



Handelshøyskolen BI

MAN 50061 Endringsledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	06-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	06-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10132 IN08 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn: Kjølnes Skar og Ragnhild Olaussen

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Huordan skaper og formidler ledere mening i en endringsprosess?
Navn på veileder *:	Helene Loe Colman

Inneholder besvarelsen Nei Kan besvarelsen Ja
konfidensielt materiale?: offentliggjøres?:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 12
Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

- Hvordan skaper og formidler ledere mening i en endringsprosess?

Eksamenskode og navn:

2021H EMM– MAN 50061 Endringsledelse

Utleveringsdato:

06.09.2021

Innleveringsdato:

06.05.2022

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	III
1. INNLEDNING.....	1
2. TEORI.....	2
2.1 MENINGSDANNING OG MENINGSFORMIDLING – BEGREPER, PERSPEKTIVER OG KONSEPTER	2
2.2 ENDRINGSPROESSEN: FRA DISKURSIV TIL PRAKTISK BEVISSTHET	4
2.3 HVORDAN LEDERE PÅ ULIKE NIVÅER SKAPER OG GIR MENING TIL ENDRINGER	5
<i>Ulike lederroller i ulike faser</i>	<i>6</i>
<i>Toppledelsens sensemaking og sensegiving</i>	<i>7</i>
<i>Mellomlederens sensemaking og sensegiving</i>	<i>9</i>
<i>Meningsdannelse skjer i dynamikken mellom nivåer</i>	<i>10</i>
2.4. OPPSUMMERING TEORI.....	11
3. METODE OG FORSKNINGSKONTEKST	13
3.1. METODISK RAMMEVERK: FORTOLKNINGSBASERT TILNÆRMING	13
3.2 CASE: HELSEFREMMEDE PRAKSIS I BARNEHAGER I GRORUDDALEN	13
3.3 DATAINNSAMLING	15
<i>Forskningsdesign.....</i>	<i>15</i>
<i>Induktiv og kvalitativ</i>	<i>15</i>
<i>Gjennomføring av intervjuer</i>	<i>15</i>
3.4 BEHANDLING OG ANALYSE AV DATA	16
4. FUNN/ANALYSE	18
4.1. TOPPLEDELSENS PERSPEKTIV PÅ ENDRINGSPROESSEN.....	18
<i>Toppledernes meningsdannelse.....</i>	<i>18</i>
<i>Toppleders refleksjon rundt egen rolle.....</i>	<i>19</i>
<i>Toppledelsens meningsformidling; et todelt budskap.....</i>	<i>20</i>
4.2. MELLOMLEDERNES PERSPEKTIV	22
<i>Mellomlederne deler toppledelsens forståelse av behov for endring</i>	<i>22</i>
<i>Mellomleders refleksjon rundt egen rolle og ledelse i endringsprosessen</i>	<i>23</i>
<i>Hvordan mellomleder rammet inn meningsformidlingen.....</i>	<i>25</i>
4.3 OPPSUMMERING ANALYSE	30
5. DISKUSJON.....	32
5.1. MENINGSDANNINGEN - EN KOGNITIV, KOMMUNIKATIV OG HANDLINGSORIENTERT PROSESS	32
5.2 BEVISSTHETSENDRING FRA PRAT TIL PRAKSIS	33

5.3. BÅDE TOPPLEDELSE OG MELLOMLEDERNE DREV ENDRINGEN FREM GJENNOM FORMIDLING AV MENING	33
5.4. TOPPLEDERE OG MELLOMLEDERE REFLEKTERER LIKT RUNDT BEHOVET FOR ENDRING	34
5.5. TOPPLEDERE OG MELLOMLEDERE REFLEKTERER ULIKT RUNDT EGEN ROLLE	35
5.6 MELLOMLEDERENS VIKTIGE ROLLE SOM MELLOMMANN FOR ENDRING	35
5.7. RESPONS OG DYNAMIKK MELLOM NIVÅENE PÅVIRKER MENINGSDANNELSEN	37
5.8. MOTSTAND ELLER BARE NATURLIG RESPONS PÅ FORVIRRENDE HENDELSE?	37
5.9. IMPLIKASJONER.....	38
6. KONKLUSJON.....	39
REFERANSELISTE.....	40

Sammendrag

Vi har studert en toppstyrt strategisk endringsprosess i en hierarkisk organisasjon for å undersøke hvordan ledere skaper og formidler mening til en endringsprosess. Vårt case er prosjektet “Helsefremmende praksis i barnehager i Groruddalen” som skal endre praksis og prosedyrer knyttet til kosthold og fysisk aktivitet i barnehager. Innenfor rammen av hermeneutisk metode har vi gjennomført kvalitative intervjuer med sju respondenter i bydeler i Groruddalen. Intervjuene er transkribert, kodet og analysert.

For å kunne utforske problemstillingen har vi fordypet oss i teori om ulike perspektiver på *sensemaking* og *sensegiving*, hvordan bevisstheten i en organisasjon i endring går fra en diskursiv til en praktisk bevissthet; hvordan rammer og omdefinering av rammer er sentrale elementer i meningsdannelse i en endringsprosess. Vi har også sett særlig på teori om henholdsvis topplederens og mellomlederens sentrale roller i strategiske endringsprosesser, særlig knyttet til hvordan de skaper og formidler mening.

Funnene viser hvordan toppledelsen i starten av endringsprosessen skapte mening knyttet til endringen, gjennom å innse behov for endring og fastsette mål, samt ved å reflektere rundt egen rolle i endringen. Toppledelsen formidlet behovet og visjon for endringsprosessen til mellomledere og øvrig organisasjon. Mellomledernes meningsdannelse bestod i å bearbeide toppledelsens meningsformidling samt å reflektere rundt sin egen rolle som endringsleder. Mellomlederen ga mening til endringsprosessen overfor ansatte ved å knytte det overordnede budskapet til praktiske, pedagogiske og personlige rammer.

Mens budskapet i toppledelsens kommunikasjon hadde særlig fokus på *hva* om skulle endres og *hvorfor*, hadde mellomlederne fokus på *hvordan* det skulle gjøres, og sistnevnte var derfor avgjørende for å realisere den strategiske endringen.

Vi har vist hvordan meningsdannelse skapes i en syklisk prosess mellom nivåene i organisasjonen, og at lederes refleksjon rundt egen rolle påvirkes av responsen de

møter. Vi diskuterer videre hvordan man ved å se på endringsprosessen gjennom en *sensemaking*-linse bedre kan forstå ansattes reaksjon på endringen, noe som kan gjøre endringsledelsen mer målrettet.

1. Innledning

For å få med seg organisasjonen på reisen fra en idé til en implementert ny praksis kreves god endringsledelse. I en planlagt, toppstyrt endringsprosess i en hierarkisk organisasjon vil endringen gjerne ledes gjennom flere nivåer, fra et initiativ fra toppledelsen via nivåer av mellomledere, og ut til de ansatte på gulvet. Det er interessant å se nærmere på de ulike ledernivåenes rolle i en slik endringsprosess, og se hvordan mening skapes og formidles gjennom nivåene og i møte med respons fra ansatte.

Vi vil undersøke hvordan ledere på ulike nivåer gjennom kommunikasjon kan gi mening til endringsprosesser og derved lede en endring fra idé til kollektiv handling, samt hvilke faktorer som innvirker på lederens endringsledelse.

Med bakgrunn i ledelsesteori om meningsdanning og aktører i endringsprosesser, vil vi bruke prosjektet “Helsefremmende praksis i barnehager i Groruddalen” til å se på hvordan ledere selv fant mening i endringsinitiativet og hvordan de formidlet mening med mål om å få med seg ansatte i å endre praksis. Dette er en toppstyrt hierarkisk endringsprosess der bydelene i Groruddalen skulle endre praksis i barnehager knyttet til fysisk aktivitet og kosthold.

Problemstillingen vi vil besvare er:

Hvordan skaper og formidler ledere mening i en endringsprosess?

Vi har delt oppgaven inn i seks kapitler. Innledningen presenterer forskningsspørsmålet vårt og hvorfor det er interessant. Kapittel to introduserer tidligere forskning og teorier som kan hjelpe oss å forstå det vi vil studere. Tredje kapittel belyser metodisk rammeverk, forskningskontekst i form av et case, samt hvordan vi har samlet inn og behandlet våre data. I fjerde kapittel presenterer vi dataene og hva vi fant da vi analyserte disse. Funnene belegges empirisk. Deretter følger kapittel fem som er en diskusjon der vi kopler våre funn med teorien, før vi konkluderer i kapittel seks. Vi benytter noen engelske begreper, enten fordi de er vanskelig å oversette eller fordi de er godt etablert i den norske fagterminologien.

2. Teori

For å besvare problemstillingen er det viktig å forstå hvordan både toppledere og mellomledere skaper mening omkring endringsprosesser, og hvordan de så kommuniserer for å påvirke meningsdannelsen til organisasjonen for øvrig.

Vi tar utgangspunkt i teori om *sensemaking*, og ser nærmere på ulike forståelser og aspekter ved dette fenomenet. Deretter trekker vi frem noen perspektiver på hvordan meningsdannelsen arter seg gjennom fasene av en endringsprosess. Så ser vi på hvordan henholdsvis toppledere og mellomledere skaper og formidler mening gjennom endringen.

2.1 Meningsdanning og meningsformidling – begreper, perspektiver og konsepter

Begrepet *sensemaking* - meningsdanning - handler om hvordan mennesker gir mening til hendelser. Innenfor organisasjonsstudier refereres Karl Weick til som en av opphavsmennene til begrepet (Brown et al., 2014). Forståelsen og definisjon av begrepet har utviklet seg gjennom de siste tiårene etter hvert som ulike forskere har utforsket ulike sider ved fenomenet. Det finnes ikke én omforent definisjon, men det hersker bred enighet om at *sensemaking* viser til prosesser hvor mennesker søker sannsynlige forklaringer på tvetydige, feilaktige eller forvirrende hendelser, og dessuten at det innebærer et moment at aktiv handling (Brown et al., 2015).

I endringsledelse vil det være et mål for lederne å også påvirke andres meningsdanning gjennom *sensegiving* – eller meningsformidling. Gioia & Chittipeddi (1991) definerer *sensegiving* som «forsøket på påvirke andres meningsdanning i retning av en foretrukket redefinering av organisasjonsvirkeligheten».

Hvorvidt *sensemaking* først og fremst er en individuell-kognitiv prosess (en slags 'mental mapping'); en kollektiv-sosial prosess (samhandling mellom mennesker);

eller en diskursiv (språklig-kommunikativ) prosess, er det ulike perspektiver på (Brown et al., 2015). I vår diskusjon legger vi til grunn en forståelse av begrepene som åpner for alle disse tre perspektivene, med vekt på den språklig-kommunikative forståelsen. Brown et al. (2015) viser i sin gjennomgang av forskningen på feltet til hvordan ulike forskere observerer at *sensemaking* innebærer å vri omstendighetene om til noe som er forståelig gjennom å uttrykke det i ord. Historiefortelling fremholdes som en utbredt måte å påvirke folks virkelighetsoppfatning på, og slike narrativer skapes av flere aktører sammen (Zilber, 2007, i Brown et al., 2014). Både *sensemaking* og *sensegiving* henger ifølge Sonenshein (2010) tett sammen med narrativer. Balogun og Johnson (2005, i Maitlis og Christianson, 2014) beskriver *sensemaking* først og fremst som en samtalende og fortellende prosess som involverer en bredde av kommunikasjonssjangre, både muntlig og skriftlig, formell og uformell.

