



Handelshøyskolen BI

MAN 50061 Endringsledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	20-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	12-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10071 IN08 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Maria Frotveit Vangsnes, Linnéa A. Oftebro, Kjersti Søyland

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	- Hva hemmer og hva fremmer? - Mellomleders forutsetninger for å fungere som endringsleder
Navn på veileder *:	Helene Colman

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?:

Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 5
Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

- Hva hemmer og hva fremmer? -
Mellomleders forutsetninger for å fungere som
endringsleder

Eksamenskode og navn:

MAN 5006 – Endringsledelse

Utleveringsdato:

20.09.2022

Innleveringsdato:

12.05.2023

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	II
1.0 INNLEDNING	1
1.1 TEMA OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	1
1.2 BAKGRUNN FOR ENDRINGSPROSESSENE	2
2.0 TEORI	4
2.1 HVA ER EN MELLOMLEDER.....	4
2.2 MELLOMLEDEREN SOM ENDRINGSAGENT.....	5
2.3 MELLOMLEDERENS ULIKE ROLLER SOM ENDRINGSAGENT	7
2.4 BETYDNINGEN AV NETTVERK.....	8
2.5 MOTSTAND SOM RESPONS PÅ ENDRING	9
2.6 OPPSUMMERING AV TEORI	10
3.0 METODE	12
3.1 FORSKNINGSKONTEKST.....	12
3.2 VALG AV METODE	12
3.3 DATAINNSAMLING OG UTVALG	13
3.4 DATAANALYSE.....	14
3.5 STYRKER OG SVAKHETER VED VALG AV METODE	14
4.0 FUNN	17
4.1 HVA HEMMET.....	17
4.1.1 <i>Eksterne drivere</i>	17
4.1.2 <i>Mellomlederne i skvis</i>	20
4.1.3 <i>Motstand fra ansatte</i>	22
4.2 HVA FREMMET	23
4.2.1 <i>Mellomledernes egen meningsdannelse</i>	23
4.2.2 <i>Involvering og informasjon</i>	25
4.2.3 <i>Tillit</i>	26
4.2.4 <i>Nettverk og sterke bånd</i>	27
4.3 OPPSUMMERING AV FUNN	28
5.0 DISKUSJON	29
5.1 HÅRFIN BALANSE MELLOM DAGLIG DRIFT OG ENDRINGSARBEID	29
5.2 TIDLIG INVOLVERING, RELASJONSBYGGING OG TILLITSSKAPENDE LEDELSE	31
5.3 SKAPE MENING - FOR SEG SELV OG ANDRE	33
5.4 HÅNDTERING AV MOTSTAND - UTTRYKK FOR RESPONS PÅ ENDRING	34
6.0 KONKLUSJON	36
VEDLEGG 1	40

Sammendrag

Temaet for denne prosjektoppgaven er mellomledere som endringsagenter og hva som påvirker deres muligheter til å fungere som det. Studien belyser hva som er forutsetningene for at mellomledere kan fungere som endringsledere. Caset vi har valgt er to offentlige virksomheter i Oslo kommune, et NAV-kontor og et sykehjem. De yter tjenester til innbyggerne, og de har begge gjennomført en organisasjonsendring. Vi har benyttet en kvalitativ tilnærming for å besvare vårt forskningsspørsmål der vi intervjuet åtte mellomledere. Intervjuene ble transkribert, kategorisert og analysert.

For å belyse vårt forskningsspørsmål har vi tatt utgangspunkt i relevant forskningslitteratur og teori om endringsledelse og mellomleder som endringsagent. Ved analyse av datamaterialet finner vi fem hovedområder som har betydning for om mellomledere ved NAV-kontoret og sykehjemmet kan fungere som endringsledere:

1. Eksterne drivere (rammer og pandemi)
2. Balansen mellom daglig drift og utvikling
3. Hvordan mellomlederne skaper mening for seg selv og andre
4. Hvordan motstand kommer til uttrykk og hvordan den blir håndtert
5. Betydningen av involvering, tillit og nettverk

Funnene sier noe om både hva som hemmer og hva som fremmer mellomlederens muligheter som endringsagenter. Vi ser at det som hemmer i særlig grad handler om eksterne drivere, som det er vanskelig å påvirke. Videre ser vi at funnene er forutsetninger som kan være både hemmende og fremmende avhengig av mellomleders tilnærming, forståelse og håndtering.

Våre funn sammenfaller i stor grad med det som er beskrevet i teori og forskning om endringsledelse og endringsagenter, og gir derfor ikke ny kunnskap. Vårt formål har vært å utforske hva som påvirker mellomledere, og deres mulighet til å fungere som endringsledere i to offentlige virksomheter, hvor det er gjennomført organisasjonsendringer.

1.0 Innledning

1.1 Tema og forskningsspørsmål

Denne prosjektoppgaven handler om mellomledere og deres forutsetninger for at de kan ta rollen som endringsledere. Mellomledere utgjør en viktig rolle når en organisasjon skal utvikle endringskapasitet. Endringskapasitet handler både om evnen ledelsen har til å mobilisere og gjennomføre endring, hvordan ansatte responderer på endring og hvordan nye strukturer og rutiner implementeres i organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2011, s. 17).

Mellomledere er altså viktige når en virksomhet skal gjennomføre endringer. De er viktige agenter i endringsarbeid samtidig som de er en del av endringen selv. De er ofte tett på både kollegaer og øvrige medarbeidere i organisasjonen. Ofte står mellomledere i en skvis hvor forventinger både kommer fra overordnede ledere og underordnede medarbeidere. Mellomledere har ledere over seg som forventer lojalitet og forpliktelse til ledelsens beslutninger, og de har medarbeidere under seg som forventer at deres meninger blir lyttet til og videreformidlet opp til ledelsen (Meyer & Stensaker, 2011, s 48). Samtidig som mellomledere skal lede, implementere og realisere endringer, utsettes de også selv for endringer. I dette landskapet skal de manøvrere og samtidig opprettholde den daglige driften av virksomheten (Balogun, 2003). Det er altså store forventninger til mellomledere, og det gjorde oss nysgjerrig på å utforske nærmere forutsetningene for at de skal kunne fungere som endringsledere.

Vårt forskningsspørsmål er: *Hva er forutsetningene for at mellomledere kan fungere som endringsledere?*

Med bakgrunn i ovenstående problemstilling ønsker vi å utforske nærmere mellomleders forutsetninger for å fungere som endringsledere og hva som påvirker det. Vi bruker både begrepene endringsleder og endringsagent i oppgaven. I teorikapittelet gir vi en nærmere beskrivelse av hva vi legger i disse begrepene.

I denne oppgaven tar vi for oss to planlagte endringsprosesser i to offentlige virksomheter, et sykehjem og et NAV-kontor. Begge de planlagte endringene innebar en omstrukturering som påvirket både kultur, praksiser, prosesser og systemer som mellomlederne både skulle håndtere og manøvrere i (Girod & Whittington, 2016, s. 1124). De er således interessante case som kan si noe om mellomlederens mulighet til å fungere som endringsledere.

NAV-kontoret og sykehjemmet er en av flere tilsvarende virksomheter i to store offentlige hierarkiske organisasjoner: arbeids- og velferdsetaten og sykehjemsetaten. NAV-kontoret ledes av en enhetsleder som har flere mellomledere (avdelingsledere) under seg. Sykehjemmet ledes av en institusjonssjef som også har flere mellomledere (avdelingsledere) under seg. Mellomlederne i begge virksomhetene har til felles at de har et antall ansatte under seg og at de rapporterer til leder over i linje. De er tett på ansatte og den daglige driften, og har ansvar for å iverksette de mål og tiltak som etatene setter og har samtidig en rolle i endringsprosesser. Konteksten der mellomlederne utøver sin rolle er noe forskjellig. Sykehjemmet har ansvar for døgkontinuerlig drift og er pålagt å yte forsvarlig helsehjelp gjennom hele døgnet. NAV-kontoret yter sin bistand på dagtid rettet mot brukere som kommer på timeavtaler og akuttvakt eller får digital oppfølging. Begge virksomhetene har et stort driftsfokus og har ansvar for lovpålagte tjenester som mellomlederne skal håndtere samtidig som de skal drive fram endringen. Det gir oss et bredere grunnlag å studere endringsprosessene ut fra.

1.2 Bakgrunn for endringsprosessene

Det vi studerer er toppstyrte endringer i to hierarkiske systemer i offentlig sektor som har sitt utspring i politiske beslutninger bakover i tid.

NAV er et resultat av den såkalte NAV-reformen fra 2006 hvor den tidligere Trygdeetaten, Aetat og den kommunale sosialtjenesten ble slått sammen.

Bakgrunnen for endringsprosessen i det lokale NAV-kontoret var behovet for å reorganisere seg bedre på tvers av statlige og kommunale tjenester for å gi mer helhetlige og effektive tjenester, først i 2019 og så i 2022. Mellomlederne hadde

en sentral rolle i å lede arbeidsgrupper og å implementere endringen i virksomheten.

Bakgrunnen for endringsprosessen ved sykehjemmet er et resultat av en større politisk beslutning tatt i 2015, der det ble bestemt at Oslo kommune skulle bygge langtidshjem for personer med demens, i landsby-form. Endringen innebar blant annet nye måter å organisere og utføre helsehjelpen på. Det gamle sykehjemmet ble nedlagt og ansvar og oppgaver endret for å tilpasse et moderne langtidshjem for en ny pasientgruppe. Også her hadde mellomlederne en viktig rolle i implementering av endring både overfor medarbeidere, beboere og pårørende.

2.0 Teori

I dette kapitlet presenterer og diskuterer vi relevant teori som kan belyse forskningsspørsmålet vårt: *Hva er forutsetningene for at mellomledere kan fungere som endringsledere?*

2.1 Hva er en mellomleder

I litteraturen finnes det ulike tilnærminger til hva en mellomleder er. Ifølge Hope (2010) er det tre forhold som definerer hva en mellomleder er: hierarki, funksjon og ansvar. I hierarkiet er mellomleder under toppleder, og kan samtidig være over ett eller flere nivåer av andre medarbeidere avhengig av hvilken kontekst de befinner seg i. I et case som Meyer og Stensaker (2011) har studert definerer de mellomledere under toppledelsen, men på nivået over førstelinjeledere. En toppleder og en mellomleder vil da ha ulike funksjoner og ansvar. Mens en toppleder er ansvarlig for hele virksomheten, vil en mellomleder ha ansvar for en avgrenset del. En toppleder setter retning og bestemmer virksomhetens strategier og overordnede mål. En mellomleder setter dette ut i livet, og kobler på den måten det strategiske og operative nivået i virksomheten (Balogun, 2003).

