Det er vi alltid åpne for, men da kommer det et hull som må fylles etterpå» (Mellomleder 2)*

### **Verktøy til drift og utvikling**

To mellomledere svarer at de ikke har de rette verktøyene til drifte og utvikle samtidig, en mellomleder sier at han får «på en måte» verktøy i den pakken fra ledelsen som han skal presentere til sine ansatte. Men da må man være en god oversetter og selv gjøre budskapet mer konkret til sine ansatte.

*«Vi har ikke noen verktøy, utover at vi må foreta prioriteringer» (Mellomleder 3)*

### **Håndtering av utfordringer**

Strategier for å håndtere utfordringene med å balansere drift og utvikling beskrives av to av respondentene å være at de jobber med det, på toppen av alt annet, det vil si etter arbeidstid. En respondent oppgir at han ikke har noen strategi for å håndtere denne utfordringen. En respondent viser med eksempel hvordan det å avse en ressurs til en utviklingsoppgave medførte at avdelingen ikke klarte å levere på målene.

Flere beskriver at de jobber lange dager og at skal de jobbe med utvikling, så må de jobbe mye også utover normal arbeidstid.

*«Det blir for mye arbeid at du lar det gå utover vanlig arbeidstid» (Mellomleder 2)*

Noen er bekvem med at det i perioder er mye jobb, og med at de ønsker å jobbe med begge deler, så da må det bare være slik.

*«For meg personlig så har det ikke noen konsekvenser for meg, det jeg må jobbe utover ordinær arbeidstid er godt håndterbart.» (Mellomleder 4)*

En annen svarer at det handler om å prioritere, og noen ganger kan utvikling prioriteres og andre ganger er det mest bare drift. En beskriver at dette er en leders jobb og at konsekvensene er hovedsakelig positive.

*«For meg så har det hovedsakelig positive konsekvenser, jeg ser på det som en naturlig sak for en leder.» (Mellomleder 5)*



## Tolkning

Mellomlederne opplever at budskapene fra toppledelsen er utydelige og det mangler kvalitetssikring på hvordan budskapene skal tolkes og implementeres. Organisatorisk kontekst der systemer og prosesser skal sikre at forutsetningene for en ambidekster adferd, oppleves av mellomlederne dermed å være mangelfulle. Det å få en god balanse mellom drift og utvikling kan dermed bli en utfordring.

Den mest markante konflikten som oppstår, er gjerne hvordan man bruker knappe ressurser. Alle er enig i at både drift og utvikling er viktig, men når utviklingstempoet er høyt og de ressursene som skal brukes tas fra regionene uten at det reduseres på kravene i oppgaveløsningen (driften) så blir det vanskelig for mellomlederne å stå i budskapet og forklare prioriteringen. Samtidig så er ikke retningen og budskapet tydelig nok og det blir opp til hver enkelt leder å «oversette» dette ut i organisasjonen.

*Mine største problemer for tiden, det er å ha et godt og overbevisende budskap og selge inn til mine i form av den satsningen som gjøres på utvikling. (Mellomleder 5)*

Flere mellomledere synes det er utydelig instruks om hvordan de skal implementere utvikling i sine avdelinger og ønsker et tydeligere budskap om hvordan dette skal gjøres. Dette er en utfordring som mellomledere ofte opplever i forbindelse med endringsledelse (Stensaker & Haueng, 2021). Flere mellomledere føler seg ikke involvert nok i beslutningene som tas.

*«Involveringa mener jeg er for lav og man bruker for lite tid til å se på hva som er alternativer og bruke den kunnskapen og kompetansen som er i øvrig organisasjon.» (Mellomleder 4)*

Stensaker og Haueng peker på at mellomledere forventes å ta eierskap, opptre lojalt og ta ansvar for å gjennomføre beslutninger selv om de ikke har vært involvert i disse, eller oppfatter de tydelig nok. Det resulterer ofte i to forskjellige måter å håndtere det på. Den ene måten er frustrasjon og ønske om tydeligere instruks. De opplever begrenset handlingsrom og føler at de må fokusere på å «beskytte» og drifte egen enhet da dette oppleves som den viktigste oppgaven (Stensaker & Haueng, 2021).

*«Når de kommer med sånne type budskap så tenker jeg at det må være en pakke med for å sikre at dette går enhetlig til i organisasjonen. Det skal gjennom mange ledd, det er stor risiko for at det blir feiltolkninger som går ut. Det er min store frustrasjon.» (Mellomleder 6)*

Alle mellomlederne forsøker å tolke og oversette budskapet. Mange av mellomlederne nevner at det skaper frustrasjon når de ikke får hjelp med hvordan budskap fra ledelsen skal tolkes og iverksettes. I tillegg sier de fleste mellomlederne at tiden ikke strekker til for å utvikle og fokuset blir da på å prioritere driften i sin egen enhet.

Den andre måten som mellomledere håndterer det på er å ta styring på situasjonen, og å gjennom det påvirke sitt handlingsrom. De tar budskapet og tolker det, lager tydelige planer slik at det passer inn i deres egen enhet (Stensaker & Haueng, 2021). Slik vi tolker mellomlederne i denne undersøkelsen forsøker de sitt beste for å tolke og oversette budskapet ovenfra. De synes det er utfordrende å få til utviklingsarbeid da driften for mange opptar det meste av tid og ressurser. Flere er inne på at hvis de skal jobbe mer med utvikling så må de bruke fritiden, for det kommer på toppen av alt annet, driftsoppgaver er mange og lederspennet er stort.

*«Det er nesten sånn at utvikling kommer på toppen av det man gjør» (Mellomleder 6)*

Her ser vi igjen likheter med teorien om endringsledelse når mellomlederne skal balansere endringer (utvikling) og drift. Mellomlederne opplever at planlagte endringer kommer i tillegg til den «vanlige» jobben (Stensaker & Haueng, 2021). Alle informantene svarer at de selv har muligheten til å fordele tid mellom drift og utvikling, men over halvparten beskriver at driften tar så mye tid at det nesten ikke er tid igjen å fordele til utvikling. Alle er enig i at driftsoppgavene er viktigst.

*«Bare for å presisere, jeg har et visst handlingsrom, men det er ikke stort i forhold til å klare å sjonglere» (Mellomleder 3)*

Alle beskriver at de har for få ressurser og det å skulle allokere ressurser til utviklingsoppgaver er vanskelig. Det er tydelig at alle vil bruke ressurser til utvikling og mener det er viktig, men alle beskriver den utfordringen det er, at de ressursene som brukes på utvikling etterlater et hull i forhold til driftsoppgavene som ikke fylles.

*«I min avdeling så er vi skjært inn til beinet, så hvis det er noen som detter ut i en eller annen setning (avses til utvikling) så blir det oppgaver som ikke blir gjort hvis jeg ikke får hjelp, det vil si måloppgaver, lovpålagte oppgaver.» (Mellomleder 3)*

## **4.2 I hvilken grad er forutsetningene i organisasjonen til stede for kontekstuell ambideksteritet?**

For at en organisasjon skal oppnå å bli ambidekster så må de bygge opp forståelse på alle nivåer i organisasjonen og budskapet om ambideksteritet må være tydelig og konsistent i hele organisasjonen (Birkenshaw & Gibson, 2004). Det er viktig at alle er på samme lag og at visjon, verdier og kultur skaper en felles identitet over drifts- og innovasjonsenheter (O'Reilly & Tushman, 2021)

Kontekstuell ambideksteritet må være begrunnet i tillitsbasert ledelse der individer får støtte og frihet til å gjøre egne valg om hvordan de skal bruke sin energi for å være ambidekster (artikkel Birkenshaw & Gibson, 2004). Essensielt for at en leder skal kunne administrere ambideksteritet er at ledelsen er overbevisst og forpliktet og gir støtte for det nye (O'Reilly & Tushman, 2021). I teorien beskrives det at den foretrukne lederstilen for å inspirere ansatte til individuell ambideksteritet er transformasjonsledelse, eller en form for hybrid ledelse.

Transformasjonsledelse fra overordnet leder er en drivkraft for at mellomleder skal kunne balansere utvikling og drift (Keller & Weibler, 2015). Denne form for ledelse inspirerer til engasjement for å nå organisasjonens mål og visjoner, samt at det er viktig med motiverende ledelse som gir individuell støtte og omtanke i tillegg til intellektuell stimulans. En støttende organisasjon driver individer til å yte både innenfor drift og utvikling (Gibson & Birkenshaw, 2004)

Utviklingsdelen i ambideksteritet kan sammenlignes med en endringsprosess og forutsetningen for ambideksteritet er da god endringsledelse. Som vi tidligere har nevnt i teorikapittelet så er 1. toppledelsens tillit og troverdighet, 2. god styring og plassering av ansvar og 3. mellomlederens rolle; makt og handlingsrom, avgjørende for å få til gode prosesser (Stensaker & Haueng, 2021).

Kommunikasjon mellom mellomleder og toppledelse og underordnet og mellomleder forbedrer mulighetene for en ambidekster organisasjon (Torres et al., 2015).

### **4.2.1 Strategi**

Vårt fokus er å finne ut om respondentene opplever at det er et tydelig budskap om ambideksteritet i hele organisasjonen. Videre om de opplever at alle er på samme lag der visjon, verdier og kultur skaper en felles identitet i Mattilsynet.

## **Funn**

### **Tydelig budskap**

*«Behovet for å arbeide med utvikling kommuniseres tydelig ovenfra, på ledermøter og ikke minst på Allmøter og i nært sagt alle sammenhenger.» (Mellomleder 5)*

Tre respondenter svarer at ledelsen kommuniserer betydningen av å drifte og utvikle samtidig på ledermøter og på allmøter. Fire mener at dette kommuniseres tydelig og to mener at det ikke kommuniseres godt nok. Utfordringen som flere respondenter nevner er at budskapet formidles ned til mellomlederne, men ikke hvordan de skal operasjonalisere budskapet, hvilket de mener resulterer i forskjellige praksis i de forskjellige regionene.

*«Vi er enig om behovet for utvikling, men vi er sikkert ikke helt enig eller har samme forståelse med de grepene man har valgt å gjøre.» (Mellomleder 4)*

Fem av seks respondenter svarer at det er en forståelse fra ansatte om viktigheten av å drifte og utvikle samtidig. En sier at det ikke er så stort fokus på det, og en annen mener at viktigheten av å drifte og utvikle samtidig ikke er så tydelig. Tre av seks respondenter snakker om at det vises tydelig i deres budsjetter, der midler blir omprioritert fra drift til utvikling.

*«I budsjett og fordeling av midler så er det tydelige spor av utvikling, det er omprioritert midler som tidligere gikk til drifta som nå går til utvikling.» (Mellomleder 4)*

*«Folk forstår at det er nødvendig, de fleste opplever at de utøvende tilsynene i regionene og avdelingene i stor grad må blø for at det skal utvikles. Det kommer til en ganske høy pris er det mange som synes» (Mellomleder 5)*

### **Felles identitet**

Alle respondenter mener at Mattilsynet tydelig kommuniserer målsetningen om å ha felles identitet, å være et lag. Tre respondenter nevner at det å kunne møtes digitalt kan skape en mulighet for å bygge et lag. To sier at det jobbes på tvers av enheter i team hvilket kan bidra til en felles identitet.

*«Jeg tror Mattilsynet fortsatt har en lang vei å gå når det gjelder å bli et lag. Da tror jeg at det må gjøres noen grunnleggende grep med organisasjonsstrukturen, for å ha en struktur som bygger opp under å være et lag.» (Mellomleder 4)*

En respondent mener at organisasjonsstrukturen må forandres for å kunne bygge opp under å være et lag. En annen tror at det til dels er en umulig oppgave, grunnet den geografiske spredningen, med 40-50-talls kontorplasser rundt om i landet. En respondent sier at hun ikke opplever Mattilsynet som et lag fordi at alle regionene gjør ting veldig forskjellig.

*«Det jeg opplever på flere punkter er at vi lever i to ulike verdener, hovedkontoret der disse gode ideene kommer fra, og ute i regionene og avdelingene.»* (Mellomleder 1)

Samtlige respondenter sier at de ikke opplever Mattilsynet som et lag. Fem av de føler på «oss og dem», regionen og hovedkontoret. De opplever lag-følelsen i sin region og i sin avdeling, men ikke i hele Mattilsynet.

*«Vi er to nivåer, at det er oss og dokker. Dokker på hovedkontoret og oss her i regionen.»* (Mellomleder 2)

Tre av mellomlederne snakker om skillet mellom hovedkontoret og ute i regionene. At utviklingen foregår på overordnet nivå der lederne i regionene ikke er involvert i stor grad. En mellomleder sier at deres oppgave i regionene er å drifte og at hovedkontoret i større grad blitt synonymt med utvikling og at det er vanskelig å forene drift og utvikling i en desentralisert organisasjon som Mattilsynet.

*«Det er noe vi har holdt på med i flere år. Til dels er det nesten en umulig oppgave med voldsomt desentralisert organisasjon.»* (Mellomleder 5)

*«Den avstanden er bygd opp i organisasjonen, når vi skal ta den ned igjen å se oss som et lag, så tar det tid.»* (Mellomleder 3)

## **Tolkning**

Et nøkkelpunkt for at en organisasjon skal kunne være ambidekster er at budskapet om ambideksteritet må være tydelig i hele organisasjonen, forståelse må være til stede på alle nivåer (Birkenshaw & Gibson, 2004). Mellomleder må få et tydelig budskap fra ledelsen og formidle det videre ned til sine ansatte i sine enheter.

Det kommuniseres godt på avdelingsmøter og allmøter om betydningen av å kunne drifte og utvikle samtidig. Men mellomledere føler seg ikke involvert i dette arbeidet og får ikke noen

tydelig oppskrift på hvordan de skal implementere budskapet om utvikling som kommer ovenfra. Flere sier at de mangler verktøy for å formidle dette godt nok videre.

*«Jeg opplever at jeg ikke har det jeg trenger for å gi en troverdig begrunnelse på hvorfor det her er rett. Jeg skulle hatt noen bedre verktøy for å formidle det som går på ressursbruken på utviklingssiden om at det faktisk er et riktig valg.»* (Mellomleder 5)

Det kan virke som at mellomlederne ute i regionene er fri til å tolke budskapet og finne løsningene selv og dette gjøres på forskjellige måter rundt om i landet.

*«Vi utvikler oss i ulik retning, alle regioner gjør forskjellige ting, de velger ulike metodikker eller ulik måter å teste ut utvikling og forbedring.»* (Mellomleder 6)

Mellomlederne opplever at ressursene flyttes fra regionene til utvikling på hovedkontoret, hvilket medfører at regionene får strammere og strammere budsjett. Det blir en kamp om ressurser innad i regionen. Opplevelsen av «oss» i regionen som drifter og «de» på hovedkontoret som utvikler, er kanskje ikke med på å bygge opp lag-følelsen i Mattilsynet.

Det er høy grad av forståelse om viktigheten av utvikling og drift samtidig. Budskapet har vært relativt tydelig og spesielt i budsjettet, midler til drift i regionene har blitt strammere og flyttet til utvikling på hovedkontoret. Dette reageres på, da man i regionene sliter med å drifte ut ifra de premissene som legges til grunn og i tillegg ikke opplever at resultatene av utvikling synes i forhold til hvor mye midler som puttes inn i det.

*«Det er vanskelig å sannsynliggjøre at de voldsomme summene vi bruker på utvikling gir tilstrekkelig i den andre enden.»* (Mellomleder 5)

Konsekvensene av hvordan man gjør det kan se ut å skape frustrasjon, spesielt ute i regionene. Det kan virke som at ledelsen kunne vært mer tydelig på hvorfor vi gjør det slik, hva er våre forventninger til dette, hva blir konsekvensene for dere og hvordan ønsker vi at dere skal håndtere det.

For at ledere skal kunne administrere ambideksteritet så er det viktig at alle er på samme lag og at visjoner, verdier og kultur skaper en felles identitet over driftsenheter og innovasjonsheter (O'Reilly & Tushman, 2021). I Mattilsynet så kombinerer man strukturell ambideksteritet med kontekstuell ambideksteritet, vårt fokus i denne oppgaven er å se på den sistnevnte, men tenker at vi samtidig må se de i sammenheng. Forskning tyder på at

kontekstuell og strukturell ambideksteritet må være komplementerende for at organisasjonen skal oppnå å være ambidekster (Birkenshaw & Gibson, 2004). Vi ser at for flere mellomledere er det ikke helt tydelig hvordan organisasjonen skal være ambidekster.