Både Weick og senere teoretikere tillegger også *sensemaking* en komponent av handling. Maitlis og Christianson (2014) siterer Weick (1988): «*Cognition lies in the path of action. Action precedes cognition and focuses cognition*». Handling bidrar ifølge Weick til *sensemaking* ved å skape mer råmateriale for meningsdannelsen. Samtidig former handling omgivelsene, og endrer dermed den virkeligheten folk møter, og danner mening omkring (Weick, 1988, i Maitlis og Christianson, 2014). Bolander og Sandberg (2013, i Brown et al., 2014) beskriver hvordan *sensemaking* innebærer å skape en praktisk virkelighet hvor handling og kontekst utdyper hverandre gjensidig.

I *sensemaking*-litteraturen er det for øvrig i økende grad vanlig å se på *sensemaking* også som en makro-prosess. Altså ikke bare noe som skjer på individ- og gruppenivå, men at meningsdannelse også skjer på institusjons- og samfunnsnivå, og at småskala, lokale og individuelle prosesser har vist seg å ha potensial for å skape omfattende endringer i samfunnet (Brown et al., 2015).

Mye av litteraturen fremstiller ifølge Maitlis og Christianson (2014) *sensemaking* som en retrospektiv prosess, altså at mening skapes ved å betrakte hendelser som har skjedd.

2.2 Endringsprosessen: fra diskursiv til praktisk bevissthet

Med bakgrunn i forståelsen av konseptene *sensemaking* og *sensegiving*, vil vi gå dypere inn i noen perspektiver om hvordan forståelse og bevissthet utvikler seg gjennom en endringsprosess.

Hennestad og Revang (2017) betrakter hele endringsprosessen som en utvikling fra en idé til en kollektiv handling. De beskriver hvordan bevisstheten hos de ulike aktørene i organisasjonen gradvis endrer seg fra abstrakt til konkret forståelse av endringen. De legger således an både en kognitiv, diskursiv og en handlingsorientert forståelse av meningsdannelsen som skjer gjennom prosessen, og henter inspirasjon fra sosiologen Anthony Giddens' begreper *diskursiv bevissthet* og *praktisk bevissthet*, som er ulike bevissthetsnivåer i en sosial endringsprosess. Den diskursive bevisstheten defineres som det en kan sette ord på og er i stand til snakke om, og å diskutere ideer om "det nye" i forhold til egne handlingsbetingelser.

Hennestad og Revang (2017) legger til grunn at man må være seg bevisst hva man egentlig baserer sine egne oppfatninger på, og at det er først når man kan bevisstgjøre seg og å formulere sine egne ståsteder at man er i stand til å endre oppfatning. De hevder at begrepsfattige miljøer vil ha begrenset mulighet til å nyansere observasjoner, beslutninger og tanker. De legger særlig vekt på at den individuelle lederens ordvalg og fremføring av budskap er en vesentlig faktor for å forstå organisasjoner.

Samtidig vektlegger de at det ikke bare er ledelsens kommunikasjonsferdigheter som er viktig, men at de også må forstå strømningene og tolkningsrammene i organisasjonen de opererer i. Praktisk bevissthet må komme i forlengelsen av den diskursive bevisstheten. Det handler ikke bare om å være i stand til å snakke og tenke i abstrakte, distanserte termer, men nærmest om å leve etter dem uten å tenke over det. Endring begynner med diskursiv bevissthet der medlemmene av en gruppe er i stand til å snakke om noe som skal forandres. Endring vil imidlertid

ikke skje før medlemmene får en økende praktisk bevissthet om det nye, og dernest en kompetanse i å utøve den nye praksisen. Endringsledelse handler om å lede prosessen slik at gruppen går fra å ha diskursiv bevissthet til praktisk kompetanse, og har som mål å få en ny hverdagsvirkelighet til å vokse ut av den gamle, snarere enn å bygge noe nytt (Hennestad og Revang, 2017).

Van de Voet et al. (2013) uttrykker en lignende endring i forståelse og bevissthet gjennom å ta utgangspunkt i menneskenes oppfatning av en organisasjons verdigrunnlag. De hevder at endringer i organisasjoner skjer gjennom en forsiktig og gradvis omtolkning og *reframing* (skape ny innramming) av organisasjonens forpliktelser, fremfor å erstatte gamle verdier med nye.

Også Cornelissen et al. (2014) bruker begrepet 'rammer' (*frames*) for å vise hvordan måten man snakker om endringen på er avgjørende for hvordan endringsprosesser forløper. Hvorvidt individer lykkes i å utføre koordinerte handlinger, avhenger av måten de både individuelt og kollektivt innrammer (*frame*) og omdefinerer (*reframe*) sine omstendigheter. Forfatterne forklarer videre at når individer bruker spesifikke ord som del av deres meningsdannelse, handler det ikke bare om dekode og forstå mening. Ord og uttrykk er derimot også med på å skape større fortolkningsrammer og forståelseskjemaer som former en bakgrunn for tolkninger og handlinger. Dette betyr ifølge Cornelissen et al. (2014) at i endringsprosesser må individene også bli oppmerksomme på hvilken bakgrunnsforståelse som ligger til grunn for deres tolkning.

2.3 Hvordan ledere på ulike nivåer skaper og gir mening til endringer

Senere i oppgaven vil vi diskutere problemstillingen ved blant annet å legge vekt på anerkjennelsen av hvordan henholdsvis toppledere og mellomledere fyller ulike unike roller innenfor meningsdanning og meningsformidling i endringsprosesser. Dette kan vi forankre i følgende teori:

Ulike lederroller i ulike faser

Strategisk endring innebærer ifølge Gioia og Chittipeddi (1991) et forsøk på å endre nåværende oppfatninger og handlinger for å kunne møte nye muligheter og skiftende omgivelser. De fremhever toppledelsens avgjørende rolle i tidlig fase av en strategisk endringsprosess, og hevder at den typiske rollebeskrivelsen av en toppleder ikke fanger opp rikdommen i de symbolske elementene i strategisk ledelse.

Gioia og Chittipeddi (1991) skisserer starten på en endringsprosess i form av følgende fire steg der toppledelsen har en avgjørende rolle:

Steg 1 er toppledelsens meningsdannelse hvor de forsøker å forstå den nye situasjonen ved å skape en visjon (*envisioning*). Steg 2 er at topplederen formidler mening videre ved å kommunisere visjonen (*signaling*). Steg 3 er interessentenes meningsdannelse der de forsøker å finne meningen i hva den foreslåtte visjonen vil å si for dem og forandre sin forståelse (*re-visioning*). Steg 4 er at disse interessentene formidler mening videre ved å respondere på den foreslåtte visjonen og prøver å påvirke realiseringen av denne (*energizing*).

Balogun (2003) understreker på sin side mellomlederens viktige, komplekse og krevende rolle i å implementere strategisk endring, og påpeker samtidig at det er en tendens til at deres strategiske betydning undervurderes. Hun poengterer at dersom toppledere ikke involverer mellomledere i det strategiske arbeidet og ikke er oppmerksomme på potensiell motstand hos disse, kan man miste muligheten til å dra nytte av det de kan tilby. Balogun (2003) fremhever mellomlederens posisjon som "mellommann" i endringen framfor de mer vanlige beskrivelsene av mellomlederen som en som enten mottar eller implementerer endring.

Balogun (2003) deler mellomlederens rolle i endringsprosesser i følgende fire kategorier: 1) de gjennomgår en personlig endring; 2) de skal hjelpe ansatte gjennom endringen; 3) de skal implementere nødvendige endringer i avdelingen, 4) i tillegg til å holde driften i gang.

Mens de to siste rollene hos Balogun (2003) er i tråd med forståelsen av en tradisjonell leder- og koordinatorrolle, hevder hun at de to første rollene gjerne blir oversett, til tross for at disse innebærer at mellomleder tolker endringsforsøket til håndfaste handlinger for både dem selv og deres team. Mellomledernes strategiske betydning ligger ifølge Balogun (2003) i hvordan de tolker hva som må gjøres og hva de selv kan gjøre, og hvordan de leder basert på disse tolkningene. Hun konkluderer med at mellomledere ikke bare er kanal for toppledelsens styring, men at de tvert imot er avgjørende for å realisere strategien.

Vi har sett at både Gioia og Chittipeddi (1991) og Balogun (2003) tar utgangspunkt i at tradisjonelle forståelser av henholdsvis topplers og mellomleders rolle er mangelfulle, og de bidrar begge gjennom sin forskning til å utvide forståelsen av disse rollene ved å utbrodere deres betydning i å skape og formidle mening gjennom endringsprosesser.

Toppledelsens sensemaking og sensegiving

For at en endring skal settes ut i livet, er det ifølge Gioia og Chittipeddi (1991) nødvendig at toppledelsen først finner mening i endringen ved at det passer inn i topplerens fortolkningsrammer. I forlengelsen av dette må de definere en revidert forståelse av organisasjonen, noe som gjerne formuleres i en mer eller mindre abstrakt visjon som de i neste omgang prøver å formidle til organisasjonen for øvrig. Gioia og Chittipeddi (1991) viser til hvordan toppledelsens meningsdanning og meningsformidling er sentrale prosesser som er sammenvevd og vekselvirkende, og som former hvordan den videre meningsdannelsen i organisasjonen skjer.

Responsen som denne kommunikasjonen medfører, vil i sin tur påvirke topplerens forståelse av visjonen, og bidra til at ledelsen kan gjøre justeringer og deretter sammen med organisasjonen før øvrig gjøre en samlet innsats for å realisere visjonen. Starten på en strategisk endring kan ifølge Gioia og Chittipeddi (1991) sees som en prosess hvor toppledelsen skaper mening rundt en endret visjon for organisasjonen, for så å engasjere seg i flere runder av tilpasning av

visjonen, i en «forhandling» med øvrige parter for å påvirke dem til å akseptere visjonen.

Toppledelsen kan engasjere seg i ulike aktiviteter for å utvide egen forståelse, slik Gioia og Chittipeddi (1991) fant i sine studer, der toppledelsen gikk aktivt inn for å skaffe seg innblikk i historie, kultur, styrker og svakheter i organisasjonen; de ansatte konsulenter, deltok på seminarer og lyttet til folk lengre ned i organisasjonen. Også Van de Voet et al. (2013) argumenter for at bestrebelsen etter å endre verdier må være mer enn ovenfra- og ned kommunikasjon om den ønskede endringen. De argumenterer for at ledelse er en relasjonell størrelse som går ut over det å bare å skulle påvirke ansatte; de understreker at også ledelsen i seg selv bør endres og forankres i nye verdier. De vektlegger at toppledelsen må være synlig og tydelig på egne prioriteringer i endringsprosessen.