Hope (2015) legger videre vekt på at en mellomleder for det første er en leder som er “i midten av noe”, for det andre er en som skaper resultater gjennom andre og for det tredje er en som er sentral i utformingen av strategier og som kan bidra til å iverksette overordnede mål. Rydland (2015) forstår mellomledere som “ledere på et eller flere nivåer under toppledelsen og ett nivå over medarbeiderne” (2015, s. 2). Huy (2001) har gjennomført en større longitudinell studie av mellomledere. Her definerer han mellomledere som “[...] any managers two levels below the CEO and one level above line workers and professionals” (2001, s. 73). Både Hope (2015) og Rydland (2015) har samme tilnærming til hva en mellomleder er.

Forståelsen av hva en mellomleder er, er viktig for avgrensningen av forskningskonteksten vi tar utgangspunkt i. Informantene i våre case er mellomledere på et nivå over medarbeiderne og et eller flere nivåer under

topplederen. Vi tar altså utgangspunkt i den samme forståelsen av mellomleder som Hope, Huy og Rydland.

2.2 Mellomlederen som endringsagent

I oppgaven ser vi på forutsetningene for at mellomledere kan fungere som endringsledere. En endringsleder kan være en endringsagent, men en endringsagent kan også være en person i organisasjonen som ledelsen velger ut til å drive “innsalg” av endringen. Endringsagentens rolle er å fremsnakke endringen, få øvrige ansatte med på laget og få dem til å forstå behovet for endring. En endringsagent kan også bli valgt ut fra sitt nettverk i organisasjonen (Balogun & Casciaro, 2013). Til sammenligning beskriver Kotter (1995) i sin åtte trinns modell for endring i organisasjoner flere forhold som kan knyttes til mellomledere og deres rolle som endringsagenter. Mellomledere kan bidra til å skape forståelse for endringen gjennom sin plassering og funksjon i organisasjonen (trinn 2) og være med å mobilisere ansatte (trinn 4). I tillegg kan de utgjøre en rolle i det å synliggjøre resultater og håndtere motstand (steg 5) i strategiske endringsprosesser. Kotter mener at mellomledere har et særlig ansvar for å bygge endringskapasitet hos ansatte, ved å skape mening med, motivere og omfavne endringen (Kotter, 1995).

Meyer og Stensaker (2011) hevder at felles for endringsagenter er at de også har et spesielt og uttalt ansvar for å drive frem endringer. Samtidig peker de på at det er forskjell på endringsagenter og såkalte “iverksettere”. De viser til at mellomledere og linjeledere er åpenbare iverksettere, og at mellomlederes suksess som endringsagenter og/eller iverksettere avhenger av at ledelsen setter dem i stand til å gjøre en god jobb. Mellomledere kan således både inneha rollen som endringsagenter og iverksettere. I denne oppgaven forstår vi mellomlederne i tråd med den tilnærmingen. De kommuniserer endringen til medarbeidere, mobiliserer ressurser og driver fram endringen og de håndterer motstand og konflikter. Som en del av dette arbeidet er det også en avgjørende faktor å jobbe frem motivasjon for endring hos medarbeiderne gjennom ivaretagelse og bruk av deres kompetanse, sikre involvering og skape et trygt klima for å gi tilbakemeldinger (Meyer & Stensaker, 2011). Involvering innebærer å bli hørt, å bli tatt på alvor og ha en reell mulighet til å påvirke. Denne teorien støttes også av Yukl (2021, s.

286), der det beskrives at avgjørende faktor er å kjenne verdiene, håpene og ønskene til mennesker i organisasjonen. Videre er graden av tillit essensiell for å fremme motivasjon for endring. Hvordan endringslederen behandler medarbeidere og kommuniserer resultater, er viktig for å bygge tillit (Meyer & Stensaker, 2011).

Ifølge Rydland (2015) sitter mellomlederen ofte igjen med ansvaret for at det skapes kraft i organisasjonen under endringsprosesser, og at det er nok kapasitet i organisasjonen under endringer. Mellomlederne har derfor et stort press på seg under de endringsprosessene som vi studerer i denne oppgaven. Driften skal rulle og gå. Mellomlederne forventes å opptre strategisk og skal samtidig bidra som kompetente endringsagenter under store endringsprosesser (Rydland, 2015). Når mellomledere er så viktige agenter i slike endringsprosesser, er det vesentlig at toppledelsen gir støtte, sørger for at mellomlederne har nødvendige ressurser og legger forhold til rette for at mellomlederne klarer å gjennomføre endringene. (Yukl, 2021, s. 288). Travle dager og høyt stressnivå er vanlige faktorer i endringsarbeid. Mellomlederne trenger derfor støtte og hjelp til å holde entusiasmen og optimismen oppe i prosessen med å innføre endringen (Yukl, 2021, s. 193). Teorien til Yukl (2021, s. 196) belyser også verdien av å gi mellomledere myndighet til å ta egne beslutninger i endringsprosesser. Mellomlederne må settes i stand til å gjennomføre endringene, og de bør gis fullmakt til å avgjøre hva som er den beste måten å gjennomføre en ny endring på. Store endringer har mindre sannsynlighet for å lykkes hvis toppledelsen tar alle avgjørelsene alene og forteller mellomlederne i detalj hva de skal gjøre (Yukl, 2021, 196-197).

Siden mellomlederen ofte også har hovedansvaret for iverksettingen, blir mellomlederen en viktig endringsagent i forbindelse med strategiske implementeringsprosesser (Rydland, 2015). Som ansvarlig for iverksetting blir det viktig at mellomlederen skaper mening i endringsinitiativet, og dersom det er nødvendig, må lederen gjennomgå en personlig endring for å skape denne meningen (Balogun, 2013). Lederens tolkning av endringen blir derfor vesentlig, da lederen også må skape mening for endringen ut til ansatte (Rydland, 2015). Som mellomleder må man være tilstede og støtte ansatte gjennom endring. Evne til å identifisere og håndtere medarbeidernes følelser og reaksjoner er således også

viktige egenskaper for mellomledere (Rydland, 2015). Likevel er det en hårfin balanse, for mellomlederen må også være tro mot krav om måloppnåelse og ta eventuelle politiske hensyn gjennom prosessen. En annen balansering mellomlederen står i, er å sikre at daglig drift opprettholdes samtidig som endringsprosessen iverksettes. Ifølge Rydland (2015) må man altså kunne sjonglere forsvarlig daglig drift med den ene hånden og implementere endringer med den andre, som en slags balansekunstner (Huy, 2001).

2.3 Mellomlederens ulike roller som endringsagent

Mellomledere utgjør altså en viktig rolle i endringsprosesser, både i kraft av deres plassering i organisasjonen, deres funksjon og gjennom det formelle ansvaret de har som endringsagent. Tre studier av mellomledere viser at de kan ta ulike roller som endringsagenter i en endringsprosess avhengig av hvilken kontekst de befinner seg i. Rollene er forenklede typologier som viser hvilken endringskapasitet mellomledere må ha og hvilke forutsetningene som må være til stede (Balogun, 2003; Huy, 2001; Rydland, 2015).

Balogun (2003) har forsket på mellomledere og betydningen deres i en organisasjons endringsprosess. Hen finner i sin studie at mellomleder utvikler seg gjennom fire nivåer. Som beskrevet skal mellomledere gjennom en personlig endring ved for å skape forståelse og mening for seg selv. Dette kalles “sensemaking”, og gir forståelse for hva endringen innebærer og hvorfor den er nødvendig. Videre skal mellomledere hjelpe ansatte gjennom endringen ved å gi innsikt i å skape forståelse og mening, “sensegiving”, til endringen. Det innebærer handlinger knyttet både til formell og uformell kommunikasjon, håndtere motstand, veilede og støtte i tråd med behovene som identifiseres underveis. Sist, og ikke minst, skal mellomledere holde den daglige driften i gang samtidig som de implementerer endringen (Balogun, 2003, s. 70). Balogun (2003, s. 79) peker på at den første tilnærmingen som handler om personlig endring og refleksjon rundt egen ledelse, er avgjørende for utførelsen av de tre andre.

Til sammenlikning viser Huy (2001) til at mellomledere kan ta fire ulike roller som endringsagenter: entreprenøren, kommunikatøren, terapeuten og balansekunstneren. Som entreprenør er mellomlederen tett på både underordnede

og kunder, og har samtidig nok avstand til å kunne løfte blikket og forstå det større bildet og se nye muligheter. Kommunikatøren beskriver mellomlederens funksjon som formidler, det vil si hvordan de kommuniserer og oversetter endringsbudskapet. Terapeuten viser til at mellomlederen må håndtere ulike typer motstand som usikkerhet og frykt i organisasjonen. Som en balansekunstner må mellomlederen balansere mellom kontinuitet og endring ved å sikre daglig drift og samtidig iverksette endringer.

Rydland (2015) har studert et større multinasjonalt finansselskap som har gjennomgått en planlagt endring og finner i sin forskning tre roller mellomlederen kan ta: markedsbeskytteren, fasilitatoren og fornyeren. Markedsbeskytteren har fokus på kunden og har gjerne sterke relasjoner til nåværende marked. Fasilitatoren er opptatt av å være ledelsens forlengede arm og arbeider systematisk med endringsledelse gjennom å skape forståelse for - og drive fram endringen. Fornyeren har et stort engasjement for endring og legger vekt på å fange utfordringer i organisasjonen og løfte disse fram. Forskningen til Rydland viser at mellomlederen har en viktig rolle som iverksetter og i det å utvikle endringskapasitet (2015, s. 7). Disse tre rollene utfordrer på hvert sitt vis det rådende synet på mellomlederens betydning i endringsprosesser. I dagens komplekse endringslandskap kjennetegnes organisasjoner av multiple og overlappende endringer. I en slik kontekst kan mellomledere både ha et internt og eksternt fokus. De kan integrere både endring og drift, og de kan ta ansvar utover gitte rammer i egen avdeling.

2.4 Betydningen av nettverk

I forskningslitteraturen blir det pekt på at nettverk er viktig for utøvelsen som endringsagent. Battilana og Casciaro (2013) viser til betydningen av nettverk for at endringsagenter skal lykkes i endringsprosesser. Gjennom en studie fra en stor offentlig virksomhet i Storbritannia fremkommer det at uformelle nettverk har større virkning på endring. De finner at endringsagentens plassering i organisasjonen, nettverkstype og relasjonen til ulike kollegaer har betydning (Battilana og Casciaro, 2013, s. 64). Uformelle og personlige nettverkstyper er av særlig betydning. De beskriver to hovedtyper av nettverk: sammenhengende (cohesive) nettverk, der alle er knyttet til - eller har kontakt med hverandre, og

brobyggende (bridging) nettverk, der få er knyttet til hverandre og enkeltpersoner har en brobyggende rolle (Battilana & Casciaro, 2013, s. 65).

