

Astri Ellevold
Silje Kvilvang

Mellomlederes evne til å bygge endringskapasitet

– Og deres rolle i endringslandskapet

Middle Managers' Ability to Build Change Capacity

– And their role in the changing landscape

MASTEROPPGAVE - Økonomi og administrasjon/siviløkonom

Trondheim, mai 2018

Hovedprofil: Strategi, organisasjon og ledelse

Veileder: Karl Joachim Breunig



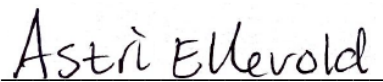
Forord

Med denne masteravhandlingen avslutter vi mastergradsstudiet i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim, innenfor retningen strategi, organisasjon og ledelse. Prosessen har vært lang og utfordrende, men også spennende og lærerik. Det er med stor glede vi endelig kan si oss ferdig med vår masteroppgave.

Vi ønsker å takke våre informanter, som tok seg tid til å stille opp og dele av sine opplevelser og erfaringer i en travel arbeidshverdag. Vi vil takke vår veileder Karl Joachim Breunig for gode råd og konstruktive tilbakemeldinger, og ikke minst for oppmuntrede ord gjennom prosessen. Venner og familie fortjener også en stor takk for hjelp med korrekturlesing og oppmuntring underveis.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, mai 2018



Astri Ellevold



Silje Kvilvang

Sammendrag

Denne masteravhandlingen er et forskningsbidrag som undersøker mellomledere og deres evne til å bygge endringskapasitet, samt hvilken rolle de i praksis tar i endringslandskapet. Eksisterende forskning viser at mellomledere med sin spesielle posisjon i organisasjonen spiller en viktig rolle når endringer skal gjennomføres. Hensikten med studien er å bidra til større forståelse innen temaet, da det viser seg å være mindre dekket av eksisterende teori. Eksisterende teori er hovedsakelig skrevet i privat sektor i USA og lite fra en mellomleders perspektiv. Vi ønsket derfor å se på mellomledere i offentlig sektor. Oppgaven tar for seg to forskningsspørsmål:

- 1) *Hvordan bidrar mellomledere i norsk offentlig helsesektor til økt endringskapasitet?*
- 2) *Hvilken rolle i organisasjonsendringen tar disse mellomlederne i praksis?*

For å besvare våre forskningsspørsmål har vi brukt teori om mellomledere, endringskapasitet av Meyer og Stensaker og *Organizational change capacity*. Med det som bakgrunn har vi designet vår studie som en singel-case av et endringsprosjekt i et stort norsk sykehus, der vi har intervjuet mellomledere i en stor laboratoriemedisinsk avdeling. Denne avdelingen har mange mellomledere hvor flere av dem har begrenset mulighet til å legge bort daglig drift, samtidig som de har begrenset med ressurser. Datagenereringen er basert på semistrukturerte intervjuer med mellomledere og sentrale personer rundt dem, for å få best mulig innsikt i mellomledere og deres rolle i en endringsprosess.

Våre funn viser at mellomledere har en viktig rolle i endringsprosesser. Likevel er det mye som tyder på at de er mindre bevisste når det kommer til å bygge endringskapasitet i organisasjonen. Vi fant flere elementer mellomlederne fokuserte spesielt mye på underveis i endringen, men de fleste elementene ser kun ut til å være individuelle kapabiliteter. Mye er basert på egne erfaringer mellomlederne har fra tidligere endringsprosesser. Det er dermed rimelig å anta at disse kapabilitetene vil forsvinne fra avdelingen dersom disse mellomlederne forlater avdelingen. På den annen side fant vi noen tiltak mellomlederne har igangsatt, som kan tyde på at blir en form for endringskapasitet i organisasjonen. Av våre funn gjelder det prosjektorganisering, kunnskapsdeling, og det avdelingen kaller for *smartprosjekter*. Mellomlederne i denne konteksten ser ut til å ha en stor rolle i opprettholdelse av daglig drift, og i mindre grad som endringsagenter.

Abstract

This thesis is a research contribution that examines middle managers and their ability to build change capacity, as well as what role they in practice take through a changing landscape. Existing research shows that middle managers with their unique position in the organization play an important role when implementing change. The purpose of this study is to contribute to greater understanding of the subject, as it appears to be less covered by existing theory. Existing theory is mainly written in the private sector in the United States, and few studies are from a middle manager perspective. We therefor wanted to study middle managers in the public sector. This master thesis will address two research questions:

- 1) *How do middle managers in the Norwegian public health sector contribute to increased change capacity?*
- 2) *What role in the organizational change do these middle managers take in practice?*

To answer our research questions, we have used theories about middle managers, change capacity of Meyer and Stensaker and *Organizational change capacity*. With that in mind, we designed our study as a single-case of an organizational change in a large Norwegian hospital, where we interviewed middle managers in a large laboratory medical department. This department consist of many middle managers, where several have limited ability to relinquish daily operations while also having limited resources at the same time. Data generation is based on semi-structured interviews with middle managers and key personnel in the same department to get the best insight into middle managers and their role in a change process.

Our findings shows that the middle managers play an important role in a change process. Nevertheless, there are indications that they are less aware when it comes to building change capacity in the organization. We found several elements the middle managers where particularly focused on throughout the change process, however most of them appear to be individual capabilities. Much is based on their own experiences from previous organizational change processes. This may indicate that these capabilities will disappear with the middle managers if they were to leave the department. On the other hand, we found some initiatives that were started by middle managers, which indicates a form of change capacity in the organization. Among our findings, we have project organization, knowledge sharing and what the department call *smart projects*. The middle managers in this context seems to have a major role in maintaining daily operations, and to a lesser extent act as change agents.

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	1
1.2 POSISJONERING AV OPPGAVEN	2
1.3 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING.....	3
1.4 OPPSUMMERING AV FUNN	3
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR.....	4
2. TEORI	5
2.1 ENDRING I ORGANISASJONER	5
2.1.1 <i>Endringsledelse</i>	5
2.1.2 <i>Stabilitet i organisasjoner</i>	7
2.2 MELLOMLEDEREN.....	10
2.2.1 <i>Mellomledere i endringsprosesser</i>	12
2.3 ENDRINGSKAPASITET	15
2.3.1 <i>Endringskapasitet av Meyer og Stensaker</i>	16
2.3.2 <i>Organizational Change Capacity</i>	20
2.4 OPPSUMMERING AV TEORI	24
3. METODE	26
3.1 FORSKNINGSDESIGN.....	26
3.1.1 <i>Induktiv, deduktiv og abduktiv metode</i>	27
3.2 FORSKNINGSKONTEKST.....	28
3.2.1 <i>Casebeskrivelse</i>	28
3.2.2 <i>Utvelgelse av informanter</i>	30
3.2.3 <i>Intervju</i>	31
3.3 DATAANALYSE	33
3.3.1 <i>Transkripsjon</i>	33
3.3.2 <i>Systematisering og kategorisering</i>	34
3.4 FORSKNINGSKVALITET.....	34
3.4.1 <i>Validitet</i>	35
3.4.2 <i>Reliabilitet</i>	35
3.4.3 <i>Overførbarhet</i>	36
3.4.4 <i>Vurdering av kvalitetskriteriene</i>	37
3.5 FORSKNINGSETIKK.....	37
4. EMPIRISKE FUNN	39
4.1 BRUK AV ERFARING	39
4.2 INFORMASJON	42
4.3 INVOLVERING.....	44
4.4 BRUK AV RESSURSER	46
4.4.1 <i>Prioriteringer</i>	48
4.4.2 <i>Prosjektorganisering</i>	49

4.5	PERSONALHÅNTERING	50
4.6	ADHOC-OPPGAVER OG BRANNSLUKKING	51
4.7	LEDELSE GJENNOM FAGET	52
4.8	ARENAER FOR LÆRING OG ENDRINGSFORSLAG	53
4.8.1	<i>Kunnskapsdeling</i>	53
4.8.2	<i>Smartprosjekter</i>	54
4.9	OPPSUMMERING AV EMPIRISKE FUNN	56
5.	ANALYSE	57
5.1	BRUK AV ERFARING	58
5.2	INFORMASJON	60
5.3	INVOLVERING	61
5.4	BRUK AV RESSURSER	63
5.4.1	<i>Prioriteringer</i>	64
5.4.2	<i>Prosjektorganisering</i>	65
5.5	PERSONALHÅNTERING	65
5.6	ADHOC-OPPGAVER OG BRANNSLUKKING	67
5.7	LEDELSE GJENNOM FAGET	68
5.8	ARENAER FOR LÆRING OG ENDRINGSFORSLAG	68
5.8.1	<i>Kunnskapsdeling</i>	68
5.8.2	<i>Smartprosjekter</i>	69
5.9	ORGANISASJONENS EVNE TIL Å BYGGE KAPABILITETER	71
5.10	HVA FINNER VI IKKE IGJEN I DENNE KONTEKSTEN?	73
5.11	OPPSUMMERING AV ANALYSE	73
6.	KONSEPTUALISERING	75
7.	KONKLUSJON OG AVSLUTNING	77
7.1	BEGRENSNINGER VED VÅR OPPGAVE	79
7.2	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	79
7.3	TEORETISKE IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING	79
8.	LITTERATURLISTE	81
9.	VEDLEGG	85
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	85
	VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV	86
	VEDLEGG 3: KODINGSTRE	87

Figurliste

Figur 1: Faktorer i en planlagt endring (Jacobsen, 2017, s. 28)	7
Figur 2: Rammeverk for mellomleders funksjoner ved endring (Hope, 2015, s. 92)	13
Figur 3: De tre elementene i endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2006, s. 221).....	17
Figur 4: Modell for abduktiv tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 35).....	27
Figur 5: Organisasjonskart	31
Figur 6: Mellomledere i endring	76

Tabelliste

Tabell 1: Oversikt over informantene	33
--	----

1. INNLEDNING

Denne oppgaven handler om fenomenet endringskapasitet og hvordan det bygges, med spesielt vekt på mellomledere og deres rolle i organisasjonsendringer. Denne studien er basert på en teoretisk utvalgt case av mellomlederens rolle i en omfattende endringsprosess på et stort sykehus i Norge. I omgivelser som stadig endrer seg, er organisasjoner avhengig av å endre seg i takt med disse endringene. Ifølge Munkejord (2014) har endringshastigheten i organisasjoner aldri vært større enn den er i dag, og organisasjoner er ifølge Armenakis, Harris og Mossholder (1993) kontinuerlig avhengig av å implementere endringer. Behovet for endringsledelse blir derfor viktig, noe som ifølge Hennestad (2009, s. 35) er «common knowledge» i en verden som stadig er i endring. Med dette som grunnlag er det aktuelt å se på endringskapasiteten til organisasjoner, og hvordan ledere håndterer dette.

Ledere har en essensiell rolle når endringer skal gjennomføres. Spesielt mellomledere har i nyere forskning blitt identifisert som viktige aktører innen strategisk endring og fått tildelt en viktig rolle i bedrifters strategiprosesser (Floyd og Wooldridge, 1997; Floyd, 2000; Huy, 2001; Balogun, 2003; Balogun og Johnson, 2004). Samtidig som mellomledere har en viktig rolle i endringsprosesser hevder Ramezan, Sanjaghi og Baly (2013) at den viktigste kapabiliteten en organisasjon kan ha er endringskapasitet. Fenomenet endringskapasitet finnes det flere tilnærminger til, og vi vil i denne oppgaven gjøre rede for synet til Meyer og Stensaker (2005, 2011) og *Organizational change capacity*. Hovedessensen i endringskapasitet er organisasjonens evne til å gjennomføre endringer samtidig som daglig drift opprettholdes (Meyer og Stensaker, 2011). I tillegg omhandler endringskapasitet organisasjonens evne til å utvikle og implementere passende organisatoriske endringer for å stadig tilpasse seg omgivelsene (Klarner, Probst og Soparnot, 2008). Siden teorien viser at begge temaene er viktig, og at koblingen mellom dem er mindre forsket på, ønsker vi derfor å se nærmere på akkurat dette. Vi har derfor valgt en case for å undersøke mellomledernes rolle i å bygge endringskapasitet, hvor vi også ønsker å undersøke hvilken rolle de i praksis tar i endringer.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Bakgrunnen for at vi har valgt dette temaet startet med en interesse for endringsprosesser, og hvordan de håndteres av mennesker i organisasjoner. Endringsprosesser er en utfordrende prosess for de menneskene som er involvert. Organisasjoner opplever ofte begrensede ressurser og tidspres i gjennomføring av endringer, noe som kan føre til stressende situasjoner

og mindre optimale løsninger. For å begrense oppgaven til et mer spesifikt tema landet vi på endringskapasitet med fokus på mellomledere, siden de sitter i en spesiell posisjon med ansatte på det operasjonelle nivået under seg. Vi ønsket derfor å undersøke hvordan mellomledere bidrar til økt endringskapasitet i organisasjonen, samt hvilken rolle de tar i praksis.

1.2 Posisjonering av oppgaven

Mellomledere og endringskapasitet er begge viktige elementer i endring, men koblingen mellom dem er mindre forsket på. Mye av eksisterende endringslitteratur tar utgangspunkt i en toppleders eller et generelt perspektiv, mens koblingen mellom mellomledere og endringskapasitet er mindre dekket. Blant annet hevder Balogun og Johnson (2004) at det må forskes mer på viktigheten av mellomledere og deres rolle i endring og utvikling av nye organisasjonsstrukturer. Det er ifølge Balogun (2003) begrenset innsikt i mellomlederes rolle når en endring skal implementeres og faktorer som kan fremme eller begrense denne rollen. Hvordan mellomledere bygger endringskapasitet i planlagte endringer er det også skrevet mindre om (Rydland, 2015). Vi finner det derfor interessant å se på hvordan mellomlederne bygger endringskapasitet, i tillegg til å se på hvilken rolle de faktisk tar i en endringsprosess. Vi ønsket dermed å finne en case som kunne passe til å undersøke dette.

Mye av litteraturen innen endringskapasitet har tatt utgangspunkt i privat sektor (Meyer og Stensaker, 2005; Judge og Douglas, 2009; Meyer og Stensaker, 2011; Ramezan, Sanjaghi og Baly, 2013). Vi ønsket derfor å finne en case i offentlig sektor, og ønsket en bransje med mange mellomledere. Valget falt derfor på en stor laboratoriemedisinsk avdeling på et sykehus i Norge, som nylig har vært gjennom en endringsprosess. Helsesektoren er en bransje hvor det finnes mange mellomledere, i tillegg til at tiden vi lever i fører til at de, som mange andre, er i stadig endring. Sykehus som organisasjon er ifølge Jakobsen *et al.* (2010) stadig utsatt for endringsprosesser. De har hele tiden behov for fornyelse for å kunne gjennomføre sitt arbeid mest mulig effektivt, kostnadseffektivt og imøtekomme pasientenes forventninger. Vi fant derfor en avdeling på et stort sykehus som nylig har vært gjennom en omfattende endringsprosess, der flere mellomledere har hatt en sentral rolle. En annen faktor som er med på å gjøre denne casen spesielt interessant er at en av seksjonene på avdelingen er en øyeblikkelig hjelpseksjon. Det vil si at de har begrenset mulighet til å legge ned deler av daglig drift for å få gjennomført endringer.

1.3 Formål og problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å få bedre innsikt i hvordan mellomledere bygger endringskapasitet og hvilken rolle de tar i endringen. Vi vil med det forsøke å bidra til å minske et gap i teorien mellom de to temaene mellomledere og endringskapasitet, som begge er viktige elementer i organisasjonsendring. Mellomledere sitter ifølge Rydland (2015) i en unik posisjon med interaksjon både oppover og nedover i organisasjonen, noe som gir de mulighet til å påvirke strategiske prosesser og resultater i organisasjoner. Til tross for dette hevder Lem (2015) at mellomledere i offentlig sektor opplever et smalere handlingsrom enn mellomledere i privat sektor. Med et ønske om å finne ut mer om mellomledere i offentlig sektor, bruker vi helsesektoren som utgangspunkt til å undersøke mellomledere og deres evne til å bygge endringskapasitet.

Med bakgrunn i dette har vi kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

- 1) *Hvordan bidrar mellomledere i norsk offentlig helsesektor til økt endringskapasitet?*
- 2) *Hvilken rolle i organisasjonsendringen tar disse mellomlederne i praksis?*

1.4 Oppsummering av funn

I denne studien har vi sett at mellomledere har en viktig rolle i endringsprosesser, men likevel ser vi få tiltak mellomlederne igangsatte for å bygge endringskapasitet på et organisatorisk nivå. Av tiltak det kan se ut som blir værende i organisasjonen kan vi nevne prosjektorganisering og *smartprosjekter*, hvor sistnevnte er avdelingens tiltak for kollektiv problemløsning. En mulig forklaring til at vi finner få tiltak som blir værende i organisasjonen kan være at mellomlederne i denne avdelingen virker lite bevisste sin rolle i å bygge endringskapasitet. Vi finner at mange av avdelingens kapabiliteter i endringen er erfaringer som i stor grad ligger individuelt hos mellomlederne, og dermed ikke blir løftet opp på organisatorisk nivå. Selv om mellomlederne satte i gang flere tiltak for å gjennomføre endringen på en god måte, for eksempel gjennom god informasjon og involvering av ansatte, har de gjort lite for å bygge organisatoriske kapabiliteter av dette. Man kan derfor anta at endringserfaringen som benyttes i avdelingen kan forsvinne hvis individene slutter.

Vi finner at mellomlederne brukte mye av sin tid under endringen på noe de omtalte som brannslukking og adhoc-oppgaver. Dette gjorde at det var vanskelig for dem å holde seg til

planene de hadde lagt. Mellomledernes rolle i endringen handlet i stor grad om brannslukking og opprettholdelse av daglig drift, mens de i mindre grad inntok en rolle som endringsagent. I tillegg fant vi et element som viste seg å være viktig for enkelte av mellomlederne, nemlig deres evne til å lede gjennom faget. De mellomlederne som er faglig sterke hadde en fordel i endringen, i forhold til de mellomlederne som er svakere faglig sett.