Tucker et al. (2012) utdyper hvordan toppledere og beslutningstakere kan gå fram for å tydeliggjøre sine verdier og prioriteringer og få med seg organisasjonen til å se på endringen fra beslutningstakerens ståsted ved bruk av såkalte '*social accounts*'. '*Social accounts*' kan defineres som den forklaringen man gir noen for de beslutninger og handlinger en har gjort. Det kan være et virkemiddel for å formidle ledelsens meningsdannelse til organisasjonen for øvrig, og gi ansatte mulighet for å se ting i en ny kontekst. Forfatterne utdyper tre ulike typer '*social accounts*' hentet fra Cobb og Wooten (1998, i Tuckers et al., 2012), hvorav vi vil fokusere to de to første; nemlig '*causal accounts*' og '*ideological accounts*'. '*Causal accounts*' referer til interne og eksterne krefter som påvirker organisasjonen, og årsaken til at disse skaper behov for endring. Slike typer *social accounts* bør ifølge Tucker et al. (2012) ikke presenteres alene, men handlingen for å møte disse må presenteres samtidig. "*Ideological accounts*" er en type forklaring som fokuserer på verdien av selve endringen; definere mål og retning på organisasjonsnivå, samle ansatte rundt spesifikke verdier og definere hva endringen innebærer av nye prosedyrer. Tucker et al. (2012) karakteriserer bruken av '*social accounts*' som vellykket når de ansatte til fulle forstår beslutningen om endringen fra beslutningstakerens perspektiv. Han fant i sine studier at både '*causal accounts*' og '*ideological accounts*' var godt egnet til å få ansatte til å

forstå endringen sett fra lederens ståsted, samt at det bidro til å styrke ansattes tillit til ledelsen. Således bør begge disse være sentral i kommunikasjonen i endringsprosesser. Tucker et al. (2012) konkluderer med at den sterkeste effekten kom av *'ideological accounts'*, altså argumentasjonen som var knyttet til organisasjonens mål, retning og prosedyrer.

Som Hennestad og Revang (2017) understreker også Van de Voet et al. (2013) at det ikke er tilstrekkelig at øverste ledelse formulerer en visjon og snakker om endringen, men at de også må *"walk the walk"*, i form av å vise vei og fungere som rollemodeller. Van der Voet (2013) understreker at gjennom en deltakende tilnærming til endring og delegert lederansvar, vil ledelse handle om å være med å gjennomføre endringen i stedet for å bare snakke om den.

Mellomlederens sensemaking og sensegiving

Van der Voet (2013) fokuserer på at aktiviteter utført av individer både med og uten formell lederposisjon har betydning for å påvirke implementering av organisatorisk endring, og at en måte å *'walk the walk'* på kan være å utpeke forbilder i organisasjonen uten formell lederrolle til å være med å lede endringen. Balogun (2003) poengterer nettopp at mellomlederen som per definisjon har et delegert lederansvar, er helt sentral for å omsette topplederens visjon til praktisk kompetanse hos de ansatte som skal endre praksis som resultat av endringsprosessen.

Balogun (2003) undersøkelse viste at den viktigste endringen en mellomleder utsettes for i en endringsprosess, er endringen i deres egen rolle. Det innebar både å få tilført nye oppgaver og ansvar, men også at de endrer hvordan de tenker om sin egen rolle. Mellomlederne må både lede seg selv gjennom denne omdefineringen av egen rolle samtidig som de skal lede andre. Balogun (2003) finner at denne første av de fire rollene, nemlig å gjennomgå personlig endring selv, er en nøkkelrolle ettersom den påvirker alle de andre rollene.

Balogun (2003) viser for øvrig til hvordan de individuelle mellomlederne kommuniserer med andre (fortrinnsvis andre mellomledere) for å nå en felles

forståelse for hva endringen egentlig handlet om. Mellomlederens egen tolkning av endringens betydning, påvirker ikke bare de endringene de selv prøver å innføre, men også hvordan de leder de ansatte og for øvrig implementerer endringen og holder driften i gang. Meningsdanning er også sentralt i mellomlederens arbeid for å hjelpe medarbeiderne gjennom endringen, ved å være en rollemodell der uformell kommunikasjon er like viktig som den formelle.

Mens den første rollen hos Balogun (2003) handler om hvordan mellomlederens reflekterer rundt sin egen ledelse - *sensemaking*, handler den andre om hvordan veilede ansatte i å finne mening i endringen – *sensegiving*. Handlingene i denne andre rollen går ut på gjennom både formelle og uformell kommunikasjon å skape forståelse for endringen, handtere motstand, bidra med veiledning, trening og støtte i tråd med behovene de identifiserer underveis.

Meningsdannelse skjer i dynamikken mellom nivåer

Vi vil fremheve at både Gioia og Chittipeddi (1991) og Balogun (2003) beskriver hvordan meningsdanning og meningsformidling hos henholdsvis toppledere og mellomledere ofte skjer som en syklisk prosess, og at lederes egen mening og deres kommunikasjon for å påvirke andres mening påvirkes av responsen fra interessenter, ansatte og omgivelsene. Gioia og Chittipeddi (1991) beskriver hvordan det oppstår gjerne en toveis og gjentakende sensemaking og sensegiving mellom toppledere og andre interessenter. Når toppledelsen formidler en ny visjonen overfor organisasjonen, medfører det gjerne ifølge Gioia og Chittipeddi (1991) ustabilitet og usikkerhet blant andre interessenter som på sin side må prøve å forstå meningen av det foreslåtte endringsinitiativet, og hvilken effekt det vil ha på dem, og hvilken rolle de skal ha i den. Dette kan noen ganger kan føre til motstand. Balogun (2003) finner at mellomlederens meningsdanning knyttet til egen rolle er gjenstand for *input/output-sykluser* hvor utøvelsen av de øvrige rollene og responsen de møter fra organisasjonen virker tilbake på hvordan mellomlederen tolker egen rolle.

Også Hennestad og Revang (2017) viser til at ledere kan tolke ansattes respons eller motstand mot endring ut ifra ulike perspektiver; rasjonell (ansatte forstår ikke

endringen), human-resource (endringen motiverer ikke), politisk (endringen er ikke i deres interesse) eller kulturell (man fortolker det ikke på samme måte), og at det vil bestemme hvordan de videre søker å gi mening til endringen.

Dent & Goldberg (1999) utforsker og utfordrer opprinnelsen til en av de mest aksepterte mentale modellene som driver organisatorisk atferd, nemlig ideen om at mennesker yter motstand til endring og at ledere må overkomme denne motstanden. De mener den beste måten å utfordre dette på er å foreslå at mennesker *ikke* motsetter seg endring i seg selv. Mennesker kan motsette seg tap av status, økonomi eller bekvemmelighet, men dette er ikke det samme som å motsette seg endring. Forskerne poengterer at effektiv endring i organisasjoner krever spesifikk, målrettet handling mot disse ulike faktorene. Å merke faktorene som motstand til endring vil kunne hindre endringsinitiativet.

Dent & Goldberg (1999) mener også at tidligere artikler om temaet med overskrifter som “å overkomme motstand mot endring” heller ut ifra sitt innhold burde tituleres med “hvordan overvinne naturlige reaksjoner på dårlig lederskap” eller “vanlige lederfeil i endringsimplementering”.

Dette underbygges av Sonenshein (2010) som også gjør et poeng av at tidligere forskning overser det dynamiske samspillet mellom lederes og ansattes meningsdannelse, og at forskere heller enn å studere slike diskursive prosesser, har tatt lederens perspektiv. Han fremholder på sin side behovet for å studere endring gjennom en *sensemaking*-linse, og utvide perspektivet til å se på hva slags mening aktørene danner gjennom endringsprosessen, fremfor å kategorisere ansattes respons som enten positiv eller negativ.

2.4. Oppsummering teori

Tidligere forskning viser oss altså at *sensemaking* kan beskrives som både en kognitiv, en kommunikativ og handlingsorientert prosess, der kommunikasjon og historiefortelling står sentralt (Brown et al., 2015). Vi har sett at det gjennom en endringsprosess skjer en utvikling fra en diskursiv til praktisk bevissthet hos

aktørene i prosessen (Hennestad og Revang, 2013), blant annet gjennom at man endrer hvordan man mentalt “rammer inn” funksjoner, handlinger og mål (Van de Voet, 2013; Cornelissen, 2014). Derneft har vi løftet frem perspektiver på henholdsvis toppledelsens og mellomledernes viktige rolle i å skape og formidle mening i strategiske endringsprosesser, og hvordan disse gjennomgår ulike steg og stadier, eller fyller ulike roller. Vi har også sett hvordan meningsdanning skjer gjennom en syklisk prosess og i dynamikken av kommunikasjon og respons på kommunikasjon mellom nivåene (Gioia og Chettipeddi, 2014; Balogun, 2003). Endelig viser vi til forskere (Sonenshein, 2010; og Dent og Goldberg, 1999) som problematiserer perspektiver på motstand, og som argumenterer for at man ved å fokusere på meningsdannelse i stedet for motstand vil få større forståelse for ansattes respons på endringen.

3. Metode og forskningskontekst

I dette kapitlet redegjør vi for prosessen som har ført oss fra problemstilling til konklusjon, herunder forskningsstrategi og forskningsdesign, presentasjon av valgt case, samt en beskrivelse av innsamling og behandling av datamaterialet.

3.1. Metodisk rammeverk: fortolkningsbasert tilnærming

Studier av organisasjon og ledelse generelt, og endringsledelse spesielt, har fokus på hvordan prosesser preges av ulikheter i hvordan virkeligheten forstås, fortolkes og gis mening. Det er derfor naturlig å forankre arbeidet med denne oppgaven i en fortolkningsbasert tilnærming, også kalt hermeneutikken. Der finnes det ikke en objektiv sosial virkelighet, bare ulike forståelser av virkeligheten (Jacobsen, 2013). Vi er ikke opptatt av å kartlegge en objektiv virkelighet. I vår oppgave har vi fokus på hvordan ledere skaper sin egen mening og hvordan de prøver å påvirke andres mening gjennom kommunikasjon og ledelse for å få til en endring. Videre følger det av hermeneutikken en holistisk snarere enn en individualistisk tilnærming. Dermed er vi mer interessert i å forstå fenomenet meningsdannelse som et komplekst samspill mellom individer og den konteksten de befinner seg i, heller enn å analysere enkeltindividers motiver og atferd (Jacobsen, 2013).