Funnene deres viser at det er en sammenheng mellom type nettverk, type endring og graden av suksess. Ved radikale endringer er det mest verdifullt å kunne dra nytte av brobyggende nettverk. Det kan bidra til å unngå alliansebygging mot endringen og gi anledning til å tilpasse kommunikasjonen til ulike grupperinger uavhengig av hverandre. Ved inkrementelle endringer er det en fordel med sammenhengende nettverk, fordi da vil deltakerne kunne påvirke hverandre, og ofte skape konsensus om endringen. Videre viser Battilana og Casciaro (2013) til at ledernes relasjoner til kollegaer i kraft av å være endringsagenter var spesielt viktige inn mot benkesittere (fence-sitters) og kollegaer som var ambivalente til endringen (Battilana & Casciaro, 2013).

I forkant av endringsprosesser kan det således være hensiktsmessig for mellomledere å kartlegge egne relasjoner og nettverk i organisasjonen, som en forberedelse før selve endringen. Det vil kunne fremme muligheten for mellomlederne til å agere som endringsagenter.

2.5 Motstand som respons på endring

I endringsprosesser kan vi anta at det fremkommer motstand. Hvordan motstanden kommer til uttrykk, blir forstått og håndtert av mellomledere, vil kunne ha betydning for endringsledere. Ifølge Yukl (2021, s. 267) har endringsprosesser større muligheter for å lykkes hvis lederen forstår bakgrunnen for motstanden mot endringen. Annen forskning viser også at tydelig involvering med fokus på opplæring og lederutvikling, lederstøtte i form av rådgiving og problemløsning, kan øke ansattes forpliktelse til endring, fremme tilpasningsevner og redusere motstand (Baran, Filipkowski & Stockwell, 2019).

Ybema og Horvers (2017) finner i en analyse av et forskningscase to former for motstand som endringsledere må håndtere: åpen (frontstage) og skjult (backstage). Frontstage er den åpne motstanden der ansatte åpent klager over endringen og gir ledelsen klar beskjed om at de er uenige i tiltakene som blir gjort. Men de etterlever likevel endringen og gjør det som kreves av dem. Backstage er en form

for motstand der ansatte fremstår som positive til endringen, men likevel ikke følger instruksene som er gitt (Ybema & Hovers, 2017, s. 1243). Det er en type motstand som er vanskeligere å oppdage og håndtere for mellomledere.

Dent og Goldberg (1999) diskuterer ulike tilnærminger til motstand mot endring. De hevder at ansatte ikke nødvendigvis er i mot endringer i seg selv, men at motstanden kan handle om usikkerhet knyttet til mulig tap av status, lønn og andre goder. Effektive endringer i organisasjoner vil da kreve spesifikke og målrettede handlinger i møte med motstanden mot disse ulike faktorene. En mellomleders oppgave blir å ta tak i de utfordringene endringen kan skape, som eksempelvis tap av status. Det handler altså om hvordan mellomledere forstår og håndterer motstanden og hvordan det oversettes og gis mening, og hvordan ansatte responderer på det. Et slikt perspektiv støttes av Sonenshein (2010), som hevder at tidligere forskning har hatt hovedfokus på ledelsens perspektiv mer enn samspillet mellom lederes og ansattes meningsdannelse. Fremfor å tolke ansattes respons på endring som enten negativ eller positiv, argumenter Sonenshein (2010) for å studere endring i et større meningsunivers for å få tak i hva slags mening de involverte aktørene danner gjennom endringsprosessen og hvordan den omdannes.

Motstand kan således forstås som en respons på endring. Den må sees i sammenheng med hvordan mening skapes og omdannes gjennom endringsprosessen. Sett i lys av forskningsspørsmålet for denne oppgaven, er det interessant å reflektere rundt hvordan motstand påvirker mellomlederne i deres rolle som endringsledere.

2.6 Oppsummering av teori

I teorien har vi sett at en mellomleder kan forstås som en aktør som i kraft av sin plassering i organisasjonen, sin funksjon og ansvar (Hope, 2010) kobler virksomhetens strategier og overordnede mål og setter det ut i livet (Balogun, 2013). En mellomleder kan ha en funksjon som både iverksetter og endringsagent (Meyer & Stensaker, 2011). Endringsagentens rolle er å fremsnakke endringen, få ansatte med på laget og få dem til å forstå behovet for endring. Rydland (2015) påpeker at mellomledere ofte har ansvar for å iverksette endringen i organisasjonen og derfor er en sentral endringsagent. Hvordan mellomlederen

som endringsagent tolker og forstår endringen gjennom egen meningsdannelse er viktig, fordi lederen også må skape mening for andre (Balogun, 2003; Rydland, 2015). Samtidig har vi sett at mellomlederen må balansere den daglige driften med implementering av endringen. I dette endringslandskapet utøver mellomleder ulike roller som endringsagent (Balogun, 2003; Huy, 2001; Rydland, 2015).

Annen teori har vist at nettverk som et strategisk verktøy kan fremme muligheten for å lykkes med endring. Endringsagenten opererer i en kontekst hvor nettverk har betydning for både utøvelsen av rollen og hvordan endringsagenten har suksess i endringsprosesser (Battilana & Casciaro, 2013). Hva slags type nettverk og hvem man “nettverker” med, kan påvirke resultatet av endringen i positiv retning.

Sist, men ikke minst, har vi vist til forskere som tematiserer ulike typer motstand (Ybema & Horvers, 2017) og som videre problematiserer perspektiver på motstand (Sonenshein, 2010 og Dent & Goldberg, 1999). Ved å fokusere på hvordan mening dannes i stedet for motstand i seg selv, vil en kunne få en større forståelse for ansattes respons på endring.

3.0 Metode

I dette kapittelet presenterer vi valg av metode sett i lys av vårt forskningsspørsmål. Vi gir en beskrivelse av forskningskonteksten og valg av metode, samt innsamling og behandling av datamaterialet. Til slutt diskuterer vi styrker og svakheter ved metodevalget og gjennomføringen av intervjuene.

3.1 Forskningskontekst

Prosjektgruppen består av tre studenter med bakgrunn fra ulike offentlige virksomheter. Vi har erfaring som mellomledere, og to av oss jobber i to virksomheter i Sykehjemsetaten i Oslo kommune, mens en av oss jobber ved et NAV-kontor i Oslo. Vi har en direkte tilknytning til virksomhetene vi studerer gjennom vårt ansettelsesforhold. De to virksomhetene, NAV-kontoret og sykehjemmet, har gjennomført sammenlignbare omorganiseringsprosesser, der normal drift ble opprettholdt under endringsprosessen. NAV-kontoret og sykehjemmet er offentlige virksomheter som tilbyr og forvalter lovpålagte tjenester til innbyggerne i Oslo kommune. De er såkalte førstelinjetjenester. Begge virksomhetene inngår i en større hierarkisk struktur hvor styringslinjene følger en “top down”-struktur som setter rammer og har betydning for mellomledernes handlingsrom.

3.2 Valg av metode

Ifølge Grønmo (1982) er valg av metode ikke av prinsipiell, men strategisk art. Hvilken metode som er mest anvendbar i et konkret forskningsopplegg, er avhengig av problemstillingen som skal belyses. Formålet med vår studie var å undersøke hva som fremmer og hemmer mellomledere som endringsledere i endringsprosesser. For å kunne undersøke det nærmere, var vi avhengige av å intervjuer mellomledere som har deltatt i slike prosesser for å få deres erfaringer og refleksjoner. Kvalitative tilnærminger er godt egnet til å fange slike fortolkninger. Ettersom vi ønsket å utforske mellomledernes personlige perspektiver, fant vi at en kvalitativ tilnærming var best egnet. Derfor valgte vi å bruke semistrukturerte intervjuer hvor spørsmålene på forhånd var bestemt, men hvor vi også kunne stille

åpne oppfølgingsspørsmål for å gi mellomlederne rom til å utdype og reflektere mer rundt egne betraktninger. Det intervjuformatet er godt egnet for å hente fram intervjuobjektens egne tanker, perspektiver og fortolkninger, noe som var viktig for å belyse vår problemstilling (Kvale og Brinkmann, 2019).

3.3 Datainnsamling og utvalg

Materialet som er brukt i oppgaven består av både primærdata og sekundærdata. Primærdataene består av semistrukturerte intervjuer med åtte mellomledere, og intervjuene ble gjennomført i januar 2023. Sekundærdataene består av ulike dokumenter fra de to endringsprosessene, som styringsdokumenter, møtereferater og interne arbeidsdokumenter.

Før intervjuene ble det utarbeidet en standardisert intervjuguide basert på forskningsspørsmålet vårt (se vedlegg 1). Vi tok sikte på at alle mellomlederne skulle svare på de samme spørsmålene, men ikke nødvendigvis i samme rekkefølge. Det viste seg nemlig at flere foregrev spørsmålene og at det derfor ble unaturlig å binde seg fullstendig til dem. Selve intervjuene varte mellom 40-60 minutter og ble gjennomført digitalt. Alle intervjuene ble tatt opp med lydopptak på mobiltelefon, transkribert og slettet i etterkant. Vi samlet de transkriberte intervjuene i et felles dokument og valgte å utelukke kremting, hostelyder og andre lyder.

Intervjuobjektene omtales i det videre arbeidet som informanter, da de representerer ren informasjon og ikke har hatt en aktiv rolle i studien. Samtidig er de mennesker med ulike personligheter bak den informasjonen de gir, som kommer til uttrykk gjennom ulike utsagn, refleksjoner og fortolkninger i datamaterialet.

Valget av informanter var basert på forskningsspørsmålet, hvor vi nærmere utforsker mellomledere som endringsledere og hvilke forutsetninger som skal til. Vi gjennomførte som beskrevet intervjuer med åtte mellomledere: fire avdelingssykepleiere på sykehjemmet og fire avdelingsledere på NAV-kontoret. Informantene ble tildelt et nummer for å kunne skille dem fra hverandre og samtidig ivareta anonymiteten deres.