*«Veldig ofte er det sånn at drift fyller opp alt, «de får bare holde på der oppe å utvikle, det har nok ikke nåkka med meg å gjøre»». (Mellomleder 2)*

Budskapet fra ledelsen om en felles identitet er tydelig. Måten man arbeider for å nå dette målet er mer diffust. Allmøter, avdelingsmøter og andre digitale møter er nevnt som en strategi. Enstemmighet råder om at det *ikke* eksisterer et lag i mattilsynet, skillet går i første rekke mellom hovedkontoret og regionene, men også mellom forskjellige regioner. Ressurser har de siste årene blitt flyttet fra regionene til hovedkontoret, der det strukturelle utviklingsarbeidet er sentralisert i produktteam. Dette kan være med på å skape et skille og en utfordring når man ønsker å styrke lag-følelsen i Mattilsynet.

*«Jeg tror at Mattilsynet fortsatt har lang vei å gå når det gjelder å bli et lag og da tror jeg at det må gjøres noen grunnleggende grep etter min mening med organisasjonsstrukturen som bygger mer opp under å være et lag.» (Mellomleder 4)*

«Vi og dem» følelsen ser også ut å bli forsterket når midler blir skjøvet fra drift i regionen til utvikling på hovedkontoret. Med mindre midler i regionen så sliter man med drift og opplever at man ikke har nok tid eller ressurser til å prioritere utvikling. Man opplever at man sitter på utsiden og har begrenset mulighet for å involvere seg i utviklingsarbeidet.

*«For oss som sitter ute i regionen, blir vi bare noen som sitter og kikker inn i den utviklingen som skjer.» (Mellomleder 3)*

#### **4.2.2 Ledelse**

En annen forutsetning for kontekstuell ambideksteritet er hvilken lederstil som brukes i Mattilsynet. Vi undersøker derfor i hvilken grad Mattilsynet har tillitsbasert ledelse og transformasjonsledelse, da disse i henhold til forskning er de foretrukne lederstilene for å oppnå kontekstuell ambideksteritet.

Vi ser også etter funn som handler om toppledelsens tillit og troverdighet» og god styring og plassering av ansvar.

## **Funn**

### **Tillitsbasert ledelse**

På spørsmål om hvilken lederstil som preger Mattilsynet så er det ingen entydig oppfatning om at man har en spesiell lederstil som gjennomsyrer Mattilsynet. Det er nok en forventning fra organisasjonen om en tillitsbasert ledelsesstil, og det er det tydelig at alle respondentene er kjent med.

*«Tillitsbasert. Eller de ønsker å ha en tillitsbasert lederstil. Men jeg opplever enkelte mikrostyring fra sentralt hold eller over meg regionalt, som gjør at det ikke er helt tillitsbasert. Eller de har for så vidt tillit til sine mellomledere, men samtidig et sterkt behov for styring og kontroll på noen områder»* (Mellomleder 1)

*«Men det jeg tenker er kompetanseledelse, det å lede medarbeidere med annerledes kompetanse og spesialisert kompetanse enn det du som leder har. Det kreves både at du er tillitsbasert og situasjonsbestemt» «Jeg vil ikke si at en lederstil preger Mattilsynet, jeg tror det er litt forskjellig stil»* (Mellomleder 4)

Samtidig så oppgir flere av respondentene at det er utfordrende med tanke på hvordan organisasjonen er bygd opp, og at man snarere har en situasjonspreget ledelse eller hybrid ledelse. Flere beskriver at det også er et sterkt behov for styring og kontroll, at lederne må være tett på.

*«Vi er tett på og følger med, men ikke kontrollerende til enhver tid. Det er frihet under ansvar, tillitspreget ledelse»* (Mellomleder 3)

### **Transformasjonsledelse**

På spørsmål om ledelsen er inspirerende og engasjerende slik at mellomleder skal nå organisasjonens mål og visjoner, så svarer respondentene litt forskjellige på dette spørsmålet. To svarer tydelig nei på dette spørsmålet. En synes ikke at man lytter til «de med skoen på», og setter spørsmålstegn til måten man velger å gjøre ting på.

*«Vi har for lite kontakt med toppledelsen for at det er de som inspirerer og engasjerer meg.»* (Mellomleder 1)



En svarer tydelig ja og en annen syns at allmøtene er inspirerende. En respondent er imponert over den intellektuelle kapasiteten fra administrerende direktør og nevner hennes sterke personlighet som i kombinasjon med mye makt, kanskje resulterer i at hun er litt mye dominerende.

*«Det som kan være inspirerende og motiverende er i Allmøter hvor øverste leder legger frem styringssignaler eller ting som går på selve styringen og utviklingen av Mattilsynet.»*

(Mellomleder 3)

Den siste respondenten mener at det ikke er inspirerende men engasjerende.

### **Toppledelsens tillit og troverdighet**

Stensaker og Haueng har identifisert oppgaver som toppledelsen må ivareta når endringer (utvikling i denne sammenhengen) skal gjennomføres. Den første av de er å formidle en tydelig retning og en overordnet målsetning (Stensaker & Haueng, 2021)

På spørsmål om hva respondentene oppfatter som utviklingsretning i Mattilsynet så har 5 av 6 tydelige, sammenfallende svar. De sier at uten tvil, er digitalisering den utviklingsretningen mattilsynet går i.

*«Utviklingsretningen så som jeg oppfatter den, er den digitaliseringen. Mattilsynet har i mange år ikke satset nok på utvikling og digitalisering, og man har opparbeidet en teknologisk gjeld, man har systemer og rutiner som ikke har utviklet seg i takt med resten av samfunnet.»* (Mellomleder 4)

Den siste respondenten sier at utviklingsretningen er veldig abstrakt og uklar og at man regionalt og avdelingsvis måtte finne egne løsninger da retningen er uklar.

### **God styring og plassering av ansvar**

En annen oppgave som toppledelsen må ivareta for at endring (utvikling) skal gjennomføres er å definere og avklare egen og andres rolle i prosessen (Stensaker & Haueng, 2021).

Mellomlederne er viktige endringsagenter i endring- og utviklingsprosesser. På spørsmål om hvordan de opplever å kommunisere ledelsens budskap videre ned til sine ansatte, så svarer en mellomleder at det er så ulik forståelse mellom de over og under at det er utfordrende å oversette budskapet fra ledelsen. En annen mellomleder nevner at han ikke helt er enig i

budskapet og at det derfor er vanskelig. En tredjes taktikk er å bare gjenta det ledelsen har formidlet til mellomlederen.

*«Da er det egentlig bare å få presentert det som er, ferdigtygd og ferdigprosessert fra overordnet nivå. Jeg prøver å være åpen om mine tanker, det kan være en vanskelig balansegang mot det å være illojal.»* (Mellomleder 4)

Flere mellomledere nevner lojalitet. De sier at de kan streve med å være enig, men må alltid være lojal i formidling av budskap fra ledelsen og ned til ansatte.

## **Tolkning**

Forskning støtter at tillitsbasert ledelse må være til stede for å få til kontekstuell ambideksteritet, individer må få støtte og frihet til å gjøre egne valg om hvordan de skal bruke sin energi for å være ambidekster (Birkenshaw & Gibson, 2004).

Det er tydelig at alle respondentene er innforstått med at den foretrukne lederstilen i Mattilsynet er tillitsbasert ledelse. I praksis så oppleves det at man må sjonglere med flere ulike lederstiler i hverdagen basert på kontekst. Mattilsynet er en organisasjon som har mange systemer som krever en viss grad av styring og kontroll fra i hele lederlinjen, og det preger også mellomlederne sin lederstil. Vi tolker at mellomlederne opplever at det råder tillitsbasert ledelse der de har frihet til å ta egne beslutninger.

Annen forskning konkluderer med at transformasjonsledelse fra overordnet leder er en drivkraft for at mellomledere skal kunne være ambidekstre (Keller & Weibler, 2015). Som vi har nevnt i teoridelen så handler transformasjonsledelse bl.a. om å ha langsiktige mål og visjoner som formidles bredt ut i organisasjonen (Glasø & Thompson, 2019).

Flere mellomledere mener at ledelsen og administrerende direktør er engasjerende og imponerende, de nevner Allmøtene som veldig positive.

*«Det som kan være inspirerende og motiverende er Allmøter hvor øverste leder legger frem styringssignaler eller ting som går på selve styringen og utviklingen av Mattilsynet.»*  
(Mellomleder 3)

Som nevnt tidligere så opplever mange at avstanden mellom ledelsen på hovedkontoret og mellomlederne ute i regionen er for stor. Mellomlederne blir frustrert over at budskapet er utydelig om hvordan endringer skal gjennomføres i regionen og det blir dermed vanskelig å finne det inspirerende.

*«Mye frustrasjon, så inspirerende vil jeg ikke si, men de har engasjement.»* (Mellomleder 6)

Toppledelsen ansvar er også å være tydelig i formidlingen av retning og overordnet målsetning. Dette skaper tillit til ledelsen og de ansatte føler seg mer forpliktet til endringer (utviklingsdelen i denne sammenheng) som igjen kan bidra til gjennomføringen (Stensaker & Haueng, 2021) Vi ser at mellomlederne i prinsipp er enig i at den overordnede utviklingsretningen er tydelig i Mattilsynet, alle mener at det er digitaliseringen som er det store retningen.

*«Overskriften der er en ting, og det er Teknologi»* (Mellomleder 2)

Når det gjelder formidling av langsiktige mål og visjoner så kan det se ut som at det ikke er tydelig nok for alle. De fleste av mellomlederne snakker om at budsjettet blir strammere for hvert år og at det er vanskelig for de å tilpasse seg til det. En mellomledere etterlyser et mer langsiktig mål-bilde, 5-10 år frem i tiden. En annen mellomledere som tidligere arbeidet mange år i det private sier:

*«I det private så ser vi økonomien over år, og utvikling over litt lengre strategier. Men når jeg kom til Mattilsynet så var det bare et år åt gangen, så overlever vi det og så ser vi neste. Derfor synes jeg at utviklingen har vært frustrerende»* (Mellomleder 6)

Disse utsagnene kan tolkes som at ledelsen ikke helt klarer å formidle de langsiktige målsetningene. Mellomlederne strever i tillegg med å opprettholde gode resultater fra år til år og opplever da at frustrasjon bygges opp.

God styring er når det legges til rette for at endringer skal bli en integrert del av virksomheten utvikling og aktiviteter, dette slik at man unngår at det blir vi og dem. Roller, ansvar og myndighet må være tydelig. Ledelsen må sikre god involvering og samhandling på tvers av berørte parter slik at hele virksomheten føler eierskap til endring (Stensaker & Haueng, 2021). Våre funn peker på at involveringen ikke oppleves optimal for mellomlederne og mellomlederne er heller ikke alltid enig i budskap som skal oversettes og implementeres i enhetene. De uttrykker også at budskap fra ledelsen er utydelige og mellomlederne opplever

det vanskelig å oversette budskapet ned til sine ansatte. Dette tror vi kan påvirke følelsen av eierskap til utvikling som skal implementeres.

### **4.2.3 Kommunikasjon**

#### **Funn**

##### **Kommunikasjonsflyt**

God kommunikasjon i alle deler av organisasjonen har vist seg å påvirke organisasjonens ambideksteritet. Mellomlederen har en viktig posisjon og rolle for å kommunisere både opp og ned i organisasjonen og dermed bidra til en ambidekster organisasjon (Xiong et al., 2021). Mellomlederne opplever i vår undersøkelse at det kan være utfordrende å være en oversetter i midten, når budskap fra ledelse oppleves utydelig og forståelse mellom ledelse og ansatte spriker.

*«Det er ulik forståelse mellom de over og de under meg, og jeg står i midten og forsøker oversette det som blir kommunisert.»* (Mellomleder 1)

Forskning viser også at hvis ledelsen involverer mellomledelsen på et tidlig tidspunkt og forklarer deres strategiske valg, så har mellomleder større forutsetning for å balansere drift og utvikling (Torres et al., 2015). Det nevnes fra mellomleder i vår undersøkelse at involvering kunne vært bedre.

*«Involveringa mener jeg er for lav og man bruker for lite tid til å se på hva som er alternativer og bruke den kunnskapen og kompetansen som er i øvrig organisasjon.»* (Mellomleder 4)

Involvering av mellomledere kan også lede til at de tar større eierskap i prosesser og dermed også får til god kommunikasjon ned til sine ansatte.

#### **Tolkning**

En forutsetning for kontekstuell ambideksteritet er at det er god kommunikasjon fra ledelse til mellomleder og videre nedover. (Mom et al., 2007). Mellomlederne sin rolle blir blant annet å

oversette og formidle budskapet fra ledelsen videre ned i systemet til de ansatte for å kunne implementere endringer. Som nevnt tidligere så opplever flere mellomledere at dette er litt vanskelig, av forskjellige årsaker. Det er god forståelse rundt den store utviklingsretningen, men sliter med å videreformidle alle delsteg på veien. Flere er ikke enig i måten ledelsen har valgt å gjøre ting på, dermed blir det vanskelig med et overbevisende budskap som skaper engasjement blant de ansatte. Flere er frustrert over at budskapet fra ledelsen ikke kommer med en tydeligere oppskrift og det råder usikkerhet med hvordan man skal implementere endringer.

*«Mine største problemer for tiden er å ha et godt og overbevisende budskap å selge inn til mine, i form av den satsningen som gjøres på utvikling.» (Mellomleder 5)*

De fleste av mellomlederne opplever at de på forskjellige måter strever med å formidle budskapet fra ledelsen til sine ansatte.

### **4.3 Hvordan påvirker mellomledernes bakgrunn og rolle kontekstuell ambideksteritet?**

Vi ønsker å finne ut hvordan mellomledere sin bakgrunn og rolle påvirker dem i å kunne balansere drift og utvikling på en god måte. Hvorfor får noen mellomledere til denne balansegangen mens andre ikke? Forskning peker på at de mellomledere som lykkes i å være ambidekstre ofte har bred tidligere arbeidserfaring. De har også autoritet å ta egne beslutninger samtidig som de deltar i samarbeid på tvers og har tilknytting til andre ansatte i organisasjonen (Mansoori et al.). De er meglere som alltid ser etter å bygge interne nettverk (Birkenshaw og Gibson, 2004).

Kontekstuell ambideksteritet forutsetter at individer med ansvar for drift og utvikling selv kan avgjøre hvordan de skal fordele sin tidsbruk mellom utvikling og drift (Gibson og Birkenshaw, 2014). Det vil derfor være relevant å kartlegge om mellomlederne i Mattilsynet opplever at de har den nødvendige støtte og frihet. Det er også en av grunnforutsetningene i en ambidekster organisasjon at det utøves tillitsbasert ledelse, der individene får støtte og frihet til å gjøre egne valg om hvordan de skal bruke sin energi, for å være ambidekster (Birkenshaw og Gibson, 2004). Mellomleders rolle til å være ambidekster forutsetter også at de har autoritet til å ta egne beslutninger (Mansoori et al.).

I en ideell ambidekster organisasjon så bør det være en sunn balanse mellom drift og utvikling uten at man nødvendigvis kan prosentfordele det nøyaktig. Det handler vel snarere om opplevelsen av balansen mellom disse aktivitetene.

I følge Birkenshaw og Gibson så er en av måtene individer er ambidekster på at de tar initiativer og er på alerten for å fange opp nye muligheter utenfor grensene av sin jobb. (Birkenshaw og Gibson, 2004). Dette forutsetter at det er rom for det samt at de innehar egenskaper for å være utviklingsorientert.

Mellomledere har en viktig posisjon når endringer skal implementeres. Toppledelsens sine beslutninger må implementeres i organisasjonen gjennom mellomledernes sitt arbeid. De blir endringsagenter med ansvar for å 1. oversette og operasjonalisere strategien, 2. håndtere motstridende interesser og motstand, 3. støtte ansatte gjennom endring og samtidig endre adferd selv og 4. balansere endring med daglig drift (Stensaker & Haueng, 2021).