3.2 Case: Helsefremmende praksis i barnehager i Groruddalen

Vi har valgt prosjektet “Helsefremmende praksis i barnehager i Groruddalen” for å belyse og undersøke problemstillingen knyttet til mellomleders meningsdannelse. Dette er en toppstyrt endring i et hierarkisk system i offentlig sektor. I Oslo er barnehagene bydelens ansvarsområde. Linjeorganiseringen av barnehager består gjerne av fire ledernivåer under bydelsdirektør; avdelingsdirektør for oppvekst; seksjonsleder for alle barnehager; styrer i den enkelte barnehage og pedagogiske ledere på barnehagenes avdelinger.

Vi vurderte dette til å være et relevant case for å undersøke meningsskapning og meningsformidling ettersom det var en toppinitiert endring som skulle føre til praksisendring ute i virksomheten. Det er mange nivåer og aktører involvert, og

relativt langt fra toppledelsen til de som faktisk skal endre sin praksis. Flere nivåer av mellomledere vil derfor ha et ansvar for å sikre at endringen blir implementert på bakken. Barnehager har dessuten en tydelig definert kjernevirksomhet med sterke fagmiljøer og kultur, noe som gjør det interessant å se hvordan meningsdannelsen skapes og formidles gjennom nivåene fra topp til ytterste ledd.

Prosjektets mål er at Groruddalens barnehager har en likeverdig og helsefremmende praksis for kosthold og fysisk aktivitet. Bakgrunnen for prosjektet var statistikk som viser at det er gjennomgående flere med dårlig helse i Groruddalsbydelene enn i Oslo forøvrig (Oslo kommune, 2021).

Det ble etablert et prosjekt med prosjektleder og prosjektmedarbeidere for å sikre systematikk og kompetanseutvikling som skulle bidra til at alle barn fikk et likeverdig tilbud uavhengig av hvilken barnehage de gikk i. Som grunnlag ble det gjort lokale kartlegginger av barnas aktivitetsnivå i barnehagen ved hjelp av aktivitetsmålere som viste at det var store variasjoner og at mange barnehager ikke nådde opp til helsemyndighetenes anbefalinger. I noen barnehager endret de grunnbemanningen ved å erstatte noen assistentstillinger med idrettspedagoger for å tilføre kompetanse nede på gulvet. Prosjektet skulle bistå mellomledere til å implementere endret praksis i barnehagene. Prosjektets leveranser var veiledere, verktøy og kompetansehevende tiltak for fysisk aktivitet, mat og måltider til bruk i barnehagene overfor barn og foreldre, samtidig som det skulle etableres praksis i barnehagene som skulle sikre systematikk.

Prosjektet startet i tre barnehager i én bydel før det ble implementert i alle de kommunale barnehagene i samme bydel. Deretter ble det besluttet å utvide prosjektet til å omfatte barnehager i alle de fire bydelene i Groruddalen.

3.3 Datainnsamling

Forskningsdesign

Problemstillingen “Hvordan skaper og formidler ledere mening i en endringsprosess?”, peker mot et dybdestudium av endringsprosessen basert på et case. Problemstillingen er beskrivende; vi beskriver hvordan ledere har gitt mening til en endringsprosess, heller enn å forklare årsaker og virkning.

Vårt arbeid kan sies å være et intensivt design som har et bredt spekter av nyanser og variabler, som følger naturlig av den induktive og holistiske tilnærmingen. Vi bruker to typer data. For det første har vi gjennomført syv kvalitative, åpne intervjuer med ledere, mellomledere og prosjektansatte innenfor oppvekst- og barnehagesektoren i Groruddalen. Respondentene som er valgt har hatt nøkkelroller, lederroller eller på ulike måter vært involvert i den aktuelle endringsprosessen. De er knyttet til ulike nivåer og ulike virksomheter. Det har vært et mål å belyse endringsprosessen fra ulike perspektiver for å få en metning i datamaterialet. Vi har i tillegg brukt rapporter og prosjektdokumentasjon for å få kunnskap om prosjektets prosesser, leveranser og organisering.

Induktiv og kvalitativ

Det følger naturlig av en hermeneutisk tilnærming at innsamlingsmetoden er induktiv (Jacobsen, 2013) Vi har gått fra empiri til teori ut ifra et relativt åpent utgangspunkt og samlet inn informasjon, for deretter å systematisere og utlede teoretiske sammenhenger. Ettersom målet vårt var å få tak i respondentenes egne opplevelser, tolkninger og beskrivelser var det naturlig å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse der empirien drev forskningen og analysen fram. Vi hadde noen tanker om hvilke temaer vi var interessert i å studere, men det var de empiriske funnene som førte oss i retning av problemstilling og teoretisk rammeverk. Vi fikk mange interessante og illustrerende sitater og har valgt å la det rike sitattilfanget bære mye av analysekapitlet.

Gjennomføring av intervjuer

Et annet trekk ved hermeneutisk metode, er erkjennelsen av at forskeren er til stede i forskningen. I datainnsamling som involverer andre mennesker, vil det

nødvendigvis være en relasjon mellom forsker og respondent. Innenfor hermeneutikken er idealet at forskeren skal gå inn i en likeverdig relasjon med dem som undersøkes, og forsøke å forstå disse på deres egne premisser (Jacobsen, 2013). Vi laget en intervjuguide som sikret at vi kom innom alle relevante temaer i intervjuet, uten at denne ble fulgt slavisk. Respondentenes svar førte oss til å stille ulike oppfølgings spørsmål, uten at vi på noen måte forsøkte å påvirke svarene. Målet var at intervjuobjektene skulle få snakke mest mulig fritt om sine opplevelser og refleksjoner knyttet til endringsprosessen.

Ved inngåelse av intervjuavtale sendte vi ut et samtykkeskjema og informasjon om studiet, tema, tentativ problemstilling for denne oppgaven, samt formaliteter knyttet til behandling og oppbevaring av data. Alle intervjuer ble gjennomført på zoom, etter likt oppsett med utgangspunkt i intervjuguiden. En av oss førte intervjuet mens den andre noterte. Intervjuene ble tatt opp og siden transkribert. Hvert intervju varte i overkant av en time.

3.4 Behandling og analyse av data

Etter at informasjonen ble samlet inn har vi strukturert den, satt den i kategorier og delt den opp i variabler som vi har forbundet med hverandre. For å gjøre kvalitativt materiale analyserbart, er det i henhold til Jacobsen (2013) nødvendig å kategorisere dataene til forenklede og sammenliknbare størrelser. Vi transkriberte intervjuene, og har hørt og lest dem flere ganger samtidig som vi har hatt diskusjoner for å finne både mønster og motsetninger i datamaterialet. Vi har søkt å se hva fortellingen i materialet er. Vi kodet de transkriberte intervjuene i flere ledd, og kategoriserte sitater og koder fra råmaterialet i tråd med temaet vi har valgt å studere. Deretter lagde vi tre analytiske kategorier for henholdsvis topplederne og mellomlederne. Disse er; leders egen meningsdannelse om tema, leders refleksjon rundt egen rolle og hvordan de har kommunisert og ledet endringen. Vi lagde også noen analytiske kategorier av motstanden som lederne opplevde for å kunne analysere kommunikasjon og ledelseshandlinger opp mot ulike typer respons fra ansatte.

Denne oppgaven ser på hvordan ledere gir mening til en endringsprosess. Våre funn sier hvordan dette har forløpt seg for oppgavens sju respondenter. Vi kan ikke si at dette er gyldig for flere ledere i prosjektet over flere år, men det har heller ikke vært vår ambisjon.

Vi har intervjuet folk som både har en formell lederrolle i drift og folk i prosjektorganisasjonen. For å ivareta anonymitet har vi valgt å ikke skille mellom mellomledere og prosjektansatte i analysen da alle står mellom det strategiske nivået og det operative nivået i organisasjonen og i endringsprosessen.

Vi tar høyde for at vi i materialet har intervjuet flere mellomledere enn toppledere, og at det kan være med på å gi inntrykk av en større bredde i mellomledelsens refleksjoner.

Intervjuene ble utført i etterkant av at implementeringen var godt i gang. Dette gir oss et bilde gjennom et rasjonaliserende tilbakeblikk og ikke et bilde av hvordan de reflekterte da de stod midt oppi endringsprosessen. Dette er passer for øvrig godt inn i den etablerte forståelsen av hvordan meningsdannelse gjerne har en retrospektiv karakter, slik vi har beskrevet i teorikapitlet (Weick, 1995, i Maitlis og Christianson, 2014).

4. Funn/analyse

I dette kapitlet vil vi presentere og analysere våre funn med utgangspunkt i hvordan ledere på tvers av nivåer har skapt og gitt mening til endringen.

Vi viser at:

1. Toppledelsens i starten av endringsprosessen skaper sin egen mening knyttet til endringen, som består i å:
 - a. Innse behov for endring og bestemme mål med endringen
 - b. Reflektere rundt egen rolle i endringen
2. Toppledelsen formidler videre til mellomledere og øvrig organisasjon behovet for endring, og en visjon for hva endringsprosessen skal føre til
3. Mellomleders meningsdannelse innebærer å:
 - a. bearbeide toppledelsens meningsformidling
 - b. reflektere rundt sin egen rolle som endringsleder
4. Mellomlederen gir mening til endringsprosessen overfor ansatte ved å knytte det overordnede budskapet til praktiske, pedagogiske og personlige rammer

4.1. Toppledelsens perspektiv på endringsprosessen

Vi viser her toppledelsens meningsdanning og meningsformidling som i neste omgang danner grunnlag for mellomleders meningsdanning.

Toppledernes meningsdannelse

Topplederne viser til særlig to aspekter som gjorde at de initierte endringsprosessen:

1. Alvoret i utfordringsbildet som viste at det var store forskjeller i helse og levekår mellom barn øst og vest i Oslo. Det at barn i Groruddalen har dårligere forutsetninger for å leve et langt friskt liv, gjorde inntrykk på toppledelsen og var en viktig driver for å sette i gang prosjektet.

“Det var en sånn øyeåpner å forstå både hvor viktig fysisk aktivitet og kosthold ... det sprang jo ut fra de store helseforskjellene i Oslo, begynte å

skjønne hvor store forskjeller det er i helse, begynte å se på levealder, befolkningen i Groruddalen har jo høyere dødelighet enn andre steder.”

“...særlig for levekårsutsatte barn, så er det områder som utmerker seg, og det er selvfølgelig språk, men også det som handler om rett og slett med mat og fysisk aktivitet. Det var allerede i diskusjon hos oss. Og jeg var veldig opptatt av det.”

2. De begynte dernest å ta innover seg at dette er et samfunnsansvar hvor også barnehagene bør være en del av løsningen. Det var viktig at man ikke drev barnehage som bidro til å opprettholde dårlige levevaner.

“For dette er jo ikke bra nok da. Når vi kan si, ‘Ok, foreldre gjør hva dere vil, men i vår praksis kan vi ikke være helsehemmende. I vår praksis, når det gjelder sånne objektive ting som hva vi serverer av mat, eller organiserer lek og ute og inne aktiviteter.... Det går ikke an å leve med’.”

Dette innebar også erkjennelsen av at dagens praksis i barnehagene, som disse topplerne hadde overordnet ansvar for, ikke var tilfredsstillende.