Informantene ble i forkant spurt om de ville delta i prosjektoppgaven. De fikk kort informasjon om temaet for oppgaven og en invitasjon til intervju på e-post etter at de hadde sagt ja. Alle intervjuene ble gjennomført digitalt ved bruk av Teams. En av informantene trakk seg rett før selve intervjuet, men vi fant raskt en ny som ønsket å delta. Under selve intervjuet ble informantene først presentert for hvem vi var og oppgavens formål. Deretter ble de informert om at vi ville ivareta anonymiteten deres og at intervjuene ville bli slettet etter transkriberingen. Til slutt ga de muntlig samtykke til å delta.

3.4 Dataanalyse

Etter at alle åtte intervjuene var transkribert, begynte vi å analysere dataene grundig. Først leste og gjenleste vi intervjuene hver for oss, på jakt etter mønstre, likheter og ulikheter, samt interessante og beskrivende utsagn. Underveis i analysen avdekket vi interessante funn om mellomlederne som omhandlet hva som både fremmet og hemmet endringsprosessen. Vi så at datamaterialet ikke ga oss tilstrekkelig innsikt i vårt opprinnelige forskningsspørsmål, som handlet om hvilken rolle mellomledere tar i endringsprosesser. Derfor justerte vi forskningsspørsmålet og fokuserte på hovedtrekkene som fremkom i funnene, nemlig hva som fremmet og hva som hemmet mellomlederne i endringsprosessen. Deretter sorterte, bearbeidet og kategoriserte vi funnene etter justeringen av forskningsspørsmålet. I kapittel 4 presenterer vi funnene nærmere.

3.5 Styrker og svakheter ved valg av metode

Kvalitative tilnærminger har både fordeler og ulemper. På den ene siden gir slike tilnærminger en grundig beskrivelse av prosessene som studeres, noe som er en klar fordel. På den andre siden er det imidlertid en ulempe at beskrivelsene ikke nødvendigvis kan overføres direkte til andre endringsprosesser eller situasjoner. Det er dermed begrenset hva vi kan generalisere ut fra det vi finner gjennom dataanalysen. Likevel er det interessant i seg selv å undersøke hvilke forutsetninger mellomledere har for å fungere som endringsledere.

Vi valgte å gjennomføre intervjuene ved videomøte fremfor fysisk oppmøte. Denne avgjørelsen ble tatt av flere grunner. For det første var det enklere å

overbevise deltakerne om å delta når vi tilbød videointervjuer, og det var også mer praktisk å gjennomføre på denne måten. Vi ønsket å tilpasse oss informantenes hektiske arbeidshverdag, samtidig som det var geografisk avstand mellom prosjektgruppens medlemmer og informantene vi ønsket å intervjuer. En ulempe med videointervjuer var at vi mistet konteksten informantene befant seg i, og vi hadde begrensede muligheter til å fange opp nonverbal kommunikasjon på skjerm. En annen utfordring kunne være å skape tillit gjennom digitale flater, men vi opplevde ikke at det var et problem under intervjuene. Tvert imot kan videointervjuer gi informanten en større fysisk avstand til intervjueren, noe som kan gjøre det enklere å være åpen og ærlig.

I ett av intervjuene opplevde vi en teknisk feil, noe som førte til at vi mistet viktig informasjon og kun fikk utfyllende informasjon på syv av tolv spørsmål. Det bekrefter at videointervjuer også kan være sårbare for tekniske problemer og uforutsette hendelser.

To av medlemmene i prosjektgruppen er, som tidligere beskrevet, ansatt i virksomhetene som ble studert. Det kan ha vært en styrke fordi vi kjenner virksomhetene godt og lettere fikk tilgang til informanter og annen relevant informasjon. Samtidig kan det også ha påvirket våre holdninger til det vi studerer, og det kan være utfordrende å opprettholde en distansert og nøytral tilnærming.

En av oss har også hatt en sentral nøkkelrolle i endringsprosessen, og var blant annet delansvarlig for å utarbeide og implementere nye arbeidsprosesser. I tillegg satt vedkommende i en overordnet arbeidsgruppe som rapporterte direkte til toppledelsen. Det kan gjøre det vanskelig å opprettholde distanse og nøytralitet til caset vi studerer. Vi diskuterte de negative biasene og bestemte oss for ikke å intervjuer informanter fra våre egne virksomheter. Det viste seg å være et fornuftig valg, da en informant uttrykte at hen ikke ville vært like ærlig og åpen hvis intervjueren var en lederkollega.

Flere av informantene i studien ønsket å få tilgang til spørsmålene i forkant av intervjuene. Vi diskuterte hvordan dette kunne påvirke svarene vi fikk, og konkluderte med at det kunne være positivt ved at informantene fikk mulighet til å reflektere i forkant og dermed kunne gi mer utfyllende svar under intervjuene.

Derfor valgte vi å distribuere spørsmålene i forkant av intervjuene til alle åtte informanter, og ikke bare til dem som spurte eksplisitt.

4.0 Funn

I denne casestudien har vi undersøkt hvilke forutsetninger som må være til stede for at mellomledere kan fungere som endringsledere. I analysen av datamaterialet finner vi flere forhold som påvirket muligheten for det, både faktorer som hemmet og faktorer som fremmet. Disse faktorene handler om eksterne drivere, balansen mellom drift og utvikling, mellomledernes egen meningsdanning og meningsskaping (sensemaking og sensegiving), håndtering av motstand, involvering, relasjoner og nettverk.

4.1 Hva hemmet

4.1.1 Eksterne drivere

Rammer og begrenset handlingsrom

Endringsprosessene vi studerte var drevet av politiske beslutninger som la klare føringer på implementeringen. Det ga seg uttrykk i en “top down”-kultur hvor flere mellomledere opplevde at de ikke hadde reell medvirkning selv om det ble iverksatt medvirkningsprosesser. Det ble påpekt at mye var bestemt og styrt utenfra og ovenfra. Noen informanter trakk fram det som en utfordring i seg selv når de skulle lede gjennom endring. “Når rammene på en måte er satt, da, så skal man jo forsvare det, samtidig som man må kunne komme med bekymringer og tanker, så det er et vanskelig terreng å jobbe i, egentlig.” Informantene opplevde en viss grad av frustrasjon over mangelen på innflytelse og mulighet for å påvirke endringsprosessen. Manglende muligheter for medvirkning og påvirkning fra mellomledernes side kan resultere i en ugunstig situasjon hvor deres kunnskap og erfaring ikke blir tilstrekkelig ivaretatt i endringsprosessen. Det kan føre til at viktige perspektiver og ideer blir oversett, og at endringsprosessen ikke blir optimalt tilpasset til de faktiske behovene og utfordringene i organisasjonen. Konsekvensen av det kan være at mellomledere ikke får utnyttet sitt potensial som endringsledere. Situasjonen beskrevet her kan hemme forutsetningene som mellomledere trenger for å fungere som effektive endringsledere. En annen informant opplevde det slik:

Det er allerede bestemt, og det er liten mulighet for å komme med innspill. Som ledere ønsker vi kanskje å ha litt mer innflytelse da. [...] Noe som jeg synes er ugreit er at folk ikke har så mye valg. De må være med, og hvis du ikke vil være med, så må du bare finne deg en ny jobb.

Beskrivelsene fra informantene gir et inntrykk av at mellomlederne i endringsprosesser kan oppleve å ha begrenset innflytelse og at rammene for endring allerede er satt fra toppen av. "Det er mye som er blitt bestemt og er blitt presentert for oss, men når vi prøver å komme med innspill så er det jo for sent, da. For da er jo alt allerede bestemt og avklart." Frustrasjonen bygget på at det ikke ble tatt hensyn til andres synspunkter, og dette førte til unødvendig frustrasjon blant mellomlederne. En tilsvarende utfordring som noen informanter påpekte, var manglende mulighet til å påvirke endringsprosessen fra starten av. De fleste uttrykte samtidig at de så nødvendigheten av endringene, men bemerket da også en bekymring rundt selve endringsprosessen. Flere undret seg over hvorfor de ikke ble inkludert fra starten av.

Begge virksomhetene nedsatte arbeidsgrupper for å sikre medvirkning, men det ble av flere mellomledere påpekt misnøye med sammensetningen av arbeidsgruppene. Det var en skjevfordeling av deltakere som representerte ulike avdelinger, og en størrelse på arbeidsgruppene som flere informanter mente hindret god dialog og fremdrift. Det kan være med på å hemme endringsledere fra å få en helhetlig forståelse av organisasjonen og dens utfordringer, og dermed begrense mulighetene for å utvikle effektive endringsstrategier. I enkelte avdelinger i virksomhetene var det også en ekstra belastning ved at ansatte ble tatt ut av daglig drift for å delta i slike arbeidsgrupper. Det påførte både mellomlederne og ansatte en vesentlig større arbeidsbelastning. Mellomlederne ga også uttrykk for at de hadde vanskeligheter med å opprettholde daglig drift samtidig som de skulle lede endringsprosessen, og at dette var en krevende oppgave. "[...] og det er jo det jeg som leder synes er slitsomt, nettopp med å få dette til å gå rundt."

Det at beslutninger allerede var tatt før involvering, var noe som gikk igjen i informasjonen informantene ga oss. Noen undret seg over hensikten med arbeidsgruppene fordi ting allerede var bestemt på forhånd. Mellomlederne så nytten av å involvere ansatte, men det kan tenkes at det var vanskelig å se på det

som fremmende og nyttig når beslutninger allerede var tatt. En informant uttrykte det slik: “Vi har ikke hatt så mye å si når det kommer til det som har blitt bestemt for oss.” Det kan skape frustrasjon hos mellomlederne, og det kan være med på å påvirke engasjementet og motivasjonen for å drive endringsprosesser videre. Det kan også være hemmende i den forstand at det blir vanskeligere å motivere de ansatte til å støtte endringsprosessen når ting allerede er bestemt på forhånd.

I funnene kom det også fram at øverste leders tilnærming til endringsprosessen hadde en innvirkning. Det fremkom meninger om at overordnet ledelse hadde urealistiske forventninger til framdrift av endringsprosessene, og at det var en kilde til utfordringer. En informant bemerket at “ledelsen var kanskje litt for optimistisk med hensyn til hvor fort ting skulle skje.” En annen hemmende faktor var at prosessen var intens og krevende å stå i. Mellomlederne fikk ikke tid til å drive endringsledelse samtidig som driften skulle gå som normalt. Mellomlederne rapporterte at prosessen var en større belastning enn forventet, og at den krevde betydelig tid og ressurser.