1.5 Oppgavens struktur

Overordnet er det våre forskningsspørsmål som legger føringen for resten av oppgaven. I neste kapittel presenteres valgt teori, før vi i kapittel 3 redegjør for de metodiske valgene som ble gjort før og underveis i prosjektet. Deretter presenteres våre empiriske funn i kapittel 4, og i kapittel 5 analyseres og drøftes innsamlet empiri opp mot teori. Etter analysen vil vi presentere en konseptualisering, før vi til slutt kommer med en konklusjon og avslutning av oppgaven.

2. TEORI

I dette kapitlet presenteres relevant teori for å belyse våre forskningsspørsmål. Valg av teori er gjort med bakgrunn i forskningsspørsmålene vi har valgt. Kapitlet vil først ta for seg endring i organisasjoner, der det vil legges vekt på at dette er en større planlagt endring, for så å se på mellomledere og hvilke roller og oppgaver de har i endringsprosesser. Til slutt redegjøres det for endringskapasitet av Meyer og Stensaker, og *Organizational change capacity*.

2.1 Endring i organisasjoner

«Historie illustrerer at endring er blitt vanlig i alle organisasjoner» (Jacobsen, 2017, s. 22). Vi lever i en tid med stadig sterkere endringspress, og det blir da viktigere å kunne håndtere organisatoriske endringer på en god måte (Jacobsen, 2017). Omgivelsene rundt oss og konteksten vår er i stadig endring uten at vi legger særlig merke til det (Hennestad og Revang, 2017). For å kunne tilpasse seg endrede rammevilkår, hevde seg i konkurranse med andre og i tillegg holde tritt med utviklingen trenger man ifølge Jacobsen (2017) innsikt i og kompetanse om endring. Van de Ven og Poole (1995, s. 512) definerer endring som «... en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon». Ifølge Jacobsen (2017) vil man for eksempel si at en organisasjon har endret seg hvis den formelle strukturen har blitt endret fra et tidspunkt til et annet, eller at man på to tidspunkt kan se forskjell på måten folk opptrer i organisasjonen. I endringsteorien skiller man mellom planlagt og kontinuerlig endring (Hennestad og Revang, 2017), som vi kommer tilbake til senere i delkapitlet.

Organisasjoner er ifølge Pfeffer (1977) preget av «inertia», som betyr at organisasjonene stort sett endrer seg langsommere enn omgivelsene rundt krever. Det er derfor nødvendig at ledere «tar grep» for at virksomheten skal holde seg levedyktig (Hennestad og Revang, 2017). Organisasjonen vil da stå foran en stor utfordring, nemlig at organisasjonen må gjennom en endringsprosess.

2.1.1 Endringsledelse

«Vi forlanger at endring skal skje aktivt, på en planlagt måte. Det settes dermed også stadig større krav til det vi kan kalle endringsledelse, altså kompetanse til å lede og gjennomføre en endringsprosess» (Jacobsen, 2017, s. 22). Hennestad og Revang (2017) ser på endringsledelse

først og fremst som *implementering*: prosessen som gir en ny organisasjonsvirkelighet. Endringsledelse innebærer å lede disse prosessene, som består av hvordan man kommer seg fra tanker, ideer og planer om en ny og ønsket organisasjonsvirkelighet, til å faktisk gjøre det i praksis (Hennestad og Revang, 2017).

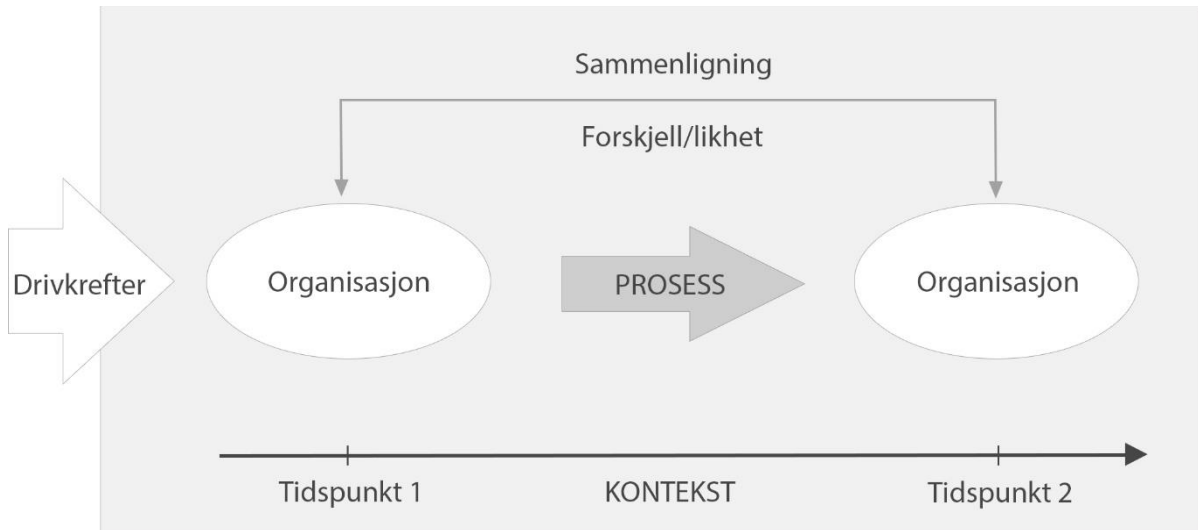
Skal en organisasjon overleve, må det være samsvar mellom det organisasjonen produserer og leverer, og de behov og krav samfunnet eller markedet har. Bli gapet mellom de eksterne krav og det indre liv i organisasjonene for stort, resulterer det ofte i endringsprosjekter. (Hennestad og Revang, 2017, s. 24).

Om de feiler kan det føre til at virksomheten opphører, og det blir derfor en viktig og grunnleggende oppgave for en leder å påse at virksomheten tilpasser seg omgivelsene (Hennestad og Revang, 2017). Vi lever i et samfunn der endringene er både flere og større enn noen gang, og ifølge Hennestad og Revang (2017) vil derfor denne lederfunksjonen være mer krevende nå enn tidligere. Her kommer endringskapasitet inn som en sentral del av lederfunksjonen, som er en stor del av vårt fokus i denne oppgaven, og det vil vi komme tilbake til senere i teorikapittelet.

Motivasjon og drivkrefter for endring

Når organisasjoner skal gjennomføre endringer blir ofte viktigheten av å kommunisere et konsistent endringsbudskap undervurdert, og behovet for å motivere de ansatte for endringen blir ikke tatt på alvor (Armenakis og Harris, 2002). I denne sammenhengen er «readiness for change» (endringsmotivasjon) et sentralt fenomen som innebærer individets samlede evaluering av om man er motivert for den endringen organisasjonen ønsker å implementere (Rafferty, Jimmieson og Armenakis, 2013). Hvorvidt individet er motivert for en endring påvirkes av individets egne antakelser om i hvilken grad det er behov for en endring og om det vil ha positiv effekt på ens egen jobb (Sverdrup og Olsen, 2015). Før en endring gjennomføres bør derfor ledelsen forberede de ansatte ved å redegjøre for hvordan organisasjonens nåværende prestasjoner skiller seg fra de ønskede resultater i fremtiden, og/eller skape en følelse hos de ansatte at noe er galt og trenger endring (Armenakis og Harris, 2002). Oppstår det problemer med dette, kan organisasjonen få store utfordringer med organisasjonsendringer.

Figur 1 viser en oversikt over faktorer i en endringsprosess. Her ser vi endring som forskjell på to ulike tidspunkt, resultat av en prosess, at endringen finner sted i en kontekst og har drivkrefter som starter endringsprosessen (Jacobsen, 2017).



Figur 1: Faktorer i en planlagt endring (Jacobsen, 2017, s. 28)

Ifølge Jacobsen (2017) vil planlagte organisasjonsendringer i de aller fleste tilfeller være rettet mot å forbedre resultatet, noe som kan skje på mange måter. En vanlig måte kan være å endre produksjonsteknologien, som for enkelte organisasjoner vil innebære at det kjøpes nye maskiner eller tekniske systemer (Jacobsen, 2017). Ifølge Piore og Sabel (1984) har effektivisering gjennom automatisering vært en sentral del av samfunnsutviklingen de siste 100 år. Endring i produksjonsteknologi vil ifølge Jacobsen (2017) føre til endringer i arbeidsstokkens kompetanse, da nye oppgaver ofte medfører behov for ny kompetanse. Flere studier viser at endring i produksjonsteknologi, spesielt knyttet til maskiner og programvare, ikke alltid gir de resultater i retning effektivisering og produktivitet som forventes (Jacobsen, 2017). Forklaringen på dette er ifølge Jacobsen (2017) i liten grad at teknologien er dårlig i seg selv, men heller at ansatte i organisasjonen ikke klarer eller vil utnytte teknologien på en optimal måte.

2.1.2 Stabilitet i organisasjoner

Organisasjoner oppfattes tradisjonelt som orden og stabilitet, der radikale endringer av og til finner sted (Hennestad og Revang, 2017; Jacobsen, 2017).

Muligens høres det paradoksalt ut, men for å kunne snakke om endring som et spesielt fenomen så forutsetter vi stabilitet. Dette betyr at vi må kunne beskrive organisasjonen på ett tidspunkt. Kun gjennom en slik sammenligning kan vi slå fast om det er forskjeller, og dermed om endring har funnet sted eller ikke (Jacobsen, 2017, s. 23).

Denne antakelsen om at organisasjoner kan betraktes som stabile objekter er likevel ikke uproblematisk ifølge Jacobsen (2017, s. 24): «Organisasjoner er sosiale systemer, ikke fysiske objekter, og vil dermed hele tiden være i en eller annen form for utvikling». Jacobsen (2017) hevder det er vanskelig å påstå at en gruppe mennesker, som er det en organisasjon består av, kan være helt identisk på to ulike tidspunkt. Det vil alltid være slik at noe endring har funnet sted, ved at noen har lært noe nytt, begynt å gjøre noe på en litt annen måte, eller funnet en annen måte å tenke på (Jacobsen, 2017). Mange av disse endringene skyldes at samfunnet vi lever i stadig endrer seg. Når samfunnet endrer seg vil også menneskene, organisasjonsdeltakerne, og deres verdier og preferanser endre seg fra dag til dag, som igjen fører til at organisasjoner endrer seg til enhver tid uten at noen egentlig tenker over det (Hennestad og Revang, 2017). Vi kan med det snakke om kontinuerlig endring der stabilitet er unntaket, og de grunnleggende antagelsene om organisasjoner som stabile enheter snus på hodet (Hennestad og Revang, 2017). Organisasjonsendringer blir da sett på som pågående, utviklende og kumulative (Weick og Quinn, 1999). Endring er ifølge Weick og Quinn (1999) et mønster av uendelige modifikasjoner i arbeidsprosesser og sosial praksis, og er drevet av organisatorisk ustabilitet og reaksjoner på daglige uforutsette situasjoner, der mange små tilpasninger akkumuleres og forsterkes.

Organisasjoner er samspill i kontinuerlig endring – et levende «fremvoksende» system – snarere enn stabil orden. Likevel kan vi snakke om «organisasjonsendring». Det blir tidvis behov for å gjøre spesielle eller spesielt store endringer. Over tid tilpasser få organisasjoner seg tilstrekkelig til endringene i samfunnet rundt. (Hennestad og Revang, 2017, s. 86).

Til tross for at organisasjoner endrer seg kontinuerlig, skjer det av og til radikale endringer, slik vi ser i denne studien. I denne oppgaven fokuseres det på en større planlagt endring som har skjedd. Vi vil derfor nå gjøre rede for planlagt endring, før vi presenterer et syn som ser på endringer som overlappende prosesser, såkalte multiple endringer.

Planlagt endring – intensjon som drivkraft

Med planlagte eller episodiske endringer menes de organisatoriske endringer som tenderer å være sjeldne, diskontinuerlige og intensjonale (Weick og Quinn, 1999). Dette innebærer at organisasjoner går på «spor», og når ting skal gjøres på en annen måte, eller andre ting må gjøres, må disse «sporene» legges om (Hennestad og Revang, 2017). Endringen er et sporadisk avbrudd eller avvik fra de stabile forhold i organisasjonen, og har en tendens til å være dramatisk og med ekstern drivkraft (Weick og Quinn, 1999). Ifølge Jacobsen (2017) oppstår episodisk endring fordi mennesker ser problemer, setter mål for å løse de og deretter iverksetter disse løsningene.

Organisasjoner er som nevnt preget av «inertia», de blir i mindre og mindre grad i stand til å se at omgivelsene krever at ting blir gjort annerledes (Hennestad og Revang, 2017). Ifølge Hennestad og Revang (2017) vil organisasjoner over tid utvikle en form for *momentum*, eller egenkraft, til å videreutvikle og raffinere seg rundt det de driver med. Med andre ord, at organisasjoner blir bedre for hver dag til å gjøre det samme. Hennestad og Revang (2017, s. 88) hevder likevel at: «Det er nødvendig å definere og utvikle et nytt mønster, en ny organisasjon, for å få til en «match» med omgivelsenes krav og forventninger». For at dette skal oppnås krever det en opptining (unfreeze) av den eksisterende organisasjon (Hennestad og Revang, 2017). Dersom endringen er vellykket, blir det snakk om stabilisering av organisasjonen eller såkalt institusjonalisering (Oliver, 1992) av endringen, som innebærer å få de ansatte og ledelsen til å støtte opp om og forsterke endringen (Jacobsen, 2017).

Den kanskje mest kjente teorien når det gjelder endring er Kurt Lewin (1947) sin tre-steps-modell om opptining, endring og nedfrysing, såkalt: unfreeze – change – refreeze. Dette innebærer å destabilisere organisasjonen og gjøre de ansatte klare for endringen som kommer, for så å gjennomføre endringen, og til slutt stabilisere organisasjonen (Lewin, 1947). Utgangspunktet til Lewin var at alle individer og sosiale systemer tenderte å søke mot stabilitet, som innebærer å ha forutsigbarhet i det man driver med (Jacobsen, 2017).

Multiple endringer

Organisasjoner blir som nevnt sett på som stabile med tidvis radikale endringsprosesser (Hennestad og Revang, 2017; Jacobsen, 2017), men Meyer og Stensaker (2011) hevder basert på sin forskning at bildet av endring er mer komplekst og sammensatt. De gjør med det rede for multiple endringer i organisasjoner: «I stedet for å kunne forholde seg til en og en endring må organisasjoner i dag forholde seg til mange endringer som skjer på en og samme tid,

samtidig som de endringene de igangsetter, ikke blir fullført før nye endringer initieres» (Meyer og Stensaker, 2011, s. 13). Multiple endringer innebærer med andre ord endringer som overlapper hverandre, der en endring ikke blir fullført før en ny blir initiert (Meyer og Stensaker, 2005). Dette betyr ifølge Meyer og Stensaker (2011) at organisasjoner sjelden eller aldri har stabile perioder der det nye får «gått seg til», og de får heller ikke muligheten til å høste gevinsten i fred og ro. Dersom de ulike endringsprosjektene ikke er godt koordinert og i tillegg peker i forskjellige retninger, vil det ifølge Meyer og Stensaker (2011) være vanskeligere å få implementert endringen og dermed oppnå resultater.

En stor utfordring med multiple endringer i organisasjoner er dermed at nye endringer overtar før de andre er slutført, noe medarbeidere ofte opplever som frustrerende da de ikke får fullført prosjektet de startet på (Meyer og Stensaker, 2011). «Vi ser ofte at ledere undervurderer hvor tidkrevende det er å implementere endringer, og da blir det lett å starte på nye endringer før de eksisterende er slutført» (Meyer og Stensaker, 2011, s. 103). Ut fra dette kan vi forstå at ledere har en viktig oppgave når det kommer til å ta endringer på alvor. Ifølge Meyer og Stensaker (2006) er evnen til å gjennomføre multiple endringer en viktig faktor for å bygge endringskapasitet.

2.2 Mellomlederen

Siden denne oppgaven spesielt skal se på endringskapasitet hos mellomledere og deres rolle i endring, vil det nå redegjøres for mellomledere i endringsprosesser og deres funksjoner, før kapittelet avsluttes med to ulike tilnærminger til endringskapasitet.

Begrepet mellomleder kan ifølge Wooldridge, Schmid og Floyd (2008) forstås og defineres på flere ulike måter. Begrepet består av to ord, «mellom» og «leder». «Mellom» viser til at mellomlederen befinner seg mellom noe eller noen, mens «leder» viser til at mellomlederen har en lederposisjon i organisasjonen, med egne bestemte ansvarsoppgaver (Hope, 2015). I vår undersøkelse har vi fokus på mellomledere som befinner seg et nivå over det operative nivået.

Mellomlederne sitter som et ledd på et av nivåene mellom administrativt myndighetsnivå og den operative kjernen (Nafstad *et al.*, 2015). Selv om mellomlederen kan befinne seg på ulike organisatoriske nivå, kjennetegnes mellomlederen av at de ofte er tett på ansatte og kolleger (Rydland, 2015). På grunn av sin posisjon og interaksjon både oppover og nedover i hierarkiet,

har de mulighet til å påvirke strategiske prosesser og resultater i organisasjonen (Rydland, 2015). Ifølge Wooldridge, Schmid og Floyd (2008) er det ikke hvor i organisasjonskartet mellomlederne sitter som kjennetegner denne rollen. Det som gjør dem unike er koblingen de har til toppledelsen sammen med deres kunnskap om driften (Wooldridge, Schmid og Floyd, 2008). Gjennom megling, forhandling og tolkende aktiviteter fungerer de som en kobling mellom organisasjonens strategiske og operasjonelle nivå (Floyd og Wooldridge, 1997). Samtidig må de være klar over sin påvirkningskraft overfor de ansatte, fordi deres påvirkning har stor betydning for de ansattes arbeidsinnsats (Yang, Zhang og Tsui, 2010).

En mellomleder i sin spesielle posisjon kan ofte møte på og bli satt opp mot ulike utfordringer. De kan oppleve motstridende krav og forventninger fra de over og under seg i organisasjonen (Meyer og Stensaker, 2011). Toppledelsen forventer lojalitet og at planer skjer som vedtatt, mens de ansatte kan ha forventninger om at mellomlederne er på «deres lag» og støtter opp om dem, i tillegg til å være en beskyttelse mot toppledelsens beslutninger (Meyer og Stensaker, 2011).