“Det var litt sårt for meg som har den bakgrunnen å bli pirket i. Fordi jeg tenkte at vi hadde gitt et godt tilbud, og det og når jeg kjente det sånn, så var jo bare en brøkdel av hva de der ute kjente.”

Etter at topplerne hadde innsett samfunnsutfordringen og at området de hadde myndighet over kunne være en del av løsningen, reflekterte de over sin egen rolle i å føre dette budskapet videre.

Topplers refleksjon rundt egen rolle

Topplers refleksjoner viser at de hadde et bevisst forhold til egen rolle. Topplere oppgav at de hadde engasjement for tematikken, og at det var viktig at endringen var forankret hos dem fra starten. De la vekt på at deres egen dedikasjon og tydelige kommunikasjon var avgjørende for at prosjektet lot seg implementere.

“Jeg tror at særlig i dette prosjektet, da vi satte det i gang, at vår rolle var ekstremt viktig. (...) Initiativet og engasjementet i dette tilfellet kom jo fra

oss, og vi begynte å drodle rundt hvordan engasjere andre, få de andre til å forstå.“

“Så det er jo også en rolle da. Gjøre det salgbart... innsalg. Viktig at VI gjorde det! Vi stod for dette som bydel, vi mente dette tvers igjennom; ikke en pedagogisk leder som har vært på kurs eller en styrer som syntes dette var mer eller mindre viktig. Det var ikke særlig valgfrihet i det.”

De ga uttrykk for å være drevet av at det var et tema de var personlig opptatt av:

“Vi synes det var kjempeviktig. Vi brant jo for det her.”

“Det handler egentlig om at det er temaer som jeg interesserer meg for. Det er forskningsbasert, men jeg har personlig erfaring med det.”

Toppledelsens meningsformidling; et todelt budskap

Budskapet de kommuniserte kan sies å være todelt, og i tråd med deres egen meningsdanning: (1) På den ene siden å understreke alvoret i utfordringsbildet. (2) På den annen siden å appellere til at barnehagen skulle være en del av løsningen ved å utvide forståelsen av hva som skulle være barnehagens samfunnsmandat.

Å kommuniserte alvoret i utfordringsbildet

Fra forskning og statistikk hadde de fått synliggjort at barn i Groruddalen risikerer færre friske leveår, og dette budskapet stod sentralt i kommunikasjonen overfor styrerne i barnehagene.

“Det begynte med en forståelse for hvor viktig dette er for barn, kanskje vi hadde tatt feil, at vi hadde gått i alle år og trodd at alle barn var så aktive i barnehagene. Så var de ikke det. Vi oppdaget noe som var unikt. Her må vi gjøre noe, hvordan kan vi spre den tanken!? Det var da vi begynte å se på hvordan skal vi få de andre til å skjønne det vi mente å ha oppdaget. Vi skjønnte at vi måtte synliggjøre det behovet litt for de andre.”

De underbygget dette med å gjennomføre lokale kartlegginger som viste at aktivitetsnivået til barna i barnehagen var mye lavere enn helsemyndighetenes anbefalinger. Erkjennelsen av at faktabasert kunnskap er viktig for å få med folk var førende for hvordan de gikk fram:

“Vi bestemte oss for å gjøre det med aktivitetsmålere i barnehagene, stikke fingeren i jorda. Vi laget en nullpunktsanalyse hvor vi dokumenterte objektive måter å måle barns aktivitetsnivå, og vurderte det opp mot helsemyndighetenes krav angående aktivitet og kosthold. Det endte med en rapport, og da måtte vi spre den ut, og få en generell aksept for det nullpunktet.”

“Hvis du kommer med noe som er dårlig begrunnet så kan styrerne si ‘Hvorfor skal vi gjøre det?’ Men er det godt begrunnet er det veldig vanskelig å si imot.”

Toppledelsen omdefinerte barnehagens kjernevirksomhet

Vi ser at toppledelsen opplevde motstand i den forstand at fokus på helse var noe mange styrere mente ikke inngikk i barnehagens kjernevirksomhet, og at det brøt med pedagogenes oppfatning av hva som var deres faglighet.

“Men vi har jo sett senere at andre prosesser og endringer vi skulle inn i som har vært nærmere til pedagoghjertet ute, da griper de det og tar det, og jobber godt med endringen eller tar det mye lettere, men det var akkurat som dette ikke tilhørte pedagogfaget. Tematikken appellerte ikke så godt til pedagogene.”

“Nei, [styrerne] syntes ikke det var viktig. Det krevde jo ganske mye overbevisning, dette med helse, det var ikke så mye status å snakke om det i barnehagemiljøet. Den diskursen som skulle være i barnehagefeltet det skal handle om pedagogikk, det var ikke innafor liksom å skulle snakke så mye om helse. Det var ikke sett på som jobben til barnehagene.”

Toppledelsen prøvde derfor i sin kommunikasjon å utvide styrernes og de ansattes forståelse av hva som egentlig skal være barnehagens mandat.

“Vi begynte å snakke om det med barnehagens samfunnsmandat, hvordan vi kunne utjevne helseforskjeller, hva det betyr for et barn å vokse opp med store levekårsforskjeller, det å gi barn like muligheter... at helse var helt basic. Ja, vi kan jobbe med språk og rammeplan, men det er noe som ligger i bunn, og det er helse, noe som er helt essensielt. Vi begynte å snakke om helsemyndighetens anbefalinger for barn, og vi gjorde de aktivitetsmålingene som dannet grunnlaget. Vi gjorde analyser av kosthold i barnehagene. ‘Er det barnehagens ansvar? Vi er en offentlig institusjon; kan vi egentlig servere

muffins og sjokoladecake til barn når vi forvalter et samfunnsansvar som vi gjør’.”

“Det å få et helhetlig syn på barnehagens samfunnsmandat, det tok tid å overbevise om det. (...) Det å lage helhetlig overbygging, det å tenke helsefremmede gjennomsyrrer alt.”

I tillegg var de opptatt av å vise til resultater av tiltakene underveis i endringsprosessen:

“Vi skjønnte tidlig at det kom til å bli motstand. Vi måtte få med oss noen først. Måtte få noen resultater, det var kanskje litt viktig å få tidligere resultater å vise til i form av økt aktivitet. Trengte resultatene for å vise til de andre barnehagene for å vise at det nyttet.”

Toppledelsen hadde også en formening om at det måtte gjøres et kommunikasjonsarbeid overfor foreldre, og at det gjaldt å få foreldrene med på å se at det var store ulikheter i helse som barnehagen måtte forholde seg til:

“Få foreldre i stort til å akseptere at ikke alle har det like greit, for noen utgjør det en forskjell, Og hvilket tap er det da for ditt barn å ikke få brunost. Fikk en ganske fin forankring på det. ‘Ta en for laget, da. Gi opp den brunosten. Hvor gærent kan det bli?’”

4.2. Mellomledernes perspektiv

Vi viser her hvordan mellomlederne mottok og bearbeidet meningsformidlingen fra toppledelsen, hvordan de reflekterte rundt egen rolle og hvilke rammer de brukte for å gi mening videre til ansatte.

Mellomlederne deler toppledelsens forståelse av behov for endring

Mellomlederne vi har intervjuet reflekterer ganske likt som topplerne vedrørende årsaken til at prosjektet ble igangsatt og hvorfor det var viktig å gjennomføre. Også deres egen meningsdannelse er preget av det todelt budskapet fra toppledelsen.

“Så skal jo barnehagen være en arena for å utjevne forskjeller. Det her er jo en kjempeforskjell. Om foreldrene tar deg med til Mc Donalds eller Lilloseter i helga eller etter barnehagen, det er du jo litt prisgitt som unge. Der spiller jo barnehagen en rolle for å få opp aktivitetsnivået.”

De gir i tillegg det overordnede budskapet en mer praktisk dimensjon ved å knytte det til egne erfaringer i virksomheten samt til resultatene fra lokale kartlegginger av aktivitetsnivå.

“Jeg ser at det er familier og barn som vil nyte godt av at vi har fokus på folkehelse. Det er jo forskningsbasert at det er lavere levealder og dårligere helse i miljø som bor i våre bydeler. Så vi trenger ikke spekulere på det, det vet vi!”

“Fordi i utgangspunktet var det vi styrerne som ville fordi vi syntes at det var hårreisende resultater når vi fikk det svart på hvitt, etter å ha gått med aktivitetsmålere. For vi trodde egentlig vi var ganske gode.. så vi fikk en liten wake-up call. Så det var starten på det hele.”

Noen mellomledere viser eksplisitt til toppledelsens kommunikasjon på spørsmål om hvordan de ble engasjert i prosjektet:

“I og med at vi var med på møtene fra starten av i helseprosjektet, og det ble dratt fram at det var hovedsatsingen nå. Jeg følte at det ble implementert veldig bra fra toppen. Det var kommunisert klart fra toppen.”

“(…) Det ble styrt ovenfra, bestemt helt fra byrådet.”

Mens andre poengterte at dette er et perspektiv som egentlig ligger implisitt i jobben:

“Mitt mandat er at ungene skal ha det best mulig og få en best mulig oppvekst, og hvis man har den filosofien, så ser man viktigheten av fysisk aktivitet og kosthold, i bunn og grunn.”

Mellomledernes egen argumentasjon for å gjennomføre endringen skiller seg altså ikke særlig fra toppledelsens.

Mellomleders refleksjon rundt egen rolle og ledelse i endringsprosessen

I tillegg til at mellomlederne dannet seg en mening knyttet til behovet for å gjennomføre endringsprosessen, bestod mellomleders meningsdannelse også av en refleksjon rundt deres egen rolle i å lede endringer. Alle mellomlederne

understreket betydningen av egen rolle og ledelse for å få til en vellykket endringsprosess:

“Jeg tenker at kobling fagleder/styrer-idrettspedagog er viktigst, viktig at man har goodwill hos styreren. Også viktig å ha goodwill med pedagogisk leder, men enda viktigere med kobling til styreren. Hun kan ta avgjørelser om for eksempel å flytte idrettspedagog til en annen avdeling, omstrukturere personalgruppa eller se «bruker vi ressursene riktig eller ikke?”

At en vellykket endring avhenger av at lederen involverer ansatte gjennom prosessen var en erkjennelse de fleste mellomlederne ga uttrykk for:

“Det er lettere å drive et endringsarbeid som de ansatte har vært med på å se viktigheten av. Det har i alle fall vært min erfaring disse årene, at hvis de ansatte ser at det her kan bli bra, det her har vi lyst å jobbe med, så er det ikke så mange motstandere da.”

“Jeg må legge til rette for at de andre er med på hvordan jeg tenker, og eventuelt er med eller ikke med. Og hvis det ikke er noe valg, må jeg legge til rette på en annen måte. For å få med folk. Endring må komme fra der det skal endres. Noen gang er det ikke sånn. Da må man passe på at de som skal endres, forstår hvorfor, og la de få være i den prosessen en stund.”