Pandemi

Deler av endringsprosessene pågikk også under covid-19 pandemien. Det førte til at store deler av arbeidshverdagen foregikk på hjemmekontor med ulike digitale løsninger. Det gjaldt i særlig grad for mellomlederne på NAV-kontoret. Det var mye frustrasjon rundt dette, særlig fordi det hindret muligheten til å ta tydelig ansvar i endringsprosessen da mellomlederne var mindre synlige i avdelingene. Når lederne ikke var fysisk tilstede på arbeidsplassen, ble det vanskeligere å oppdage problemer og løse disse i tide. Det kan også påvirke effektiviteten i endringsinitiativet. På grunn av blant annet hjemmekontor, ble informasjonsdeling en utfordring og den sosiale interaksjonen ble begrenset. Flere ledere følte at de ikke kunne utføre viktig arbeid, som å gi svar på spørsmål fra de ansatte og trygge dem gjennom prosessen. Det ble en ubehagelig stor avstand mellom leder og ansatt. Å samarbeide med de ansatte og bygge tillit ble vanskeligere, og lederne kjente på utilstrekkelighet her.

Mellomlederne som satt på hjemmekontor fikk en ny arbeidshverdag, og hadde enda en ny ting de måtte ta innover seg og håndtere. Det var en ny uventet endring

midt i den pågående endringsprosessen, og det kan tenkes at det er viktig med noe ledererfaring for å kunne stå i slike omveltninger. Mellomlederne måtte også håndtere nye verktøy og ny teknologi, som førte til ytterligere stress og usikkerhet. Noen av mellomlederne opplevde også utfordringer knyttet til egen tilnærming til endringsprosessen. Arbeidshverdagen ble snudd på hodet da det ble bestemt at alle skulle ha hjemmekontor. Lederne synes det var vanskelig å være gode ledere når de styrte både drift og utvikling hjemmefra. Det kan da tenkes at det å fungere som endringsledere heller ikke ble en enkel oppgave. Begrenset erfaring med bruk av digitale verktøy, førte også til en større treghet i organisasjonen. Det meste av kommunikasjonen rundt planlegging, iverksetting og gjennomføring av endringen foregikk også over videochat. En informant beskrev tregheten “som å snu et skip.”

Det er lett på papiret å si at her er det mye som sannsynligvis treffer bra i arbeidsflyt, struktur, kvalitet, gjennomføring. Og så er det ikke fullt så optimalt, fordi det tar så lang tid før du får snudd dette hangarskipet til å være oppe i marsjfart i en ny organisasjon, og spesielt på Teams.

En digital arbeidshverdag kan føre til utfordringer, spesielt når det gjelder endringsinitiativer som krever samarbeid og kommunikasjon på tvers av avdelinger og mellom ulike nivåer i organisasjonen. Funnene våre sier noe om at den akutte endringen i arbeidshverdagen, fra fysisk tilstedeværelse til hjemmekontor og bruk av nye digitale verktøy, hemmet endringsprosessen.

4.1.2 Mellomlederne i skvis

En annen viktig hemmende faktor som kom frem under intervjuene, var at mellomlederne stod i utfordrende endringsprosesser der de opplevde å bli dratt i flere retninger. En informant beskrev det som en “sårbar rolle å ligge på midten.”, der mellomlederne måtte balansere krav og forventninger fra både overordnede og underordnede. En annen poengterte at mellomlederne måtte være lojale både mot organisasjonen og sine ledere, samtidig som de måtte ta hensyn til sine egne ansatte. Det kan være en vanskelig balansegang. “Det går opp og ned. Man må jo ta en dag av gangen, men man står jo i en skvis som mellomleder.” En tredje informant var tydelig på at balansegangen var vanskelig:

Man skal jo på en måte være tro mot organisasjonen, som sådan, og mot sine ledere. Også skal man samtidig være tro mot dem man leder. Så det er et vanskelig terreng å jobbe med, egentlig. Mellomleder står jo i en skvis. Det er en litt sårbar rolle å ligge på midten. Du skal være oppover og nedover og ikke dras for mye den ene eller andre veien, på en måte.

Gjennom intervjuene ble det avdekket at endringsprosessen var hemmende for mellomlederne på grunn av mangel på tilrettelegging og høyt arbeidspress. De følte ikke at de klarte å ivareta driften på en god måte, samtidig som at endringsprosessen til tider levde sitt eget liv. Endringsprosessen ble ofte et irritasjonsmoment der mellomlederne hadde problemer med å kjenne på mestring og mening med arbeidet. Mellomlederne skyldte på tidspress. En informant sa følgende: “Egentlig så går det på at det har stjålet mye tid og energi, det har det jo.” En annen la vekt på oppgavene og hvilken mengde det genererte: “Vi mellomledere har blitt bombardert med ting man skal følge opp. [...] Alt kommer på toppen av alt.” Høyt arbeidspress blir sett på som hemmende for at mellomlederne skulle fungere som gode endringsledere. Ansatte ble også påvirket av at mellomlederne var slitne, ikke hadde tid eller kapasitet til å ta seg av ulike saker. Det førte også til begrensede muligheter for å gjennomføre gode medvirkningsprosesser.

Flere mellomledere var tydelig på at det var krevende å håndtere både den daglige driften og samtidig skulle implementere nye arbeidsprosesser å både sikre og gi opplæring til de ansatte. En av informantene sa det slik: “Vi må fortsette å drive virksomheten, ivareta beboere, ansatte og pårørende, samtidig som vi arbeider med nye initiativ. “Det er krevende å opprettholde en positiv holdning i en slik situasjon.” Mellomlederne hadde utfordringer med å prioritere, og opplevde at øverste leder tildelte dem ekstra unødvendige oppgaver midt i prosessen: “Plutselig skulle vi begynne med dette, midt i en endringsprosess. Det ble ikke tatt hensyn til at det overhodet ikke passet seg slik.” Informantene på sykehjemmet var tydelig på at det var ekstra krevende å skulle sikre forsvarlig drift på et sykehjem som gir tjenester 24 timer i døgnet. De kjente på en utilstrekkelighet, som kunne være hemmende, da de måtte håndtere, planlegge og gjennomføre endringsprosessen samtidig som de skulle ivareta driften. De kjente også på

motstand, da det ble oppfattet at overordnet ledelse fremmet sine egne saker og interesser, som var i strid med mellomledernes egne synspunkter og forslag.

4.1.3 Motstand fra ansatte

De ansatte viste motstand på ulike måter, både åpen og skjult. En informant ga en billedlig beskrivelse: “Altså folk reagerer jo så forskjellig. Det er jo de som hopper fra fjelltopp til fjelltopp, også er de som skal ned i disse dalene og kjempe i mot.” Samtidig beskrev mellomlederne motstanden som uttrykk for usikkerhet og utrygghet. Noe motstand var knyttet til enkelte faggrupper og fagområder og splitting av disse.

Det er jo enkelte fagområder, eller grupper hvis du kan kalle det det, som har vært skeptiske, fordi før var vi jo organisert etter fagområde. [...] De var jo veldig skeptiske til hvordan vi skal beholde vår kompetanse, vårt fagområde.

Mellomlederne hadde en sentral rolle i endringsprosessene, og det var viktig for dem å skape tillit hos de ansatte. De var klare på at de ikke kunne presse på for en endring som møtte mye motstand fra ansatte for da kunne tilliten bli svekket. Noe som igjen kan føre til at mellomlederens påvirkning og innflytelse reduseres. For å kunne fungere som endringsleder, er det viktig med tillit i teamet eller avdelingen man leder.

Det var også motstand i form av negativt snakk og “kos med misnøye”. En informant beskrev det slik: “Mye motstand, korridorsnakk, åpen og skjult motstand i alle varianter.” En annen forklarte det på denne måten:

Det er mange spørsmål. Man kan merke på personalgruppa når man snakker om endringsprosessen, så kan man merke en slags... Det er delte meninger, ikke sant. Også plutselig går det noen rykter. Også blusser det opp. Og da blir det fort mye snakk på huset, da. Det oppfattes som uro i mine øyne.

En tredje informant beskrev den skjulte motstanden slik: “Det var lite trening av oppgaver. Det er medarbeiderne for pliktoppfyllende til. Kanskje mer at man brukte mye tid på å snakke om det negative i stedet for å være effektive.” Risiko for konflikt og motstand øker når mellomlederne må gjennomføre påtvungne endringer, slik som i disse prosessene. Endringen var bestemt på forhånd, og det var lite mellomlederne fikk gjort med den beslutningen. Motstanden mot endringen måtte tas tak i, og det førte til at mellomlederne måtte bruke mer tid og energi på å håndtere konflikter og motstand, og de fikk dermed mindre tid til å være endringsledere. Mellomlederne håndterte motstanden med dialog og åpenhet. De fremsto som relasjonsorienterte, og var opptatt av å anerkjenne det som kom til uttrykk fra de ansatte: “Det er jo å prøve å besvare spørsmålene som kommer så godt man kan. Og prøve å motivere på de områdene man kan og anerkjenne motstanden. Så blir det jo en veldig balansegang.” Det kan således se ut som at motstanden fra ansatte kan ha hemmet mellomledernes mulighet til å fungere som endringsledere i den forstand at det skapte støy og forsinkelser i endringsprosessen. Deres evne til å håndtere ulike typer motstand ble derfor avgjørende for dem.

4.2 Hva fremmet

I datamaterialet finner vi også forhold som fremmet mellomledernes muligheter til å fungere som endringsledere.

4.2.1 Mellomledernes egen meningsdannelse

Mellomlederne hadde flere roller i endringsprosessen. De skulle koordinere, sikre drift, implementere endringen og bistå de ansatte i endringsprosessen. I denne prosessen ble det viktig for lederne å skape mening for seg selv. Mellomlederne uttrykte at de hadde en bevissthet rundt egen rolle som endringsleder i form av at de kjente på et stort ansvar. De mente også at endringen ga mening, fordi den handlet om noe større enn dem selv. De klarte å se endringsprosessen i en større kontekst, hvor hensikten var å gi et bedre tjenestetilbud. Det kan virke som at mellomlederne fant mening i at de var med på å endre noe til det bedre, og til fordel for noen andre. Det har vært med på å fremme deres evne til å agere som endringsledere. Som en informant beskrev det: “Jeg tror på det. Når alt faller på plass, så vil vi jobbe bedre rundt brukerne med økt tverrfaglighet.” Mellomlederne

fant mening i at endringsprosessen er nødvendig, fordi den vil gi et bedre tilbud til brukerne. Mellomlederne skapte også en felles forståelse av endringsbehovet og kommuniserte dette ut til sine ansatte. En beskrev at prosessen førte til at samarbeidet ble bedre på tvers i virksomheten: “Nå fremstår vi som mer samkjørte og effektive. Vi jobber mer på tvers.” Mellomlederne fremhevet at endringen også ga mening gjennom at de måtte etablere forståelse og skape mening hos de ansatte. Mye av arbeidet mellomlederne hadde fokus på var å kommunisere ut og oversette endringsbudskapet. En av informantene forklarte at de tidlig prøvde å få ut informasjon om endringen, og kalte inn til møter der man kunne drøfte og diskutere i fellesskap.