En utfordring som skiller mellomledere i offentlig og privat sektor, er ifølge Lem (2015) at mellomledere i offentlig sektor opplever et smalere handlingsrom enn mellomledere i privat sektor. Samtidig som de skal takle krav fra ansatte og ledere på høyere nivå, blir det også gitt føringer gjennom politiske bestemmelser og målsettinger (Lem, 2015). I tillegg leverer ledere i offentlig sektor tjenester som kan trigge sterke følelser for brukerne, og hvor brukerne ofte forbeholder seg retten til å ytre sterke meninger om tjenestene de får levert (Lem, 2015). Ifølge Haarde (2015) tar det lengre tid å gjennomføre endringer og å ta beslutninger i det offentlige på grunn mer byråkratiske forhold.

Ifølge Rydland (2015) har litteraturen vokst seg stor når det kommer til hvilke oppgaver det forventes at mellomlederen tar. Tidligere forskning har i stor grad vært rettet mot hvordan mellomledere fasiliterer omstillingsevne i egen organisasjon gjennom ulike aktiviteter (Rydland, 2015). Hvilken rolle mellomlederen i praksis tar i endringslandskapet, samt hvordan mellomlederne bygger endringskapasitet i planlagte endringer som er preget av flere overlappende initiativer, er det derimot skrevet mindre om i litteraturen (Rydland, 2015).

2.2.1 Mellomledere i endringsprosesser

På grunn av den posisjonen mellomlederen har, vil mellomlederen spille en sentral rolle i en organisasjons endringsprosess (Floyd og Wooldridge, 1997). Ifølge Rydland (2015) blir mellomlederen ofte den ansvarlige for å tilse at det skapes kraft og kapasitet i endringsprosessene. Mellomlederen sitter dermed med ansvaret for at endringen går fremover, slik Kanter, Stein og Jick (1992) henviser til mellomledere som endringens iverksettere. Eksisterende litteratur beskriver mellomledere som endringsagenter, noe som innebærer en evne til å viderefremme og iverksette endringene i det operasjonelle nivået i organisasjonen (Balogun, 2003; Stensaker *et al.*, 2011).

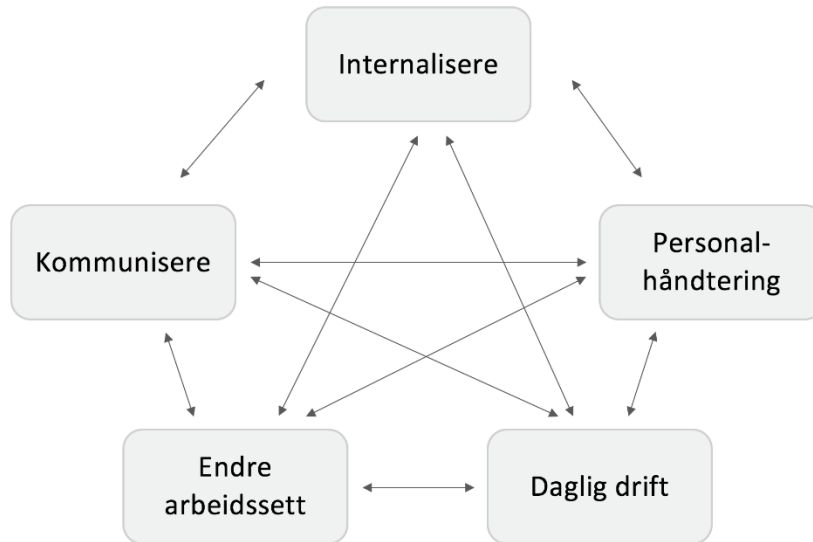
Tidligere forskning har vist at mellomledere kan være en brems for endring og være et hinder for at endringsprosesser blir gjennomført på en god måte (Stensaker *et al.*, 2011). Ifølge Balogun (2003) har tidligere forskning gått så langt som å hevde at mellomledere kan ha en negativ påvirkning i endringsprosesser. Senere forskning har anerkjent og blitt mer opptatt av den viktige rollen som mellomledere kan spille i en endringsprosess. Dette kan være å skape resultater fra endringen, samtidig som de kan ha en påvirkning på endringen slik at den ikke blir som tilsiktet (Stensaker *et al.*, 2011). Mellomledere som ikke ønsker endring sitter nemlig i en god posisjon for å kunne blokkere, forsinke og ikke minst forandre innholdet i endringen (Hope, 2015). Ifølge Sanders (2011) har det for mange blitt en oppfattelse av at mellomlederen er selve nervesenteret i organisasjonen. Likevel hevder Hope (2015) at det er hold i begge perspektivene, både det negative og positive, og at det å tenke på mellomlederen som enten eller, vil være naivt.

Balogun og Johnson (2004) har i sin studie konkludert med at mellomledere ikke bare er endringsmottakere, men også endringsaktører, som ikke bare mottar, men også påvirker og endrer retningen på endringen. Selv om toppledelsen kom med detaljerte beskrivelser av endringen, erfarte Balogun og Johnson (2004) i sin studie at mellomlederne tilpasset endringen på grunnlag av sine egne og felles fortolkninger. På denne måten vil resultatet ofte bli noe annet enn det toppledelsen tenkte.

Mellomlederens funksjoner i endringsprosesser

Det å være ansvarlig for implementering av endring omfatter flere aktiviteter (Rydland, 2015). Hope (2015) har kombinert arbeidene til Floyd og Wooldridge (1997), Huy (2001) og Balogun (2003), og funnet fem sentrale mellomlederfunksjoner ved endring. Ifølge Hope (2015) har

ikke disse arbeidene alene klart å skape et dekkende rammeverk for å forstå mellomlederens krevende rolle i endringer. De fem funksjonene er ifølge Hope (2015) integrert med hverandre, og alle vil ha påvirkning på hverandre, som figur 2 illustrerer.



Figur 2: Rammeverk for mellomlederens funksjoner ved endring (Hope, 2015, s. 92)

Internalisering

Å forstå hva som skal skje i endringen, samt hvordan det påvirker mellomlederen og dens ansatte, hevder Hope (2015) er nøkkelen i en endringsprosess. Internalisering i denne sammenhengen handler om at mellomlederne må ta innover seg innholdet i endringen og gjøre det til sitt eget (Hope, 2015). Hope (2015) bygger dette på konseptet om «sensemaking» og «sensegiving». «Sensemaking» handler om å strukturere det ukjente, gjennom å fortolke, forstå, anerkjenne, forklare, forutse og trekke konklusjoner om det ukjente (Hope, 2010). Mellomledere kan posisjonere seg som «sensegivers» og gjennom dette påvirke andres meningsskaping («sensemaking») (Gioia og Chittipeddi, 1991). Mellomlederne vil prøve å skape en forståelse hos de ansatte om hvorfor endringen er nødvendig, hva den innebærer, samt konsekvenser for organisasjonen og den enkelte (Hope, 2015). Dette vil kunne ha store konsekvenser for hvordan de ansatte ser på endringen. Hope (2010) ser på «sensegiving» som politikk i aksjon.

Hvis mellomlederen skal lykkes med endringen, må vedkommende selv skape en forståelse og mening av endringen, for så å handle i tråd med dette (Hope, 2015). Ifølge Balogun (2003) må mellomlederen ha internalisert endringen selv, for å kunne iverksette og gjennomføre

endringen effektivt. Mellomlederen må ha undersøkt og fortolket konsekvensene av endringen for seg selv, samt ansatte, kolleger og overordnede (Hope, 2015).

Personalhåndtering

Med endringer følger ofte uro, frykt og usikkerhet for de ansatte og derfor blir personalhåndtering en viktig del i endringsarbeidet for en mellomleder (Hope, 2015). «Personalhåndtering er en funksjon hvor mellomlederen arbeider tett med de underordnede for å etablere og sikre forståelse, aksept, trygghet og engasjement for endringsprogrammet» (Hope, 2015, s. 120). Balogun (2003) omtaler dette som å hjelpe andre gjennom endringen. Mellomlederen må håndtere individuelle responser som oppstår hos sine ansatte (Hope, 2015). Ulike reaksjoner man kan oppleve i en endring er sinne, depresjoner og handlingslammelse (Huy, 2001). Hope (2015) hevder at for mellomlederen kan personalhåndtering innebære å håndtere motstand fra de ansatte, stressreaksjoner, frustrasjoner og ulike sorgreaksjoner, samtidig som de må ta en rolle som megler og forhandler mellom individene og gruppene. Ved å være oppmerksom på de ansattes reaksjoner og følge de opp, kan man forhindre utbrudd og negative situasjoner, noe som vil kunne legge til rette for en enklere implementering (Wooldridge, Schmid og Floyd, 2008). Samtidig må mellomlederen oversette og kommunisere innholdet i endringen til sine ansatte (Balogun, 2003).

Daglig drift

Mellomlederen må balansere arbeidet med å iverksette endringen samtidig som den daglige driften skal opprettholdes (Stensaker *et al.*, 2011). Huy (2001) beskriver mellomlederen som en balansekunstner som skal skape kontinuitet av det bestående og samtidig skape nødvendig endring. Personell kan trenge opplæring, samtidig som driften må holdes oppe, noe som kan føre til en tyngre arbeidsbelastning for de ansatte (Stensaker *et al.*, 2011). For mellomlederen er det en utfordring at kundene ikke skal oppleve redusert kvalitet på leveransen, i gjennomføringen av endringen (Hope, 2015). Mellomlederen må prioritere tids- og ressursbruk mellom alle aktivitetene, slik at totaleffekten blir størst mulig (Hope, 2015). Den daglige driften kan i endringsprosesser måtte lide fordi organisasjonens ledere og ansatte har sin kognitive og praktiske oppmerksomhet andre steder (Hope, 2015). Å opprettholde daglig drift er ifølge Meyer og Stensaker (2011) noe av det endringskapasitet innebærer, som er en del av vårt fokus i denne studien. Endringskapasitet vil vi utdype i neste delkapittel.

Endring av arbeidssett

Selve endringen handler om å endre sitt arbeidssett (Hope, 2015). Dette kan omhandle mye, blant annet å rekonfigurere eksisterende retnings- og arbeidsprosesser, utvikle nye målemetoder, etablere nye rapporteringsregimer, utarbeiding av nye budsjetter og budsjetteringsrutiner (Hope, 2015). Ifølge Hope (2015) blir det også mellomlederens ansvar å påse at arbeids- og ansvarsbelastningen blir godt fordelt når endringen er gjennomført.

Kommunikasjon

God kommunikasjon fører til at de ansatte vet hva de skal gjøre og hvilke forventninger som blir stilt til dem, noe som er kritisk for å få en endring til å skje (Hope, 2015). Ifølge Hope (2015) er evnen til å kommunisere godt viktig for at andre skal oppfatte mellomlederen som kvalifisert for oppgaven. Mellomlederen må kommunisere årsaken og nødvendigheten av endringen (Hope, 2015). Ifølge Huy (2001) må kommunikasjonen fra mellomlederen være så overbevisende at de ansatte faktisk tror på endringen og bakgrunnen for den. Samtidig hevdes det at informasjonen bør være klar, tydelig og nøyaktig (Huy, 2001; Jimmieson, Rafferty og Allen, 2013). Dette er viktig for å skape en forståelse og aksept for endringen (Hope, 2015). Kommunikasjon blir en viktig faktor for å opprettholde motivasjonen og engasjementet for endringsprosessen og opprettholdelse av daglig drift (Hope, 2015). Balogun (2003) hevder at mellomlederen blir ansvarlig både for formell og uformell kommunikasjon angående endringen. De vil også sitte på en faglig integritet og kompetanse som gir dem høy anseelse i miljøet, som igjen gir de en god mulighet til å selge inn endringsbudskapet (Hope, 2015).

2.3 Endringskapasitet

En av de store utfordringene organisasjoner møter i dag er konstant endring, og hvordan komme seg fra «her til der» (Tsoukas og Chia, 2002). «Der», med andre ord målet, er ikke statisk, det er hele tiden i endring (Malone, 2007). På grunn av kompleksiteten organisasjoner møter og usikkerheten rundt organisasjonsendringer hevder Ramezan, Sanjaghi og Baly (2013) at den viktigste kapabiliteten en organisasjon kan ha er endringskapasitet. Endringskapasitet er organisasjonens evne til å ikke endre seg bare *en gang*, men å ha en automatisk respons på endringer i miljøet (Ramezan, Sanjaghi og Baly, 2013). Det er en dynamisk kapabilitet som reflekterer en dynamisk prosess av kontinuerlig læring og tilpasning, som muliggjør suksess selv når organisasjonen opplever tvetydighet og usikkerhet (Klarner, Probst og Soparnot, 2008).

Endringskapasitet har blitt et populært tema i forskningen innen endringsledelse. De siste årene har litteraturen om forståelse av endringskapasitet vokst betydelig, men den er fortsatt i et tidlig stadium (McGuinness og Morgan, 2005). Selv om litteraturen innen endringskapasitet har vokst, er det likevel behov for å se nærmere på hvordan organisasjoner faktisk bygger endringskapasitet (Klarner, Probst og Soparnot, 2008). I tillegg har mye av forskningen på endringskapasitet foregått i privat sektor (Fernandez og Rainey, 2006; Judge og Douglas, 2009; Meyer og Stensaker, 2005, 2011; Ramezan, Sanjaghi og Baly, 2013). Endringskapasitet i offentlig sektor er dermed mindre forsket på, som derfor er en del av vår motivasjon til å se på akkurat det. Endringskapasitet har i litteraturen fått flere tilnærminger. Vi vil her presentere to ulike tilnærminger til fenomenet.

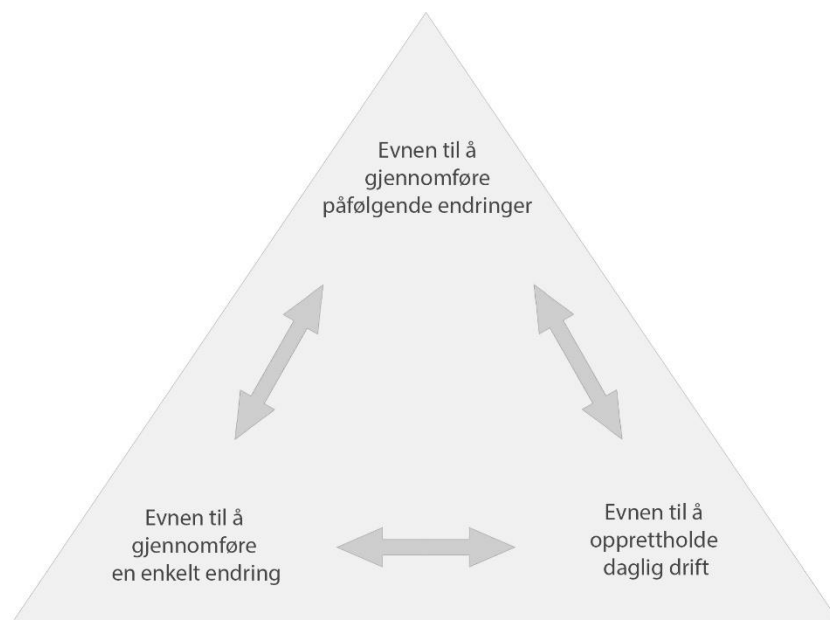
2.3.1 Endringskapasitet av Meyer og Stensaker

I litteraturen blir ofte endringskapasitet omtalt som organisasjonens evne til å gjennomføre endringer (Stensaker *et al.*, 2011). Dette er likevel bare en side av fenomenet. Endringskapasitet innebærer også hvor mye tid og ressurser man bruker i endringsprosessen, og i hvor stor grad endringen har gått utover opprettholdelse av daglig drift (Meyer og Stensaker, 2011). Ifølge Meyer og Stensaker (2011) betyr dette at organisasjonen ikke har endringskapasitet hvis de ansatte ikke evner å opprettholde den daglige driften gjennom endringen. Hvis man forutsetter at endringene som blir initiert er nødvendig for å sikre overlevelse, betyr dette at det vil være viktig å opparbeide seg endringskapasitet. Meyer og Stensaker (2011) hevder at bedrifter som har endringskapasitet vil kunne gjennomføre endringer med et lavere produksjons- og effektivitetstap, enn bedrifter som ikke har opparbeidet seg samme grad av endringskapasitet.

Mye av tidligere endringslitteratur har sett på det å opprettholde daglig drift og implementere endringen som to eksklusive aktiviteter (Judge og Blocker, 2008). For eksempel overser Lewin (1947) i sin teori om opptining-*endring*-nedfrysning, den siden av endring som omfatter opprettholdelse av daglig drift. Å se på prosessen som en isolert hendelse, med en klar begynnelse og avslutning vil ifølge Meyer og Stensaker (2011) begrense vår forståelse av mer komplekse og dynamiske aspekter som organisasjoner står ovenfor i endringsprosesser. Meyer og Stensaker (2011) hevder at endringskapasitet dermed innebærer lederens evne til å mobilisere organisasjonen for endring og lederens evne til å lede endringen, håndtering av de ansattes reaksjoner, samt etablere strukturer og rutiner i organisasjonen. Tiltakene må i tillegg skape vedvarende endringskapasitet, altså noe som blir igjen i organisasjonen, slik at de bidrar

til at neste omstilling lettere kan gjennomføres (Meyer og Stensaker, 2011). Dette betyr at organisasjonen ikke kan endre seg på en slik måte at det skapes rigiditet og treghet. Samtidig hevder Meyer og Stensaker (2011) at organisasjonens endringskapasitet utvikles gjennom en bevisst ledelse av endringsprosesser.

Meyer og Stensaker (2011) hevder det er tre elementer som må balanseres for at vi skal kunne snakke om endringskapasitet. Figur 3 viser denne balansen. Her ser vi at i tillegg til at man trenger evnen til å gjennomføre en enkelt endring samtidig som man opprettholder daglig drift, innebærer også endringskapasitet evnen til å gjennomføre multiple endringer, noe som igjen sikrer langsiktig lønnsomhet (Meyer og Stensaker, 2011).



Figur 3: De tre elementene i endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2006, s. 221)

Bygging av endringskapasitet

Endringer i organisasjoner krever ofte ekstra ressurser for at den skal lykkes (Albrecht, 1985; French og Bell, 1999). For å skaffe ekstra ressurser har ifølge Meyer og Stensaker (2011) organisasjonen tre valg: organisasjonen kan frigjøre kapasitet fra ulike enheter hvor man er overtallig, de kan øke kapasiteten gjennom perioden eller de kan kapitalisere på endringskapasitet som har utviklet seg gjennom tidligere endringer og systematisk videreutvikle endringskapasiteten. Det vil typisk være ledere og mellomledere som er ansvarlige for å skaffe og balansere ressursene, slik at både implementering og daglig drift foregår på en tilfredsstillende måte (Meyer og Stensaker, 2006).