### **4.3.1 Bakgrunn**

#### **Funn**

Med tanke på tidligere arbeidserfaring og hvor bred arbeidserfaringen respondentene har, så kan vi se at dette spriker litt. En av respondentene har med unntak av 1-2 år hatt hele sin yrkeskarriere innenfor det offentlige i Næringsmiddeltilsynet og Mattilsynet. Respondenten har noen få år til pensjonsalder.

*«Etter at jeg var ferdig utdannet på universitetet så hadde jeg et år eller to som stipendiat, jobbet på prosjekt før jeg begynte i Næringsmiddeltilsynet og så har jeg hatt hele min karriere i det som er Mattilsynet i dag.» (Mellomleder 2)*

En annen respondent har arbeidet i Mattilsynet de siste 15 årene og hadde før det noen få år i det private som veterinær. To andre respondenter har arbeidet i sirka 20 år i Mattilsynet som mellomleder og før det noen få år innenfor annen offentlig virksomhet, i tillegg til privat virksomhet. De to siste respondentene skiller seg litt ut. En av de har i 20 år arbeidet i 2 forskjellige private virksomheter og de siste 12 årene i to forskjellige offentlig virksomheter. Respondenten har arbeidet som mellomleder i Mattilsynet i 10 år. Den siste respondenten har kun de siste 2,5 årene arbeidet i det offentlige og ha tidligere arbeidserfaring innenfor HR og ledelse i det private.

*«Jeg ser at det er stor forskjell mellom det private og det statlige. Jeg bruker min kompetanse på flere områder og stiller spørsmål om hvorfor i all verden gjør vi det sånn her?»*

(Mellomleder 6)

### **Tolkning**

Det kan se ut som at de to mellomlederne som har tidligere lang arbeidserfaring i private virksomheter har med seg erfaring med utvikling og ser litt annerledes på det enn de som har arbeidet innenfor offentlig sektor mesteparten av sin karriere.

*«Jeg har jobbet i produksjonsvirksomhet (privat sektor) tidligere, det å få mer effektive måter å produsere varene sine på, gjør at man trenger mindre arbeidskraft og så får man på en måte en rasjonalisering som følge av bedre og smartere måter å jobbe på. I det offentlige, og spesielt nå, så begynner vi egentlig i den andre enden. Vi fjerner ressurser først, å så forsøker vi å tilpasse oppgaven til det.»* (Mellomleder 5)

Mellomlederen som jobbet hele sin karriere i Mattilsynet gir uttrykk for at utviklingsarbeidet håndteres i utviklingsteamene og drift må prioriteres i avdelingene.

*«Veldig ofte så er det sånn at drift tar helt, fyller opp alt. «De får bare holde på der oppe å utvikle, det har nok ikke nåkka med meg å gjøre.»* (Mellomleder 2)

Den andre mellomlederen som har kort tid i Mattilsynet, men lang tid i privat sektor sier følgende:

*«Jeg jobber ekstremt mye for å komme i mål med utvikling, men jeg har nå bestemt meg for å ha en strategi for det.»* (Mellomleder 6)

*«Jeg mener at i hvert fall i min avdeling så har vi det fremst i pannebrasken at vi skal drifte og utvikle samtidig.»* (Mellomleder 6)

Hun er fast bestemt på å få til å balansere drift og utvikling samtidig, men som alle andre sliter hun med å få tid og ressurser å strekke til. Konsekvensen blir at hun har lagt ned mye tid utover normal arbeidstid.

*«Det som er negativt er når man har over 300 timer i pluss i året, da har man jobbet for mye, det har vært en konsekvens når man ønsker utvikling i tillegg til drift.»* (Mellomleder 6)

### **4.3.2 Rolle**

#### **Funn**

##### **Autoritet til å ta egne beslutninger**

Respondentene svarer at deres autoritet til å ta egne beslutninger når det gjelder viktige avgjørelser varierer avhengig av hva slags beslutninger det gjelder. Mattilsynet er på mange områder styrt av systemer og på f.eks. faglige avgjørelser så er det flere som sier at der har de en veldig klar styring. Ingen mener at de har for lite handlingsrom og mange nevner at de har god beslutningsautoritet innenfor egen avdeling.

*«Vi er styrt av systemer. Men innenfor avdelingen og mitt område så har jeg absolutt autoritet til å ta egne beslutninger.»* (Mellomleder 6)

##### **Støtte og frihet til å sjonglere drift og utvikling**

På spørsmål om mellomleder opplever støtte og frihet til å gjøre egne valg for hvordan de sjonglere drift og utvikling, så beskriver alle at de har en viss frihet og sjonglerer hvordan de fordeler tiden sin. Men flere beskriver at de føler de har liten støtte.

*«Både og. For avdelingens del er det forventet at vi skal bistå, mer enn at jeg har støtte og frihet til å velge. Jeg har ønsket selv å bidra, og det opplever jeg at jeg får støtte til»*  
(Mellomleder 1)

Tre av respondentene beskriver at driften tar opp mesteparten av tiden og at det er utfordrende å finne tid til utviklingsbiten. En av respondentene svarer at utviklingen det er mest rom for å drive med, er knyttet til den praktiske tilsynsaktiviteten.

*«Det gjør jeg, men samtidig så er det perioder der driften tar veldig over»* (Mellomleder 2)

To av respondentene svarer ja på spørsmålet, begge med arbeidserfaring fra privat sektor.

##### **Samarbeid på tvers, tilknytning til andre i organisasjonen**

Flere respondenter svarer at det er gode muligheter til å ta initiativ til samhandling med andre, men det er i hovedsak på eget nivå, med kollegaer, og innenfor egen region. Mellomlederne sier at de får til dette innenfor disse rammene. En beskriver at det nok også kan være



muligheter utover egen region, men at det er vanskelig å vite hvem og hvordan man skal få tak i de rette folkene.

*«Muligheten til å ta initiativer er nok der, men det er nok kunnskap om hvem man skal snakke med og hvordan man skal få tak i de riktige folkene som har tid og anledning for å være med på sånne diskusjoner» (Mellomleder 5)*

Stor organisasjon både i forhold til antall ansatte og rent geografisk. Tiden som en begrensende faktor nevnes også.

### **Ta initiativer og fange muligheter utenfor grensen av jobben**

De fleste informantene mener at det er mulig for dem å ta initiativer for å fange nye muligheter til utvikling utenfor grensen av sin jobb. En svarer at det er ganske kort vei til toppen og så lenge man kjenner nøkkelpersoner i organisasjonen så kan man uformelt ta kontakt. En annen mener utfordringen ligger i at man må ha aksept fra et nivå over for å ta initiativ utover det som er forventet i stillingen.

*«Da må jeg ha delegert eller gehør fra regiondirektøren og det oppfatter jeg som en begrensning i forhold til den muligheten» (Mellomleder 3)*

En annen mener at det er mulig, men at Mattilsynet ikke har en direkte retning for hvor de vil med utviklingsarbeidet, eller at retningen er vanskelig å se. Hun har jobbet i det private tidligere og ser en tydelig forskjell mellom privat og offentlig virksomhet.

### **Makt, myndighet og handlingsrom**

#### Oversette og operasjonalisere strategien

I tolkning av forskningsspørsmål 1 så har vi allerede kommet inn på dette med å oversette og operasjonalisere strategien. Vi fant at dette var en av utfordringene når mellomlederne skal drifte og utvikle samtidig. Flere respondenter nevner at det kan være vanskelig å oversette budskapet fra ledelsen ned til de ansatte. Noen nevner at de ikke alltid er enig med ledelsen om det som skal formidles og iverksettes. Men at de selvfølgelig tar det videre og er lojale, men opplever samtidig at det da kan være vanskelig å være engasjert. Nesten alle respondenter sier at de ønsker bedre instruksjoner på hvordan de skal iverksette budskapet. De føler at alle regioner gjør det på forskjellige måter.

*«Man får på en måte de verktøyene med den pakken som man skal presentere og gå igjennom. Men da må man være den gode oversetteren og få linjen inn mot det vi faktisk gjør og det vi eventuelt må endre på, sånn at dette blir noe konkret som den enkelte medarbeideren faktisk forstår.»*

### Støtte ansatte gjennom endring og selv endre adferd

På spørsmål om hvordan mellomlederne støtter sine ansatte så svarer de fleste at de er fokusert på dette. De nevner åpenhet som viktig og å se de ansatte og å identifisere om det er noen med særskilte behov for oppfølging. Flere svarer at de delvis driver med fjernledelse og at dette kan være en egen utfordring da de ikke møter de ansatte like hyppig. En mellomleder svarer at det blir mest informasjons deling av budskap fra toppledelsen som må kommuniseres ned til de ansatte.

*«Det er ikke mer enn at det er informasjon, det er ikke inspirerende og ikke sånn «helpgreier», rundt det, det opplever jeg ikke.» (Mellomleder 3)*

### **Tolkning**

Mellomlederne opplever at de har relativt stort handlingsrom nå det gjelder å ta egne beslutninger. Mattilsynet er på noen områder styrt av systemer, men innenfor egen avdeling og mellomlederne sine rammer, så har de autoritet til å beslutninger

Det er tydelig at mellomledere i Mattilsynet i utgangspunktet har stor frihet til å sjonglere hvordan de bruker arbeidsdagen sin, men flere beskriver at de mangler støtte. Det er tydelig at selv om de selv har mye frihet så er det mange oppgaver i forhold til driften som må gjøres og dermed blir allikevel friheten begrenset. Må-oppgavene kan ikke velges bort. Det kan også være forklaringen på at mange ikke føler tilstrekkelig støtte til utviklingsdelen; at de ikke har hatt kapasitet til å utforske denne biten nok, idet de nesten utelukkende jobber med drift. To av mellomlederne svarer tydelig ja på at de har både frihet og støtte, begge med tidligere erfaring fra privat sektor.

*«Jeg er vant med å jobbe med sånne ting (sjonglere drift og utvikling) fra tidligere jobber og synes at utvikling og strategiarbeid er veldig artig å jobbe med. Hvis man utelukkende skal arbeide med drift så blir det litt ensformig.» (Mellomleder 5)*

Det er tydelig at alle respondentene både kan og vil, bygge og bruke nettverk i organisasjonen. Handlingsrommet er der, men det oppleves at det er lettest å få til med kollegaer på eget nivå. Det kan fremstå som at organisasjonen er uoversiktlig med tanke på hvem som kan hva på tvers av nivåer og regioner.

Det er litt ulike opplevelser av hvilke muligheter de har å ta egne initiativer for å fange nye muligheter til utvikling utenfor grensene av egen jobb. Det er en samlet oppfatning at mulighetene er mange på eget nivå i egen region, men det er ikke like tydelig at det er muligheter utover det. Det kan virke som at de med bred erfaring har bedre oversikt, og opplever større rom for å se muligheter utover egen avdeling eller region. Det beskrives også en mangel på tydelig retning.

Det er vanlig at mellomledere opplever utfordringer når de skal oversette og operasjonalisere en strategi. Årsaken er ofte uklare signaler fra ledelsen. I tillegg har mellomlederne sjeldent vært direkte involvert i beslutningene (Stensaker & Haueng, 2021). Dette bekrefter de mellomlederne vi har intervjuet, de etterspør tydeligere signaler fra ledelsen. Som nevnt tidligere så kan dette resultere i frustrasjon og mer fokus på driften som er den viktigste oppgaven. Flere mellomledere bekrefter dette når de snakker om sin frustrasjon rundt lite tydelighet fra ledelsen. Men det vi også ser, er at de forsøker å oversette budskapet i forhold til sin avdeling og sine premisser og er opptatt av å være lojale.

Hva gjelder å gi støtte og intellektuelle stimuli til sine ansatte så mener mellomlederne at de har stort fokus på dette. De driver delvis med fjernledelse som kan gjøre denne jobben litt utfordrende. En av mellomlederne mener at det blir mest formidling av informasjon fra ledelse til ansatte, og kanskje ikke så mye støtte.

## 5 Diskusjon

I dette kapittelet skal vi kort oppsummere hovedfunnene fra undersøkelsen og siden diskutere de. Diskusjonskapittelet er delt opp i tre underkapitler der tar for oss hvert forskningsspørsmål. Videre vil vi redegjøre for teoretiske og praktiske implikasjoner og kapittelet avsluttes med svakheter med studien og forslag om videre forskning.

### 5.1 Forskningsspørsmål 1

*Hva slags utfordringer opplever mellomleder når det er forventninger om drift og utvikling samtidig?*

De største utfordringene som vi ser at mellomlederne opplever når de skal balansere drift og utvikling er at de mangler ressurser, har for lite tid og at budskap fra ledelsen om hvordan de skal implementere utvikling er utydelige. Disse tre utfordringer bidrar i sin tur til flere andre utfordringer som mellomlederne opplever problematisk når kontekstuell ambideksteritet skal ivaretas.

Balansegangen mellom drift og utvikling kan oppleves utfordrende når man skal oppnå kontekstuell ambideksteritet. Det må finnes gode systemer for å kunne kvalitetssikre, hvis disse mangler så kan det lede til konkurranse om allerede knappe ressurser. Vår undersøkelse bekrefter dette. Vi ser at det er utfordringer med den organisatoriske konteksten i Mattilsynet for å få til ambideksteritet på individnivå. Egenskapene disiplin, stretch, støtte og tillit må være til stede for at en organisasjonsenhet skal bli ambidekster (Ghoshal & Barlett, 1994). Men vi ser at de helt eller delvis mangler. Disiplin innebærer at det er etablert tydelige standarder for prestasjon og adferd. Når det gjelder utviklingsarbeidet i Mattilsynet ute i enheten så ser vi at de ikke er til stede.

Stretch, det å strekke seg mot ambisiøse mål fungerer delvis. Mellomlederne er lojale og mange arbeider utover normal arbeidstid for å klare å prestere i henhold til målsetninger. Men tid og ressurser oppleves som for stramme, og er en stor utfordring når man skal balansere drift og utvikling. Svar fra mellomlederne viser at de delte meninger om hvorvidt de får støtte fra sine ledere, men det råder enighet om at de gjør sitt beste for å støtte sine ansatte. Mellomlederne opplever tillit og frihet i sin rolle, men føler seg ikke involvert i beslutninger angående utviklingsarbeidet, dette påvirker eierskap til utviklingsprosesser i enhetene. For å oppsummere så ser vi at mellomledere opplever utfordringer med å balansere utvikling og

drift og årsakene er at den organisatoriske konteksten er mangelfull, de opplever at de har for lite ressurser og tid.

Det kan oppstå spenninger når enheter skal drifte og utvikle samtidig, de to kan oppleves som motsetninger til hverandre og det kan oppstå konflikter hvis de ikke blir håndtert godt nok (Levinthal & March, 1993 & Papachroni et al., 2016). Vår undersøkelse bekrefter dette, mellomlederne opplever utfordringer da de mangler verktøy for å balansere drift og utvikling. Det eneste verktøyet de har er å foreta prioriteringer, i dette tilfellet å velge mellom drift og utvikling. Det oppstår usikkerhet om hva de skal nedprioritere, da det er forventninger om å både utvikle og drifte samtidig. Det vi ser er at noen velger å prioritere bort utvikling. Iblant prioriteres drift bort og konsekvensen kan da bli manglende måloppnåelse. Utvikling og drift kan se ut til å ha utviklet seg til motsetninger i enhetene og spenning har oppstått der ubalanse mellom de har blitt et resultat, dette viser også tidligere forskning. (Levinthal & March, 1993 & Papachroni et al., 2016).

Ressurser fra regionen og enhetene flyttes til hovedkontoret og utviklingsteamene (strukturell ambideksteritet). Men samtidig blir ikke oppgavene i enhetene redusert. Mellomlederne opplever det utfordrende å forsvare budskap om utvikling i enhetene når de mangler ressurser til å gjennomføre de. De setter lojalitet høyt, men flere uttrykker at de ikke alltid er enig om budskap fra ledelsen om måten de implementerer utvikling på. Mellomlederne blir stående i spagaten når de skal være lojale oppover og balansere drift og utvikling med manglende ressurser og tid ned i sine enheter.