En leder reflekterte rundt at hen måtte bidra til å gjøre arbeidet lystbetont:

“Tror det er veldig viktig å prøve å skape litt glede, ro og harmoni, og prøve å se litt lyst på livet. At det er litt positiv drivkraft. Kommer ikke så langt med å prøve stresse folk. En må prøve å bygge på motivasjon og at det skal være en positiv ting. For dette er jo en livsmestring.”

En annen la vekt på verdien av å tilrettelegge og avlaste ansatte:

“Prøve å hjelpe de til å få til de tingene som de var gode på selv også, men som de ikke hadde tid og overskudd til å planlegge.”

En av idrettspedagogene som kom inn for å veilede ansatte, reflekterte omkring behovet for å vinne ansattes tillit når man kommer utenfra med ny kompetanse.

“Så kommer du ut og så er det ikke på langt nær sånn du tenkte, og så merker du at ungene er det ikke vanskelig å få med, men her er det de voksne, det er

der du må starte, det er der du må jobbe, det er der du må tryggheten og tilliten til deg og ditt fagfelt og da er du jo helt prisgitt de kollegaen du jobber med.”

Vi ser altså at mellomlederne i stor grad har hatt et bevisst forhold til hvordan de skal være en endringsleder.

Hvordan mellomleder rammet inn meningsformidlingen

Våre funn viser at mellomlederne i sin kommunikasjon med ansatte hadde en langt mer praktisk tilnærming til å gi mening til endringsprosessen enn toppledelsen. De videreførte det overordnede budskapet om nødvendigheten av endringen, men la mye mer vekt på å jobbe med de ansattes forståelse av problematikken, samt å gi budskapet en praktisk, pedagogisk og personlig innramming, som ble formet av den type respons de møtte blant ansatte i barnehagene.

Vi kan si at mellomledernes meningsformidling til ansatte ble gitt innenfor følgende rammer:

- A) Skape forståelse for behovet for endring
- B) Skape forståelse for hvordan dette kan inngå i barnehagens kjerneaktivitet
- C) Jobbe med personlig mestring hos ansatte

A) Skape forståelse for behov for endring

Flere av mellomlederne opplevde at ansatte ikke fra starten skjønnte hvorfor de måtte sette i gang folkehelseprosjektet, og at de ikke delte problembeskrivelsen som lå til grunn for at prosjektet ble initiert.

“Tror ikke det, de [ansatte] skjønnte det ikke i starten, det der med langtidskonsekvensen av et dårlig kosthold og lite fysisk aktivitet. De var ikke helt der at det gjorde noe om de fikk mye sukker på grøten, saft, godteri, belønning og ting de hadde i lomma.”

Det var mye diskusjon rundt hva slags matvarer som var greit å servere i barnehagen.

“Det ble massiv motstand både fra ansatte og fra foreldre fordi hvor vi ble møtt med sånn «skal de ikke få lov til å kose seg, det skal jo være litt hygge

også». Det var mye diskusjon, ikke bare fra ansatte, men også foreldre, om man skulle få lov til å sende med kake til bursdag.”

Mellomlederne beskriver også hvordan ansatte mente at de dårlige tallene ikke gjaldt deres barnehager.

“Det er klart det kom jo mange bortforklaringer når resultatene kom (...); ‘det kan ikke gjelde våre barn, det dårlige resultatet der, sånn er det ikke her, og det er ikke så stor forskjell på gutter og jenter’. Den motstanden fikk du jo. Men når man dukket ned i tallene sammen med de ansatte, så skjønnte vi jo etter hvert at det gjelder våre barn også. Det var helt alfa omega at de må være involvert.”

Disse reaksjonene gjorde at mellomlederne så behov for å jobbe med ansattes og foreldres grunnleggende forståelse av samfunnsutfordringen som var utgangspunktet for prosjektet.

“Tror at det å få den forståelsen av hva det faktisk innebærer, at det har en konsekvens for helse på sikt. At vi er med på å bygge et sunt samfunn rett og slett. De må få forståelsen av hva som er konsekvensen.”

Dette har blitt gjort både ved opplæring knyttet til blant annet sukkerinnhold i matvarer, ved å bruke aktivitetsmålere, og ikke minst ved å snakke mye om tematikken og appellere til ønsket om at barna skal få lange og gode liv.

“Vi diskuterte det på foreldremøter, og illustrerte med fakta om hvor mye sukker det er i nugattiboksen.”

“Jeg har sagt: de barna som vokser opp, vi vil jo faktisk at de skal være friske når de er førti også, selv om de er friske nå, Det er ikke en selvfølge at de er friske og raske når de er 40-50. Det er det som er målsettingen. Det er et livslangt løp vi skal forsøke å bygge her.”

“Vi snakket mer og mer om det de voksne i mellom. Det var litt preget av sånn ja- og nei-mat (...) i starten, men så nådde vi idrettspedagogene mer fram. Fordi de [ansatte] jobber jo i barnehagen av en grunn. De har lyst til å være med forme oppveksten deres. Og det å se de verdiene...Det har mer effekt å snakke om at du er med på å skape livet deres enn de [skriftlige] veilederne om hva man skal spise eller ikke.”

I tillegg til å fokusere på helseutfordringer for å understreke behov for endringen, var det en leder som også knyttet på problematikken rundt familieøkonomi, som er et sentralt tema når man jobber med barn i levekårsutsatte områder:

“Ikke bare det med sukker, at de skal sende med kake til 24 bursdager i løpet av et år. Men også det økonomiske. At det kan være tøft for foreldre å komme med alt det der i barnehagen. Det skal ikke være sånn at noen skal få heva status fordi de har med seg godis. Det er veldig sammensatt. Det har vi hatt mange diskusjoner på.”

Det å vise til resultater underveis i prosessen var ifølge flere mellomledere med på å overbevise de ansatte om at dette var en nødvendig og riktig endring. En respondent beskriver hvordan de kunne vise til resultater både knyttet til de overordnede aktivitetsmålene (endringstiltak) og til det som ble opplevd som det viktigste i barnehagen, nemlig glade og fornøyde barn (kjernevirksomheten).

“Før jeg begynte var det sånn at 14 % som var i aktivitet en time i løpet av barnehagehverdagen, og etter at jeg hadde vært der et halvt år var vi oppe på 56 eller 60 %. Det var jo en sånn bekreftelse på at her skjer det noe med aktivitetsnivået. Det var ikke det som var det viktigste for min del, men da visste jeg i alle fall at her skjer det noe på turdager og aktivitetsdager vi har. Men vel så viktig var det at de andre ansatte så at, ja, første gang jeg tok med meg gutta ut på sykkeltur, så fikk jeg høre liksom «å herregud skal du virkelig ha med den gjengen der på tur alene, skal du ikke ha med deg noen [voksne]?. Det kommer jo aldri til å gå, og de rønnerne der...». Det var jo dømt nord og ned, men så gikk det jo kjempebra, og så kom de gutta tilbake, og alle var like hele, alle var i live. Glad og fornøyd og oppførte seg bra resten av dagen. Og det ble nok lagt merke til. Det er kanskje vel så viktig at man så at særlig de rønnerne i barnehagen, og uokråkene, ikke var uokråker når vi var på tur.”

B) Skape forståelse for hvordan dette kan inngå i barnehagens kjerneaktivitet

Flere mellomledere beskrev de det opplevde som motstand fra ansatte knyttet til kapasitet i barnehagen, at dette kom på toppen av alt annet de hadde å gjøre, eller at dette var noe som var på siden av det man egentlig skulle drive med i barnehagen.

“Så var det litt sånn snakk i starten om at, «ja, vi rekker jo knapt å ha en samlingsstund for nå skal vi jobbe med fysisk aktivitet». Så det ble litt sånn

skyllebøtte for alt man ikke fikk gjort, at man gjemte det bak, og det irriterte meg litt da.”

“Den holdningen om at «åh, enda en ting vi skal jobbe med». Og det ble jo omtalt i starten som «åh, dette herre folkehelseprosjektet». Og jeg husker jo selv en pedagogisk leder som sa at ‘jaja, flott med deg som er idrettspedagog, og, om to år har vi vel en musikkpedagog eller en kunstpedagog eller, og da er det vel noe nytt dem finner på (...)’. Så det har tatt litt tid å få dem til å skjønne at dette er ikke bare et prosjekt, noe vi bare skal holde på med i to år, men at dette er noe alle barnehager skal jobbe med.”

I møte med dette la lederne vekt på å ramme inn meningsformidlingen ved å gjøre budskapet om barnehagens utvidede samfunnsmandat mer konkret. De knyttet endringstiltakene tett opp til eksisterende praksis i barnehagen og de pedagogiske målsetningene som de ansatte hadde fokus på.

“Det er vår jobb (...) å formidle hva som ligger bak det. Det handler ikke om å gi dem flere oppgaver, det handler om å gi barna et best mulig tilbud. Tror de fleste skjønner at det ikke er bra at i noen barnehager spiser de cornflakes og i andre barnehager spiser grovt brød og får i seg det de trenger. Det er litt ulik endringsvillighet, om man synes det er verdt å legge ned arbeidet og ta den fighten med personalgruppa og foreldre osv.”

“Da skjønte jeg at jeg måtte finne ut hvordan vi skulle jobbe med det her uten at det skulle gå på bekostning av hverandre. Så da begynte jeg på eget initiativ med støtte fra fagleder, og litt i samarbeid med språkpedagog, så fant jeg ut for eksempel jobbe med språkarbeid som er kjempeviktig i barnehagen og særlig i Groruddalen; hvordan kan vi kombinere språkarbeid med fysisk aktivitet, og tilsvarende å kombinere være på tur kombinert med arbeid med, kunst kultur og kreativitet. Åpne øynene litt sånn da. Da kunne man ikke komme med unnskyldningen, liksom sånn «vi har ikke tid til å ha språkgruppe lenger for å nå skal vi jobbe med fysisk aktivitet.”

En respondent la vekt på å omdefinere hva endringen handlet om; fra helsekrav til barnas glede og mestring og behovet for å tilfredsstille barn med ulike behov.

“Vi måtte omdefinere hva det handler om; glede, trivsel i barnehagen: enda en ting man skulle gjøre, men etter å ha jobbet med det gjennom flere år, ser de at det handler ikke om at ungene ikke skal spise brunost i barnehagen eller om 60 minutter [med fysisk aktivitet], men det handler om at det er mange unger som er glad i å være i aktivitet og bruke kroppen sin, som ikke lykkes på de klassiske arenaene. Skrekkelig mange unger som kjeder vettet av seg når de

perler eller ikke klarer å sitte stille samlingsstunden, men så tar du de med ut på tur også så er de jo verdens enkleste unger å ha med å gjøre, så lærer de masse og får til ting. Så gjennom det arbeidet tror jeg det er flere og flere som har støtta opp om det. Jeg tror det og håper det.”

C) Personlig mestring hos ansatte

I tillegg til den opplevde motstanden som var knyttet til å forstå utfordringsbildet og oppfatning av barnehagens samfunnsmandat, beskriver flere av mellomlederne en type motstand fra noen ansatte som var av mer personlig karakter. Særlig at fysisk aktivitet og kosthold berørte de ansattes egen livsstil, valg og evner, og at det skapte usikkerhet omkring hva som ble forventet av de ansatte.