Frigjøre ressurser

Organisasjonen kan frigjøre ressurser ved å redusere uproduktive aktiviteter, og dermed begrense ressursbruken på disse, eller de kan redusere daglig drift gjennom at oppgaver legges bort eller utsettes (Meyer og Stensaker, 2011). Ifølge Meyer og Stensaker (2011) er det mest åpenbare å allokere ressurser. Det betyr at man flytter ressurser fra enheter med mindre behov, til enheter med større behov. I studien til Meyer og Stensaker (2011) fant de at det kan være nyttig å utsette eller legge bort oppgaver, og at dette også blir gjort av organisasjoner. I en omstillingsprosess blir ofte oppgaver automatisk utsatt eller lagt bort av de ansatte, men det kan være fornuftig av ledelsen at de er tydelig på hvilke oppgaver som skal utsettes og legges bort (Meyer og Stensaker, 2011). Manglende prioriteringer kan føre til at implementeringen tar lengre tid enn planlagt, daglige oppgaver blir skadelidende og de ansatte kan ende opp med en for stor arbeidsbelastning (Meyer og Stensaker, 2011).

Øke ressurser

Meyer og Stensaker (2011) hevder det kan være krevende å gjennomføre en endringsprosess uten å øke kapasiteten i organisasjonen. Dersom kapasiteten ikke økes, vil endringen kunne gå på bekostning av daglig drift eller resultatet av endringen (Meyer og Stensaker, 2011). Hvis organisasjonen har økonomisk handlingsrom kan det være en investering å sette inn ekstra kapasitet i en periode, eller benytte seg av vikarer, konsulenter og overtid for å øke ressursene (Meyer og Stensaker, 2011). Toppledere og mellomledere jobber ofte mye overtid i endringsprosesser, mens vikarer typisk blir brukt til å opprettholde daglig drift for å avlaste faste ansatte (Meyer og Stensaker, 2011).

Meyer og Stensaker (2011) hevder også at prosjektorganisering er en viktig faktor når ressurser skal økes, da de mener det er fornuftig å skille daglig drift fra det endringsrelaterte arbeidet. Det trekkes frem flere grunner for dette: Prosjektorganisering kan skape en dobbel struktur som muliggjør beslutninger og et fokus som ellers kan bli vanskelig, og det kan skape et bedre samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser som kan utvikle langsiktige endringsressurser (Meyer og Stensaker, 2011).

Utvikle endringsressurser

En annen løsning for å bygge endringskapasitet er å utvikle endringsressurser, som ifølge Meyer og Stensaker (2011) kan skje på flere måter. Ledere som har vært med på flere endringsprosesser vil kunne opparbeide seg erfaring og koble fremtiden med tidligere endringer (Meyer og Stensaker, 2011). De kan også bruke fortiden til å se på hvilket personell

som har blitt trukket inn i tidligere endringer, for eventuelt å skåne de for en ny prosess (Meyer og Stensaker, 2011). Dette blir en balansegang, da man også kan benytte seg av endringserfaring og -kompetanse de ansatte sitter med. En annen måte å bygge endringskapasitet på, er å etablere strukturer og rutiner for endring, som kan brukes i fremtidige endringsprosjekter (Meyer og Stensaker, 2011). Meyer og Stensaker (2011) hevder at en måte å bygge slike strukturer og rutiner på, er å lage prosjektgrupper. Strukturen og denne måten å arbeide på kan skape endringskapasitet, i tillegg til at personer som arbeider i prosjekter kan utvikle en kapabilitet som gjør at de blir verdifulle prosjektmedarbeidere (Meyer og Stensaker, 2011). Det er viktig at prosjektmedarbeiderne har kontakt med den daglige driften, da fravær av det kan føre til at prosjektgruppen kan oppleve et legitimitetsproblem i organisasjonen, som kan ødelegge for implementering av endringen (Meyer og Stensaker, 2011).

Endringserfaring

Ifølge Meyer og Stensaker (2005) vil tiltakene som bør iverksettes for å utvikle endringskapasitet variere, avhengig av hvor mye endringserfaring organisasjonen har. I tillegg er det viktig å skille på hvilken type endringserfaring organisasjonen sitter på (Meyer og Stensaker, 2005). Meyer og Stensaker (2005) peker spesielt på det konkrete innholdet i endringene, samt om det er små eller store endringer man har gjennomgått. Ledelsens rolle vil derfor variere avhengig av organisasjonens endringserfaring (Meyer og Stensaker, 2005). Meyer og Stensaker (2005) skiller på om organisasjonen har begrenset eller utstrakt endringserfaring.

Begrenset endringserfaring vil si at organisasjonen har vært gjennom få endringsprosesser generelt eller at de har gjennomført få store endringer (Meyer og Stensaker, 2005). Når organisasjonen har begrenset endringserfaring hevder Meyer og Stensaker (2005) at ledelsens rolle blir å mobilisere de ansatte for endring, i tillegg til å skape trygghet i organisasjonen. Mobilisering for endring innebærer informasjon og kommunikasjon om endringen, samt involvering av ledere og ansatte (Meyer og Stensaker, 2005). Meyer og Stensaker (2005) trekker frem at det å skape en arena hvor de ansatte skal få reagere, og hjelpe dem til å omstille og utvikle seg vil skape trygghet omkring endringen.

At en organisasjon har utstrakt endringserfaring innebærer at organisasjonen har gjennomført flere store endringsprosesser av ulik art, samt flere av samme art (Meyer og Stensaker, 2005).

I tilfeller hvor organisasjonen har utstrakt endringserfaring vil ledelsens rolle bestå i å beskytte de ansatte og stimulere de for de endringene som skal forekomme (Meyer og Stensaker, 2005). De poengterer at man i tilfeller med utstrakt erfaring også må sørge for at de ansatte føler trygghet, men at hovedfokuset vil ligge på å beskytte dem (Meyer og Stensaker, 2005). Meyer og Stensaker (2005) begrunner dette i at det blir en utfordring å sørge for at endringer ikke tar overhånd og blir det daglige. Lederne må beskytte og verne de ansatte på en slik måte at de har nok kapasitet til å håndtere daglig drift på en tilfredsstillende måte (Meyer og Stensaker, 2005). Meyer og Stensaker (2005) hevder at det er en stor utfordring å legge til rette for at de ansatte skal bli stimulert slik at de nødvendige endringene skjer. Ledelsen bør tilrettelegge for de som er mobile, samtidig må de omstille de ansatte som står i fare for å bli overtallige (Meyer og Stensaker, 2005).

2.3.2 *Organizational Change Capacity*

Klarner, Probst og Soparnot (2008) definerer *Organizational change capacity* som en organisasjons evne til å utvikle og implementere passende organisatoriske endringer for stadig å tilpasse seg omgivelsene. Organisasjonens endringskapasitet blir dermed en dynamisk kapabilitet. Ifølge Bueno og Kerber (2010) innebærer bygging av endringskapasitet å systematisk bygge de ansattes naturlige endringskapasitet ved å gjøre endring til en naturlig del av organisasjonslivet. I litteraturen består endringskapasitet av tre sentrale dimensjoner: kontekst, prosess og læring (Soparnot, 2011; Ramezan, Sanjaghi og Baly, 2013). De tre dimensjonene har en sterk påvirkning på hverandre (Soparnot, 2011).

Kontekstdimensjonen

Kontekstdimensjonen beskriver elementer i organisasjonens eksterne og interne omgivelser som kan tilrettelegge for eller hindre endring (Armenakis og Bedeian, 1999). Ifølge Soparnot (2011) vil tilstedeværelsen av elementene øke sannsynligheten for en suksessfull endring. Fraværet av de samme faktorene vil ikke automatisk føre til en mindre vellykket endring, men det vil føre til at prosessen går langsommere (Soparnot, 2011). Soparnot (2011) trekker frem flere elementer som er viktig i kontekstdimensjonen: felles forestillinger om endring, strukturell fleksibilitet, kulturell konvergens, tillit, individuell læringskapasitet og etablerte rutiner for problemløsning.

Klarner, Probst og Soparnot (2007) hevder at felles forestillinger om endring innebærer en felles forståelse blant de ansatte om endringens betydning. Dette vil kunne styre de ansattes

tanker om og atferd til initiativet og implementeringen av endringen (Klarner, Probst og Soparnot, 2007). Ifølge Soparnot (2011) bør det arbeides med en felles forestilling i forkant av endringen, da dette er vanskeligere å bygge i prosessen.

Strukturell fleksibilitet er en annen karakteristikk ved endringskapasitet (Soparnot, 2011). Soparnot (2011) mener fleksibiliteten er todelt: ekstern gjennom intensiv bruk av underleverandører og intern ved bruk av semi-autonome team. Ifølge Soparnot (2011) opplever deltakere av en endring at fleksibiliteten ved bruk av underleverandører endrer deres relasjoner til miljøet rundt, noe som letter implementering og endring (Soparnot, 2011). I tillegg kan fleksibilitet i strukturen ifølge Soparnot (2011) skape en arena for individuell læring. Bruk av team åpner for dialog, meninger og fleksibilitet forekommer (Soparnot, 2011). Klarner, Probst og Soparnot (2008) hevder at strukturell fleksibilitet vil føre til bedre løsninger og en økt forståelse for endringsprosesser.

Soparnot (2011) trekker frem kulturell konvergens som et tredje element i kontekstdimensjonen. Organisasjonens kultur blir et symbolsk rammeverk, og kan fungere som referanse for de ansattes oppfattelse av endringens grad av legitimitet, noe som kan forklare de ansattes deltakelse og tilhørighet til organisasjonen (Soparnot, 2011). Ifølge Buono og Kerber (2010) er typiske kjennetegn ved en endringsfasiliterende kultur flyt, åpenhet og læring.

En annen viktig karakteristikk ved kontekstdimensjonen er tillit mellom initiativtaker og endringsmottakerne (Klarner, Probst og Soparnot, 2008). Soparnot (2011) hevder at dersom det er tillit mellom de ansatte og initiativtakeren før endringen, kan endringen gå lettere. Tillit mellom mennesker bygges opp over tid, og bør derfor være tilstede før endringen forekommer (Soparnot, 2011).

Individuell læringskapasitet er et annet element som kan være tilretteleggende for vellykkede endringsprosesser (Soparnot, 2011). De ansattes evne til å lære seg nye måter å tenke og handle på er ifølge Klarner, Probst og Soparnot (2007) viktig for å øke deres endringskapasitet. De ansatte kan gjennom å tilegne seg kunnskap bli drivere i stedet for hindringer for endringen (Soparnot, 2011).

Til slutt kan etablerte rutiner for mobilisering av personlig og kollektiv problemløsning være tilretteleggende elementer for en suksessfull endring (Soparnot, 2011). Dersom slike rutiner institusjonaliseres kan de påvirke ansattes initiativtaking til problemløsning, som igjen kan øke deres læring i prosessen (Klarner, Probst og Soparnot, 2007).

Prosessdimensjonen

Prosessdimensjonen innebærer prinsipper for implementering av endring, og ifølge Klarner, Probst og Soparnot (2008) kan god ledelse skape et økt potensial for endringssuksess. Sentrale elementer i prosessdimensjonen er transformasjonsledelse, legitimitet, kollektivt opparbeidede prosesser, god flyt og synlighet (Klarner, Probst og Soparnot, 2008; Soparnot, 2011).

Litteraturen trekker frem viktigheten av om organisasjonen har en transformasjonsleder (Klarner, Probst og Soparnot, 2008; Soparnot, 2011). Dette begrunnes i at en transformasjonsleder kan overbevise sentrale individer i organisasjonen om endringens viktighet, og skape en politisk koalisjon for endringsprosessen (Klarner, Probst og Soparnot, 2008). Transformasjonslederen vil i tillegg fungere som en rollemodell og bli endringens ansikt (Soparnot, 2011). Ifølge Beatty og Lee (1992) vil mellomledere som bruker en transformativ tilnærming i stedet for en transaksjonell tilnærming være mer effektive når de skal introdusere en teknologisk endring.

Endringens legitimitet er et annet viktig element i prosessdimensjonen (Soparnot, 2011). Ansatte vil kun forplikte seg til endringen hvis den oppleves berettiget og rettferdig (Soparnot, 2011). Soparnot (2011) fant i sin forskning at det kreves to former for legitimitet: legitimitet til resultatet og legitimitet til prosessen. Legitimitet til resultatet innebærer evnen prosessen har til å løse problemet som endringen skulle løse (Soparnot, 2011). Legitimitet til prosessen omhandler stegene man går gjennom for å nå målet (Soparnot, 2011). Ifølge Klarner, Probst og Soparnot (2008) oppstår legitimitet som en følge av initiativtakerens forpliktelse til prosessen, utholdenheten i handlingene, samt ressursene som toppledelsen tilbyr prosjektet.

I tillegg til at de ansatte bør føle at endringen er legitim, trekker Klarner, Probst og Soparnot (2007) frem kollektivt opparbeidede prosesser som en viktig faktor. Klarner, Probst og Soparnot (2008) hevder at organisasjonsendringer bør komme som følge av diskusjoner, problemløsning og læring mellom ansatte. Godt kollektivt opparbeidede prosesser kan deretter

skape tilstrekkelig forpliktelse og støtte, og vil kunne gjøre prosessen mer effektiv (Klarner, Probst og Soparnot, 2008).

Klarner, Probst og Soparnot (2007) fremhever viktigheten av god flyt i endringen. En god «trinn-for-trinn»-prosess sørger for at de involverte får tilstrekkelig tid til å oppnå nødvendig kunnskap og ferdigheter (Klarner, Probst og Soparnot, 2007). Samtidig vil en god rytme i prosessen gi de ansatte en følelse av stabilitet i endringen, og en god flyt vil kunne føre til at de takler endringen bedre (Klarner, Probst og Soparnot, 2008).

Prosessdimensjonens siste element er endringens synlighet (Soparnot, 2011). Kontinuerlig kommunikasjon og tydelig informasjon er viktig for at de ansatte skal forstå endringen bedre og tolke den korrekt (By, 2007; Armenakis, Harris og Mossholder, 1993). I en endringsprosess kan de ansatte oppleve å miste sine referansepunkter, og det vil derfor være nødvendig å bygge opp nye referansepunkter, som vil være avgjørende for deres tolkning av endringen (Soparnot, 2011). Ifølge Soparnot (2011) vil tolkningen hjelpe de ansatte til å finne en mening med prosessen, som deretter kan føre til at de ansatte opplever endringen som akseptabel.

Læringsdimensjonen

Læringsdimensjonen i organisasjonens endringskapasitet refererer til organisasjonens evne til å kontinuerlig undersøke sine praksiser og forsøke å forbedre dem (Klarner, Probst og Soparnot, 2008). De to førstnevnte dimensjonene blir skapt og fornyet i rammeverket til læringsdimensjonen, og læringsprosessen strukturerer i stor grad de ulike dimensjonene i endringskapasitet (Soparnot, 2011). Klarner, Probst og Soparnot (2007) har identifisert tre faktorer for denne dimensjonen.

Klarner, Probst og Soparnot (2008) trekker først frem viktigheten av praksiser for forbedring gjennom erfaring. De ansatte lærer og skaffer seg erfaringer fra endringer, noe som gjør de mer forberedt på å sette en ny endring inn i kontekst og dermed forstå endringen på en bedre måte (Klarner, Probst og Soparnot, 2008). Samtidig vil de ansatte bruke sine erfaringer til å forbedre endringer og forhindre potensielle feil (Klarner, Probst og Soparnot, 2008).

Den andre faktoren for læring er fornying gjennom eksperimentering (Klarner, Probst og Soparnot, 2008). Eksperimentering øker de ansattes individuelle læringskapabiliteter, fordi de ansatte vil kunne utvikle nye ideer og ny kunnskap gjennom eksperimentering (Klarner, Probst

og Soparnot, 2007). Dette kan føre til en fornyelse av organisasjonens kollektive minne, som gir organisasjonen økt potensial til å løse fremtidige problemer (Klarner, Probst og Soparnot, 2008).

Den siste faktoren som trekkes frem i læringsdimensjonen er overføring av organisasjonslæring (Klarner, Probst og Soparnot, 2008). Kunnskap bør formelt bli fordelt i organisasjonen og organisasjonen bør utvikle systemer for å spre den (Soparnot, 2011). Kunnskapsoverføring sparer både tid og kostnader, som begge er kritiske elementer for endringssuksess (Klarner, Probst og Soparnot, 2008).

2.4 Oppsummering av teori

Gjennomgangen av relevant forskning knyttet til mellomlederens rolle i endringsprosesser har identifisert at mellomledere og endringskapasitet er viktige hver for seg i endringer. Eksisterende litteratur sier mindre om hvordan mellomledere bygger endringskapasitet og hvilken rolle de i praksis tar i endringslandskapet (Rydland, 2015). Samtidig trekkes det frem at mye av litteraturen skrevet om endringskapasitet omhandler privat sektor (Fernandez og Rainey, 2006). Vi ønsker derfor i vår avhandling å studere hvorvidt mellomledere i offentlig sektor har fokus på endringskapasitet, i tillegg til deres rolle i endringslandskapet, og hvordan dette skiller seg fra eksisterende teori.

Gjennomgangen har spesielt identifisert to forskjellige tilnærminger til endringskapasitet. Den første tilnærmingen til endringskapasitet er hentet fra Meyer og Stensaker (2005) og Meyer og Stensaker (2011). Ifølge Meyer og Stensaker (2011) handler endringskapasitet om evnen en organisasjon har til å gjennomføre en endring, samtidig som daglig drift opprettholdes. De trekker også frem organisasjonens evne til å gjennomføre multiple endringer som en tredje del av fenomenet endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011). Den andre tilnærmingen til endringskapasitet er *Organizational change capacity*, hvor vi har brukt litteratur fra blant annet Klarner, Probst og Soparnot (2008) og Soparnot (2011). *Organizational change capacity* blir av Klarner, Probst og Soparnot (2008) definert som en organisasjons evne til å utvikle og implementere passende organisatoriske endringer for å stadig tilpasse seg omgivelsene. I vår studie bruker vi en kombinasjon av de to tilnærmingene, for å se nærmere på mellomlederens rolle i å bygge endringskapasitet. Forskningen til Meyer og Stensaker (2011) er basert på en analyse av tre norske virksomheter, mens den eksisterende forskningen av fenomenet *Organizational change capacity* har foregått i amerikanske bedrifter. For å få en bred

forståelse av fenomenet, ønsket vi derfor å ta utgangspunkt i en kombinasjon av de to tilnærmingene.