I endrings- og utviklingsprosesser så er mellomledere viktige endringsagenter på grunn av den posisjonen de har (Balogun et al., 2015). De skal oversette og operasjonalisere strategien fra ledelsen ned til sine enheter. Mellomlederne i Mattilsynet opplever at det er en utfordring at budskapet fra toppledelsen er utydelig når det gjelder hvordan man skal implementere utvikling i enhetene. De etterlyser en bedre oppskrift fra ledelsen og uttrykker at de er bekymret for feiltolkninger og ulik oversettelse i forskjellige regioner. Forskning støtter at uklare signaler er en utfordring mellomledere ofte møter. De har sjelden vært involvert i beslutningene, men likevel forventes det at de skal ta eierskap og opptre lojalt (Stensaker & Haueng, 2021). I vår undersøkelse ser vi at mellomlederne håndterte et utydelig budskap på forskjellige måter. Frustrasjon og et ønske om et tydeligere budskap var en måte, dette støttes av Stensaker og Haueng. Vi fant også at mellomleder var fast bestemt på å utvikle til tross for mye frustrasjon rundt uklare budskap. Dette sammenfaller ikke helt med det Stensaker og

Haueng sier om at det er to måter å håndtere det på. Første måten er frustrasjon og venting på tydeligere instruksjoner, den andre måten er at man tar tak i situasjonen selv og «oversetter» det uklare budskapet etter enhetens behov. Mellomleder i vår undersøkelse uttrykte mye frustrasjon rundt utydelige budskap, men samtidig fast bestemt på å gjennomføre implementeringer til tross for bekymringer rundt feiltolkninger. Det kan se ut som at forhold som at mellomlederen er relativt ny i jobben sin, samt har erfaringer fra arbeid i privat sektor og egenskaper for å være ambidekster, kan påvirke hennes evne til å håndtere dette på.

En annen utfordring og konsekvens av utydelig budskap var at mellomledere manglet overbevisende budskap og en troverdig begrunnelse. De klarer ikke helt å ta eierskap og får dermed utfordringer med å formidle budskap videre til sin enhet. Vi fant også at de opplevde det utfordrende å selv være engasjerende ved formidling av budskap i sine enheter. Håndteringen deres ble å kopiere budskapet «ferdigtygd og ferdigprosessert fra overordnet nivå» for å fortsatt kunne være lojal.

Utfordringene med utydelig budskap og mangelfull oppskrift fra ledelse til mellomleder risikerer å resultere i ulike oversettelser og risiko for feiltolkninger når budskap skal ut i enhetene. Dette kan i sin tur lede til forskjellige implementeringer i forskjellige regioner og dermed utvikling i forskjellige retninger i organisasjonen. Som nevnt tidligere så oppleves oppfølging og kvalitetssikring når det gjelder implementering av utviklingstiltak som mangelfulle. Dermed er det større risiko for at utviklingsarbeidet ikke blir likt og helhetlig i organisasjonen, isteden kan det bli forskjellig fra region til region. I det store bilde så tenker vi at dette kan bidra til økt avstand mellom de forskjellige regioner og konsekvensen av det kan bli at «laget» risikeres å splittes mer.

De største utfordringene oppgis å være manglende ressurser, for lite tid og utydelige budskap fra ledelsen. Hvis budskapet fra ledelsen hadde vært tydeligere så hadde allikevel balansegangen vært utfordrende da mangel på ressurser og tid fortsatt er et problem. Hvis det var nok ressurser og tid for å balansere drift og utvikling så hadde utydelig budskap fortsatt skapt utfordring for mellomlederne. Organisatorisk kontekst må være til stede som en forutsetning for kontekstuell ambideksteritet, mellomlederne opplever at det blant annet mangler systemer for å kvalitetssikre at budskap tolkes og implementeres i enhetene på riktig måte.

## 5.2 Forskningsspørsmål 2

*I hvilken grad er forutsetningene i organisasjonen til stede for kontekstuell ambideksteritet?*

Den viktigste forutsetningen for kontekstuell ambideksteritet er at den organisatoriske konteksten som tilrettelegger for individuell ambidekster adferd skapes. Dette er toppledelsen sitt ansvar.

Ut ifra våre undersøkelser så ser vi at det er mange av de viktige forutsetningene som nevnes i teorien bare delvis er til stede i organisasjonen.

Budskapet om at man skal fordele tiden sin mellom drift og utvikling er til stede. Det kommuniseres ut med jevne mellomrom i ulike kanaler og våre respondenter er enstemmig i at dette er de innforstått med. Det som mangler er de verktøyene de trenger for å få dette til.

Mattilsynet har en klar «på papiret» en klar visjon og et tydelig mål om å være «ett lag». I praksis ser vi at her har de store utfordringer med å klare å skape denne felles identiteten som er viktig for å skape en organisatorisk kontekst.

Mattilsynet etterstreber en lederstil som baserer seg på tillitsbasert ledelse og transformasjonsledelse. Dette lykkes de delvis med for alle våre respondenter opplever både høy grad av autonomi og frihet. Samtidig så er det ikke tilstrekkelig med rett lederstil hvis ikke de andre egenskaper for kontekstuell ambideksteritet er til stede.

Kommunikasjonen er i stor grad fra toppen og ned. Det er toppledelsen som kommuniseres budskap, retning, visjon og mål uten noe særlig kommunikasjon andre veien. Forutsetningen for god organisatorisk kontekst er at kommunikasjonen går fra toppen og ned og andre veien.

Toppledelsen i Mattilsynet bruker mange kanaler og arenaer til å tydeliggjøre forventingen om at alle ansatte skal drifte organisasjonen samtidig som de skal utvikle. Alle våre respondenter er innforstått med at det er dette organisasjonen ønsker. Det er også forstått hvorfor dette er viktig. Utfordringen er at våre respondenter beskriver at de ikke vet hvordan. De har ikke verktøy for verken implementering eller formidling. Birkinshaw og Gibson (2004) understreker viktigheten av at toppledelsen utvikler systemer og prosesser som kan skape en organisatorisk kontekst i de organisatoriske enhetene. I vår kontekst så vil mangel på verktøy for implementering være blant annet at de ikke har tid til utvikling fordi de mangler

føringer på hvilke driftsoppgaver de skal prioritere bort. De har allerede for lite ressurser til driftsoppgavene og har dermed ingen ressurser til å allokere til utvikling, og i tillegg opplever de at det forventes at de skal avse ressurser til de sentrale utviklingsenhetene. Mangel på verktøy for formidling henger sammen med det som er beskrevet som mangel på verktøy for implementering. Det er utfordrende å formidle et budskap om samtidig drift og utvikling når man ikke kan si noe om hvordan man skal gjøre det. Her handler det om oversetterjobben som mellomlederne har. Stensaker og Haueng (2021) viser til mellomledere sin rolle som oversettere i endringsprosesser, der disse har et særlig ansvar for å ta de strategiske målsetningene ned til det nivået de leder og skaper forståelse for budskapet. Da må budskapet være klart og tydelig med både hva skal vi gjøre og hvorfor skal vi gjøre det? Og hvordan skal vi gjøre det. I vår kontekst er for så vidt både hva og hvorfor til stede, hvordan mangler. Resultatet ifølge våre respondenter er at de tolker på sin egen måte og ut ifra sine egne forutsetninger, og finner sine egne løsninger. Dette stemmer godt overens med det Stensaker og Haueng (2021) skriver om håndtering av uklare signaler, noen «beskytter» og kun drifter i sin egen enhet fordi de anser dette som sin viktigste oppgave, og noen forsøker å drifte og utvikle samtidig, men med egne løsninger. I tillegg så beskrives det av flere at de opplever at enhetens budsjett blir dårligere fordi det flyttes midler over til sentral utvikling. Dette vil ytterligere forsterke utfordringen med å mangle et «hvordan», og også svekke tillitten til toppledelsens evne og vilje til å ville integrere ambideksteritet i hele organisasjonen jfr. Stensaker og Haueng (2021).

Selv om det foreligger et tydelig budskap om at hele organisasjonen forventes å drifte og utvikle samtidig og selv om dette budskapet er forstått så beskriver våre respondenter en utydelig retning og en utydelig visjon (henger sammen med et manglende «hvordan skal vi gjøre det»), strategien er utydelig, samt at de har utfordringer med å se hva det langsiktige målet for Mattilsynet er. En tydelig strategi med en felles visjon, felles verdier og en felles kultur, som gjør at man føler at man er på samme lag og skaper en felles identitet i hele organisasjonen beskrives av (O'Reilly & Tushman, 2021) som å være en av hoved forutsetning for ambideksteritet.

Vi har allerede beskrevet hvordan opplevelsen av et manglende «hvordan» fører til at budskapet tolkes og løses ulikt. Beskrivelsen våre respondenter gir av mangel på felles identitet, det å ikke være på samme lag forsterker dette.



Hovedårsaken til at de opplever at det ikke er ett lag i Mattilsynet er den avstanden de beskriver mellom Hovedkontoret og Regionene. Hovedkontoret omfatter også toppledelsen. Alle respondenter snakker om «vi-og-dem» der «vi» er regionene og «dem» er Hovedkontoret. Det nevnes også at det er stor avstand mellom regionene også som ytterligere svekker opplevelsen av å være ett lag. De utvikler deg i ulike retning og i den grad de har mulighet til å drive utvikling så tester de ut ulike ting, ulike retninger og ulike metodikker. Opplevelsen av å ikke være på samme lag forsterkes av at ressurser flyttes fra regionene og til hovedkontoret slik at utvikling kan prioriteres der.

Det nevnes av flere av respondentene at organisasjonsstrukturen til Mattilsynet slik den er i dag ikke bygger oppunder «ett lag», og at denne må vurderes først hvis man skal klare å bygge ett lag.

Viktigheten av å være ett lag understekes også av Stensaker & Haueng (2021) der de beskrives at for å gjennomføre gode endringsprosesser og drive utvikling så må det søkes å forstå hvordan endringene er knyttet opp til virksomhetens strategi og forståelsen av hva som er organisasjonens retning, mål, visjon og hva forventer man i fremtiden.

Her kan vi også trekke inn at Stensaker og Haueng (2021) peker på hvor viktig det er at toppledelsen har god styring på utviklingsarbeidet i hele organisasjonen og har en klar retning, mål og visjon på integreringen av utviklingsarbeidet i hele organisasjonen slik at ikke det sentrale utviklingsarbeidet blir en «øy» i organisasjonen som er koblet fra linjen. I vår undersøkelse så oppfatter vi at det er litt der Mattilsynet er med at de har et veldefinert utviklingsarbeid i sentrale team, men forutsetningene i vår kontekst har mange utfordringer. Dette underbygges av Birkenshaw og Gibson (2004) som oppgir at strukturell og kontekstuell ambideksteritet bør være komplementerende og at strukturell ambideksteritet må på sikt gå over til en kontekstuell for at en organisasjon skal lykkes med ambideksteritet. Kontekstuell ambideksteritet vil på sikt også være mer bærekraftig enn strukturell da den legger til rette for tilpasning av hele virksomheten (Birkenshaw & Gibson, 2004). Kontekstuell ambidekstri er utfordrende å få til i praksis noe både teori og empiri viser.

Ledelsesaspektet har en sentral rolle som forutsetning for kontekstuell ambideksteritet. Den organisatoriske konteksten forutsetter at enhetene som skal klare å balansere mellom drift og utvikling må ha høy grad av autonomi og de må ha myndighet til å gjøre de nødvendige

prioriteringer og ta beslutninger. Lederstilen må være preget av tillitsbasert lederstil og transformasjonsledelse.

Det vi finner i vår undersøkelse er at det er ikke noen bestemt lederstil som preger organisasjonen. Det etterstrebes en tillitsbasert ledelse, og det er normen, men det er utfordrende å rendyrke slik Mattilsynet er bygd opp der det også er behov for styring og kontroll, og lederstilen preges nok mer av en form for hybrid ledelse (kombinerer flere lederstiler).

Det vi vi finner basert på svarene til våre respondenter er at de opplever å ha høy grad av autonomi og har stor frihet til å kunne balansere mellom drift og utvikling. Utfordringen er det vi allerede har kommet inn på at de vet ikke hvordan de skal få det til gitt de andre utfordringene vi finner i den organisatoriske konteksten. Som forventet så blir resultatet at de prioriterer driften. De kjenner den operative delen av virksomheten godt og flere av våre respondenter sier rett ut at de anser dette som sin viktigste jobb.

I teorien så fremheves transformasjonsledelse fra overordnet leder som en drivkraft for at mellomledere skal kunne være ambidekster (Keller & Weibler, 2015). Toppleder i Mattilsynet beskrives som både inspirerende og engasjerende av flere av våre respondenter, men flere opplever at kommunikasjonen går bare den ene veien, fra toppen og ned. Toppleder har både tydelig budskap, visjon og retning, men også her blir mangel på et «hvordan» utfordringen.

Som i alle endringsprosesser så er kommunikasjon en forutsetning for å lykkes. Kontekstuell ambideksteritet forutsetter også god kommunikasjon. Både fra toppen og ned, og fra «bunnen» og opp. God informasjonsflyt vil være viktig. I vår undersøkelse så beskriver flere av våre respondenter at de er innforstått med sin rolle som endringsagenter og at en viktig oppgave er å oversette budskapet fra toppledelsen om viktigheten av utvikling på alle nivåer i organisasjonen. Det fremkommer at kommunikasjonsflyten bare går i en retning og det kombinert med en mangel på verktøy for implementering gjør oversetterjobben utfordrende.

Det som går igjen hos flere av våre respondenter er at de beskriver seg som lojale, og at de formidler videre det toppledelsen kommuniserer ut selv om de ikke har tatt eierskap til budskapet. Dette vil antakelig ikke være en bærekraftig strategi på sikt. Skal resten av organisasjonen ta eierskap til budskapet så vil det være avgjørende at mellomledelsen har gjort det. Det svares også av en respondent at til tross for mangel på en god oversettelse så forsøker hun å finne løsninger i egen enhet.

Både i teori om forutsetninger for ambideksteritet og i teori om hvordan endre organisasjoner (Stensaker og Haueng, 2021) så fremheves det hvor viktig det er med god informasjonsflyt og involvering av mellomledere for å lykkes slik at de kan ta eierskap til det topplødelser ønsker å få til. Stensaker og Haueng (2021) peker på at en stor utfordring mellomlederne møter er opplevelsen av uklare signaler som følge av at de ikke har vært involvert i prosesser og beslutninger som har foregått på topplødelernivå, men at de er lojale og opptrer som endringsagenter så godt det lar seg gjøre. Dette bekreftes av empirien.

### **5.3 Forskningsspørsmål 3**

*Hvordan påvirker mellomledernes bakgrunn og rolle kontekstuell ambideksteritet?*

Vi ser i vår undersøkelse at tidligere arbeidserfaring kan se ut til å påvirke måten mellomlederen balanser drift og utvikling på. Det kan se ut som at de med erfaring fra privat virksomhet tar med seg den erfaringen i sitt arbeide med å balansere drift og utvikling i sine enheter. Hva gjelder mellomlederen sin rolle og hvordan den påvirker kontekstuell ambideksteritet, så ser vi at alle de forutsetningene vi har sett på for at man på individnivå skal kunne være ambidekster er delvis eller helt til stede. Det kan virke som at i vår undersøkelse er det andre forutsetninger som kanskje har større betydning for at mellomlederne skal kunne balanser drift og utvikling på en god måte.