“Det har vært masse motstand, jeg tror det kom av mange ting, både at den tematikken i dette da, som går på litt sånn private ting som aktivitetsnivå og kosthold, som kanskje blir regnet som en privatsak, ble plutselig noe som noen mente noe om, å løfte det fra å være en privatsak til å profesjonalisere det, den forståelsen brukte vi litt tid på.”

Flere ledere beskriver hvordan de både i grupper og enkeltvis, formelt og uformelt, brukte mye tid sammen med ansatte på å trygge dem på at dette vil være noe de kunne mestre. De søkte å få til en positiv kobling til ansattes egen helse og mestring.

“Man må finne sine løsninger for å motivere de ansatte til å se at selv om de ikke kan springe hundremeteren på så og så mange sekund, så kan jeg faktisk bidra med mye annet. Det å få vekk det med at fysisk aktivitet er trening. Vi husker alle *cooper*-testen fra videregående.”

“Det er jo ikke alle ansatte som er like robuste og like klar for å løpe, så vi snakket mye om det at fysisk aktivitet er ikke trening. Hvis du ikke har en helse til å kunne løpe, kan du kanskje stå og sveive hoppetauet. Det snakket jeg mye om avdelingsmøtene også, brukte alt vi hadde av møter til det. Hva kan hver enkelt bidra med ut ifra sine forutsetninger. Det er viktig i alle prosjekter man kommer med. Vi er god på ulike ting.”

En leder beskrev også hvordan hun brukte kostholdsrådene til å snakke med ansatte om deres eget kosthold, og appellere til deres ønske om å gå ned i vekt:

“De merket det jo selv og på sin egen helse, ikke sant, formidle det at ‘dere kjenner sikkert det selv når man spiser noe, hvordan kroppen reagerer på det – at det blir en helt annen energi hvis en tar inn noe mat som kroppen har godt av’ — det å bli tung og stor og sånne ting, det er jo ikke helsefremmende, det merker jo folk. Sånn at jeg tror egentlig at de har tatt det inn litt etter litt.”

En annen leder la vekt på å bruke tid på å snakke om begreper og konsepter og hva man legger i disse, for å være sikre på at man hadde samme referanseramme når man snakket om de nye forventingene.

"Brukte første halvåret på å bli samstemte om hva betyr fysisk aktivitet og hva betyr et godt kosthold.”

4.3 Oppsummering analyse

Vi har her vist hvordan det for topplederne var det overordnede samfunnsperspektivet som først og fremst ga mening til endringsprosessen; at barn i Groruddalen risikerer færre friske leveår enn barn i Oslo for øvrig. De var også drevet av eget personlig engasjement for temaet folkehelse, og etter å ha tatt innover seg problemet, var de klare på at barnehagens samfunnsmandat også må innbefatte å bidra til god helse. Dette perspektivet ga de videre til mellomledere og organisasjonen for øvrig gjennom å underbygge budskapet med forskning og lokale kartlegginger som viste at dette også gjaldt egne barnehager.

Mellomlederne på sin side beskriver at de i stor grad aksepterte og videreførte toppledelsens fortelling om hvorfor det var nødvendig med endringen.

Mellomlederne understreker hvordan de selv har vært sentrale i å drive endringsprosessen fremover, og at de har reflektert mye rundt hvilken rolle og ledelse de bør ta for å få med seg resten av organisasjonen på endringen.

Etter hvert som mellomlederne fikk en mer aktiv rolle i prosjektet ser vi at refleksjonene, meningsdannelsen og kommunikasjonen får en stadig mer praktisk karakter, og fokus endrer seg fra *hva* og *hvorfor* til *hvordan* endringen skal gjennomføres. Mellomlederne har i sin kommunikasjon og ledelse overfor ansatte i barnehagene forsøkt å skape en ny hverdagsvirkelighet ved jobbe med ansattes forståelse av hva helse, fysisk aktivitet og kosthold betyr i deres daglige arbeid. På

denne måten har de bygget praktisk kompetanse og en praktisk bevissthet om de opprinnelige ideene om levekårsforskjeller og barnehagens samfunnsmandat.

5. Diskusjon

Vi diskuterer her hvordan ledere skaper og formidler mening i en endringsprosess med utgangspunkt i vårt case fra barnehager i Groruddalen og i lys av relevant teori.

5.1. Meningsdanningen - en kognitiv, kommunikativ og handlingsorientert prosess

I lys av teori om *sensemaking* og *sensegiving* med utgangspunkt i henholdsvis toppledelse og mellomledelse, finner vi at både kognitiv, diskursiv/lingvistisk og handlingsorientert tilnærming til begrepet *sensemaking*, som redegjøres for av blant annet Brown et al. (2014) er nødvendig for å diskutere problemstillingen.

Vi har sett hvordan både toppledelse og mellomledere først gjennomgikk en endring i egen mental innramming av både problemforståelsen og barnehagens samfunnsoppdrag. Dernest har vi sett at toppledere, mellomledere og andre veiledere har lagt stor vekt på både formell og uformell kommunikasjon, og at det å jobbe med ansattes forståelse av ord og begreper, samt historiefortelling har vært viktige virkemidler i alle ledd av endringsprosessen, i tråd med blant annet Sonenshein (2010). Vi ser også i funnene at meningsdannelsen og meningsformidlingen i tråd med Weick (1995, i Maitlis et al. 2014) har hatt sterkt preg av handling, i form av at man har gått foran som rollemodeller og vist i praksis hvordan endringene kan gjennomføres uten at det går på bekostning av barnehagens kjerneaktivitet.

I tråd med hva Maitlis et al. (2014) finner, ser vi også at meningsdannelsen i vårt case har beveget seg fra å arte seg som individuelle kognitive prosesser til å genereres til en overordnet forståelse på organisasjonsnivå av både utfordringsbildet og barnehagens samfunnsmandat, ved at dette inngikk i offisiell kommunikasjon overfor ansatte, foreldre samt i ulike handlingsplaner og veiledende dokumenter.

5.2 Bevissthetsendring fra prat til praksis

Hvis vi inntar et fugleperspektiv på endringsprosessen vi har studert, ser vi at både meningsdannelsen og meningsformidlingen blant ledere på ulike nivåer, og (ifølge lederne) de ansatte, har gjennomgått en gradvis bevissthetsendring fra diskursiv til praktisk bevissthet. Både toppledelsen og mellomlederne starter sin *sensemaking* med en diskursiv bevissthet, i tråd med hva Hennestad og Revang (2017) beskriver. Gjennom å snakke om erkjennelsen av at barn i Groruddalen risikerer færre friske leveår og at barnehagen bør være en del av løsningen etablerte de det endringsgapet som ifølge Hennestad og Revang (2017) er nødvendig for å starte en endringsprosess. Etter hvert som endringsprosessen vi har studert har utviklet seg, ser vi at de involverte aktørenes bevissthet og forståelse får stadig mer praktisk karakter. Vi ser at mellomlederne beskriver at det etter hvert etableres en praktisk kompetanse hos de ansatte i barnehagen, i tråd med hva Hennestad og Revang (2017) belyser, og at endringen først trer i kraft når de ansatte i barnehagen evner å leve ut de temaene som lederne har snakket om.

Ved å se på hvordan lederne i vårt case formidlet hva som skulle være barnehagens samfunnsmandat, ser vi for øvrig at de i tråd med både Hennestad og Revang (2017) og Van de Voet (2013) la vekt på at visjonen for endringen ikke handlet om at det skulle skapes en helt ny konstruksjon eller måte å jobbe på, men at målet for barnehagene skulle utvides. Det skjedde i tråd med Van de Voet (2013) og Cornelissen (2014) en *'reframing'* ved at toppledelsen og mellomlederne både i sin egen mentale prosess og i kommunikasjon overfor andre la vekt på at helsefremmende tiltak nå skulle defineres inn i den allerede eksisterende forståelsen av barnehagenes kjernevirksomhet.

5.3. Både toppledelse og mellomlederne drev endringen frem gjennom formidling av mening

Både toppledelsen og mellomlederne har slik henholdsvis Gioia og Chittipeddi (1991) og Balogun (2003) fremhever, vært helt sentrale i å gjennomføre den strategiske endringen i barnehagesektoren i Groruddalen gjennom å skape og formidle mening. Endringen startet med det Gioia og Chittipeddi (1991) beskriver

som steg 1, nemlig at topplederen søkte å forstå endringen ved å formulere en visjon som de siden formidlet videre (steg 2). Vi har sett hvordan mellomlederne i tråd med Gioia og Chittipeddis (1991) steg 3 har mottatt visjonen fra toppledelsen, og dernest i tråd med Baloguns (2003) første rolle, har bearbeidet budskapet fra toppledelsen. Så har vi sett hvordan dette har påvirket hvordan de har ledet egne ansatte. Vi har også vist hvordan dynamikken mellom toppledere, mellomledere og ansatte har bidratt til å utvikle meningsdannelse og meningsformidlingen hos de respektive lederne.

5.4. Toppledere og mellomledere reflekterer likt rundt behovet for endring

Budskapet eller visjonen som ble formulert på toppen, ser vi følger endringsprosessen gjennom nivåene. Vi ser at både toppledelsen og mellomlederne i vårt case veldig tydelig fører en todelt argumentasjon for at endringen må finne sted. Begge disse elementene kan sies å falle innenfor det Tucker et al. (2012) definerer som 'social accounts'. For det første: At barn i Groruddalen har dårligere helse enn barn i resten av byen, og det har negative konsekvenser for deres framtidige livssjanser; kan sies å være en '*causal account*'. For det andre: At barnehagen må utvide sin kjernevirksomhet til å innbefatte økt fokus på fysisk aktivitet og kosthold, kan sies å falle innenfor det Tucker et al. (2012) kaller '*ideological accounts*'.

Tucker et al. (2012) viser at kombinasjonen av disse to, og '*ideological accounts*' spesielt, er særlig godt egnet til å skape nødvendig tillit i organisasjonen til at endringene kan gjennomføres, ved at ansatte fikk hjelp til å forstå endringen fra beslutningstakerens perspektiv. Uten at vi sikkert kan tilegne det en direkte årsakssammenheng ser vi i våre undersøkelser at toppledelsen har brukt både *causal account* og *ideological accounts*. Samtidig ser vi at mellomlederne i vår undersøkelse, tydelig ga uttrykk for den samme begrunnelsen for endringen som det toppledelsen gjorde. Dette kan gi grunnlag for å anta at denne bruken av '*social accounts*' var effektiv, i tråd med Tuckers et.al. (2012) analyse.