Før empiriske funn presenteres og drøftes opp mot teori, vil vi nå gjøre rede for våre metodiske valg gjennom forskningsprosessen.

3. METODE

I dette kapitlet redegjøres det for våre metodiske valg, som er basert på våre forskningsspørsmål, metodisk teori og den virkeligheten vi forsøker å belyse (Tjora, 2017). Vi vil starte med å presentere forskningsdesign og forskningskontekst før vi presenterer de praktiske valgene vi har tatt gjennom forskningsprosessen, hva vi har hatt fokus på og hva vi har tatt hensyn til underveis. Til slutt gjør vi rede for studiens kvalitet og etikk.

3.1 Forskningsdesign

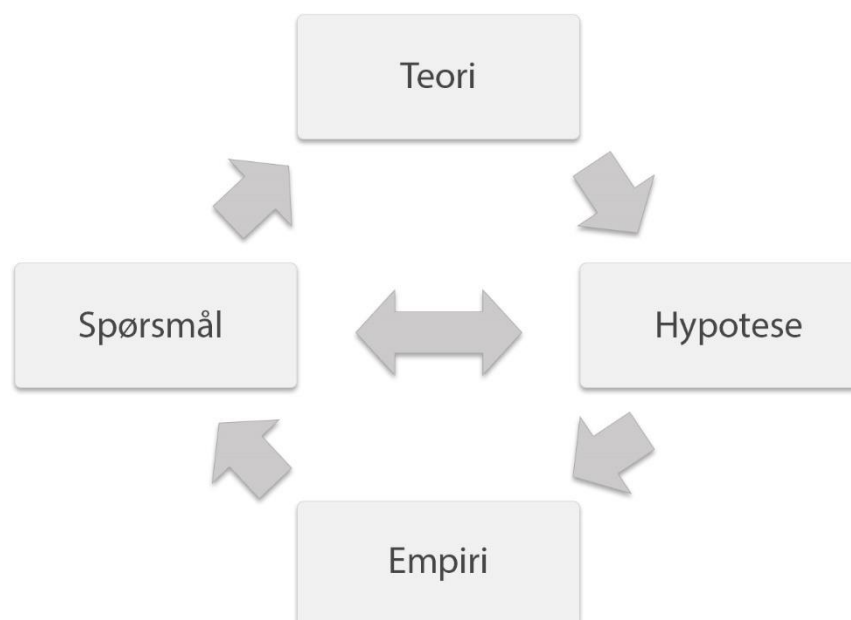
Vi har valgt en kvalitativ metode for å besvare våre forskningsspørsmål. Dette har vi gjort fordi det fenomenet vi studerer er knyttet til opplevelser og erfaringer hos informantene, hvor kvalitativ metode dermed er mest hensiktsmessig som forskningsdesign (Jacobsen, 2015). Ifølge Yin (2014) er forskningsdesign en logisk plan for å komme seg fra problemstillingen til svaret. Kvalitativ metode baserer seg på et fortolkningsbasert vitenskapssyn, hvilket betyr at virkeligheten skapes av hvert enkelt individ på bakgrunn av forskjellige fortolkningsprosesser (Eisenhardt og Graebner, 2007). Ifølge Graebner, Martin og Roundy (2012) er et av argumentene for å benytte seg av kvalitative data å muliggjøre at informantene skal få uttrykke seg med sine egne ord, slik at forskeren i større grad kan fange opp individuelle erfaringer og tolkninger.

I denne oppgaven forsøker vi å belyse et tema som ifølge Rydland (2015) er lite forsket på. Dersom temaet er lite forsket på, hevder Mehmetoglu (2004) at det er mest hensiktsmessig å bruke kvalitativ forskning. For å kunne besvare våre forskningsspørsmål på en best mulig måte, ønsket vi en detaljert og nyansert beskrivelse av fenomenet. På grunnlag av dette valgte vi å benytte kvalitativ metode, og mer spesifikt en casestudie. Casestudie er en empirisk undersøkelse som ifølge Yin (2014, s. 16) «undersøker et tidsriktig fenomen i dybden og innenfor dets kontekst». Vi valgte en singel-casestudie, der vi undersøker en avdeling som nylig har vært gjennom en endringsprosess. Vi har valgt case med bakgrunn i det Eisenhardt (1989) beskriver som teoretisk utvalgsstrategi, hvor målet er å finne en case som på en best mulig måte kan belyse det vi ønsker å forstå. For å se på hvordan mellomledere bygger endringskapasitet i helsesektoren og hvilken rolle de i praksis tar, måtte vi finne en case som kunne belyse nettopp dette.

Jacobsen (2015) hevder at man kan velge mellom et intensivt design som går i dybden på noen få informanter, eller et ekstensivt design med mange informanter, men færre variabler. Vi ønsket å forstå hvordan mellomledere bygger endringskapasitet, og å få et så detaljert og nyansert bilde av dette fenomenet som mulig. Valget falt derfor på et intensivt design. Ved å gå i dybden på fenomenet var målet å få et helhetlig bilde av mellomledere og deres måte å bygge endringskapasitet på, samt konteksten dette skjer i. Siden masteroppgaven skrives i en begrenset periode, måtte vi velge et design vi opplevde som gjennomførbart. Vi valgte derfor å gjennomføre en casestudie. Forskningskontekst og casebeskrivelse beskrives i kapittel 3.2. Først vil vi gjøre rede for vår forskningstilnærming.

3.1.1 Induktiv, deduktiv og abduktiv metode

I oppstarten av studien måtte vi gjøre en vurdering av hvilken strategi vi anså som mest hensiktsmessig for å tilegne oss kunnskap om dette fenomenet. En induktiv eller deduktiv tilnærming er et spørsmål om hvordan man kan tilegne seg denne kunnskapen (Jacobsen, 2015). Som en tredje tilnærming til valg av metode presenterer Jacobsen (2015) abduksjon. Ifølge Eisenhardt (1989) innebærer akkumulering av kunnskap en kontinuerlig rullering mellom teori og data. Slik figur 4 viser er ikke abduksjon en lineær prosess, men en mer kontinuerlig prosess.



Figur 4: Modell for abduktiv tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 35)

Vi så det mest hensiktsmessig å bruke en abduktiv tilnærming for å undersøke hvordan mellomledere bygger endringskapasitet. Selv om vi skulle angripe et fenomen det er relativt lite forsket på fra før, anså vi det hensiktsmessig å ha noe kunnskap om hva endringskapasitet innebærer før vi startet datainnsamlingen. Derfor ble intervjuguiden (vedlegg 1) utarbeidet med delvis utgangspunkt i teori og videreutviklet når vi fikk bedre kjennskap til empiri. Etter at datainnsamlingen var avsluttet så vi behov for å supplere teorikapittelet med mer aktuell teori, og fjerne irrelevant teori. Med denne tilnærmingen til empiri og teori hevder Jacobsen (2015) at det er meningsløst å snakke om en induktiv eller deduktiv metode.

3.2 Forskningskontekst

Vi har ønsket å få kunnskap om endringskapasitet og mellomledere, i den spesifikke konteksten sykehus. For å tilveiebringe denne formen for kontekstbundet kunnskap er en casestudie velegnet (Flyvbjerg, 2006). En av hovedstyrkene til en casestudie er at den gir en mulighet til å undersøke fenomenet man forsker på, i sammenheng med fenomenets kontekst (Yin, 1981). Som nevnt over valgte vi case på bakgrunn av det Eisenhardt (1989) beskriver som teoretisk utvalgsstrategi, hvor målet er å finne en case som på en best mulig måte kan belyse det vi ønsker å forstå. Vi fant dermed en avdeling på et sykehus, som bestod av flere mellomledere og hvor de nylig hadde vært igjennom en omfattende endringsprosess.

I tillegg hevder Eisenhardt (1989) at case er spesielt velegnet når temaet er lite forsket på, noe blant annet Rydland (2015) hevder at koblingen mellom endringskapasitet og mellomledere er. Vi vil i dette delkapittelet presentere valgt case, hvordan vi valgte informanter og hvordan vi samlet inn data. I tillegg til å gjennomføre intervjuer, har vi også fått tilgang til prosjektplanen for endringsprosessen. Denne bruker vi til forklaringer i casebeskrivelsen.

3.2.1 Casebeskrivelse

I denne studien har vi tatt utgangspunkt i en omfattende endringsprosess gjennomført på et stort sykehus i Norge. På dette sykehuset har en stor laboratoriemedisinsk avdeling implementert nytt laboratoriestyr, og med det gått over til såkalt totalautomasjon på avdelingen. Dette innebærer en datastyrt produksjonslinje, med en mer effektiv håndtering av analyseprøver (Prosjektplanen). Dette var en stor omveltning for de ansatte, da det innebar å lære seg en helt ny måte å gjennomføre sine daglige arbeidsoppgaver på. Hele endringen ble organisert som et prosjekt, med en egen prosjektleder.

Avdelingen er delt inn i ulike seksjoner, der tre av dem var direkte berørt av endringen. Hver seksjon har sin seksjonsleder, som videre blir omtalt som *mellomledere*. Disse mellomlederne sitter som ledd mellom avdelingslederen og de ansatte på det operasjonelle nivået. Blant de ansatte på avdelingen er de aller fleste utdannet bioingeniører. I tillegg består hver seksjon av fagansvarlige, som har ansvar for hver sine fag. I denne oppgaven benyttes begrepet *ansatte* ved flere anledninger. Alle våre informanter er selvsagt *ansatte* ved sykehuset, men for enkelhetens skyld vil vi bruke *ansatte* på de som er under *mellomlederne*, altså på det operasjonelle nivået. Det inkluderer også de fagansvarlige. Dette vil gjelde med mindre noe annet er spesifisert, da vi enkelte ganger har behov for å nevne generelt alle ansatte på avdelingen.

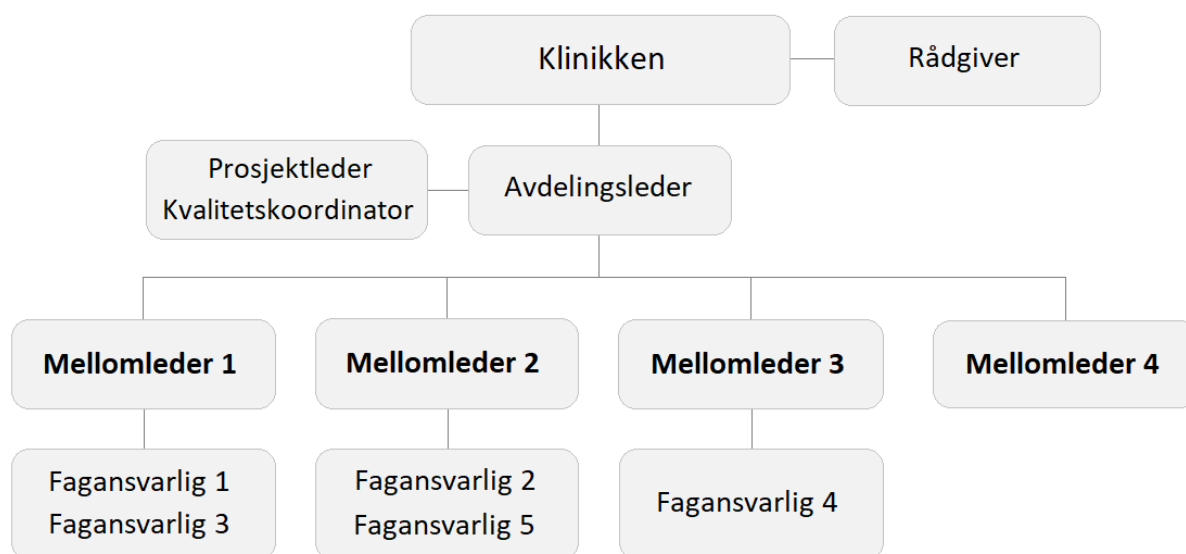
Hovedgrunnen til at endringsprosessen på laboratoriemedisinsk avdeling ble gjennomført var behovet for nytt utstyr, da det de hadde var gammelt og utdatert. Ved å implementere nytt utstyr og gjøre analysene mer automatisert ønsket avdelingen å effektivisere driften gjennom mer forutsigbar svartid, bedre kvalitet, økt kapasitet og frigjøring av ressurser (Prosjektplanen). Forberedelsene startet om lag to år før selve implementeringen fant sted. Overgangen til nytt utstyr har vært en stor omveltning for de ansatte, og det ble en krevende endringsprosess for mange. Siden endringen ble gjennomført på et sykehus og det kan stå om liv og helse, var avdelingen avhengig av å opprettholde daglig drift samtidig som implementeringen av nytt utstyr skulle finne sted. En av seksjonene er en øyeblikkelig hjelpseksjon, hvor det er spesielt kritisk å opprettholde driften. Ombygging og innstallering av nytt utstyr skulle i tillegg skje i samme lokaler som den daglige driften. Vegger skulle rives, nytt gulv skulle legges og de nye instrumentene skulle installeres, samtidig som de ansatte skulle gjøre sine vanlige arbeidsoppgaver. Arbeidsplassen deres ble gjort om til en byggeplass, og de ansatte måtte arbeide trangt og provisorisk over lengre tid, for at det skulle bli plass til de nye instrumentene. Etter hvert som det nye utstyret kom, måtte de også bli opplært i de nye maskinene. Mye av dette var tatt med i planleggingen, men underveis i ombyggingsprosessen kom de over uforutsette ting, i tillegg til nye forslag som ble tatt med underveis i prosessen. Dette førte til at hele endringsprosessen ble større og mer krevende enn de først trodde. Det krevde mer ressurser enn antatt, som førte til at det ble overtid for mange av de ansatte. Spesielt de fagansvarlige jobbet mye overtid og hadde mye ansvar for det tekniske under endringen. Til vanlig bruker de fagansvarlige noe av sin arbeidstid for å jobbe med sitt fag, noe de omtaler som fagtid. Dette ble det mindre tid til under endringen.

3.2.2 Utvelgelse av informanter

Etter møte med avdelingsleder fikk vi hjelp til å komme i kontakt med de mellomlederne som hadde vært mest berørte av endringsprosessen og sentrale personer rundt dem, som dermed var sentrale for å hjelpe oss med å besvare våre forskningsspørsmål. Utvelgelsen av informantene ble basert på at vi ønsket variasjon og bredde. Vi valgte derfor informanter på ulike nivåer, for å kunne oppnå dette. Vi fikk gjennom avdelingsleder tilgang til tre mellomledere som hadde vært sentrale i prosessen. I tillegg ønsket vi å snakke med personer på nivåene over og under mellomlederne, som kunne gi oss verdifull informasjon om mellomlederens rolle. Å intervju personer som befinner seg på flere nivå gjør det mulig å innhente forskjellige perspektiver, slik at man i større grad unngår skjevhet i datamaterialet (Yin, 2014). Figur 5 viser en oversikt over de ulike rollene vi snakket med, og på hvilke nivåer de befinner seg.

Det finnes ifølge Jacobsen (2015) ikke noe enkelt svar på hvor mange informanter man bør ha, men han hevder at man kan avslutte datainnsamling når man oppnår «metning», altså når det ikke er noe mer informasjon å finne om temaet (Jacobsen, 2015). Det vil med andre ord si når et nytt intervju ikke vil gi ny informasjon. Gjennom de første intervjuene kom vi over en person til vi ønsket å snakke med, som hadde vært sentral i prosessen. Denne personen har en prosjektlederstilling i klinikkstaben til vanlig, men hadde i endringsprosessen en rådgiverposisjon i avdelingen. I oppgaven vil vi kalle denne personen for *rådgiver*. Hun kunne gi oss mye nyansert informasjon, da hun så ting på en annen måte enn andre på avdelingen. Vi gjennomførte i første omgang ti intervjuer inkludert rådgiver.

I løpet av intervjuprosessen fikk vi bedre kjennskap til empirien, og intervjuguiden ble justert og oppdatert med nye spørsmål. Dette gjorde at vi tok kontakt med noen av de første informantene på nytt, for å få dekket disse temaene også av dem. Etter gjennomførte ti intervjuer, opplevde vi likevel ikke å ha oppnådd den metningen vi ønsket. Vi kontaktet derfor avdelingsleder på nytt, og fikk tilgang til tre nye informanter. Blant disse var det én seksjonsleder. Selv om hun ikke var direkte berørt av denne endringen, hadde hun mye å fortelle om endringen og mellomlederen sin rolle sett opp mot endringskapasitet. Etter de tre siste intervjuene var vi nærmere en metning, og etter vår oppfatning ville ikke flere intervju bidra til mer informasjon. De siste informantene gjentok mye av informasjonen vi hadde fått i tidligere intervju. Figur 5 viser en oversikt over alle informantene og hvordan de er organisert.



Figur 5: Organisasjonskart

I vår oppgave bruker vi begrepet *ledergruppen* ved flere anledninger. Når vi henviser til den i vår oppgave, innebærer det avdelingsleder, kvalitetskoordinator, prosjektleder, rådgiver og mellomledere. Det vil si at det inkluderer alle posisjonene i figuren, uten de fagansvarlige.

3.2.3 Intervju

I denne undersøkelsen var målet å studere respondentenes opplevelser og erfaring. Et naturlig valg ble derfor å gjennomføre intervjuer. For å på en mest hensiktsmessig måte samle inn relevant data til å besvare våre forskningsspørsmål, valgte vi å bruke semistrukturerte intervjuer. Med denne type intervju er man er ifølge Kvale (1997a) ute etter informantens livsverden. Vi ønsket å studere meninger, holdninger og erfaring slik Tjora (2017) hevder denne fremgangsmåten er godt egnet til. I dette tilfelle ønsket vi å gå i dybden på våre informanter for å finne ut om mellomledernes forhold til endringskapasitet.