For mellomlederne handlet det også om å prøve å finne sin egen vei, finne egne måter å justere og tilpasse seg på for å få driften til å gå rundt. En informant forklarte det slik: “Jeg har vel tatt en liten innersving og gjort ting litt for meg selv i min avdeling, for at det skal være best mulig for ansatte.” Mellomlederne var tydelig på at det hadde vært et stort fokus på at de ansatte skulle føle seg ivaretatt og sett i prosessen. Selv om endringsprosessen var krevende å stå i, så fant mellomlederne måter å motivere de ansatte på. Denne meningsdanningen og engasjementet for å få ansatte med seg, har fremmet mellomledernes forutsetninger for å fungere som endringsledere.

Til tross for at noen av mellomlederne var store deler av arbeidshverdagen på hjemmekontor i en periode, gjentok det seg under intervjuene at mellomlederne ønsket, og forstod viktigheten av, å være tilgjengelig og tett på ansatte. De uttrykte at de så nødvendigheten av å støtte, trygge og roe ned medarbeiderne for å kunne ha det stabilt og trygt på jobben under endringsprosessen. En informant beskrev det på denne måten:

Mellomleders rolle er jo så innmari viktig. Det går jo på å trygge, for det er alltid mange som er urolige i sånne prosesser og synes det er skummelt. Da er det noe med å ha tid til å være litt tett på, og roe det ned. Det tenker jeg. Det å skape trygghet og roe ned og forminske litt prosessen.

Mellomlederne fant også mening i endringsarbeidet gjennom å være en talsperson for ansatte. I avdelingsmøter og i andre forum ble ansatte oppfordret til å si det de

mente. Mellomlederne ønsket tilbakemeldinger fra ansatte og brukte ulike forum for å få dette budskapet ut. En av lederne var tydelig på at en viktig rolle var å videreformidle tanker og forslag til ledelse over: “Jeg prøver å være veldig flink på å gjøre det jeg tenker er jobben min, og det er å få personalet på gulvet til å kunne tørre å si ifra. Da blir det min rolle å videreformidle.” Videre fremkom det i intervjuene at det var viktig å ha fokus på hva som faktisk fungerte og bruke det som en bevisst strategi i meningsdanningen. “Vi er flinke til å skryte og kommentere hverandre positivt. Det har jo vært med på å få folk med i prosessen. Det gjør faktisk en forskjell, og jeg har prøvd å fokusere på det som er bra.” Funnene viser at mellomledernes egen sensemaking og hvordan de klarer å tilpasse den til ansatte gjennom å formidle og oversette endringsbudskapet, fremmer deres mulighet til å fungere som endringsledere.

4.2.2 Involvering og informasjon

Mellomlederne var tydelige på at de hadde et ønske om å sikre involvering og god informasjonsdeling under endringsprosessen. Lederne hadde en tanke om at når de ansatte også ble involvert i prosessen, ville det være med på å forebygge motstand, og på den måten minske uro og friksjon som fort kan oppleves som negative forstyrrelser når nye endringer innføres.

Det ble igangsatt ulike involveringstiltak som seminarer og arbeidsgrupper, og det ble tilrettelagt for mer uformelle arbeidsmøter og møtepunkter. Selv om rammebetingelsene var satt, ble mellomlederne involvert som deltakere i ulike arbeidsgrupper. Noen hadde også i oppdrag å lede arbeidsgruppene. Selv om ikke alle mellomlederne følte seg nok involvert, framkom det samtidig at de opplevde å være aktive deltakere i endringsprosessen som for eksempel beskrevet på denne måten: “Jeg er jo del av en ledergruppe, så da har jeg jo vært med i diverse arbeidsmøter. Men vi hadde jo også egne arbeidsgrupper, da, som drev mye av utviklingen”. Videre ble også medbestemmelsesapparatet involvert, der tillitsvalgte og verneombud var tett på og involvert i prosessen. Involvering av de ansatte ble også trukket fram som et viktig fokus for mellomlederne i endringsprosessen:

En måte å gjøre det på er å få medarbeiderne aktivt inn i prosessen, motivere dem til å bli med i disse gruppene for å være med på å forme prosessen selv. En annen måte er å prate om det, helst hele tiden.

Mellomlederne var særlig opptatt av å skape mening for ansatte gjennom å gi informasjon underveis og være tilgjengelige for dem. Det ble for eksempel lagt til rette for faste møtepunkter med informasjon og hvor ansatte kunne stille spørsmål: “Vi har jo forsøkt å komme tidlig med informasjon og ha møter der man kan snakke om det.” “Altså vi snakket jo med medarbeiderne, argumenterte, diskuterte [...] De ble jo hørt på mange områder og fikk mulighet til å uttale seg om veldig mye.” Det kan se ut som at involvering på flere nivåer samt informasjonsdeling, var forhold som ga mellomlederne større mulighet til å fungere som endringsledere.

4.2.3 Tillit

Grad av tillit kan være en viktig faktor i endringsarbeid. I intervjuene trakk mellomlederne frem viktigheten av gjensidig tillit under endringsprosessen og da særlig mellom leder og ansatt. Gjennom å involvere ansatte, bidro mellomlederne til å bygge tillit. De sosiale relasjonene som mellomlederne hadde til sine ansatte, ble sett på som svært viktige og nødvendige gjennom endringsprosessen. Mellomlederne forklarte at disse relasjonene handlet om tillit og var noe som var utviklet gjennom samhandling og interaksjon over tid. Det å ha en god relasjon til hverandre både til ledere over og ansatte under i hierarkiet, ble blant annet fremhevet på denne måten:

Det er jo superviktig at man har en god relasjon med hver enkelt i hele prosessen, sånn at medarbeiderne føler seg trygge. Og at vi som mellomledere får den støtten vi trenger, og ikke minst den anerkjennelsen man har behov for. Men det er også vår rolle opp mot ansatte.

Tilliten handlet også om å kunne være åpen om utfordringene som var knyttet til endringsprosessen. Mellomlederne var særlig opptatt av å bygge tillit for å kunne være en støtte for hverandre, slik en beskrev det:

Endring er en sensitiv prosess. Man må ha gode relasjoner til folk som gjør at spenningen blir litt lavere. At man kan spille på hverandre og støtte hverandre på det som er vanskelig. Man må ha tillit til hverandre.

Det var viktig for mellomlederne å ha lav terskel for å be om hjelp og støtte fra hverandre. Dette mente de var viktig for å bygge en positiv holdning og stemning rundt endringen. De opplevde at lederstøtten bidro til å redusere noe av usikkerheten og bekymringene som spredde seg i avdelingen. De kjente også på at når de hadde tillit til hverandre, så var det lettere å jobbe sammen mot et felles mål som handlet om å implementere endringen på en god måte. Funnene tyder på at mellomledernes evne til å skape tillit, kan fremme forutsetningene for å fungere som endringsledere. Tillit mellom mellomledere ser også ut til å ha betydning i endringsprosessen gjennom å påvirke motivasjon og engasjement. Det forsterker mellomlederes forutsetninger for å fungere som gode endringsledere.

4.2.4 Nettverk og sterke bånd

Flere mellomledere ble bedre kjent med kollegaer gjennom endringsprosessen og knyttet tettere bånd. Det førte til at det var enklere å samarbeide på tvers og arbeide helhetlig med implementering av endringsprosessen. Mellomlederne fant støtte i hverandre, særlig i form av å være del av et større nettverk på samme nivå. Støtten ble beskrevet på ulike måter: “Vi mellomledere snakker mye sammen. Vi har snakket litt om vår frustrasjon, og vi hjelper hverandre med å få dette til. Altså, det har vært veldig god støtte i ledergruppen.”

En annen informant forklarte det slik: “Vi har jo stått i de samme utfordringene og kjent på de samme problemstillingene knyttet til ting vi ikke har vært enig i.” Det ble investert mye tid i ledermøter, og det var rom for å dele og snakke om vanskelige ting der. Egne møter for mellomlederne på samme nivå ble også gjennomført, og ble sett på som positivt og nyttig gjennom endringsprosessen.

Under intervjuene kom det fram at overordnet ledelse til tider var lite tilgjengelig og fraværende. Samtidig så det ikke ut som om at det var et større hinder for mellomlederne i endringsprosessen nettopp fordi de la vekt på å være sammen om endringsprosessen. En beskrev det på denne måten: “Det er jo avdelingslederne

som har dratt lasset, tenker jeg, ja.” De var tydelig på at de selv var viktige endringsagenter i endringsprosessen. Funnene kan belyse at nettverket mellomlederne var en del av, fremmet deres mulighet til å fungere som endringsledere fordi de støttet seg på hverandre, hadde gjensidig tillit og knyttet sterkere bånd i endringsprosessen.

4.3 Oppsummering av funn

Rammer og strukturer som er satt av organisasjonen, både politiske beslutninger og en “top down”-kultur kan hemme mellomledernes evne til å påvirke endringsprosessen og bidra som endringsagenter. Mellomlederne uttrykte at de ikke hadde tilstrekkelig medvirkning eller påvirkningsmuligheter i endringsprosessen, noe som førte til frustrasjon og begrensning av deres evne til å utnytte sin kunnskap og erfaring. Misnøye med sammensetning av arbeidsgrupper, en digital arbeidshverdag som følge av pandemi og skjult motstand hos ansatte, ble også nevnt som utfordringer som hindret effektiv dialog og framdrift. Det var krevende å opprettholde daglig drift og lede endringsprosessen samtidig. Disse faktorene kan være med på å hemme mellomlederens mulighet til å være gode, effektive endringsledere.

Samtidig hadde mellomlederne en bevissthet rundt egen rolle som endringsleder, og endringen ga mening fordi den handlet om noe større enn dem selv. De så endringsprosessen i en større kontekst hvor målet var å gi et bedre tjenestetilbud. Samarbeid og samhold på tvers i virksomheten ble viktig, fra mellomleder til mellomleder. Utfordringer og kompliserte saker ble gjerne ikke løst i hierarkiet, men der lederne lyktes i å samarbeide på tvers, horisontalt i nettverket. Mellomlederne kommuniserte og oversatte endringsbudskapet til ansatte, og justerte sin egen tilnærming for å få ansatte med og skape motivasjon for endringen. De var bevisste på viktigheten av gjensidig tillit, å være tett på og tilgjengelige for ansatte for å støtte, trygge og berolige. Lederne fungerte som talspersoner for sine ansatte. Mellomlederne fokuserte på og trakk fram hva som fungerte, og brukte det som en bevisst strategi i meningsdanningen.