Forskning peker på at de mellomlederne som får til å balansere drift og utvikling på en god måte ofte har bred arbeidserfaring (Manzoori et al.). Det vi finner i vår undersøkelse er at fire mellomledere har vært ansatt i Mattilsynet og offentlig sektor i veldig mange år og de to andre har lang erfaring innenfor privat sektor. Vi ser et skille på hvordan de tenker rundt utviklingsbiten, det kan virke som at de med erfaring fra privat sektor er mer fokusert på å drifte å utvikle samtidig. Dette kan ha en kopling til deres bakgrunn og erfaringen de har fra privat sektor. Forskning peker på at ambideksteritet er mer utfordrende i offentlig sektor enn i privat. Offentlige ledere og ansatte trenger å være myndiggjort og ha incentiver for å både drifte og utvikle samtidig (Palm & Lilja, 2016). Slik vi tolker det er at det har vært en mer naturlig del i privat sektor å utvikle samtidig som man drifter. I offentlig sektor har det ikke vært samme kultur for å utvikle. I tillegg viser forskning at ledere og ansatte i offentlig virksomhet må ha rammebetingelser som gjør at de kan allokere ressursene mellom drift og utvikling (Palm & Lilja, 2016). I Mattilsynet så opplever mellomlederne at de ikke har

mulighet til å allokere ressurser grunnet mangel på ressurser. Mellomledere som har vært ansatt i Mattilsynet og offentlig sektor i lang tid, der drift har vært kjerneoppgaven og fokus på utvikling har vært begrenset, kommer fra en kultur der det har vært lite fokusert på å utvikle samtidig som man drifter. Mellomlederne fra privat virksomhet har muligens hatt dette som en naturlig del i sin arbeidshverdag tidligere og trenger kanskje ikke samme tydelige budskap, myndiggjøring som de uten den erfaringen fra offentlig sektor.

Mellomledere må selv kunne avgjøre hvordan de fordeler tid mellom drift og utvikling og den organisatoriske konteksten må oppfordre individer og mellomlederne til å utvikle seg slik at drift blir effektivisert samtidig som nye ideer blir enda mer effektive (Simsek, 2009). Vi fant i vår undersøkelse at mellomlederne opplevde frihet, men ikke alltid støtte til å fordele sin tid. Flere påpekte at de opplevde at de hadde for lite tid og ressurser og derfor prioriterte drift foran utvikling. To mellomledere skilte seg ut, begge mente at de hadde både frihet og støtte. Begge uttrykte at de var opptatt av utviklingsbiten og bidro/ønsket å bidra utenfor sitt ansvarsområde som avdelingsleder. Dette er de samme mellomlederne med erfaring fra privat virksomhet. Det kan se ut som at den organisatoriske konteksten ikke helt er på plass for alle mellomledere og at noen av de trenger bedre systemer og prosesser om hvordan de skal fordele sin tid mellom drift og utvikling. Kulturen i Mattilsynet med stort fokus på drift og lite fokus på utvikling, er godt innarbeidet og sannsynligvis tidskrevende å forandre på. Mellomledere opplever at ressurser flyttes fra deres enheter til utviklingsteam på hovedkontoret, samtidig som oppgavene i enhetene ikke minsker. Forventningene om mellomlederen sin rolle med å drifte og utvikle samtidig er til stede i en kultur som har fokusert på kjerneoppgaven drift over lang tid. Dette oppfatter vi som en utfordring.

Mellomlederen har en viktig rolle som endringsagent og i dette tilfellet å innføre å drive utvikling i sine enheter. I den rollen er det viktig at de er gode oversettere til budskapene fra ledelsen og klarer å operasjonalisere strategien som kommer ovenfra (Stensaker og Haueng, 2021). Samtlige mellomledere opplever denne rollen utfordrende, da de opplever budskap fra ledelsen utydelige og dermed ikke vet hvordan de skal formidle det videre til sine ansatte og hvordan de skal operasjonalisere strategier i sine enheter. Dette påvirker enhetenes mulighet til å være ambidekster.

I sin rolle som endringsagent må mellomlederne støtte sine ansatte samtidig som de selv endrer adferd (Stensaker og Haueng, 2021). Det å støtte sine ansatte uttrykker mellomlederne at de har stort fokus på. Men en mellomledere nevner at det blir mest informasjonsflyt fra

ledelse til ansatte gjennom han som mellomleder. Dette fordi han ønsker å være lojal når han formidler budskap han ikke er enig i. At mellomlederne opplever utydelig budskap om hvordan de skal implementere utvikling i sine enheter skaper utfordringer i oversettelsen av budskapet og kanskje også utfordringer rundt å være et godt forbilde for de ansatte.

Mellomlederne uttrykker at lojalitet er svært viktig, men forståelsen for hvordan og i noen tilfeller hvorfor er ikke helt på plass. Vi ser at mellomledere i vår undersøkelse håndterer utydelige budskap med å være åpen om sine tanker til sine ansatte og uttrykker at dette kan være en vanskelig balansegang mot det å være lojal. I rollen som mellomleder er det lett å bli fanget «mellom barken og veden» der de må balansere krav og forventninger fra toppledelsen ovenfra og ansatte under ifra og fortsatt beholde sin lojalitet.

Egenskaper hos individer med ambidekster adferd, i dette tilfellet mellomledere, er å kunne ta initiativer og se muligheter utenfor grensen av sin jobb. Videre må man kunne samarbeide i lag med andre for å utforske disse mulighetene (Birkenshaw & Gibson, 2004). Vi ser at i vår undersøkelse så er det litt forskjellige svar på om de i sin rolle har disse mulighetene/egenskapene. De fleste opplever at det er mulig å ta initiativer og samhandle med andre. Noen opplever at det er litt begrenset på grunn av tid, og noen nevner at de kan gjøre det innenfor sin region. Men begge mellomlederne med erfaring fra privat næringsliv svarer tydelig ja og sier at de har mange muligheter og at det er absolutt mulig. Her igjen ser vi at deres tidligere arbeidserfaring kan se ut til å påvirke hvordan de ser på sin rolle med å utvikle og drifte samtidig. Forskning viser som sagt at ambideksteritet er mer utfordrende i offentlig sektor enn privat sektor, blant annet fordi offentlige ledere og ansatte trenger myndiggjøring og incentiver for å være ambidekster (Palm & Lilja, 2016).

Igjen ser vi at den organisatoriske konteksten er av betydning for å påvirke adferd og egenskaper hos ansatte. Systemer, prosesser og kultur må tilrettelegge for at individer skal ha eller kunne tilegne seg de rette egenskapene for å håndtere drift og utvikling. Mellomlederen må dels selv ha de egenskapene, men i tillegg har de en viktig rolle når organisasjonskonteksten skal implementeres videre til de ansatte (Ghoshal & Bartlett, 1994).

## **5.4 Teoretiske implikasjoner**

Det er mye forskning rundt ambideksteritet og forskjellige måter en virksomhet kan organisere det på. Det er mye teori som handler om strukturell og kontekstuell ambideksteritet

og forutsetningene for dette. Men det finnes ikke like mye forskning som ser på mellomlederens opplevelse og utfordringer når de forventes å drifte og utvikle samtidig. Det er også mer begrenset med teori om hvordan kontekstuell ambideksteritet fungerer i offentlig virksomhet.

Et sentralt funn i vår undersøkelse er at mellomlederne har behov for bedre forutsetninger til å være ambidekster spesielt når det gjelder tydelighet fra ledelsen om hvordan de skal implementere utvikling. I tillegg må også den organisatoriske konteksten tilrettelegges for å utvikle ambidekster adferd hos mellomledere og andre ansatte. Dette har allerede kommet frem av tidligere forskning, men vi mener at vår studie bidrar med en utvidet forståelse av hvordan man i en offentlig virksomhet må legge mer til rette for kontekstuell ambideksteritet. Vi mener å se at utfordringen i en offentlig virksomhet kan se ut til å være mer kompleks, idet kultur for utvikling ikke har vært like godt innarbeidet. Videre at ansatte med lang erfaring fra offentlig virksomhet mangler erfaring med å utvikle samtidig som de skal drifte. Vi mener at våre funn bør tas hensyn til i fremtidig forskning da utviklingstakten i mange offentlige virksomheter er veldig høy på grunn av teknologisk gjeld.

## **5.5 Praktiske implikasjoner**

Vår studie kan være relevant for Mattilsynet da de fortsatt er i startfasen av utviklingsarbeidet sitt og har store muligheter til å forbedre det. Vi ser at studien også kan være relevant for andre virksomheter, og kanskje spesielt andre offentlige virksomheter som befinner seg på samme sted når det gjelder krav til utvikling og digitalisering.

I tillegg tenker vi at vår studie kan være nyttig for toppledelse i virksomheter som ønsker en god balanse mellom drift og utvikling i organisasjonen, spesielt de virksomheter som etterstreber kontekstuell ambideksteritet eller en kombinasjon at strukturell og kontekstuell ambideksteritet slik man gjør i Mattilsynet. Studien viser at kommunikasjonen fra toppledelsen om hvordan utvikling skal implementeres ikke oppleves tydelig nok av mellomlederne og dermed skaper det mye frustrasjon som kan påvirke utviklingsarbeidet. For å legge til rette for kontekstuell ambideksteritet så må det kommuniseres tydelige budskap om «hvordan» fra toppledelsen, slik at mellomlederne får en mer håndterbar oppgave med å oversette og operasjonalisere strategien.

## 5.6 Svakheter ved studien og forslag om videre forskning

Vi vil kort redegjøre for noen av de svakhetene ved studien som vi har reflektert over, samt dele noen av de refleksjoner vi har gjort om hva det ville være interessant å forske videre på.

Oppgavens rammer satte en del begrensninger i forhold til tid og ressurser. Det at vi er i full jobb ved siden av studier satt også rammer for tidsbruken. Vi måtte derfor begrense oppgaven til mellomledere i Mattilsynet som kun jobber ute i regionene. Hadde vi valgt å bruke mellomledere fra alle ledd i organisasjonen som respondenter så kan funnene blitt mer nyansert. Vi kan derfor kun si noe om opplevelsen mellomledere i det regionale leddet av organisasjonen har av det å skulle drifte og utvikle samtidig. Det ville være interessant å utvide oppgaven til også å omfatte opplevelsen mellomlederne i alle ledd av organisasjonen har av det å skulle drifte og utvikle samtidig. En spennende vinkling ville da være å sammenligne opplevelsen mellomledere på Hovedkontoret i Mattilsynet har i forhold til drift og utvikling samtidig med opplevelsen mellomlederne i regionene har om samme fenomen. Hovedkontoret i Mattilsynet har en funksjonsbasert struktur mens regionene er delt inn i geografiske avdelinger. Vil ulike strukturer kunne ha innvirkning på resultatet?

Denne oppgaven vil kunne være relevant for mange organisasjoner innen offentlig forvaltning, og det vil i forlengelsen av denne oppgaven kunne være spennende å bruke vår problemstilling til å sammenligne to eller flere organisasjoner innen offentlig forvaltning.

Det vil også kunne være interessant å sammenligne organisasjoner innen offentlig forvaltning og private organisasjoner i forhold til fenomenet med kontekstuell ambideksteritet.

Vi oppfatter at det å være ambidekstre organisasjoner vil bli mer og mer viktig i årene som kommer fordi det vil bli større og større krav til at organisasjoner skal tilpasse seg stadig skiftende krav i samfunnet ikke minst innen digitalisering og bærekraft. Høye krav til organisasjoner krever stor tilpasningsdyktighet.

## Referanseliste

Alford, R.R & Friedland, R. (1985). *Powers of Theory. Capitalism, The State and Democracy*. Cambridge: Cambridge University Press

Andersen, S.S. (2013). *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2 utgave. Bergen: Fagbokforlaget

[ambidekster – Store norske leksikon \(snl.no\)](https://snl.no/ambidekster)

Baldersheim, H., Haug, A.V., Hye, L & Øgård, M. (2021). *Den kommunale mellomlederen: selvstendig lagspiller* (1.utg.) Bergen: Fagbokforlaget

Balogun, J., Hailey, V.H., Gustafsson, S. (2015). *Exploring strategic change*. Pearson Education Limited.

Besharov, M.L., Smith, W.K. (2014). Multiple Institutional Logics in Organisations: Explaining Their Varied Nature and Implications. *The Academy of Management Review* 39(3): 364-381

Birkinshaw, J. & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47-55

Bledow, R and Frese, M., Anderson, N., Erez, M. & Farr, J. (2009). A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 305-337.

Borins, S. 2002. Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 467-476

Cannaerts, N., Segers, J. & Warsen, R. (2020). Ambidexterity and Public Organizations: A Configurational Perspective. *Public Performance & Management Review* 2020, Vol. 43, NO. 3. 688-712

Chen, E. & Katila, R. (2008). Rival Interpretations of Balancing Exploration and Exploitation: Simultaneous and Sequential? *Handbook of technology and innovation management*, Chichester, 197-214.



Creswell, J.W. (2014). *Research design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. 4. edition. Thousand Oaks: SAGE Publications.

### Digdir

Dixit, A. 2002. Incentives and organizations in the public sector: *An interpretative review*. *Journal of human resources*, 696-727

Edwardsen, I & Eilertsen, H (2022). Førstelinjeledere i krysspress – opplevelse og håndtering. *Masteroppgave UIT*

Eriksen, E.B., (2021). Den samordnede etatsstyringen av Mattilsynet. En kvalitativ studie av Helse- og omsorgsdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet og Landbruks- og matdepartementet sin samordnede etatsstyring av Mattilsynet. *Masteroppgave i statsvitenskap. Institutt for Statsvitenskap, UIO. Høst 2021*

Flaa. P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T & Rønning, R. (1995) *Innføring i organisasjonsteori*. Universitetsforlaget, Oslo.

Gezelius, S.S., Veggeland, F. (2022). *Forvaltningen av dyrevelferd i Norge. Hvordan få lovverk til å virke?* Oslo: Cappelen Damm akademisk

Gibson, C.B. & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating role of Organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.

Glasø, L., Thompson, G (red). (2019). *Transformasjonsledelse*. 1.utgave. 4.opplag. Oslo: Gyldendal

Ghosal, S & Bartlett, C.A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimension of quality management. *Strategic Management*, 15(2), s. 91-112.

Grønmo, S. (2015). *Samfunnsvitenskapelig metoder*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk

Hope, O. (2010). The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving. *Journal of Change Management Vol. 10, No. 2, 195-215*.

Jacobsen, D.I. (2021). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. 5. opplag. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Jay, J. (2013) Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1): 137 – 159

Johannessen, A., Tufte, P.A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Oslo: Abstrakt forlag

Kaufman, G & Kaufman, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Keller, T. & Weibler, J. (2015). What It Takes and Costs To Be an Ambidextrous Manager: Linking Leadership and Cognitive Strain to Balancing Exploration and Exploitation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 54-71.

Kippist, L & Fitzgerald, A. (2009). Organizational professional conflict and hybrid clinician managers: the effect of dual roles in Australian health care organizations: *Journal of Health organization and management*, 23(6). 642-655

Levinthal, D.A & March, J.G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*. Vol.14, Special Issue, p. 95-112.

Lindberg, A.C. (2015). *Kontekstuell ambidekstri i en bank*. Masteroppgave. NMBU

Mansoori, F., Abbasnejad, T., Tizroo, A. *Effective individual and organizational elements on managers ambidextrous behaviors*. Department of Management, University of Hormozgan.

Martinsen. Ø (red.) (2010). *Perspektiver på ledelse*. 3. utgave. 3. opplag. Oslo: Gyldendal akademisk.

[Mattilsynet | Mattilsynet](#)

Mom, T.J.M., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies* (44)6, 910-931.

Olsen, T.H & Solstad, E. (2020). Changes in the Power Balance of Institutional Logics: Middle Managers Responses. *Journal of management of organizations*. Vol. 26(4), p. 571-584

O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (1996). The Ambidextrous Organizations: Managing evolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.

O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2021). *Lead and Disrupt: How to solve the innovators dilemma* (2.utg.). Stanford Business Books.

O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management perspectives*, 2013, Vol. 27(4), p. 324-338.

O'Reilly III, C.A. & Tushman, M.L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*. Tilgjengelig fra: [The Ambidextrous Organization \(hbr.org\)](http://hbr.org)

Pache, A.C. & Santos, F. (2013). Institutional logics in action, Part B. Embedded in hybrid contexts: How individuals in organizations respond to institutional logics. *Research in sociology of organizations, volume 39B*. 3-35

Palm, K. & Lilja, J. (2017). Key enabling factors for organizational ambidexterity in public sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(1),2-20.

Papachroni, A., Heracleous, L. & Paroutis, S. (2016). In pursuit of ambidexterity: Managerial reactions to innovation-efficiency tensions: *Human relations*, 69(9). 1791-1822

Reay, T & Hinings, C.R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*. Vol. 30(6), p. 629-652.

Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor – innover eller bli innovert*. Universitetsforlaget

Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies* 46(4)

[Statens arbeidsgiverportal | Fagsider for arbeidsgivere, ledere og HR i staten \(dfo.no\)](https://www.dfo.no)

Stensaker, I.G. mfl. (2011). *Middle management's role during change*. I: H.L. Colman, I.G.

- Stensaker og J.E. Tharaldsen (red.), *A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro's Oil & Gas Activities*. Bergen: Fagbokforlaget
- Stensaker, I., Haueng, AC. (2021). *Omstilling. Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. 1.utgave. 3.opplag. Bergen: Fagbokforlaget
- Stensaker, I.G. & Meyer, C. B. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5.utg.). Fagbokforlaget.
- Torres, J.P., Drago, C., Aqueveque, C. (2015). Knowledge inflows effects on middle managers' ambidexterity and performance. *Emerald Management Decision* 53(10), 2303-2320.
- Thornton, P. & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. I R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (s. 99–12)
- Turner, N. Swart, J & Maylor, H. (2013). Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15, 317-332
- Tushman, M.L. & O'Reilly III, C.A. (1996). Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and revolutionary Change. *California Management Review*, Vol.38(4), 8-30
- Wang, R & Gibbons, P. (2021). Understanding managerial ambidexterity: a people-situation interaction approach. *Journal of strategy and management*. Vol 14(2), p. 170-186
- Widding, L. Ø. (2005). Case som metode - Hovedutfordringer knyttet til ulike forskningsdesign når hensikten er å generalisere. Tilgjengelig fra: [Microsoft Word - Workingpaper case 05.07.2005.doc \(researchgate.net\)](#)
- Xiong, J., Yan, J., Su, P., Bonanni, C., Li, Q. (2021). Knowledge management practices by middle managers to attain organizational ambidexterity. *Technology Analysis & Strategic Management*. Vol. Ahead-of-print (ahead-of print) p.1-14
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications*. 6.utg. Thousand Oaks: SAGE publications

# Vedlegg 1 Informasjonsskriv

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### *Tillitsbasert ledelse i spagaten – en casestudie i hvordan ledere i Mattilsynet sjonglerer utvikling og drift.*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan mellomledere i Mattilsynet opplever sin rolle med krav om utvikling samtidig med å drifte sin organisasjonsenhet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Vi er to Masterstudenter på UiT som i vår skriver vår masteroppgave på studiet «erfaringsbasert ledelse». Vi ønsker å se på hvordan mellomledere i Mattilsynet håndterer sin rolle når utvikling og drift skal kombineres og forventning om å beherske begge måtene å arbeide på.

For best mulig datagrunnlag ønsker vi å intervjuer mellomledere i Mattilsynet, 6-8 stk. Våre kriterier ved utvalg av hvem vi ønsker å intervjuer er at vedkommende skal ha vært ansatt minst 2 år som ledere i Mattilsynet. Vi ønsker i tillegg geografisk spredning på vårt utvalg.

Deltakelsen innebærer at du får et forberedende skriv med temaer for intervjuet sendt på forhånd slik at du kan forberede deg til intervjuet. Vi blir å gjennomføre intervjuet på teams med lydopptak (hvis du samtykker til det). Vi vil lage en oppsummering av lydopptaket som du får muligheten å godkjenne slik at vi vet at vi har tolket dine svar korrekt. Intervjuet vil ta cirka en time og vi ønsker å gjennomføre det innen 1.mars. Gi oss tilbakemelding om du har mulighet å delta, gjerne før fredag 10.februar, så kan vi begynne å se på passende tidspunkt for intervjuet.

#### **Ditt personvern**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

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

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.23, og innen den tiden vil alle personopplysninger og opptak slettes.

Samtykke til deltakelse i studiet.

Jeg har mottatt informasjon om studiet, og er villig til å delta.

---

(Signert av prosjektdeltakere, dato)

Siv-June Hansen  
[siv.june.hansen@mattilsynet.no](mailto:siv.june.hansen@mattilsynet.no)  
(+47) 99504640

Maria Sjöbäck  
[maria.sjoback@vigor.no](mailto:maria.sjoback@vigor.no)  
(+47) 95141468

# Vedlegg 2 Intervjuguide

Mellomledere #

## Bakgrunn

Alder:

Kjønn:

Faglig bakgrunn:

Ansiennitet som mellomledere i Mattilsynet:

Kan du si noe om din tidligere arbeidserfaring?

Tema 1. Forutsetninger for å drifte (exploitation) og utvikle/innovere samtidig (exploration)

- Beskriv Mattilsynet sin visjon, strategi og verdier.
- Beskriv hva du oppfatter som utviklingsretningen i Mattilsynet
- Kan du si noe om hvordan ledelsen kommuniserer betydningen av å jobbe med drift og utvikling? I hvilken grad preges kulturen i Mattilsynet av de to hensynene? Og ses disse hensynene i sammenheng?
- Kan du si noe om hvordan ledelsen jobber for å være overbevisende når det kommer til deres budskap med viktigheten av å kunne drifte og utvikle samtidig, og har du de rette verktøyene for å kunne gjøre det?
- Hvordan synes du Mattilsynet jobber for å ha en felles identitet uberoende av stilling, geografisk posisjon etc. «ett lag».
- Kan du si noe om det oppleves at det er en forståelse som gjennomsyrrer Mattilsynet om viktigheten av å drifte og utvikle samtidig? Og beskriv hvordan.

Tema 2. Transformasjonsledelse, verdibasert ledelse?

- Hvordan er toppledelsen Inspirerende og engasjerende for a du skal nå organisasjonens mål og visjoner?
- Hvordan opplever du som mellomleder at du får støtte/omtanke og intellektuell stimulans av ledelsen?
- Hvordan gir du som leder støtte/omtanke og intellektuell stimulans til dine ansatte?
- Beskriv hvordan som leder har autoritet til å ta egne beslutninger når det gjelder viktige avgjørelser?

### Tema 3 Kontekstuell ambideksteritet. Balansen mellom drift og utvikling for deg som mellomleder

- Kan du beskrive hvilken lederstil som preger Mattilsynet? og opplever du at du får støtte og frihet til å gjøre egne valg om hvordan man skal sjonglere mellom drift og utvikling?
- Beskriv hvordan fordeler du tiden din til drift og utvikling? Kan du selv avgjøre hvordan du skal fordele den?
- Beskriv hvordan fordeler du ressurser mellom drift og utvikling? Kan du selv avgjøre hvordan du skal fordele de?
- Kan du si noe om din motivasjon i forhold til å balansere drift og utvikling?
- Beskriv de største utfordringer knyttet til å balansere drift og utvikling? Hva slags strategier har du for å håndtere evt. utfordringer når det gjelder balansen mellom drift og utvikling? Eksempler?
- Hvordan er det mulig for deg å ta initiativer og være på alerten for å fange nye muligheter til utvikling utenfor grensen av din jobb? Beskriv hvordan.
- Kan du beskrive muligheten du har til å ta initiativ til samhandling med andre for å kunne utvikle disse nye mulighetene?
- Hvordan skaper du plass og mulighet i din arbeidshverdag til å bygge interne lenker i din organisasjon?

### Tema 4 Institusjonelle logikker

- Beskriv hvordan du opplever at beslutninger blir tatt i Mattilsynet? Og hvordan opplever du at det i beslutningstakingen kan oppstå konflikter mellom fag, byråkrati og medbestemmelse (partssamarbeid). Hvordan håndterer du dette?
- Opplever du at det er motstridende interesser knyttet til det å utøve faget og det å utøve lederskap? Hvordan håndterer du det?
- Beskriv hvordan du opplever at ulike krav/forventninger til ditt lederskap kan komme i konflikt med hverandre jfr drift og utvikling, og hvordan håndterer du eventuelle budskap fra toppledelsen som du opplever ikke er forankret i driften (kjerneaktiviteten).
- Hvilken erfaring har du med at sosiale normer, handlingsmønstre, kulturer eller strukturer i organisasjonen kommer i konflikt med de forventninger det er til deg som leder.

### Tema 4. Kognitiv belastning

- Hvilke konsekvenser opplever du det får det å balansere drift og utvikling?

## Vedlegg 3 Analyse

|   | Tema          | Koding   | Mellomleder 1   |
|---|---------------|--|---|
| F<br>O<br>R<br>U<br>T<br>S<br>E<br>T<br>N<br>I<br>N<br>G<br>E<br>R<br>O<br>R<br>G<br>.<br>M<br>E<br>L | BAKGRUNN      | Utdanning, arbeidserfaring.  | Veterinær.<br>Ferdig utdannet i 2001 og da jobbet i storviltspresis som veterinær til 2007, da begynte jeg å jobbe i Mattilsynet. I Mattilsynet har jeg jobbet med fag fra 2007 til for 2.5 år siden. Med slakteritilsyn og kjøttkontroll hovedsakelig, litt dyrevelferd.<br>Mellomleder i Mattilsynet i 2,5 år   |
|   | STRATEGI      | Tydlig budskap om å drifte og utvikle samtidig?                        | I hvert fall har jeg skjønt det. De må i hvert fall gjort det tydelig nok for meg. Det må være forventninger de har men jeg kan ikke si at jeg husker at de har sagt det.   |
|   |               | Visjon, verdier, kultur og felles identitet                            | Men at det jeg opplever på flere punkter er at vi lever 2 ulike verdener, hovedkontoret der disse gode ideene kommer ifra og ute i regionen og avdelingene. Kulturen er for så vidt at man er endringsvillige, men det er ikke alltid at det kommer til syne i praksis. Mattilsynet har absolutt en forestilling om at de skal være et mål om at vi skal være et lag. Jeg tror ikke vi er der. jeg føler at det kanskje mangler en felles strategi for hvordan vi skal gjøre det.   |
|   | LEDELSE       | Tillitsbasert ledelse, støtte/omtanke og frihet til å gjøre egne valg. | De ønsker å ha en tillitsbasert lederstil. Men jeg opplever enkelt mikrostyring fra sentralt hold eller over meg regionalt, som gjør at det ikke er helt tillitsbasert. Varierende støtte og omtanke, sett fra min side så hadde jeg kanskje sett at det hadde vært litt større. På omtanke og støtte så er jeg ganske god og det først og fremst med kontakt. Intellektuell stimulans, jeg oppfordrer de til å ha fagmøter. I tillegg oppfordrer jeg de til å se om det er kurs eller utdanning som de kan tenke seg. Varierende autoritet til å ta egne beslutninger til viktige avgjørelser. Faglige avgjørelser så har vi et system på det i Mattilsynet, det er mye som ligger satt. Jeg er opptatt at vi skal følge de systemer vi har også når vi er uenig. Det kommer an på hva slags område det gjelder, hva slags autoritet jeg har for å gjøre beslutninger. |
|   |               | Transformasjonsledelse, overbevisende og inspirerende ledelse          | For lite kontakt med toppledelsen for at det er de som inspirerer og engasjerer meg.  |
|   | KOMMUNIKASJON | Kunnskapsfløde i organisasjonen  | Ulik forståelse mellom de over og de under meg, og jeg står i midten, og forsøker oversette det som blir kommunisert.   |
|   | MELLOMLEDER   | Støtte og frihet for å sjonglere drift og utvikling                    | Både og, fra avdelingen er det forventet at vi skal bistå, mer enn at jeg har støtte og frihet til å velge. Jeg ønsket selv å bidra, og det opplever jeg at jeg får støtte til.   |
|   |               | Frihet til å fordele tid og ressurser til drift og utvikling selv.     | Ja, men vi har liten mulighet for å bidra i utvikling. Alle føler de har for liten tid, for får ressurser. Vi må bruke tiden på drift framfor utvikling.  |
|   |               | Kan ta initiativer og fange muligheter                                 | Det er mulig.   |



|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| O |   | utenfor grensen av jobben                        |   |
| P | OPPLEVELSEN<br>Mellomleder sin opplevelse av å drifte og utvikle samtidig | Balansere drift og utvikling                     | Vi har liten mulighet for å bidra i utvikling. Alle føler de har for liten tid, for får ressurser.<br>Ressursmangler er utfordring når det gjelder å balansere drift og utvikling. Jeg bruker meg selv til utvikling. Jeg bruker meg selv ofte når jeg opplever ressursmangel.  |
| P |   | Tid til drift og utvikling                       | Vi må bruke tiden på drift framfor utvikling.   |
| L |   | Mellomleder sin rolle                            |   |
| E | UTFORDRINGER  | Ressurser til drift og utvikling                 | Jeg vil gjerne at mine folk skal bidra, men vi har veldig mye annet, ikke det at jeg ikke vil eller at jeg synes det er uinteressant eller at de er på feil kurs men det er alltid et spørsmål om ressurser.<br>Det er forventet at jeg/min avdeling skal bidra mer enn vi har ressurser til.   |
|   |   | Verktøy til å drifte og utvikle samtidig         |   |
|   |   | Utfordringer med å balansere drift og utvikling. | Ressursmangler er utfordring når det gjelder å balansere drift og utvikling. Jeg bruker meg selv til utvikling. Jeg bruker meg selv ofte når jeg opplever ressursmangel. Jeg tåler stresset med å ikke ha full kontroll alltid.<br>Personlig påvirker det meg i liten grad, fordi jeg evner å akseptere at jeg og vi ikke kan levere 120 % alltid, og jeg lever godt med det. |

|  | Tema          | Koding   | Mellomleder 2  |
|--|---------------|--|--|
| F<br>O<br>R<br>U<br>T<br>S<br>E<br>T<br>N<br>I<br>N<br>G<br>E<br>R<br>O<br>R<br>G<br>M<br>E<br>- | BAKGRUNN      | Utdanning, arbeidserfaring.  | Mastergrad i Ernæringsbiologi, Biolog i bunn. Kom inn i fra det gamle, Næringsmiddelstilsynet som ble en del av Mattilsynet. Lang erfaring derfra også, etter at jeg var ferdig utdannet på universitetet så hadde jeg et år eller to som stipendiat, jobbet på prosjekt før jeg begynte i Næringsmiddelstilsynet og så har jeg hatt hele min karriere i det som er Mattilsynet i dag. Seksjonssjef i 2004 og frem til 2008, og så har jeg vært distriktssjef/avdelingssjef siden det. (19 år) |
|  | STRATEGI      | Tydlig budskap om å drifte og utvikle samtidig?                        | Det er vanskelig, de kommuniserer de, det er liksom, jeg tenker at man, forsåvidt kommuniserer de det bra, syns jeg. Jeg føler egentlig at ledelsen kommuniserer dette godt.   |
|  |               | Visjon, verdier, kultur og felles identitet                            | Det der med et lag er en ting vi jobber med. Vi er 2 nivåer, at det er oss og dokker. Dokker på hovedkontoret og oss her i region. På hovedkontoret har de ansatt mange nye sånne «data nerder» som er unge, framåt stormende med høy teknologisk utdanning og kjempeflinke. Men det kan bli litt oss og dem.  |
|  | LEDELSE       | Tillitsbasert ledelse, støtte/omtanke og frihet til å gjøre egne valg. | Lojal og uformell lederstil fra bunn til topp i Mattilsynet. Det er ikke noen fryktkultur, det er en tillitskultur. Hun (adm.dir.) har så mye gode innputt, hun er flink å se oss men hun er også flink å se regionen. Varierende autoritet til å ta egne beslutninger til viktige avgjørelser, mere faglige ting så har vi en veldig klar styring. Når du kjenner organisasjon og du kjenner rollen din så mener jeg at du har ganske store muligheter.                                       |
|  |               | Transformasjonsledelse, overbevisende og inspirerende ledelse          | Adm. Direktør, syns hun er veldig flink. Hun holder veldig gode Allmøter som hun er veldig godt forberedt på, hun er utrolig flink. hun er en veldig nytt og friskt inspirerende pust.   |
|  | KOMMUNIKASJON | Kunnskapsfløde i organisasjonen  |  |
|  | MELLOMLEDER   | Støtte og frihet for å sjonglere drift og utvikling                    | Ja, men i perioder tar drift veldig over.  |
|  |               | Frihet til å fordele tid og ressurser til drift og utvikling selv.     | Ja   |
|  |               | Kan ta initiativer og fange muligheter utenfor grensen av jobben       | Vi har møter i ledergruppa i region, melder ting inn til min regiondirektør som igjen sitter i møter med de andre regiondirektørene som igjen har møte med Ingunn. De er nok så kort vei opp til toppen. Jeg har vært lenge i gamet sånn som jeg har og kjenner organisasjonen og vet om noen nøkkelpersoner så kan du bare sende en liten chat på teams og til omtrent hvem du vil i organisasjonen.  |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| O<br>P<br>P<br>L<br>E<br>V<br>E<br>V<br>E<br>E<br>L | OPPLEVELSEN<br>Mellomleder sin opplevelse av å drifte og utvikle samtidig. | Balansere drift og utvikling                    | Veldig ofte så er det sånn at drift tar helt, fyller opp alt. « de får bare holde på der oppe å utvikle, det har nok ikke nåkka med meg å gjøre.»   |
|   |  | Tid til drift og utvikling                      | Perioder der drift tar veldig over. Ja, driften kommer først.   |
|   |  | Ressurser til drift og utvikling                | F.eks. nå har den personen gått over for å gjøre noe annet og da lar vi 60 % av det den personen har gjort lar vi liksom, sette på vent.  |
|   |  | Verktøy til å drifte og utvikle samtidig        |   |
|   |  | Utfordringer med å balansere drift og utvikling | <p>Utfordringen er det at hvert år får vi et oppdrag.</p> <p><i>Hvis man ikke er enig med budskap fra toppledelsen om krav/forventninger utvikling som man mener ikke er forankret i driften. Da må du være lojal.</i></p> <p>En konsekvens som selvfølgelig kan være negativ er at det blir for mye arbeid at du lar det gå utover vanlig arbeidstid og at det kan bli mange dager, det kan bli helg. Det blir mye arbeid og kan gå ut over privatlivet.</p> |
|   | UTFORDRINGER   |   |   |