Formålet med semistrukturerte intervjuer er å legge til rette for en fri og åpen samtale rundt noen forhåndsbestemte temaer (Mehmetoglu, 2004). Vi hadde gjennom vår intervjuguide forsøkt å formulere åpne spørsmål som ifølge Tjora (2017) åpner for at informanten kan gå mer i dybden på temaer hvor vedkommende har mye å fortelle, og tillater digresjoner fra informantens side. Vi opplevde dette allerede i de første intervjuene, da informantene kom inn på temaer vi på forhånd ikke hadde tenkt på. Noe av dette viste seg å være relevant for studien, som vi tok med oss videre i de neste intervjuene. Innen hvert hovedtema startet vi med

fullstendig formulerte startspørsmål, og fulgte opp med uformelle oppfølgingsspørsmål. Dette er en teknikk Tjora (2017) trekker frem for å skape en god flyt under intervjuet. Vår opplevelse av det var litt blandet. De fleste utdypet spørsmålene våre grundig og dekket flere av temaene uten at vi måtte spørre spesifikt, mens noen informanter var mer tilbakeholdne med informasjon, hvor vi måtte stille flere underspørsmål innen hvert tema. Vi hadde en intervjuguide som utgangspunkt, men vi tilpasset den noe til de ulike rollene vi skulle snakke med. Som vedlegg har vi lagt ved det vi brukte som utgangspunkt.

Intervjuets kvalitet bestemmes ifølge Tjora (2017) av opparbeidet tillit mellom forsker og informant. Vi forsøkte derfor å legge til rette for at informantene skulle føle seg trygge i situasjonen. I tillegg til å i forkant sende ut et informasjonsskriv (vedlegg 2) til informantene, startet vi alle intervjuene med litt småprat for å skape en hyggelig stemning. Intervjuene ble startet med enkle spørsmål som skulle gjøre informantene komfortable med settingen, mens de mer krevende og reflekterende spørsmålene ventet vi med til vi oppfattet informantene som trygge på oss og situasjonen. Intervjuene ble holdt ved sykehuset på deres egen avdeling, i trygge og kjente omgivelser. Vi fulgte Tjora (2017) sin anbefaling om å holde intervjuene på informantenes arbeidsplass, da undersøkelsen er knyttet til arbeidsplassen. Dette gjorde også at informantene ikke trengte å bruke ekstra av sin tid på forflytning. Vi fikk tilgang til kontorer vi kunne bruke under intervjuene, slik at vi fikk sitte uforstyrret.

Vi opplevde klare fordeler med å være to intervjuere i denne forskningsprosessen. Tjora (2017) hevder også at det kan være hensiktsmessig å være to intervjuere hvis man har lite erfaring med å intervjuer. Ingen av oss har spesielt mye erfaring med dette, så fordelene var store. En av oss førte hovedsakelig samtalen og fokuserte mye på informanten, mens den andre kunne sørge for at alle våre spørsmål ble besvart. Tryggheten ved at den andre kunne steppe inn gjorde at vi kunne fokusere mer på hva informanten faktisk sa, og følge opp med relevante oppfølgingsspørsmål. Vi benyttet oss av lydopptak på de aller fleste intervjuene, men ikke alle informantene følte seg komfortable med det. Lydopptak ble derfor ikke brukt i alle intervjuene. I en slik situasjon var det også en fordel å være to intervjuere, da den ene tok ansvar for å holde intervjuet, mens den andre noterte.

Tabell 1 viser informantenes stilling og hvilken seksjon de tilhører, i de tilfellene det er aktuelt. I tillegg gir tabellen informasjon om varighet og dato på intervjuene.

Stilling:	Seksjon:	Dato:	Lengde:
Avdelingsleder		06.feb	68 minutter
Kvalitetskoordinator		14.feb	55 minutter
Prosjektleder		21.feb	50 minutter
Rådgiver		28.feb	89 minutter
Mellomleder 1	Seksjon 1	14.feb	62 minutter
Mellomleder 2	Seksjon 2	16.feb	85 minutter
Mellomleder 3	Seksjon 3	16.feb	83 minutter
Mellomleder 4	Seksjon 4	16.mar	52 minutter
Fagansvarlig 1	Seksjon 1	21.feb	45 minutter
Fagansvarlig 2	Seksjon 2	21.feb	53 minutter
Fagansvarlig 3	Seksjon 1	22.feb	52 minutter
Fagansvarlig 4	Seksjon 3	15.mar	67 minutter
Fagansvarlig 5	Seksjon 2	16.mar	41 minutter

Tabell 1: Oversikt over informantene

3.3 Dataanalyse

Analyse av datamaterialet er en prosess som starter allerede i begynnelsen av datainnsamlingen, selv om det ifølge Mehmetoglu (2004) er vanlig å bruke mer tid på analysen etter at datainnsamlingen er gjennomført. Gjennom vår datainnsamling fikk vi hele tiden nye tanker og ideer, slik at det gjennom hele prosessen foregikk en form for analyse. Hoveddelen av analysen foregikk likevel etter datainnsamlingen, hvor vi gjennomførte en analyse basert på en metode av Gioia, Corley og Hamilton (2012). Vi vil her gjøre rede for hvordan vi har gjennomført analysen av data, der vi først startet med å transkribere intervjuene.

3.3.1 Transkripsjon

I de aller fleste intervjuene vi gjennomførte benyttet vi oss av lydopptak. Med lydfilene kunne vi i etterkant gjøre en fullstendig transkribering. Samtidig unngikk vi å måtte konsentrere oss om å ta fullstendige notater underveis i intervjuene, men vi kunne i stedet ha fokuset på informanten. I de intervjuene informantene ikke var komfortable med lydopptak, prøvde vi etter beste evne å notere underveis i intervjuet. Etter disse intervjuene satte vi oss ned i etterkant og skrev mer utfyllende notater, mens vi fortsatt husket essensen.

Ifølge Tjora (2017) kan man transkribere på bokmål eller nynorsk, men man bør være oppmerksom på dialektord som kan ha særegne betydninger. Vi valgte å transkribere på

bokmål, men vi beholdt de dialektordene vi mente ville miste sin betydning ved «oversettelse». Våre valg var på bakgrunn av å beholde anonymiteten til informantene. I selve analysen var det aldri hensiktsmessig å benytte noen sitater som inneholdt dialektord med noen spesiell betydning, slik at det var ikke noe vi måtte ta stilling til i presentasjonen av empirien.

3.3.2 Systematisering og kategorisering

Etter at transkriberingene var fullført satt vi igjen med en mengde data. Datamaterialet var uoversiktlig, og vi så nødvendigheten i å strukturere og forenkle datamaterialet. Vi gjennomførte systematiseringen i Word. For å løse opp i kompleksiteten, benyttet vi en metode av Gioia, Corley og Hamilton (2012), hvor de benytter seg av første- og andreordens temaer. Siden vi har en abduktiv tilnærming i vår oppgave, gikk vi inn i analysen med noen tanker angående hva vi skulle lete etter. Vi forsøkte å være oppmerksom på dette, slik at ikke vår teori skulle overstyre analysen. «Framskritt i kunnskap som er for sterkt forankret i det vi allerede vet, begrenser hva vi kan få vite» (Gioia, Corley og Hamilton, 2012, s. 16, egen oversettelse). For å skape mest mulig tekstnære koder brukte vi sitater fra informantene til å lage førsteordenskodene. Videre kodet vi de første kodene sammen til grupper basert på likheter og ulikheter, hvor temaer ble samlet og vi begynte å se relasjoner og sammenhenger. Det er på andreordensnivået man kan begynne å spørre seg selv «Hva er det som foregår her?» (Gioia, Corley og Hamilton, 2012, s. 20, egen oversettelse). Disse andreordenskodene sorterte vi videre til hovedtemaer som vi brukte til videre analyse. Kodingstreet ligger som vedlegg 3.

Etter vi hadde funnet hovedtemaene, vekslet vi mellom teori og disse temaene, for å se hva vi hadde funnet. Dette er en måte å jobbe på som ligner den hermeneutiske spiral (Jacobsen, 2015), hvor vi så på delene for å forstå helheten, og helheten for å forstå delene. Slik vekslet vi mellom teori og empiri, og drøftet det opp mot hverandre i et forsøk på å besvare våre forskningsspørsmål.

3.4 Forskningskvalitet

Vi vil i dette delkapittelet gjøre rede for oppgavens kvalitet. Vi benytter oss her av tre indikatorer for kvalitet som blant annet Mehmetoglu (2004) og Jacobsen (2015) har beskrevet som kriterier enhver kvalitativ forskning bør imøtekomme. Disse er validitet, reliabilitet, og overførbarhet.

3.4.1 Validitet

Validitet, eller gyldighet, handler ifølge Jacobsen (2015) om virkeligheten og om oppgavens beskrivelse av den er samsvarende. Ifølge Nyeng (2006) handler ikke validitet om å skape et avtrykk av virkeligheten, men heller å etterstrebe gode grunner for våre funn. Vi har forsøkt å være så åpne som mulig om gjennomføringen av studien, og hvilke vurderinger som har ligget til grunn for våre valg. Vår studie har også røtter i eksisterende forskning på feltet, noe Tjora (2017) anser som et gyldighetskriterium. Gjennom våre forskningsspørsmål ønsket vi å undersøke hvordan mellomledere bygger endringskapasitet, og hvilken rolle de i praksis tar i endringslandskapet. Hvorvidt våre funn blir oppfattet som meningsfulle og troverdige innen feltet er dermed avgjørende for validiteten.

Vi har gjennom metodekapittelet forsøkt å beskrive valgene vi har tatt gjennom prosessen og hva som ligger bak disse valgene. Å redegjøre for slike valg er noe Tjora (2017) hevder kan styrke gyldigheten av oppgaven. Denne gyldigheten handler om å begrunne våre valg av kilder, samt hvorfor informasjonen informantene kommer med er interessant og relevant for oppgaven. Våre kilder er førstehåndskilder, noe som bidrar til å styrke validiteten i oppgaven (Jacobsen, 2015). Informantene opplevde endringen på nært hold og har derfor et godt grunnlag for å kunne uttale seg om fenomenet.

Når det kommer til troverdigheten til våre informanter og om de har gitt fra seg korrekt informasjon, har vi ingen grunn til å tro at de ikke har gjort det. Det er selvfølgelig vanskelig å vite dette helt sikkert, da alle informantene har ulike opplevelser av situasjonen. Troen på at informasjonen er korrekt blir likevel styrket av at forskningens tema ikke er spesielt sensitivt. Et semistrukturert intervju, kjent lokasjon og en uformell start på samtalen bidro til å skape en avslappet og trygg stemning. Ut i fra dette vil vi kunne si at det er høy validitet i denne studien, da vi ikke ser noen åpenbar grunn til at informantene skulle lyve om de spørsmålene vi stilte. Samtidig var informantene enig innenfor noen temaer, mens svarene var sprikende innenfor andre temaer. Dette gjør at vi sitter igjen med en opplevelse av at informantene har vært ærlige i sine svar. Hadde alle informantene sagt akkurat det samme, hadde vi vært mer skeptisk.

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet, ofte omtalt som pålitelighet, refererer til om andre kan gjennomføre den samme undersøkelsen og komme frem til de samme resultatene (Justesen og Mik-Meyer, 2010).

Ifølge Tjora (2017) kan man styrke oppgavens pålitelighet ved å reflektere over om man har noe til felles med informantene, eller om man som forsker har kunnskap og engasjement, og hvordan dette kunne ha påvirket tilgangen til informantene, analysen og resultatene. Vi har lite til felles med informantene når det gjelder utdanning og alder, samtidig som vi ikke kjente til noen av informantene på forhånd. Det som ble felles for oss og informantene var vår interesse for deres jobb og hva de har opplevd. Vi hadde ikke kjennskap til avdelingen på forhånd, men vi sitter med en del kunnskap innen temaet vi undersøker. Kunnskap innen temaet kan være gunstig for å kunne stille presise spørsmål, men det kan bli en ulempe hvis man tar med seg for mange forutinntattheter (Tjora, 2017). Dette var derfor noe vi forsøkte å være oppmerksomme på.

For å sikre høy reliabilitet benyttet vi lydopptak i de intervjuene hvor informantene følte seg komfortable med det. Dermed kunne vi i etterkant transkribere og analysere alt materialet, samt gjengi informantene på en så korrekt måte som mulig. Tjora (2017) trekker frem diktafon som et verktøy for å styrke påliteligheten, fordi informantens «stemme» gjøres synlig helt frem til leseren. Det er likevel vanskelig å tro at oppgaven ikke er noe farget av oss når det kommer til analysedelen. Vi forsøkte å være bevisst på dette, både under kodingen og i utforming av empirikapittelet. Samtidig har vi forsøkt å beskrive våre valg detaljert gjennom oppgaven, som Tjora (2017) hevder bidrar til å oppnå reliabilitet.

3.4.3 Overførbarhet

Ifølge Thomas (2011) er generalisering i sosial forskning usikkert og foreløpig, og oppfordrer derfor ikke til å generalisere funn fra casestudier. Likevel skiller Yin (2014) mellom statistisk og analytisk generalisering, og hevder casestudier handler om den analytiske formen for generalisering. Analytisk generalisering skiller seg fra statistisk generalisering fordi det refererer til generalisering fra empiriske observasjoner til teori, fremfor til en populasjon. I casestudier ansees ikke casen som et utvalg, men heller som en mulighet til å belyse noen fenomener. Funnene fra en casestudie kan dermed utvides til andre case basert på relevansen til lignende teoretiske konsepter eller prinsipper (Yin, 2014), og avhenger av den gjeldende casen og hvordan den er valgt ut (Flyvbjerg, 2006). På bakgrunn av dette kan vår casestudie ha interesse utover den spesifikke konteksten vårt forskningsprosjekt har studert. Hyde (2000) hevder at dersom en case er studert tilstrekkelig i dybden og med tilstrekkelig innsikt, kan den danne et grunnlag for en teoretisk forklaring av et generelt fenomen. Vårt mål med denne oppgaven blir derfor heller å oppnå en analytisk generalisering, gjennom å skape en forståelse

av fenomenet, som kan overføres til andre situasjoner. Gjennom vår case ønsker vi å si noe om hvordan mellomledere på denne avdelingen på sykehuset bygger endringskapasitet, samt om deres rolle i endringslandskapet. Studien kan dermed ha relevans for andre lignende kontekster, og det vil bli opp til leserne å vurdere om den kan ha relevans for deres situasjon.

3.4.4 Vurdering av kvalitetskriteriene

I denne oppgaven har vi gjennom et forsøk på mest mulig korrekt formidling av casen, samt å begrunne våre valg i forskningsprosessen, styrket validiteten til oppgaven. I tillegg vil troverdige informanter bidra til høy validitet. Likevel ser vi at vi kunne ha styrket validiteten i oppgaven ved å ha undersøkt fenomenet over lengre tid og gjennomført flere intervjuer med de sentrale personene i endringsprosessen. Vi kunne også utvidet undersøkelsen til flere avdelinger eller flere sykehus. På grunn av begrensninger i tid og ressurser hadde vi ikke mulighet til det. Reliabiliteten i denne oppgaven blir styrket av en forskningsprosess med lite forutinntattheter og bruk av lydopptak, som gir en mer pålitelig gjengivelse av informantene. Selv om våre funn og konklusjonen kan være farget av vår forforståelse, oppleves validiteten og reliabiliteten i denne oppgaven som tilstrekkelig. Den analytiske formen for generalisering virker å være aktuell for denne oppgaven, da det kan være mulig å overføre våre funn til lignende kontekster.

3.5 Forskningsetikk

Et viktig aspekt i alle faser av en undersøkelse er god forskningsetikk (Kvale, 1997b). Forskningsetikken er spesielt opptatt av at informanten ikke skal komme til skade i forbindelse med intervjuet. Vi har derfor innhentet tillatelse fra Norsk senter for forskningsdata, som har vurdert personvernet til informantene i oppgaven. Deltakerne skal ifølge Jacobsen (2015) vite om potensielle farer og gevinster ved deltakelsen. Vi utarbeidet derfor et informasjonsskriv som informantene fikk da vi tok kontakt med dem. Samtykke om å delta i intervjuene ble kommunisert tilbake via avdelingsleder. I tillegg til beskrivelsen av deres rettigheter som informanter i informasjonsskrivet, innledet vi hvert intervju med denne informasjonen.

Sammen med avdelingsleder konkluderte vi med at sykehuset skulle anonymiseres. Den helt spesifikke konteksten for casen fant vi ikke avgjørende for resultatet. Vi har forsøkt å bevare deres anonymitet i størst mulig grad, og bruk av stillingstitler i oppgaven er etter avtale med hver enkelt informant. Mellomlederne og de fagansvarlige har blitt tildelt nummer for å skille de. For å sikre anonymiteten til informantene vil alle bli betegnet som «hun» i oppgaven. Da

arbeidet med transkriberingen og analysen var ferdig, ble alle lydopptak på mobiltelefon og datamaskin umiddelbart slettet. For de informantene som ønsket det, sendte vi alle sitater som er gjengitt i oppgaven tilbake til dem for godkjenning.

Siden vi har undersøkt en avdeling på et sykehus, gjorde dette at konteksten var spesielt sensitiv. Det er særskilte reguleringer for data- og pasientopplysninger, noe som gjør de etiske vurderingene våre og anonymiseringen spesielt viktig.

4. EMPIRISKE FUNN

I dette kapittelet vil vi presentere våre empiriske funn fra datainnsamlingen. Vår koding har lagt grunnlaget for strukturen i vår empiripresentasjon. Kodingen har vist oss hva mellomlederne har fokusert på, hvor hovedfokusets deres i endringen har blitt underkapitler i empirien. Dette kapittelet vil danne grunnlaget for vår analyse i kapittel 5.

4.1 Bruk av erfaring

Tidlig i intervjuprosessen forsøkte vi å finne ut om avdelingen har vært gjennom lignende endringsprosesser før denne og fant raskt ut at de for litt over ti år tilbake var gjennom en omfattende endringsprosess. I tillegg har de vært gjennom mange små endringer gjennom årene. Med det som bakgrunn prøvde vi å finne ut om de tok med seg noe erfaring fra tidligere, og om de fikk bruk for det i denne prosessen. De fleste av informantene hadde vært med på den forrige store endringsprosessen eller en lignende prosess, og fortalte oss at de tok med seg den erfaringen inn i denne endringen. Spesielt mellomlederne tok med seg mye:

Det er jo litt det at man har vært i de prosessene tidligere, med å vite hvordan dynamikken er i sånne prosesser og hvem som må være involvert, og egentlig sånn mer på prosess-siden da, som jeg synes var god erfaring å ha med seg da. Så jeg hadde liksom vært i det før. Så du vet litt hva du går til. Du vet hvor mange involverte parter det er, og hvem som må forholde seg til hvem og sånn. (Mellomleder 1).