5.0 Diskusjon

I dette kapittelet diskuterer vi hvilke forutsetninger mellomledere har for å være endringsledere med utgangspunkt i funnene fra vårt casestudie, organisasjonsendringen ved NAV-kontoret og sykehjemmet, i lys av relevant teori. Vi ser at det er noen elementer som fremmer og noen elementer som hemmer mellomledernes handlingsrom som endringsledere.

5.1 Hårfin balanse mellom daglig drift og endringsarbeid

I lys av teorien til Yukl (2021, s. 288) finner vi at mellomlederne må ha nok tid og nødvendige ressurser for å lede endringsprosesser til suksess. Våre funn viser at mellomlederne ble stående i en skvis, som handlet om å håndtere krav og forventninger, både fra overordnet ledelse og fra ansatte. Skvisen handlet også om høyt arbeidspress, ivareta daglig drift og drive endringsarbeid med få ressurser og lite tilrettelegging for å gjennomføre endringen. Vi ser at mellomlederne håndterte motstridende forhold som en type balansekunstner slik Huy (2001) beskriver det. Disse faktorene har betydning for kvaliteten og gjennomføringen av endringsprosessen og mellomledernes forutsetninger for å fungere som endringsledere.

For å fungere som endringsledere, trenger mellomledere både strategisk og operativ kompetanse, samt evne til å kommunisere og samarbeide med både toppledelsen og medarbeiderne (Balogun, 2003). Våre funn belyser at mellomlederne stod i skvisen og måtte skape resultater gjennom andre, samtidig som de hadde ansvar for en avgrenset del av virksomheten.

En annen forutsetning for å kunne fungere som endringsledere var evnen til å se utfordringene og mulighetene i organisasjonen på en helhetlig måte. Dette innebar å ha et klart bilde av organisasjonens strategier og mål, og samtidig være i stand til å identifisere mulige hindringer og utfordringer på veien mot disse målene (Hope, 2015). I våre funn ser vi at mellomlederne skapte en felles forståelse av endringsbehovet, men det kommer i liten grad frem at det ble dannet en klar og tydelig visjon forankret på toppen. Likevel tyder funnene på at mellomlederne

manøvrerte seg gjennom prosessen, ofte ved å “gå egne veier”. Ifølge Yukl (2021, s. 286) er det en tilnæringsmåte som handler om å utforme sin egen personlige visjon. I mangel av en tydelig overordnet visjon, skaper en mening ved å lage sin egen. Det gjenspeiles i funnene våre at flere mellomledere benyttet en slik tilnærming tidlig i endringsprosessen.

Som vi har sett i våre funn, var hjemmekontor og en digital arbeidshverdag en ekstra belastning under endringsprosessen. Hjemmekontorordningen førte til begrensninger i informasjonsdeling og sosial interaksjon. Alle mellomlederne vi intervjuet opplevde det som utfordrende å kommunisere og samhandle med ansatte, støtte dem og bygge tillit gjennom prosessen som følge av at en stor del av arbeidet med å lede pågikk fra hjemmekontor. På grunn av pandemien og den plutselige digitale hverdagen, er det åpenbart at det ble mer krevende. Vi vet at fysisk tilstedeværelse er viktig i ledelse og endringsarbeid. Det støttes også av Rydland (2015) som peker på nødvendigheten av at mellomledere må være til stede gjennom endring. På bakgrunn av funnene i casestudiet bør toppledere vurdere alternative løsninger for å fremme sosial interaksjon og tillit under slike utfordrende tider. Det kan ses i sammenheng med Meyer og Stensakers (2011) teori om at veien til god endringsledelse er avhengig av at toppledelsen setter mellomlederne i stand til å gjøre jobben og at de riktige forutsetningene er tilstede. Det støttes også av Yukl (2021, s. 288).

Våre funn viser hvordan mellomlederne skulle realisere endringen og samtidig holde driften i gang, og i det arbeidet lå det mange oppgaver. De har ledere over seg som forventer lojalitet og forpliktelse til ledelsens beslutninger, og de har ansatte under seg som forventer at deres meninger blir lyttet til og videreformidlet til ledelsen (Meyer & Stensaker, 2011). På den ene siden skal mellomlederne være tro mot organisasjonen, mens de på den andre siden skal være tro mot de som blir ledet. Det viste seg å være en krevende balansegang. Samtidig som mellomlederne skulle lede og implementere endringene, ble de selv utsatt for endringer. I dette landskapet skulle de manøvrere og samtidig opprettholde den daglige driften av virksomheten (Balogun, 2003). Når man legger disse forutsetningene til grunn, og i tillegg ser at mellomlederne manglet innflytelse og mulighet for å påvirke endringsprosessen, kan det tenkes at motivasjonen og engasjementet lederne hadde, påvirkes negativt. De begrensningene som mellomlederne opplevde under

endringsprosessen, kan være med på å svekke deres evne til å fungere som endringsledere. En måte å håndtere denne utfordringen på kan være å øke graden av medvirkning og involvering fra mellomlederne tidlig i endringsprosessen (Yukl, 2021, s. 196-197).

Å skape et miljø hvor mellomledere har mulighet til å både bidra og påvirke endringsprosessen fra starten av kan derfor være avgjørende. Når endringer skjer på avdelingsnivå som i vårt casestudie, vil betydningen av å involvere mellomleder øke, fordi mellomlederne best kjenner til sine egne avdelinger (Yukl, 2021, s. 289). Ved å involvere mellomlederne på et tidlig stadium vil en kunne utnytte mellomledernes innsikt og erfaring, fange opp viktige momenter og tilpasse endringen til de faktiske behovene i organisasjonen. Det kan igjen øke mulighetene for en vellykket endringsprosess (Rydland, 2015).

5.2 Tidlig involvering, relasjonsbygging og tillitsskapende ledelse

Våre funn viser at mellomlederne hadde begrenset handlingsrom. Det er et kjent fenomen i organisasjoner hvor endringer blir bestemt og bestilt fra toppledernivå. Mellomlederne fremhevet at mye var bestemt på forhånd og de savnet tidlig involvering fra overordnet ledelse. Som tidligere påpekt uttrykker teorien til blant annet Yukl (2021) og Rydland (2015) noe om verdien av tidlig involvering av mellomledere. Vi vet at involvering av ulike aktører gjennom endringsprosessen kan bidra til å bygge tillit, skape en felles forståelse for endringen, gi bedre innsikt og utvikle forpliktelse hos de involverte. Involvering og informasjon i endringsprosessen kan altså bidra til å skape mening og eierskap hos mellomledere.

Videre ser vi at mellomlederne finner støtter i hverandre horisontalt i hierarkiet, og at det fremmer deres mulighet som endringsledere. Det er særlig det uformelle nettverket, det å være del av en gruppe på samme nivå, som fremheves som viktig. Gjennom samhandling over tid og mot et felles mål, knytter mellomlederne sterkere bånd. Vi ser at nettverket har betydning som meningsdannelse og skaper felles forståelse for endringen og de utfordringer mellomlederne møter. Nettverket blir således et "hvilerom" som mellomlederne kan være seg selv i og hvor de finner styrke til å stå i endringsprosessen. Det kan se ut som at nettverk tillegges

en annen betydning enn det Battilana og Casciaro (2010) skriver om, der de hevder at nettverk kan ha betydning for hvordan endringsagenter lykkes i endringsprosesser. De legger vekt på betydningen av nettverk som et strategisk verktøy i endringsprosesser og diskuterer noen forhold som har betydning for hvordan endringsagenter lykkes med å implementere endringen. Deres funn sier noe om betydningen av type nettverk, endringsagentens plassering i nettverket og relasjonene til andre for å få gjennomført endringen (Battilana og Casciaro, 2010, s. 64). Vi finner heller at nettverk har betydning for mellomledernes egen meningsdannelse og som en støttende faktor i endringsarbeidet, og at det er samhandlingen med andre ledere som har betydning. Samtidig viser det at relasjonene mellom lederne har til hverandre i en gruppe på samme nivå er viktig, god relasjon fremstår som en forutsetning for å stå i endring. Funnene gir en forståelse av verdien av samarbeid og samhold på tvers i virksomheten, mellomleder-til-mellomleder.

Vi ser i våre funn at graden av tillit kan ha betydning for mellomlederes mulighet til å fungere som endringsagenter. Selv om mellomlederne vekslet mellom hjemmekontor og fysisk tilstedeværelse, og i tillegg hadde en økt mengde arbeidsoppgaver, var ansatte og relasjonsbygging viktig. Det kan også være en årsak til at lederne fant mening i endringsprosessen. Yukl (2021, s. 294) belyser hensikten med å ha møtepunkter for å dele informasjon, og viktigheten av å holde ansatte informert gjennom endringsprosessen. Funnene våre stemmer med denne teorien, fordi funnene viser at mellomlederne var opptatt av informasjonsdeling og hadde jevnlig møter i avdelingene sine. Mellomlederne fungerte også som talspersoner for sine ansatte opp til øverste ledelse, og vi ser at det kan ha vært med på å skape tillit nedover i virksomheten. Funnene og deler av teorien kan tyde på at graden av tillit kan ha betydning for mellomlederes mulighet til å fungere som endringsagenter.

Involvering av ulike aktører gjennom endringsprosessen kan bidra til å bygge tillit, skape felles forståelse for endringen, gi bedre innsikt og utvikle forpliktelse hos de involverte. Våre funn viser at involvering i form av deltakelse i ulike arbeidsgrupper og faggrupper på ulike nivåer var et grep som hadde betydning. Både mellomledere og ansatte fikk mulighet til å delta og slik påvirke endringsprosessen. Når ansatte involveres i prosessen, kan det bidra til å

forebygge motstand og minske uro og friksjon som er faktorer mellomledere kan oppleve når nye endringer innføres. Dette støttes av Yukl (2021, s. 292) som påpeker viktigheten av å la arbeidsgrupper være med på å lede gjennomføring av endringer. Det legges til grunn at dette er endringer som påvirker underavdelinger, som i vårt case.