|   | Tema          | Koding   | Mellomleder 3  |
|---|---------------|--|--|
| F<br>O<br>R<br>U<br>T<br>S<br>E<br>T<br>N<br>I<br>N<br>G<br>E<br>R<br>O<br>R<br>G<br>M<br>E<br>L<br>L | BAKGRUNN      | Utdanning, arbeidserfaring.  | Cand. Scient. innenfor Biologi, lektor så har jeg MBA som jeg har tatt for 30 år siden fra Universitetet i Bodø.<br>Kan du si noe om din tidligere arbeidserfaring? Inspektør innenfor tilsyn et par år og et par år som legemiddels konsulent og et par år som lærere, lektor.<br>Mellomledere i Mattilsynet fra 2004   |
|   | STRATEGI      | Tydelig budskap om å drifte og utvikle samtidig?                       | Nei.   |
|   |               | Visjon, verdier, kultur og felles identitet                            | Det er en kulturell sak i forhold til at det er vi og vi og dem. Det ligger der nok ennå, jeg har vært med hele veien, i fra at Mattilsynet ble etablert. Den avstanden den er bygd opp i organisasjonen, og når vi skal ta den ned igjen å se på oss som et lag så tar det tid. Nede på enhetsnivå i avdelingene og kanskje delvis i regionen så har det blitt mer et sånt «ett lag» følelse.   |
|   | LEDELSE       | Tillitsbasert ledelse, støtte/omtanke og frihet til å gjøre egne valg. | Litt forskjellige lederstil hvis du ser organisasjonen sånn i det store bildet. lederstil som er preget av at medarbeiderne har og blir gitt høy faglig integritet og utførelse av jobben sin. medarbeiderne er selv ledende og at man har selv ledende team. Det er stor frihet under ansvar, tillitspreget ledelse. Det er ikke mer enn at det er informasjon, det er ikke inspirerende og ikke noen sånn «helpgreier» rundt det, det opplever jeg ikke. Jeg har rom og myndighet til å ta en del avgjørelser, både hva gjelder faglige beslutninger i forhold til tilsynet og så har jeg opp imot personal og den delen. Så jeg føler at jeg som avdelingssjef har et vist handlingsrom i forhold til å ta egne beslutninger. |
|   |               | Transformasjonsledelse, overbevisende og inspirerende ledelse          | Det som kan være inspirerende og motiverende er da Allmøter hvor øverste leder legger frem styringssignaler eller ting som går på selve styringen og utviklingen av Mattilsynet.   |
|   | KOMMUNIKASJON | Kunnskapsfløde i organisasjonen  | Forventning at vi tar informasjon vi får ned til våres enhet. For å være ærlig så er det ikke alltid man er like enig i det som kommer og det henger sammen med hvordan man klarer å få det til å bli engasjerende.  |
|   | MELLOMLEDER   | Støtte og frihet for å sjonglere drift og utvikling                    | Drift og de forventede oppgavene i forhold til tilsynsaktivitet fyller de ressursene jeg har. Rom i forhold til å prioritere utvikling det er begrenset.   |
|   |               | Frihet til å fordele tid og ressurser til drift og utvikling selv.     | Jeg har et vist handlingsrom men det er ikke stort i forhold til å klare sjonglere. I min avdeling så er vi skjært in til beinet så hvis det er noen som detter ut i en eller annen setning (avses til utvikling) så blir det oppgaver som ikke blir gjort hvis jeg ikke får hjelp, det vil si mål oppgaver, lovpålagte oppgaver. Det kommer gjerne oppdrag på utvikling som man må prøve å prioritere inn og da har jeg den friheten å tenke på hvordan jeg gjør det og hvor mye tid jeg kan bruke på det.  |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  |   | Kan ta initiativer og fange muligheter utenfor grensen av jobben | Jeg oppfatter det ganske begrenset.  |
| O<br>P<br>P<br>L<br>E<br>V<br>E<br>L<br>S<br>E | OPPLEVELSEN<br>Mellomleder sin opplevelse av å drifte og utvikle samtidig | Balansere drift og utvikling                                     | Vi sliter med våres drift uavhengig av det som skjer på utviklingsfronten. Hverdagen og fokuset er veldig likt det vi bestandig har gjort, det vil si fokuset på selve tilsynsgjennomføringa (drift).  |
|  |   | Tid til drift og utvikling                                       | Jeg har et vist handlingsrom men det er ikke stort i forhold til å klare sjonglere. Det er avhengig av fagområde, så er det fort at man må ha en avklaring i forhold til regiondirektør fordi man kommer fort i en situasjon at skal jeg drive på med utvikling så har jeg ikke resurser til å gjøre de måloppgavene som skal gjøres på det fagområdet og da må det skje en avklaring at de nedprioriteres eller at man får inn resurser i fra en annen avdeling. I min avdeling så er vi skjært in til beinet så hvis det er noen som detter ut i en eller annen setning (avses til utvikling) så blir det oppgaver som ikke blir gjort hvis jeg ikke får hjelp, det vil si måloppgaver, lovpålagte oppgaver.   |
|  |   | Ressurser til drift og utvikling                                 | I det store bildet så har ressursene blitt verre, vi har tatt oss ned på bemanning og vi har også måtte å drive med mye mer med «ledelse av knappe ressurser».<br>Det er her vi har en del av den store utfordringen, i forhold til at det blir en spagat her. Bemanningen blir satt på et nivå hvor lønnsmidlene bare blir høyere og høyere og driftsmidlene blir lavere og lavere. Det er jo kjempe utfordring. Bl.a. for å ha nok ressurser til kompetanseutvikling og rett å slett å drifte. Vi har prioritert godt over 100 millioner i året på, det er jo produktteam (utvikling) som sitter fysisk plassert rundt Osloområdet og opp mot Brumunddalen. For oss som sitter ute i regionen blir vi bare noen som sitter å kikker inn i den utviklingen som skjer. |
|  |   | Verktøy til å drifte og utvikle samtidig                         | Vi har ikke de riktige verktøyene for å kunne jobbe aktivt med det her, fordi vi har bare budsjettet og så blir det en kamp mellom avdelingene innfor regionen for å få mest mulig resurser for sine oppgaver.<br>Vi har ikke noen verktøy der utøver at vi må foreta prioriteringer.  |
|  |   | Utfordringer med å balansere drift og utvikling.                 | <i>Hvis man ikke er enig med budskap fra toppledelsen om krav/forventninger utvikling som man mener ikke er forankret i driften. Man må selvfølgelig være lojal opp imot det budskapet og så må man være ærlig og tydelig i forhold til de prioriteringene</i><br>Det er jo en jobb for meg som jeg skal utøve best mulig og sånn som jeg tenker så handler allting om prioritering. Jeg ligger ikke våken om natten for at budsjettet er stramt.<br>I min avdeling så er vi skjært in til beinet så hvis det er noen som detter ut i en eller annen setning (avses til utvikling) så blir det oppgaver som ikke blir gjort hvis jeg ikke får hjelp, det vil si måloppgaver, lovpålagte oppgaver.  |
|  | UTFORDRINGER  |  |  |

|  | Tema          | Koding   | Mellomleder 4   |
|--|---------------|--|---|
| F<br>O<br>R<br>U<br>T<br>S<br>E<br>T<br>N<br>I<br>N<br>G<br>E<br>R<br>O<br>R<br>G<br>.<br>M<br>E<br>L<br>L<br>O<br>M | BAKGRUNN      | Utdanning, arbeidserfaring.  | Utdanning i fiskeriteknologi pluss påbyggelse i ledelse. Tidligere jobbet som leder ved en fiskebedrift og som inspektør i fiskeridirektoratet. Mellomleder i Mattilsynet i 19 år, 3 år som direktør, 2 år som fagdirektør, distriktssjef eller avdelingssjef.  |
|  | STRATEGI      | Tydelig budskap om å drifte og utvikle samtidig?                       | Ledelsen ser det nok ikke sånn som jeg oppfatter det veldig det skillete mellom drift og utvikling. Utvikling sånn som jeg ser det foregår nok mye mer på overordnet nivå, der det ytre ledene ikke i så stor grad er involvert sånn som vi var tidligere.  |
|  |               | Visjon, verdier, kultur og felles identitet                            | Man er nødt å finne sin måte å gjøre det på, så jeg tror det blir ganske mye ulikt mellom de forskjellige ledene. Det med et lag er jo definert veldig. Men samtidig, den organisasjonsstrukturen vi har i dag ikke akkurat bygger opp under det med et lag. Mellom hovedkontor og regioner, det er litt oss og dem. Jeg tror nok Mattilsynet har fortsatt en lang vei å gå når det gjelder å bli et lag og da tror jeg må gjøre noen grunnleggende grep etter min mening med organisasjonsstrukturen for å ha en struktur som bygger mer opp under det å være et lag.  |
|  | LEDELSE       | Tillitsbasert ledelse, støtte/omtanke og frihet til å gjøre egne valg. | Lederstil Kompetanseledelse, tillitsbasert og situasjonsbestemt. Jeg syns man kommer lengst med er den tillitsbaserte, man må gi medarbeidere både ansvar og myndighet til å utøve sin jobb. Jeg klarer ikke å si at en lederstil preger Mattilsynet, jeg tror det er litt forskjellige stil. Nå når det kommer en tillitsreform som skal fjerne en del byråkrati osv. og mer tillit ut til de som «har skoen på». Og så ser man da i neste sekund at det kommer en del pålegg, oppdrag som ikke akkurat er så veldig tillitsbasert, men som legger opp til en del rigide tilbakemeldinger og kontrollbehov. Så det kan være litt sånn motsetning. Støtte/omtanke opplever jeg kanskje ikke i så veldig stor grad, uten at jeg ikke heller har tenkt så mye på det eller kjenner at jeg savner det. Jeg vil nok ha støtte og omtanke hvis jeg føler at jeg har behov for det. Men det her med intellektuell stimulans er kanskje den store utfordringa med at man i liten grad blir involvert til å bidra. Jeg er en leder som har ansvar for 24 medarbeidere og der kun 3 av de sitter på samme kontor som meg, så det er mye fjernledelse. Jeg prøver å identifiserer de som har særskilt behov for oppfølging i den tiden de står i. Den faglige biten, det å utøve tilsynsmyndighet så har man full autoritet. Andre områder da må det på litt overordnet nivå. Så den er litt todelt akkurat den biten. Involveringa mener jeg er for lav og man bruker for lite tid til å se på hva som er alternativer og bruke den kunnskapen og kompetansen som er i øvrig organisasjon. |
|  |               | Transformasjonsledelse, overbevisende og inspirerende ledelse          | Vanskelig å forstå hvorfor man gjør det på den måten og man ser, hva har man lagt til grunn for at man velger metodikken. Det er klart da føler man det vanskelig å finne det inspirerende og engasjerende.   |
|  | KOMMUNIKASJON | Kunnskapsfløde i organisasjonen  | Da er det egentlig bare å få presentert det som er, ferdigtygd og ferdigprosessert fra overordnet nivå. Sånn at det er sånn det har vært de siste par årene. Jeg prøver å være åpen om mine tanker, det kan være en vanskelig balansegang mot det å være illojal.   |
|  | MELLOMLEDER   | Støtte og frihet for å sjonglere drift og utvikling                    | Ikke så mye støtte, frihet mer.   |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  |   | Frihet til å fordele tid og ressurser til drift og utvikling selv. | Ja, jeg kan selv på en måte avgjøre hvordan jeg skal fordele det. Cirka 95 % drift og 5% utvikling eller kanskje enn mer drift.  |
|  |   | Kan ta initiativer og fange muligheter utenfor grensen av jobben   | Har det vært lagt til rette for å bidra til utvikling for hele organisasjonen så tenker jeg at det hadde vært mye enklere og mye mer motiverende. Men man ser ikke i dag at det er noe driv i organisasjonen for å få inn den typen av innspill selv om man sier at man må komme med innspill, men du ser det aldri igjen.   |
| O<br>P<br>P<br>L<br>E<br>V<br>E<br>L<br>S<br>E | OPPLEVELSEN<br>Mellomleder sin opplevelse av å drifte og utvikle samtidig | Balansere drift og utvikling                                       | Men det må legges til rette før at man bruker det nivået jeg er på til utvikling i Mattilsynet i større grad enn hva man gjør i dag.   |
|  |   | Tid til drift og utvikling   | Hvis jeg skal tippe så må det være 95 % drift og 5% utvikling eller kanskje enn mer drift. Det er klart at utvikling blir en liten post, ofte en avdelingspost i det daglige, både pga lederspennet og altomfattende oppgaver og portefølje. Men jeg kan selv på en måte avgjøre hvordan jeg skal fordele det.   |
|  |   | Ressurser til drift og utvikling                                   | Det er omprioritert midler som tidligere gikk til drifta nå går til utvikling. Her må vi omprioritere for vi har et behov for å drive med utvikling. Forståelsen er nok der, det er mer at måten man gjør det på som mange stiller spørsmål med.   |
|  |   | Verktøy til å drifte og utvikle.                                   | Man får på en måte de verktøyene med den pakken som man skal presentere og gå igjennom. Men da må man være den gode oversetteren og få linjen inn mot det vi faktisk gjør og det vi evt. må endre på sånn at dette blir noe konkret som den enkelte medarbeideren faktisk forstår.   |
|  |   | Utfordringer med å balansere drift og utvikling.                   | Driftsoppgaveporteføljen som er så omfattende, tiden blir lett spisst opp til de driftsoppgavene man har.<br><i>Hvis man ikke er enig med budskap fra toppledelsen om krav/forventninger utvikling som man mener ikke er forankret i driften. Det er viktig som leder å være transparent på hva jeg mener men samtidig være tydelig på ikke skal oppfattes som illojalitet.</i><br>For meg personlig så har det ikke noen konsekvenser for meg, det jeg må jobbe utenom ordinær arbeidstid er godt håndterbart. Jeg er også bygd sånn, med lang erfaring, at jeg klarer å legge igjen jobben igjen.<br>For meg er det bare å akseptere, jeg må bruke 97 % på drift og resterende 3 på utvikling, sånn er det slik situasjonen er i dag. Hvis det skal endre seg så skal jeg være med på det. |
|  | UTFORDRINGER  |  |  |