Og jeg mener jo vi hadde lært av, for mange av de som var ledere da [under forrige endring], de fleste er jo ledere på samme avdelinger nå, sånn at de hadde jo vært med på det, så jeg tror nok at de hadde tatt med seg mye. (Mellomleder 2).

Noen av de [mellomlederne] hadde jo vært med på den [forrige] prosessen, og hadde nok tatt med seg veldig mye av det. (Rådgiver).

Spesielt de som sitter som ledere nå, der noen også satt som ledere under den forrige prosessen, hadde spesielt fokus på å gjøre enkelte ting på en bedre måte nå enn tidligere. Prosjektlederen var enig i at de har tatt med seg mye erfaring fra tidligere endringer, men hevdet at mye av erfaringen ligger i underbevisstheten til hver enkelt person. Den forrige store endringen fikk fra mange av de involverte mye kritikk. Fagansvarlige fortalte om uro og sinne hos de ansatte,

dårlige prosesser og til tider kaos. Mellomlederne fortalte også om at de hadde lite påvirkningskraft, da det meste ble styrt fra toppen og ned. Det var en endring mange hadde kjent på kroppen, og flere var redde for at det skulle bli en slik opplevelse på nytt:

Men da har vi vært veldig sånn, 'nei nå må vi huske på forrige gang. Ikke gå for fort frem. La oss legge litt veien nå, og lag veien litt nå mens vi går, og se (...) hva som er lurt å gjøre, og ta det litt langsommere.' (Mellomleder 3).

Den samme mellomlederen mente det var en god erfaring å ha med seg inn i en ny endring:

Så sånn sett så tenker jeg at det for så vidt er viktig at de som var med på den forrige store endringen har den erfaringen med seg når vi skal inn i en ny. At man kjenner litt til alle fallgruver og hva man må ta hensyn til da.

Mellomleder 2 var enig i dette, selv om hun den forrige gangen ikke selv satt som leder. Den gangen følte hun på det som ansatt, og mente den erfaringen kunne være en fordel å ta med seg:

(...) så nå må vi lytte mer til de som faktisk skal stå i det på gulvet. (...) Jeg var jo veldig bevisst på å prøve å ta med folk da, fordi at vi følte veldig på det her selv, den [forrige] gangen. (Mellomleder 2).

Hun mente også at de nå prøvde å være mer åpne overfor de ansatte, noe lederne ikke var særlig flinke til forrige gang. At mellomlederne ikke skulle legge skjul på noe, men heller fortelle de ansatte hvis det var noe de ikke «hadde peiling på»:

Nå må vi bare prøve å finne de beste løsningene, så ikke prøve å dekke over utad. At man kan være åpen om at det kan være tøft. Og kanskje lederne var mer åpen på at det her er kjempevanskelig, men vi må stå sammen i det her på en måte. Jeg følte i hvert fall den [forrige] gangen, når jeg var ikke leder, at våre ledere ikke var så ærlige og åpne på akkurat sånne ting da. (Mellomleder 2).

Avdelingsleder snakket også om erfaringer med mennesker i endringsprosesser, og at det kan være en fordel:

Jeg tror nok jeg kjenner på en måte hvordan reaksjonsmønsteret til folk er såpass godt at jeg vet at det her er helt naturlig [å reagere sånn]. Altså endring er vondt. Uansett. Så jeg mener at det å ha litt sånn balast på hva sånne ting gjør med folk da, det tror jeg er kjempenyttig. For det er det der menneskelige perspektivet man ikke må glemme.

Flere av informantene ga uttrykk for at det ble for mye på en gang i denne prosessen, spesielt for noen av de fagansvarlige. De fagansvarlige bekreftet dette og kunne fortelle oss at de hadde mye arbeid de skulle gjøre, spesielt med dokumentering, samtidig som de nye instrumentene skulle implementeres. Fagansvarlig 1 fortalte at de etter hvert innså at det ble for mye. Fagansvarlig 5 støttet dette: «Fordi at det skjedde jo veldig mye på en gang», og fortalte at en bedre løsning kunne ha vært å ta det mer stegvis. Kvalitetskoordinatoren uttalte seg også om at det ble for mye på en gang i denne prosessen:

Du hadde liksom to driftssituasjoner, rutinedriften, skulle ta unna alt som kom, pluss at du skulle drive på med å håndtere noe nytt. (...) Jeg tenker at vi skal aldri bytte ut så mange instrumenter på en gang.

Flere i ledergruppen ga uttrykk for at de syntes de tok det mer stegvis nå, sammenlignet med forrige endringsprosess, men at det fortsatt ble mye. Prosjektleder hevdet at de tok seg lengre tid nå, men at ting alltid tar lengre tid enn man tror. Samtidig var hun enig i at man ikke bør ta så mye på en gang, og at de bør huske på det til en annen gang. I tillegg nevnte flere av informantene at dette var en endring som var vanskelig å ta mer stegvis, da flere av instrumentene i stor grad skulle henge sammen, og var avhengig av hverandre.

Rådgiveren ga oss innsikt i at mellomlederne og avdelingen har lite erfaring med endringskapasitet, men at det er noe rådgiveren og klinikkstaben har fått fokus på i det senere:

Det har kommet veldig mye tydeligere frem nå. Blant annet da på bakgrunn av det her. Og vi snakker mye om det. (...) Og da nå er vi veldig aktivt inne og skal bygge endringskompetanse da. Så vi har lært. Så nå er vi opptatt av det. (Rådgiver).

Samtidig fortalte hun oss om viktigheten av at mellomlederne øver seg på å bygge endringskapasitet, i tillegg til at mellomlederne må trene sammen som et lag:

Det med endringskompetanse at man faktisk gjør det sammen med de du skal drive på med endringskompetanse med. (...) En ting er å bare gå bort å lære noen ting, men at du faktisk gjør det sammen med kollegaene dine da. (Rådgiver).

4.2 Informasjon

Tidlig i intervjuene spurte vi ledergruppen om hvordan de informerte og kommuniserte med sine ansatte både før og under endringsprosessen. For å høre mottakernes opplevelser rundt dette, var det også noe vi spurte de fagansvarlige om. Mellomlederne sammen med avdelingsleder var entydige i at dette var noe de hadde fokusert mye på. Flere trakk frem at de i tidligere endringsprosesser har opplevd at det ikke har vært nok eller bra nok informasjon ut til de ansatte. Mellomlederne var dermed svært bevisste på informasjonshåndtering, og ønsket å informere sine ansatte godt. De av informantene som har jobbet på avdelingen over lengre tid bekreftet at informasjonshåndtering er et element som mellomlederne har blitt vesentlig bedre på. At mellomlederne er gode på å informere og kommunisere med sine ansatte, omtalte alle informantene som verdifullt for å lykkes med endringsprosessen. Informantene nevnte sider på intranettet, hvor referater og annen informasjon ble lagt ut, det ble laget tavler med oppslag som folk kunne se på, og mail ble brukt i stor grad for å informere og kommunisere med de ansatte.

Mellomlederne brukte også seksjonsmøter til å informere sine ansatte, samt at avdelingsleder hadde fellesmøter for alle de berørte seksjonene. Selv om de forsøkte å informere godt, opplevde mellomlederne likevel et voldsomt informasjonsbehov fra de ansatte: *«Så det var jo et umettelig informasjonsbehov hele veien.»* Mellomleder 2 beskrev det slik: *«Informasjon er kanskje den mest krevende delen som er i en sann prosess, det blir aldri bra nok.»*

Det umettelige informasjonsbehovet ble også bekreftet av de fagansvarlige: *«Men jeg vet jo mange som ikke ... som lurte på hva som skjer. Får vi nytt gulv, blir det nytt gulv, hvilken vegg får vi der, hvor blir de ulike funksjonene?»* (Fagansvarlig 2). Den samme fagansvarlige så likevel tilbake på det slik: *«Men folk var vel ikke helt fornøyd med det. Men jeg klarer ikke helt å se hvordan det kunne ha vært gjort annerledes heller.»* En av de andre fagansvarlige uttalte seg også om vanskeligheten med å få ut informasjonen: *«Det er veldig mye med informasjonsflyt da, fordi vi er jo en døgndriftet seksjon, så det er veldig vanskelig å få ut alle beskjeder til alle samtidig og hele tiden.»* (Fagansvarlig 3).

Mellomlederne prøvde å skape en synlig og åpen prosess, både om hva de visste, men også om hva de ikke visste. Mellomleder 2 uttalte seg om dette:

Men jeg følte at i den her prosessen at vi prøvde å være så åpen som mulig, det her aner vi ingenting om, eller det her er det vi vet. Prøvde å hele tiden si alt vi visste underveis, og mye på å være ærlig om at 'vi vet ikke' på enkelte ting, for at det var så mye som var uklart og. (...) Altså det å ikke ha noe ny informasjon, at det òg er informasjon.

Dette var en informasjon de ansatte opplevde som nyttig. Til tross for at mellomlederne valgte å dele at de ikke hadde informasjon, fortalte rådgiveren at dette til tider også kunne ha virket mot sin hensikt:

Det er veldig vanskelig å skulle ha med deg et lag når du ikke helt vet hvor du skal, sant. Og da blir det ett eller annet med tilliten til lederen, når de ansatte skjønner at; du vet jo ikke hvor vi skal du heller. Sant.

Mellomlederne var ifølge mellomleder 2 åpne og ærlige om at informasjon og kommunikasjon var svært krevende for dem i prosessen. Mellomleder 1 bekreftet vanskelighetene: «Og vi slet jo litt, det er jo vanskelig. Informasjon er kanskje den mest krevende delen som er i en sånn prosess, det blir aldri bra nok.»

Det ble også en utfordring for mellomlederne å kommunisere den samme informasjonen ut til de ansatte, da de selv kun hadde ansvar for informasjonen ut til sine respektive seksjoner. Mellomlederne beskrev det slik:

Og det skal være akkurat likedan hele tiden, og ikke behandle noen noe annerledes. Og alle må vite det hele tiden, samtidig. Så egentlig så burde vi ha en sånn, megafon, hvor vi liksom kunne rope ut alt, samtidig. Men vi har nå ikke det da. (Mellomleder 3).

Det er et kjempeproblem at hvis jeg går ut og forteller noe til mine, før naboseksjonen har gjort det. Nei da, da kan det bli krig inne her. De har hørt at ... og folk spiser jo lunsj sammen her sant, på tvers. (Mellomleder 3).

Og vi prøvde jo å samordne oss i ledergruppa liksom, hva sier vi, sånn at vi skulle si det samme, for det er jo stadig en kritikk, noen får mye mer informasjon, noen får for lite. (Mellomleder 2).

Å kommunisere det samme var også noe de var bevisste på for å skape en felles forståelse i hele avdelingen. Seksjonene måtte begynne å samarbeide på en annen måte enn før, og de skulle samlet arbeide for å implementere denne endringen. De var derfor avhengig av at alle dro lasset i samme retning.

Mellomlederne opplevde også en utfordring i møte med mange ulike personligheter blant de ansatte: *«Vi har jo forskjellige personligheter, så noen må ha informasjon på detaljnivå, noen vil helst ha det muntlig, noen vil ha det skriftlig, noen vil helst bare være i fred.»* (Mellomleder 2). Avdelingsleder hadde forståelse for utfordringene: *«Det er noe med å selge inn et budskap, sånn at alle forstår det likt, det er helt umulig.»* En av de fagansvarlige omtalte det slik: *«Ja, det klages jo litt. Enkelte klager jo hele tiden da.»*, (Fagansvarlig 2) når vi spurte vedkommende om å utdype hvordan de ansattes opplevelse av informasjonen hadde vært.

Det informantene ga uttrykk for overfor oss er at mellomlederne har hatt et stort fokus på informasjon og kommunikasjon ut til sine ansatte i prosessen, men at uansett hvordan de hadde gjort det, ville de ikke kunne gjort alle fornøyde.

4.3 Involvering

Involvering av de ansatte ble i mange av intervjuene raskt et sentralt samtaleemne. Informantene kunne fortelle oss at det var noe det var mye fokus på under endringsprosessen. Av erfaring fra tidligere prosesser, var ledergruppen og spesielt mellomlederne, denne gangen svært opptatt av at de ansatte skulle involveres i endringen: *«(...) så nå må vi lytte mer til de som faktisk skal stå i det på gulvet.»* (Mellomleder 2). De ønsket å involvere de ansatte for å få de engasjert i endringen og skape et eierskap til prosessen. I tillegg mente mellomlederne det ville lette endringen om de ansatte fikk bedre kjennskap til prosessen, og forståelse for hvor de skal og hvordan. Rådgiver uttalte seg også om involvering i prosessen: *«Det var veldig mye fokus på det. Og liksom, det må vi sørge for – at vi får mye involvering.»*

Noen av de fagansvarlige var i begynnelsen av intervjuene noe kritiske til graden av involvering, og mente selv de ikke hadde blitt særlig involvert i beslutninger. Utover i intervjuene og ved spørsmål om de kunne utdype graden av involvering, opplevde vi at de konkluderte med at involveringen hadde vært bedre enn de først ga uttrykk for, men at tiden ikke alltid strakk til. En av de fagansvarlige trakk spesielt frem at de hadde veldig mye å gjøre, slik at det ble vanskelig å finne tid til å involvere seg. De fagansvarlige var likevel enige om at involvering var et sentralt fokus hos mellomlederne. Det ble nevnt organisering av ulike grupper, både for å bestemme hvilket utstyr de skulle velge, men også fordelingen av areal. Helt i starten av prosessen satte lederne i gang flere tiltak, som idémyldringer, workshoper og kick-off-seminar som de ansatte kunne delta på. Fagansvarlig 5 beskrev det slik:

Alle fikk jo lov til å komme med forslag, sånn var det vel fra starten av tror jeg. Det er jo klart det blir jo mye snakk og mye bekymringer og. Så folk fikk lov til å luften spørsmål og ideer og.

Det ble også nevnt en forslagskasse, hvor folk anonymt kunne levere forslag både til hva man burde gjøre, men også forslag til hva som burde endres. Likevel opplevde mellomlederne at det til tider var vanskelig å få de ansatte engasjert i endringen. De prøvde dermed en måte for å få opp engasjementet:

Vi ga de et forslag som de skulle på en måte bruke som utgangspunkt, men det var jo såpass kontroversielt i seg selv at de, da ble det jo veldig sånn: 'vi er i hvert fall ikke enig i forslaget'. (...) gi de ett forslag som kanskje er litt tosidig og så ... da var de veldig enig om hva de var uenige om i hvert fall. (Mellomleder 2).

Et initiativ avdelingen og mellomlederne igangsatte var en håndplukket gruppe med fagansvarlige og andre ansatte som skulle fungere som såkalte *superbrukere* på det største instrumentet som skulle koble alle instrumentene sammen. Det ble en suksess gjennom prosessen, og noe både mellomlederne og de ansatte var godt fornøyd med. Mye ansvar angående planlegging og opplæring ble delegert til denne gruppen. De seks *superbrukerne* ble tatt ut av daglig drift, og gikk i en egen tredelt turnus. Dette for å sørge for at noen av disse alltid var på jobb, og kunne håndtere instrumentet og eventuelle spørsmål. De ble en trygghet for de andre ansatte, og et mellomledd mellom de ansatte og mellomlederne. Vedkommende

som sitter i en rådgiverstilling trakk frem at dette var en av de virkelig gode tiltakene som ble gjort i prosessen. Mellomleder 2 beskrev det slik:

De var veldig delaktig i grunnlaget for beslutninger. Så de var mye bastant på deres innspill og sånt, så det var jo stas da. Så artig det og, da deler man jo litt ansvar og som leder så blir man ikke så ensom heller, for da føler man at man har med seg noen. Også klarer jo de å dra med seg resten på en helt annen måte enn kanskje lederen og. Så det var veldig vellykket, positivt.

Rådgiveren fortalte oss om den effekten det har at mellomlederne tørr å la de ansatte komme med endringsforslag og slippe de til:

Når du skal legge til rette for gode endringsprosesser, tørre å la folk komme med endringsforslag, tørre å la dem prøve ut, ikke være så detaljstyrende, men heller coache litt mer. (...) Og [jeg] ser de lederne som virkelig er gode til å slippe taket, de får til utrolig flotte resultater altså. (Rådgiver).

Hun fortalte oss at dette er noe noen av mellomlederne er gode på, mens andre arbeider aktivt for å gi mer slipp på kontrollen: «Noen er gode på det, og noen øver seg på det. Men det er noe med når man skjønner at det er det som skal til da. Også at man tørr å hive seg ut i det.»

4.4 Bruk av ressurser

Ressursbruk ble et sentralt tema i intervjuene. Mellomlederne fortalte oss at de generelt bruker mye tid på vaktplaner, både med tanke på hvor mange som skal være på jobb, men også det å ha riktig og nok kompetanse på alle vaktene. Det var ifølge flere en krevende oppgave, spesielt underveis i endringsprosessen: «Vi var veldig nøye med sammensetningen av folk da, hvem som var her samtidig, så det var et lite puslespill for å si det sånn.» (Avdelingsleder). Med et økende ressursbehov i prosessen, ble dette en ekstra krevende oppgave. Mellomlederne fortalte at de startet tidlig i prosessen med å lage en ressursplan og undersøke behovet for oppbemanning av personal. Likevel opplevde de ressursmangel når implementeringen begynte å tilspisse seg. Det ble mye overtid på flere av de ansatte, spesielt de fagansvarlige jobbet mye overtid i perioden.

Nei, det er kanskje det vi må ta med oss i prosesser videre, at hvis vi skal gjøre noen sånne her endringer flere ganger er vi nødt til å lage et annet ressursregnskap enn det vi gjorde, for det var nok for dårlig. (Mellomleder 1).