5.5. Toppledere og mellomledere reflekterer ulikt rundt egen rolle

Som vi har sett i våre funn, beskriver både toppledelsen og mellomlederne hvordan de som en del av sin egen meningsdannelse reflekterte rundt egen rolle og ledelse før og under ledelsen av endringen. Gioia og Chittipeddi (1991) nevner ikke spesifikt dette som ett av stegene topplederen gjennomgår i innledende faser av en endringsprosess. Vi ser imidlertid i våre funn at den analysen som Balogun (2003) gjør omkring mellomlederens første rolle - at de gjennomgår personlig endring - også er gyldig for toppledelsen. Begge ledelsesnivåer beskriver hvordan de reflekterte mye omkring sin egen endringsledelse. Imidlertid ser vi at mens toppledelsens refleksjoner i stor grad handlet om *at* det var viktig at de ledet an, og *hva* de kommuniserte (ref. de to ulike kategoriene av 'social accounts' beskrevet i avsnittet over), så var mellomledernes refleksjoner rundt egen ledelse langt mer utførlig, nyansert og praksisnær. Mellomledernes refleksjoner var i langt større grad knyttet til *hvordan* de burde lede sine ansatte gjennom endringen.

5.6 Mellomlederens viktige rolle som mellommann for endring

Våre funn viser tydelig hvordan mellomlederne, slik Balogun (2003) vektlegger, har fungert som et avgjørende mellomledd i endringsprosessen. Dette har bidratt til at den overordnede ideen om å utvide barnehagens samfunnsmandat har blitt omdannet til praktisk kompetanse og endret praksis ute på gulvet i barnehagene.

I forlengelsen av den refleksjonen som vi i forrige avsnitt har sett at mellomlederne har gjennomgått, ser vi at mellomlederens personlige endring har påvirket hvordan de veiledet ansatte gjennom endringene. I Baloguns (2003) første rolle beskrev mellomlederne i våre funn hvordan de tenkte at de måtte involvere ansatte, gjøre endringen lystbetont, avlaste ansatte, veilede, gjøre endringen praksisnær og relevant, samt skape tillit til ekstern fagkompetanse. Videre beskriver de hvordan de faktisk gjennomførte dette, i tråd med Baloguns (2003) andre rolle.

For å sette våre funn om mellomledernes veiledning og meningsformidling overfor ansatte i lys av teori, kan vi se at mellomlederne har funnet nye "rammer"

å kommunisere endringen innenfor. Vi deler i våre funn inn mellomledernes *sensegiving* i tre; (A) kommunisere behov for endring; (B) omdefinere barnehagens kjernevirksomhet, og (C) knytte endringen til ansattes personlige helse og mestring.

I den første av disse kategoriene av meningsformidling, la mellomlederne vekt på å forklare og bevise overfor ansatte at problemet var reelt og alvorlig; at det gjaldt deres egne barnehagebarn og at dagens kosthold i virkeligheten var usunt – de videreformidlet toppledelsens *causal account* (Tucker et al., 2012). I de to siste av disse kategoriene av meningsformidling, benyttet mellomlederne seg i stor grad av det som både Van de Voet (2013) og Cornelissen (2014) kaller *framing* (innramming) og *reframing* (omdefinering). Mellomlederne viste de ansatte at endringene egentlig bare innebar en liten justering av dagens praksis, og at det i stor grad lot seg kombinere med det de ansatte oppfattet som barnehagens kjernevirksomhet. I tillegg omdefinerte de de helserelevante målene til egentlig å handle om barnas trivsel og mestring, og dessuten i noen tilfeller til de ansattes egen helse og mestring.

Vi finner i våre undersøkelser at toppledelsen og mellomlederne på flere områder gjennomgår mange av de samme prosessene. Både knyttet til forståelsen av behovet for endring og hva som er løsningen; refleksjonene rundt deres egen rolle i endringsprosessen; samt hvilke budskap og virkemidler de har brukt når de skulle lede endringen videre og gi mening til endringen overfor organisasjonen for øvrig. Baloguns (2003) beskrivelse av mellomlederens første rolle, kan således også være dekkende for hvordan toppledelsen i vårt case reflekterte rundt egen rolle. Mens begge ledernivåer gjennomgikk en refleksjon knyttet til egen rolle, finner vi at den største forskjellen ligger i at mellomledernes refleksjon rundt egen lederrolle og dernest deres meningsformidling og ledelse hadde en langt mer praksisnær og relasjonell karakter.

5.7. Respons og dynamikk mellom nivåene påvirker meningsdannelsen

Meningsdannelse og meningsformidling som analytiske begreper er relativt lett å skille, men i virkeligheten glir disse lett over i hverandre og påvirker hverandre gjensidig. Begge påvirkes dessuten av den responsen de møter fra de som blir utsatt for endringen. Vi har sett i analysen at både topplederne og mellomlederne forklarer hvordan deres egen refleksjon rundt lederrollen, samt hvilke ledelseshandlinger de valgte for å skape forståelsen for endringen, var noe som ble tilpasset til den responsen de møtte; som vist i de tre kategoriene av “innramming” som mellomlederne i caset brukte i sin *sensegiving*. Gioia og Chittipeddi (1991) sitt steg 3 innebærer at responsen på den kommuniserte visjonen i sin tur påvirker topplederens forståelse av visjonen. Balogun (2003) beskriver også hvordan meningsdannelse og meningsformidling er sykliske prosesser som påvirkes av ansattes respons.

5.8. Motstand eller bare naturlig respons på forvirrende hendelse?

Alle lederne vi intervjuet beskrev varierende grad av motstand, og vi ser at lederne reflekterer rundt sin ledelse i tråd med Hennestad og Revang (2017) sine ulike kategorier. Hvis vi imidlertid i tråd med Sonhenshein (2010) ser på materialet vårt gjennom en *sensemaking*-linse – slik vi har gjort i denne oppgaven, og definerer meningsdannelse som menneskers respons på ting de finner overraskende eller forvirrende (Maitlis, 2014), vil man kunne omdefinere motstand til en normal respons på endring. Dette kan være en mer konstruktiv måte å forholde seg til det man ved første øyekast kan oppfatte som motstand. Vi ser – med *sensemaking*-brillene på - at særlig mellomlederne i vårt case, i tråd med Dent og Goldberg (1999) har gått inn og forholdt seg aktivt til de ulike faktorene som står i veien for endingsimplementeringen, og målrettet sin ledelse for å imøtekomme disse.

Ved å forholde seg til ansattes respons som en naturlig respons på en forvirrende hendelse i stedet for som motstand, vil det være mer nærliggende for en leder å forholde seg bevisst til de to første rollene hos Baloguns (2003), og finne ut hvordan man skal utvikle seg selv som endringsleder og veilede de ansatte

gjennom endringen, heller enn å ha et kritisk fokus på ansattes tilbakeholdne eller negative respons.

5.9. Implikasjoner

På bakgrunn av våre funn og diskusjoner vil vi fremheve at i strategiske endringsprosesser i hierarkiske organisasjoner, må både toppledelsens visjonære og tydelige kommunikasjon, samt mellomlederens rolle som “mellommann” anerkjennes. Vi vil også fremholde at lederes forståelse av egen rolle som endringsleder generelt, og innsikten i meningsdannelse spesielt, kan øke sjansen for vellykkede prosesser. I forlengelsen av dette tror vi at det vil være mer konstruktivt å tolke ansattes tilbakeholdne eller negative respons som en naturlig reaksjon på en ny og forvirrende hendelse, fremfor motstand som kan linkes til karaktertrekk eller holdninger hos de ansatte. Da vil fokus flyttes til lederes evne til å formidle mening gjennom å tilpasse den til de ansattes respons, og derved lede endringen fra idé til praktisk kompetanse.

6. Konklusjon

Vi har i denne oppgaven hatt ambisjon om å forstå og beskrive hvordan ledere skaper og formidler mening i en endringsprosess ved å studere et toppstyrt hierarkisk endringsprosess der noen bydeler i Oslo skulle endre praksis knyttet til systematikk for kosthold og fysisk aktivitet i barnehager. Vi har sett at både toppledelsen og mellomledere på hver sin måte har spilt en viktig rolle i denne endringsprosessen for å lede organisasjonen fra en idé til en kollektiv handling. Deres egen meningsdannelse og måten de har formidlet mening videre på har vært viktige drivkrefter i endringsprosessen.

Endringen startet ved at toppledelsen formulerte en visjon, og vi har sett at de la stor vekt på kommunikasjon knyttet til et todelt overordnet budskap som lå til grunn for endringsprosessen. De har brukt *social accounts* for å få organisasjonen for øvrig til å forstå toppledelsens perspektiv. Mellomlederne har spilt en avgjørende rolle for å transformere toppledelsens visjoner til praktisk kompetanse. De har lagt stor vekt på å gi endringsprosessen en praktisk karakter ved å ramme den inn på en måte som gjør at den passer inn i eksisterende praksis i barnehagen.

Vi har for øvrig sett at både toppledere og mellomledere har hatt et bevisst forhold til sin egen rolle i endringen, og særlig mellomlederne har tilpasset sin endringsledelse til den responsen de møtte hos ansatte. Slik har dynamikken mellom toppledelsen, mellomlederne og ansatte bidratt til å utvikle meningsdannelsen og meningsformidlingen underveis i endringsprosessen. Vi har beskrevet hvordan denne endringen har utgjort en syklisk prosess som startet med en idé som ble omsatt til ledelseshandlinger for å etablere en praktisk kompetanse hos ansatte i barnehagene.

Referanseliste

- Balogun, J. (2003) From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, Vol. 14, 69-83.
- Brown, A. D., Colville I. & Pye A. (2014) Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization studies* 2015, Vol.36(2) 265-277. Sage.
- Cornelissen, J. P., Mantere S. & Vaara E. (2014) The contraction og meaning: The combined effect of communication, emotions, and materiality on sensemaking in the stockwell shooting. *Journal of management studies* 51:5 July 2014
- Dent, E. B. & Goldberg S. G. (1999) Challenging “Resistance to change”. *The journal of applied behavioral science*, Vol. 23 No. 1, March 1999 25-41. 1999 NTL Institute
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991) Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, sept 1991, Vol 12, No. 6 433-448
- Hennestad, B. W. & Revang Ø. (2017) Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis. *Universitetsforlaget*. Oslo
- Jacobsen, D. I. (2005) Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode 2. utgave *Høyskoleforlaget Norwegian academic press*. Kristiansand S.
- Maitlis, S. & Christianson, M. (2014) Sensemaking in organisations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, 2014 Vol.8, No. 1, 57-125
- Oslo kommune (2021) Prosedyre for systematisk arbeid for helsefremmende praksis i barnehagen. Oslo

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*, June 2010, Vol. 53, No. 3 pp. 477-512. *Academy of management*.

Tucker, D. A., Yeow, P. & Viki, G. T. (2012) Communicating during organizational change using social accounts: The importance of ideological accounts. *Management communication Quarterly* 27(2) 184-209. *Sage*.

Van der Voet, J., Groeneveld, S. & Kuipers B. S. (2013) Talking the talk or walking the walk? The leadership of planned and emergent change in a public organization. *Journal of change management* 2014. Vol. 14, No. 2, 171-191. *Routledge Taylor & Francis Group*