5.3 Skape mening - for seg selv og andre

Våre funn viser at mellomlederens egen meningsdannelse (sensemaking) har betydning for hvordan de kan fungere som endringsagenter ved gitte endringer. Mellomlederne gir tydelig uttrykk for at de selv reflekterte rundt egen rolle og ledelse, og således skapte mening for seg selv. Det er i tråd med det første nivået som Balogun (2003) beskriver, nemlig at mellomledere må gjennomgå en personlig endring. Videre ser vi at mellomlederne skapte mening for seg selv gjennom å forstå endringen i et større perspektiv. Målet med endringen var å gi et bedre tjenestetilbud til brukerne. For mellomlederne handlet det om å være del av noe som skulle bli bedre og som var til fordel for noen andre. Vi ser at deres egen meningsdannelse var med på å fremme deres evne til å være endringsagent. Hvordan de selv tolker og gir mening til endringen, har således betydning for om de evner å skape mening for ansatte slik Balogun (2003) beskriver det.

Videre finner vi at en stor del av endringsarbeidet handlet om å skape mening (sensegiving) til ansatte. Det gjorde mellomlederne ved å kommunisere og oversette endringsbudskapet, og gjennom det håndterte de ulike roller som endringsagenter (Huy, 2001 og Rydland, 2015). Det tydeligste som fremkom var deres evne til å kommunisere og oversette endringen, blant annet gjennom å legge til rette for informasjonflyt, møtepunkter og involvering. De snakket om endringen i ulike fora, de involverte ansatte i ulike arbeidsgrupper, og de var tilgjengelige for spørsmål. De både fremsnakket endringen og la til rette for diskusjon, for å få ansatte med på laget. Det er i tråd med hva Meyer og Stensaker (2011) beskriver som essensielt for å fremme motivasjon for endring. Sett i lys av Kotters åtte trinns modell (1995) ser vi at de var med på å skape forståelse for endringen. Vi kan videre si at mellomlederne både mobiliserte ressurser og sikret deltakelse endringsprosessen. I tillegg ser vi at en del av denne meningsdannelsen handlet om å håndtere motstand.

5.4 Håndtering av motstand - uttrykk for respons på endring

Mellomlederne beskrev ulik grad av motstand. De beskrev også hvordan den kom til uttrykk og hvordan de håndterte den. Vi ser i funnene at mellomlederne tolket og forsto motstanden som uttrykk for usikkerhet knyttet til fremtidige arbeidsoppgaver og manglende rolleklarhet hos ansatte. De fremsto ganske trygge på at de visste hva motstanden kom av og handlet om. Ifølge Yukl (2021, s. 267) øker det sjansen for en vellykket endringsprosess.

Funnene våre tyder altså på at motstanden ikke handlet om endringen i seg selv, men at den var mer et uttrykk for utrygghet og usikkerhet. Vi ser da at mellomlederne skaper mening ved å tolke det som en respons på endring, mer enn som en negativ eller positiv handling. Sonenshein (2010) støtter dette perspektivet, og tolker det som en respons på endring og som må iverksettes med tiltak. Det er i tråd med hvordan Dent og Goldberg (1999) foreslår at motstand må forstås og tilnærmes i endringsprosesser.

Mellomlederne i vårt case var opptatt av å håndtere motstanden sammen med de ansatte, gjennom god dialog og åpenhet rundt det som var vanskelig. Sett i lys av Sonensheins (2010) teori kan det tyde på at lederne dypdykket i motstanden for å undersøke hva slags mening de ansatte dannet seg. Mellomlederne brukte tid på å snakke med, roe ned, til tross for at det tok både energi og forsinket deres arbeid i endringsprosessen. Lederne ønsket å skape et trygt arbeidsklima der det var rom for å gi tilbakemeldinger og ha takhøyde for å si det man mener (Meyer & Stensaker, 2011). Dette gir oss en forståelse av at mellomlederne var opptatt av relasjonskompetanse og av å sikre involvering hos ansatte. Funnene våre tyder likevel på at noe av motstanden var skjult i den forstand at ansatte gjorde oppgavene sine, men trenerte samtidig ved å bruke tid og energi på å snakke negativt om endringen. Det satte mellomlederne på prøve og forsinket endringsprosessen. Samtidig ser vi at mellomlederne på et vis identifiserte og håndterte denne typen motstand med åpenhet og dialog. Sett i lys av Ybema og Hovers (2017, s. 1243) som hevder at denne type motstand er vanskeligere å få øye på og gripe tak i, ser vi at mellomlederne stod i det og håndterte det som kom fra ansatte. Det kan tyde på at mellomlederne var trygge i rollen som

endringsledere, og at det var med på å fremme deres forutsetninger i endringsprosessen.

6.0 Konklusjon

I denne oppgaven har vi belyst forhold som påvirker mellomlederens forutsetninger for å fungere som endringsledere. Vi finner at det er flere faktorer som både fremmer og hemmer mellomledernes forutsetninger for å fungere som endringsledere. Skal mellomlederne lykkes som endringsledere så må de forstå, tolke, kommunisere og håndtere endringen.

På bakgrunn av relevant teori og caset fra to offentlige virksomheter, NAV-kontoret og sykehjemmet, har vi identifisert noen sentrale forutsetninger for at mellomlederne kan fungere som endringsagenter. For det første finner vi at mellomlederne bedriver sitt virke som endringsledere i en kontekst hvor eksterne drivere, som organisasjonsstruktur og pandemi, påvirker handlingsrommet negativt. For det andre finner vi det avgjørende i hvilken grad mellomledere håndterer balansen mellom daglig drift og endringsarbeid. Videre ser vi at en vesentlig forutsetning er at mellomlederne først skaper mening for seg selv, før de kan skape en mening for ansatte. Det er også betydningsfullt hvordan mellomlederne tolker, forstår og håndterer motstand underveis i endringsprosessen.

Mellomledernes forståelse og fortolkning av endringsinnholdet er avgjørende for hvordan de kommuniserer det til andre. Ikke overraskende finner vi at tidlig involvering på flere nivåer, tillitsskapende ledelse og det å ha et ledernettsverk som støtte, er med på å fremme muligheten til å fungere som endringsleder.

Våre funn sammenfaller med det som er beskrevet i teori og forskning om endring og endringsledelse. Studien gir således ikke ny kunnskap, men bekrefter og støtter allerede foreliggende forskningslitteratur på området. Videre er det slik at konteksten der mellomleder utøver sin rolle vil være forskjellig for ulike typer endringer, og hva som påvirker kan være både situasjons- og personavhengig. Våre funn er derfor ikke direkte overførbare til andre kontekster. Det er heller ikke hensikten. Likevel mener vi at studien peker på forhold som kan gi nyttig og utfyllende kunnskap om mellomledere og deres betydning som endringsledere i organisasjoner. Det er til syvende og sist mellomlederne som innehar en

nøkkelrolle i endringsprosesser, og da er det av betydning å få ulike perspektiver på hva som både fremmer og hemmer deres muligheter til å fungere som endringsagenter.

Litteraturliste

- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69–83.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>
- Baran, B. E., Filipkowski, J. N. & Stockwell, R. A. (2019). Organizational change: Perspectives from human resource management. *Journal of Change Management*, 19(3), 201–219.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1502800>
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2013). The Network Secrets of Great Change Agents. *Harvard Business Review*, 91(7-8), 62–68.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “Resistance to Change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25–41.
https://www.researchgate.net/publication/248815676_Challenging_Resistance_to_Change
- Girod, S. J. G. & Whittington, R. (2016). Reconfiguration, reconstructing and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 38(5), 1121–1133.
<https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1002/smj.2543>
- Grønmo, S. (1982). Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder. I H. Holter og R. Kalleberg (Red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, (s. 94–122). Universitetsforlaget.
- Hope, O. (2010). *Essays on Middle Management Responses to Change Initiatives* [Doktoravhandling, Norges Handelshøyskole]. NHH Brage.
<https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/164350>
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Gyldendal akademisk.
- Huy, N. Q. (2001, september). In Praise of middle managers. *Harvard Business Review*, Vol. 79 (8), 72–79.
<https://hbr.org/2001/09/in-praise-of-middle-managers>
- Kotter, J.P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2019). *Det kvalitative forskningsintervjuet* (3. utg.). Gyldendal akademisk.

Meyer, C. & Stensaker, I. (2011). *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget.

Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen? *Magma*.
<https://old.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>

Sonenshein, S. (2010). We're changing – or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *The Academy of Management Journal*, 53(3), 477–512.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.51467638>

Ybema, S. & Horvers, M. (2017). Resistance Through Compliance: The Strategic and Subversive Potential of Frontstage and Backstage Resistance. *Organization Studies*, 38(9), 1233–1251.
<https://doi.org/10.1177/0170840617709305>

Yukl, G. (2021). Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 267–308). Gyldendal akademisk.

Andre kilder:

Styringsdokumenter, møtereferater og interne arbeidsdokumenter.

Vedlegg 1

Intervjuguide

A. Introduksjon

Hensikt, håndtering og sletting av data

- Hensikten med intervjuet
- Intervjuet vil bli tatt opp og transkribert i etterkant. All informasjon vil bli slettet etter at det er skrevet ned.
- Muntlig samtykke.

Ivaretagelse av anonymitet

Ditt navn og arbeidssted vil ikke kunne identifiseres i datamaterialet. Alle informanter får tildelt et nummer slik at vi kan skille dere fra hverandre og samtidig ivareta deres anonymitet (informant 1-8). Arbeidsstedet (caset) vil ikke kunne gjenkjennes, da det i oppgaven kun vil bli beskrevet som NAV-kontoret og sykehjemmet.

B. Spørsmål

1. Hva er din bakgrunn i virksomheten?
2. Ser du på arbeidsplassen din som et godt sted å jobbe? Fortell.
3. Hva har vært din rolle i endringsprosessen? (hvordan har du som mellomleder blitt involvert)
4. Hva er bakgrunnen for endringen?
5. Hvordan har endringen blitt ledet?
6. Når hørte du først om endringen? Fortell.
7. Hva kjennetegner denne virksomheten?
8. Hva tenker du rundt endringen - var det et godt tiltak?
9. Hva betyr endringen for deg?
10. Hva har vært utfordringer i endringsprosessen?
11. Har det vært motstand mot endringen i organisasjonen?
12. Hvordan kommer det til uttrykk?
13. På hvilken måte håndterte du motstanden?
14. Hvordan har du selv valgt å tilnærme deg endringsprosessen?
15. Hvordan har du opplevd "å selge" endringen til egne ansatte?
16. Hva slags støtte har du fått? Fra hvem?
17. Er det andre ting, innspill etc. enn det vi har snakket om som du ønsker å formidle?