|  | Tema  | Koding   | Mellomleder 5   |
|--|---|--|---|
| F<br>O<br>R<br>U<br>T<br>S<br>E<br>T<br>N<br>·<br>O<br>R<br>G<br>A<br>·<br>M<br>E<br>L<br>L<br>O<br>M<br>L<br>E<br>D<br>E<br>R<br>·<br>O<br>P<br>P<br>L<br>E<br>V<br>E<br>L<br>S<br>E<br>N | BAKGRUNN  | Utdanning, arbeidserfaring.  | Sivil ingeniør kjemi<br>Fra 92 til 2006 så jobbet jeg i Kraft food i Freja i Norge og Sverige Marabou, Schweitz kraft der. Grillstad i Norge fra 2006 til 2011 og en kort periode i arbeidstilsynet fra 2011 til 2013. Og Mattilsynet etter det.<br>Mellomledere i Mattilsynet 10 år i mai.   |
|  | STRATEGI  | Tydlig budskap om å drifte og utvikle samtidig?                        | Behovet for å arbeide med utvikling kommuniseres tydelig ovenfra, på ledermøter og ikke minst på Allmøter og i nær sagt alle sammenhenger.  |
|  |   | Visjon, verdier, kultur og felles identitet                            | Felles identitet er noe vi har holdt på med i flere år, til dels er det nesten en umulig oppgave med voldsomt desentralisert organisasjon. Men jeg tror kanskje at forventningene våres på å være et lag er veldig høye i forhold til hva som er praktisk gjennomførbart.   |
|  | LEDELSE   | Tillitsbasert ledelse, støtte/omtanke og frihet til å gjøre egne valg. | Det er så mange lederstiler og typer men det man kan si som en generell trend er at man går litt fra den faglig sterke lederen til å bli mer som ledelse som et fag i seg selv. Støtte og omtanke og frihet til å gjøre egne valg opplever jeg veldig bra og positivt. Vi har en regiondirektør som er relativt ny i stillinga, han er velig tydelig og åpen om det, og veldig inkluderende i problemstillinger som han skal ta med videre oppover, og åpen for innspill og ideer. Involverende. Beslutningsautoritet går på det som ligger innenfor egen avdeling. Men mye av de beslutningene vi tar ligger det mange føringer. |
|  |   | Transformasjonsledelse, overbevisende og inspirerende ledelse          | Jevnt over folk er veldig imponert over den intellektuelle kapasiteten av vår administrerende, det opplever jeg at folk lar seg stadig imponere av. Så har vi også en veldig engasjert og tydelig direktør på utviklingsiden.   |
|  | KOMMUNIKASJON   | Kunnskapsfløde i organisasjonen  | Mine største problemer for tiden det er å ha et godt og overbevisende budskap og selge inn til mine i form av at den satsninga som gjøres på utvikling.   |
|  | MELLOMLEDER   | Støtte og frihet for å sjonglere drift og utvikling                    | Ja, det gjør jeg.   |
|  |   | Frihet til å fordele tid og ressurser til drift og utvikling selv.     | Til en hvis grad, men jeg må ta unna de løpende driftsoppgavene som på en måte er jobben min først og så har jeg rimelig god frihet til hvordan jeg skal bruke resten av tiden.   |
|  |   | Kan ta initiativer og fange muligheter utenfor grensen av jobben       | Ja, det er mange muligheter der.  |
|  | OPPLEVELSEN Mellomleder sin opplevelse av å drifte og utvikle samtidig. | Balansere drift og utvikling   | Om kulturen i Mattilsynet preges av det, som mellomleder i en region så er vi mest opptatt av den daglige driften, det er det som er våres hovedansvar.<br>Etter min oppfatning så er det en hestekur man skal igjennom på utviklingsiden for å berede grunnen for en bedre drift i fremtida. Drifta er «må-oppgaven» som skal gjøres, men det bringer oss ikke   |



|  |              |  |  |
|--|--------------|--|--|
|  |              |  | fremover, det er på en måte status que situasjon. Det er det å utvikle som er det interessante som gir ekstra inspirasjon.   |
|  |              | Tid til drift og utvikling                       | Det blir litt sånn at hvis man sier at uka består av 40 timer og et antall av de går til løpende driftsoppgaver. Så har jeg igjen halvparten til andre ting og da kan jeg i veldig stor grad velge om jeg går ytterligere inn i driftsside eller om jeg kan bruke det på utviklingsside. Men jeg må ta unna de løpende driftsoppgavene som på en måte er jobben min først og så har jeg rimelig god frihet til hvordan jeg skal bruke resten av tiden.   |
|  |              | Ressurser til drift og utvikling                 | Utvikling går så til de grader på bokostnad av regionenes økonomi. Det er vanskelig å sannsynliggjøre t de voldsomme summene vi bruker på utvikling gir tilstrekkelig i den andre enden. Mattilsynets totalbudsjett har jo gått voldsomt i favør av hovedkontoret og utviklingsbiten de siste 4-5 årene. Folk forstår at det er nødvendig, de fleste opplever at det utøvende tilsynene regionene og avdelingene som i stor grad må blø for at dette ska utvikles. Det kommer til en ganske høy pris er det mange som synes.   |
|  | UTFORDRINGER | Verktøy til å drifte og utvikle samtidig         | Definitivt nei syns jeg. Jeg opplever at jeg har ikke det jeg trenger for å gi en troverdig begrunnelse på hvorfor det her er rett. Jeg skulle hatt noen bedre verktøy for å formidle det som går på resursbruken på utviklingssiden at det faktisk er et riktig valg. Vi har en tendens å utelukkende snakke om hva som skal prioriteres opp det er ikke så vilje og evne til å diskutere hva som skal prioriteres ned.   |
|  |              | Utfordringer med å balansere drift og utvikling. | Jeg opplever ikke at balansen mellom drift og utvikling er en utfordring i seg selv, det er vel egentlig å håndtere driften de siste årene. Stadig færre årsverk i avdelingene i regionene. Vi bruker voldsomt mye tid og ressurser for å finne ut hvordan vi skal håndtere en kontinuerlig reduksjon i antall årsverk. I det offentlige så fjerner vi ressursene først og så skal man prøve å tilpasse oppgaven til det. Vi har vært svært, svært dårlig å tilpasse oppgaveporteføljen vårs til en kontinuerlig nedgang i antall mennesker. Det er nesten ingen av de endringene etter 2019 som har gjort oss mer effektiv. Det er problematisk og vanskelig å håndtere.<br>Det er vanskelig for mange å forstå hvorfor man velger å fjerne så mye ressurser fra regionene i fordel for utvikling. Det er veldig mye enklere og mye greiere å forholde seg til innskrenkningene i et budsjett hvis man samtidig klarer å signalisere hva det er som ikke skal gjøres noe mer eller hva skal gjøres mindre.<br>Vi bruker 20 % av energien og tiden våres om hvordan vi skal håndtere 5% nedgang i ressursene. Så effekten av resursnedgangen blir mye større enn hva den konkret er fordi vi bruker så mye energi og tid på å finne ut hvordan vi skal løse det. Sånn sett så hadde det vært å ønske at man hadde sett før seg et mål bilde 5-10 år frem i tid.<br>For meg så er det hovedsakelig positive konsekvenser (med å utvikle og drifte samtidig). Ikke alle ledere er opptatt av strategi og utvikling men jeg har i iallfall blitt lært opp gjennom alle år, men det ligger vel også for meg, å være med på disse diskusjonene. |

|  | Tema                            | Koding   | Mellomleder 6  |
|--|---------------------------------|--|--|
| F<br>O<br>R<br>U<br>T<br>S<br>E<br>T<br>N<br>I<br>N<br>G<br>E<br>R<br><br>O<br>R<br>G<br>A<br>N<br>I<br>S<br>A<br>S<br>J<br>O<br>N | BAKGRUNN                        | Utdanning, arbeidserfaring.  | <p>Master i ledelse, statsvitenskap, videreutdanning i helse, miljø og sikkerhet og Bachelor i politikk og administrasjon.</p> <p>Jeg jobbe på Tine før jeg begynte i Mattilsynet og da ser jeg stor forskjell mellom det private og det statlige. Det tror jeg er veldig bra, jeg bruker min kompetanse på flere områder og stiller spørsmål om hvorfor i all verden gjør vi det sånn her? I det private så ser vi økonomien over år og utvikling over litt lengre strategier men når jeg kom inn i Mattilsynet så var det bare et år å gå. Så derfor synes jeg at utviklingen har vært frustrerende i Mattilsynet på den måten at vi ikke har hatt noen direkte retning.</p> <p>Tidligere arbeidserfaring innenfor ledelse og HR.</p> <p>Mellomledere i Mattilsynet i 2,5 år</p>   |
|  | STRATEGI                        | Tydlig budskap om å drifte og utvikle samtidig?                        | <p>Det tenker jeg at de er litt dårlig på. Men har vært litt utydelig på kommunikasjon og hvordan Mattilsynet ønsker at vi skal gjøre det. Det har skapt litt frustrasjon. Vi har en veldig etablert kultur og når ledelsen er utydelig så skaper vi mer frustrasjon enn at vi klarer å sette fort nok den riktige retningen. Det er klart at vi på ledernivå skal ikke vise at vi blir frustrert men vi blir jo det fordi vi forstår ikke helt hva de egentlig vill.</p> <p>Nei, absolutt ikke vil jeg si.</p> <p>Jeg tror vel ikke at jeg har jobbet i noen virksomhet hvor det har vært så utydelig. Jeg synes at ting tar for mye tid. Jeg synes at ledelsen er utydelig i forhold til retning, vi må definere på en måte «hva tror vi de mener og hvor skal vi?».</p>   |
|  |                                 | Visjon, verdier, kultur og felles identitet                            | <p>Vi gjør det veldig forskjellig, det er ikke noen sånn retning hvis du skjønner. Ja, jeg tror at ønsket er der at vi skal være et lag. Felles identitet, nei vi gjør ting veldig forskjellig. Vi utvikler oss i ulik retning, alle regionene gjør forskjellige ting.</p>   |
|  | LEDELSE                         | Tillitsbasert ledelse, støtte/omtanke og frihet til å gjøre egne valg. | <p>Tillitsbasert lederstil, ja absolutt. Det er ovenfra og ned og helt opp. vi har jobbet mye med tight-loose-tight og tillitsbasert ledelse og også kjørt sånn kursing kjører de jo med alle ledere og arbeidsgrupper på tvers som jobber med lederstil virkelig lagt opp til at vi skal ha en tillitsbasert ledelsesform og det opplever jeg absolutt at vi også har i regionen, så det vil jeg si. Tillitsbasert ledelse går som en rød tråd igjennom. Nærmeste ledere, støtte og omtanke jo absolutt, intellektuell stimulans. Vi har en leder som er tilstede hvis vi har behov for det. Selvfølgelig vi er fjernledere og det er en utfordring i seg selv men vi har nær og god kontakt og jeg får også god tilbakemelding på tillit og trygghet og kan ta kontakt når det er behov. Vi er jo styrt av systemet. Men innenfor avdelingen og innenfor mitt område så har jeg absolutt autoritet til å ta egne beslutninger, Innenfor de rammen.</p> |
|  |                                 | Transformasjonsledelse, overbevisende og inspirerende ledelse          | <p>Mye frustrasjon, så inspirerende vil jeg ikke si men de har engasjement.</p>  |
| KOMMUNIKASJON  | Kunnskapsfløde i organisasjonen |  |  |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| O<br>P<br>P<br>L<br>E<br>V<br>E<br>L<br>S<br>E | MELLOMLEDER  | Støtte og frihet for å sjonglere drift og utvikling                | Ja.  |
|  |  | Frihet til å fordele tid og ressurser til drift og utvikling selv. | Ja, drifta er det viktigste vi gjør. Jeg kan selv avgjøre hvordan jeg fordele tiden mellom de.   |
|  |  | Kan ta initiativer og fange muligheter utenfor grensen av jobben   | Det er absolutt mulig å ta initiativ og fange ny utvikling.  |
|  | OPPLEVELSEN Mellomleder sin opplevelse av å drifte og utvikle samtidig | Balansere drift og utvikling                                       | Det er langt fra toppen og ned og vi som mellomleder har utfordringen å balansere dette på en god måte. Så jeg mener at i hvert fall i min avdeling så har vi det fremst i pannebrasken at vi skal drifte og utvikle samtidig. Det å balansere drift er hovedoppgaven.   |
|  |  | Tid til drift og utvikling   | Drifta er det viktigste vi gjør. Utvikling i avdeling gjør vi parallelt for å få kabalene å gå opp og jeg bistår også i utvikling av region og er med i ulike prosjekter. Jeg kan selv avgjøre hvordan jeg fordele tiden mellom de.  |
|  |  | Ressurser til drift og utvikling                                   | Vi lager flere utviklingsteam, de henter resurser fra avdelingen som gjør at vi får enda mindre ressurser.   |
|  | UTFORDRINGER   | Verktøy til å drifte og utvikle samtidig                           | De stiller store krav til at vi skal levere på drift, de stiller store krav til at vi må tenke utvikling og forbedring i alt vi gjør. Men har vært litt utydelig på kommunikasjon og hvordan Mattilsynet ønsker at vi skal gjøre det.  |
|  |  | Utfordringer med å balansere drift og utvikling.                   | Det er klart at vi på ledernivå skal ikke vise at vi blir frustrert, men vi blir jo det fordi vi forstår ikke helt hva de egentlig vill. Jeg tror at den utydeligheten gjør at det blir mer frustrasjon enn at vi oppnår det som de kanskje ønsker. Utfordring, fordi driften tar jo så mye tid. Utvikling kommer på toppen av de du gjør, en ekstra innsats for å jobbe med utvikling og det kan være vanskelig å balansere. Jeg jobber ekstremt mye for å komme i mål med utvikling, men jeg har jo nå bestemt meg for å ha en strategi for det. Fordi jeg kan ikke jobbe med daglig drift i arbeidstiden og utvikling utenfor arbeidstid, så kan vi ikke ha det. Jeg har lagt inn et litet tiltak, jeg har lagt inn i kalenderen min, tid for tanker, utvikling, ferdigstille og det har fungert veldig bra. Og så må jeg holde litt tilbake i alt jeg ønsker å engasjere meg i og fokusere mer rettet mot det som er viktigst, de oppgavene jeg får i fra utvikling. Men det er krevende og få den balansen mellom drift og utvikling, det krever mer enn en 100% stilling. I det private så ser vi økonomien over år og utvikling over litt lengre strategier, men når jeg kom inn i Mattilsynet så var det bare et år å gå, så overlever vi det og så ser vi neste. Så derfor syns jeg at utviklingen har vært frustrerende i Mattilsynet på den måten at vi ikke har hatt noen direkte retning. Jeg har hatt mange ledermøter der det har blitt mye energi fordi at man blir frustrert, man jobber og jobber og jobber med utvikling og |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | <p>så blir det stans. Og så venter man for at ingen tør å ta beslutninger, og så kommer noe nytt.</p> <p>Jeg tenker at vi begynner å bli litt sånn utviklingsliten, fordi at det er for vagt og utydelig i hvilken retning de vil. Så vi preges nok av det i hele organisasjonen, fra topp til bunn.</p> <p><i>Hvis man ikke er enig med budskap fra toppledelsen om krav/forventninger utvikling som man mener ikke er forankret i driften.</i> Det er en kjempeutfordring, vi skal være lojal med det som kommer og det vi gjør er å diskutere det i ledergruppa «hvordan skal vi klare å formidle det?». Når de kommer med sånne type budskap så tenker jeg at det må være en pakke med for å sikre at dette går enhetlig ut i organisasjonen. Det skal fra toppen og ned, det skal gjennom mange ledd, det er stor risiko for at det blir feiltolkinger som går ut. Det er min store frustrasjon.</p> <p>Det som er negativt er når man har over 300 timer pluss i året så har man jobbet for mye. Men det har vært en konsekvens at man ønsker utvikling i tillegg til drift. Og så handler det vel også om mitt engasjement. Så for meg har konsekvensen blitt stor, stor arbeidsbelastning og alt for mye jobb. Mange timer utøver ordinær arbeidstid og for lite mulighet å ta ut tid. Men det handler også om at det er ikke noe noen har pålagt meg, så det har vært at jeg har sett at det har vært nødvendig at jeg har hatt et engasjement og motivasjon i forhold til det. Men sånn skal det ikke fortsette. det har jeg tenkt mye på men nå begynner å falle på plass. Jeg må bli mere bevisst og det handler om meg og ikke Mattilsynet.</p> |
|--|--|--|--|