Samtidig som de forutså ressursbehovet for dårlig, opplevde de også at de økonomiske rammene satte begrensninger for dem. Flere av informantene beskrev også at de opplevde ekstra begrensninger på grunn av stramme rammebetingelser i det offentlige og i helsesektoren.

Så det ble jo forsøkt, men ikke sant, det er begrensa i forhold til økonomien her, hvor mye du kan ta inn. Men det er klart, alt det det her kosta i sånn etterpå-klokskapen da, i forhold til mertid og overtid, så er det klart vi kunne ha leid inn ganske mange. Men det blir jo litt sånn, ja, man håper jo at det skulle holde. (Rådgiver).

Å øke ressursene var en komplisert oppgave for mellomlederne. Avdelingslederen formulerte utfordringen slik:

Men der igjen, at du kan ikke ta inn så mange fordi at det er komplisert. Det tar lang tid for å bli opplært, og da tar det ressurser av den som lærer opp, så det er en sånn balansegang det her. (...) Veldig krevende balansegang for seksjonslederne. Fordi at de ser at vi har behov for mer ressurser, de ansatte har mer enn nok med å håndtere hverdagen, og skal samtidig drive med opplæring sant.

Løsningen ble å øke noe, gjennom å benytte seg av allerede godt opplærte vikarer. Mellomlederne samarbeidet også på tvers av seksjonene for å håndtere det økende ressursbehovet. I dette tilfellet var det noen seksjoner som var mindre berørt av endringen. I en av de seksjonene var det enkelte som tidligere hadde jobbet på en av de mer berørte seksjonene, men hadde nylig flyttet til en mindre berørt seksjon. For å øke ressursene i de seksjonene som hadde større behov, og for å fordele ressursene bedre, samarbeidet mellomlederne på personal: «Sånn at vi hadde jo folk som akkurat hadde starta, som hadde gått fra vår seksjon og dit, så vi taua de litt tilbake og gjorde litt sånne bytter og litt sånn da.» (Mellomleder 2).

I den mest hektiske perioden arbeidet mellomlederne aktivt med sammensetning av personal. For det første for å sørge for at man hadde kompetansen som trengtes for å håndtere det nye utstyret, i tillegg til det gamle. I tillegg var de oppmerksomme på hvem som var på jobb samtidig, da med tanke på personkjemi. Dette var også noe de hadde i tankene når opplæringsplanene skulle bli lagt.

Det vi prøvde å være bevisst på, var jo litt hvem som, altså hvilke mennesker som var sammen, sant, på vakt. Prøvde å se litt på, likedan hvem vi hadde sammen på opplæring. For alltid her og vet du, litt med personkjemi sant og at. (Mellomleder 3).

I tillegg til *superbrukerne*, fikk vi inntrykk av at det spesielt var en fagansvarlig som i stor grad ble tatt ut av daglig drift og involvert i endringen. Hun fikk være med å se på andre sykehus, presentasjoner og i møter. På spørsmål om hennes opplevelse av hvorfor hun ble trukket ut sa hun: «Sikkert fordi jeg er ganske frittalende og har hatt lang erfaring og har ganske god oversikt over hvor ting gjøres da. Fikk inntrykk av at det var litt derfor de ville ha meg med.» (Fagansvarlig 2).

4.4.1 Prioriteringer

Informantene ga oss innsikt i at det generelt er vanskelig for dem å prioritere vekk oppgaver, da de er avhengig av å opprettholde den daglige driften: «Så pasientene skal ha svar først, det er liksom førsteprioritet.» (Fagansvarlig 2). Den daglige driften var hele tiden hovedprioriteringen. Pasientene ved sykehuset kommer og går, uavhengig av om avdelingen gjennomgår en endring eller ikke. En av mellomlederne fortalte:

Det er vanskelig å legge bort noen oppgaver. Det er klart at i noen tilfeller måtte vi jo prioritere bort, for du får jo sykdom og andre ting som skjer. (...) Men vi som er ø-hjelpseksjon, har ikke så mange mulighetene til å legge ned noe drift. Så derfor er det egentlig det å hente inn ressurser som er løsninga. Det er svært lite hjelp i å legge bort noen oppgaver. Det er egentlig bare sånn for en og annen dagen, at du kan få tatt ned trøkket da. (Mellomleder 2).

En av de andre mellomlederne støttet oppunder dette, og fortalte at avdelingens løsning ble: «Nei, jeg tenker at det du gjør, er at du jobber jo bare dobbelt så mye da.» (Mellomleder 3).

Til tross for at informantene fortalte at det var få arbeidsoppgaver i den daglige driften de kunne legge bort midlertidig, er det andre elementer de i større grad har prioritert vekk. Kurs og kompetanseheving var eksempler som ble nevnt, samtidig som at mellomlederne måtte holde igjen ved forespørsler om ferieavvikling. I neste rekke ble fagtid for de fagansvarlige nedprioritert for å sørge for at kvaliteten på daglig drift ikke ble redusert.

Mellomlederne spilte en rolle i å veilede sine ansatte angående prioriteringer. Til tross for utfordringer i å legge bort oppgaver helt, måtte mellomlederne inn og hjelpe de fagansvarlige med å prioritere hva de skulle bruke tiden sin på akkurat nå, og hva de skulle ta i morgen. For de fagansvarlige var det til tider u håndterlig mange oppgaver, og det ble vanskelig for dem å holde oversikten.

Så det er faktisk noe jeg må ha gjort, jeg må prioritere for dem, og sagt, 'nå kikker vi på det, også glemmer du alt det andre. Vi tar det nå, også kikker vi på det neste, etterpå'. (Mellomleder 3).

4.4.2 Prosjektorganisering

Under endringsprosessen tok mellomlederne enkelte ansatte ut av den daglig driften, deriblant de seks *superbrukerne* som utelukkende arbeidet med implementeringen av det nye utstyret. En tidligere seksjonsleder ble i tillegg satt inn som prosjektleder for prosjektet. Mellomlederne igangsatte flere prosjektgrupper og undergrupper både før og under prosessen. Det gikk på alt fra generell idémyldring til arealplanlegging og innkjøp av nytt utstyr.

Rådgiveren var opptatt av å fortelle oss om prosjektorganisering, og hvordan hun opplevde dette under prosessen. Hun fortalte oss at avdelingen i tidligere prosesser har hatt lite fokus på denne formen å jobbe på, og derfor har lite trening i dette. Flere av informantene fortalte oss at det å plutselig å ha en prosjektleder som man også skal rapportere til, opplevdes som uoversiktlig. En av mellomlederne beskrev det slik:

Og da lurte jeg på, er det da ho prosjektlederen som bestemmer eller er det avdelingslederen som bestemmer, eller er det jeg som bestemmer? (Mellomleder 2).

4.5 Personelhåndtering

Både før og under prosessen var ivaretagelse av personalet en viktig oppgave for mellomlederne. Hele avdelingen består av over 100 ansatte, hvor store deler av dem var direkte eller indirekte berørt, som alle har ulike behov, tanker og følelser. Ledergruppen ble møtt med et spekter av følelser. På et og samme møte måtte de håndtere sinne og usikkerhet, mens de også hadde noen ansatte som var veldig engasjerte, og som gledet seg til alt det spennende som skulle skje. Mellomlederne beskrev det slik:

Vi skal jo ivareta personalet òg sant, reaksjonene som kommer, noen blir jo litt sånn takler det ikke, syns det er litt skummelt og noen er entusiastiske og noen syns det er skummelt og noen syns de har fått for lite informasjon, så skal du prøve å fange opp det òg da midt oppi det hele da. Også prøve å ivareta de, for du er jo livredd for at noen skal bli syke eller 'backe' ut her nå. Nøkkelpersonene de må vi liksom ... nå må vi ha alle på laget. (Mellomleder 2).

Noen elsker endringer, og ville gjerne være med i arbeidsgruppa, de satt og tenkte på det på fritida, hvordan kan vi løse det her, noen var jo våken om natta nesten, fordi de gledet seg sånn. (...) Noen har høy arbeidskapasitet og elsker endringer og noen vil bare gå på jobb og gå hjem igjen og ikke tenke noe mer jobb. Og å skulle dekke alle de behovene der på samme tid, det var vanskelig. (Mellomleder 2).

Også hadde du noen da, som kom inn døra her, ble helt bleik og snudde og gikk hjem. (Mellomleder 3).

I tillegg fokuserte mellomlederne mye på at de ansatte skulle føle seg sett. Mellomleder 3 beskrev det slik: «Men jeg tror akkurat det å se dem, det tror jeg egentlig er veldig viktig. At jeg forteller dem at det er veldig viktig at du kommer. (...) Prøver å få dem til å føle seg viktig.» Videre sa hun: «Men det har jeg vært veldig påpasselig med da. At du må se alle inn i øynene og si god dag til alle og gjerne si noe hyggelig til alle. Fin på håret eller fin øyesminke eller at du hadde gjort noe veldig bra eller ett eller annet.» Dette er noe de generelt er opptatt av, men de mente selv de var ekstra nøye med å gi de ansatte oppmerksomhet under prosessen.

Mellomlederne snakket en del om å ikke gå fra laget, som noe de fokuserte på i endringen. «(...) nå må vi ha alle på laget.» uttalte mellomleder 2. Rådgiveren ga oss også innsikt i dette,

og beskrev dette som noe de prøvde å være oppmerksomme på: «*Må sørge for å ikke gå fra laget*». En av mellomlederne fortalte også om hvordan hun prøvde å få med seg de mer positive for å håndtere ansatte som det er vanskeligere å få med seg:

Så jeg prøver jo, prøver jo å spille sant, på de positive kreftene. Så jeg prøver å snakke med dem og si, vet du, jeg er nødt å ha med meg noen av dere nå, som faktisk ser på det her med velvillighet og med et litt positivt ståsted. (Mellomleder 3).

4.6 Adhoc-oppgaver og brannslukking

Mellomlederne beskrev denne endringsprosessen som hektisk og til tider også uoversiktlig. Flere av mellomlederne snakket om brannslukking og adhoc-oppgaver som en stor del av deres rolle i prosessen. Mellomleder 3 uttalte seg om dette: «*Vi styrer ikke tiden vår selv, for det kommer hver eneste dag, så kommer det så mange adhoc-opdrag.*» Videre fortalte samme mellomleder:

Det kom jo liksom sånne svære adhoc-opdrag hver eneste dag vet du. Plutselig så var det lister som skulle utarbeides over meterne på benkene, og hvor nettpunktene skulle være og strømkontaktene og. Og det var ekstremt korte frister på alt. Og det gjør jo at du, du kan jo ha planlagt dagen din og uka di utrolig godt med alt du skal gjøre, både sammen med personalet og ting og tang. Også kommer det noe som bare må leveres i løpet av to timer. Så det var utrolig mye sånne saker. Og det bare måtte leveres, fordi da stod det noen håndverkere som trengte de opplysningene, eller noe de som bygde om da, trengte.

Det var mange slike oppgaver som måtte håndteres for at prosessen skulle gå lettere. Mellomleder 2 omtalte disse oppgavene som brannslukking, og vi ba henne utdype hva hun la i dette: «*Det er liksom det jeg legger i brannslukking, at å hele tiden være på, sånn at alt skal gli. For at jeg vet at glir det ikke, så blir det noen som får trøbbel noen annen plass.*» Det var oppgaver som plutselig måtte gjøres og mellomlederne måtte hele tiden tilpasse seg. Rådgiveren fortalte også om denne utfordringen for mellomlederne:

Det ble så mye og det ble så mye adhoc, for plutselig var det noen som skulle rive en glassvegg og alle måtte ut. Sånn at for mellomlederne her så ... de hadde virkelig ikke

sjans på å hele tiden være i forkant altså. Det var bare, de måtte bare svinge seg rundt, og 'vi må flytte nå!' Så det ble, så det ble veldig mye sånn.

4.7 Ledelse gjennom faget

Flere av informantene snakket om den betryggende effekten det hadde at mellomlederen kunne faget. En i ledergruppen omtalte det slik: «*Men vi leder mye gjennom faget da.*» (Rådgiver). De mellomlederne som kunne faget godt, kunne i større grad svare sine ansatte angående nye maskiner og om kvaliteten på faget ble opprettholdt. Det at mellomlederne forstod detaljene i faget opplevdes som en trygghet for de ansatte: «*Og det er noe med om å kunne forstå detaljene i faget faktisk.*» (Rådgiver). Samtidig som de mellomlederne som ikke kunne faget like godt opplevde en usikkerhet knyttet til det. I de seksjonene hvor lederen kunne faget godt, unngikk de diskusjoner rundt faglige spørsmål. De fagansvarlige føler generelt et stort eierskap og ansvar for sine fagfelt, og flere av de fagansvarlige følte på denne usikkerheten om kvaliteten på faget ble opprettholdt. Rådgiveren beskrev det slik:

Og det er klart at spesielt når det er sånne situasjoner som det her nå hvor man blir veldig presset på tid og ressurser, så er det viktig for meg, hvis jeg sitter og har mye fagkompetanse, også skal jeg forklare det til deg, at vi da snakker sammen språket, så du forstår det, hva det her betyr. Hva betyr det at jeg får den oppgaven ekstra sant, hva er det faktisk jeg skal gjøre, og hvilken type aktiviteter er det som skal til, hvor mye tid trenger jeg på dem, også videre. (...) Vi er veldig opptatt av kvalitet ikke sant, hva betyr det her for kvaliteten, kan det skje noe galt her nå, hva betyr det for pasientsvarene og sånn og. Mens for hun som kunne det her så godt, hun kunne jo gå inn og trygge.

Mellomleder 3 fortalte oss: «*Så det vil si at når de lurer på noe, så kan jeg stort sett svare på det meste.*» Hun utdypet dette med å fortelle om en gruppe hun tidligere hadde ledet, hvor hun ikke kunne faget deres like godt som hun kan nå. Den gangen følte hun hele tiden at hun ble satt på prøve fordi hun ikke kunne faget.

En av de fagansvarlige fortalte oss mye om dette, og beskrev at det var vanskelig når de fagansvarlige opplevde at lederen ikke helt vet hva deres arbeidsoppgaver er eller hvor lang tid de tar, og at dette blir spesielt vanskelig i en endringsprosess. Vedkommende sa at hun

opplevde at de fagansvarlige måtte slåss for å få tildelt fagtid i den hektiske perioden. De klarte ikke å stole på at lederen hadde nok kunnskap til å se hvem som trengte fagtiden mest.

4.8 Arenaer for læring og endringsforslag

Vi ønsket å undersøke avdelingens holdning til læring og kunnskapsdeling, og forsøkte derfor å få informantene til å si noe om disse temaene. Informantene ga oss tidlig innblikk i noe de omtalte som *smartprosjekter*, som er avdelingens måte å skape bedre og mer effektive arbeidsprosesser. Kunnskapsdeling er derimot noe avdelingen opplever som mer krevende, men at det er noe de arbeider for å forbedre. Vi vil her presentere de hver for seg.

4.8.1 Kunnskapsdeling

Da vi spurte informantene våre om det å dele kunnskap med hverandre på avdelingen, mente flere at de er gode til det eller at de har blitt bedre: «*Jeg vil påstå at de er jo ganske ... de er flinke til det i vanlig drift. (...) Det har jo blitt bedre*» kunne avdelingsleder fortelle. En av de fagansvarlige bekreftet dette: «*Jeg synes det er relativt bra nå. Vi har jo skjönt at det er veldig nødvendig. Fordi alt er helt nytt for alle.*» (Fagansvarlig 5). En annen fagansvarlig sa:

Folk er flinke til å spørre hverandre, men de har jo også ... For eksempel instrumentene har hver sin loggbok, der vi skal skrive ned hvis det er problemer og sånn, og det er jo òg en måte å dele kunnskap på. (Fagansvarlig 3).

Avdelingslederen påpekte likevel at det er noe som ikke har blitt delt:

(...) Men i den her prosessen så har det vært en del kunnskap og erfaring som ikke har blitt delt ja, fordi at man hadde mer enn nok med å håndtere ... Noen er flinke, men for enkelte så ble det så mye at det var de ikke i stand til. Det var bedre å gjøre det selv.

En av mellomlederne fortalte også at hun mente de ansatte er gode til å dele kunnskap, men støttet avdelingsleder med at det ikke er alt som blir delt: «*Ja, jeg vil si at jeg egentlig er veldig godt fornøyd med de ansatte i min seksjon. Det finnes jo alltid noen som ikke er glad i det [å dele kunnskap].*» (Mellomleder 1). Hun sa i tillegg at dette er noe de har hatt fokus på: «*... fordi det er så utrolig viktig at alle kan lære alt.*» Avdelingsleder fortalte også at det å lære å dele kunnskap med hverandre er noe de fokuserer på: «*Og vi jobber med å lage sånne typer ressursteam rundt de fagansvarlige nå, sånn at de blir tvunget til å dele mye mer.*» I stedet for

at én fagansvarlig sitter med ansvaret for et fag alene, skal de nå skape team rundt dem, slik at flere av de andre ansatte også lærer seg deres oppgaver.

Mellomleder 4 fortalte at de generelt har fokus på at de ansatte skal dele kunnskap med hverandre. Hun beskrev at de prøver å få til at de ansatte i større grad blir opplært på tvers av fagfelt. En av de fagansvarlige kom med et eksempel på hva de har gjort for å bli bedre på å dele kunnskap med hverandre under endringen: «*Vi har prøvd å lage litt sånne forum for formidling med loggbøker og sånne ting. Så det syns jeg fungerer greit.*» (Fagansvarlig 5). Loggbøkene ble deres form for å dele nye beskjeder på, hvis det var noe nytt neste bruker av instrumentet trengte å vite. De fagansvarlige utarbeidet også prosedyrer som fungerer som instrumentenes håndbok. Der står alt de ansatte trenger å vite for å kunne håndtere instrumentet.

Det har ifølge mellomlederne og de fagansvarlige selv vært ekstra krevende å sitte i en fagstilling. Det var mange av oppgavene det var vanskelig å delegerer bort, men de har nå jobbet for at flere ansatte skal kunne gjøre flere av fagoppgavene. Mellomleder 1 omtalte det slik:

Det er veldig positivt for alle parter, både for de fagansvarlig og de andre ansatte da, som får ta en større del av de oppgavene som er. Det gjør jo at de blir jo litt tryggere på sikt i hvert fall, på den jobben de gjør.

Ledergruppen ga oss innsikt i at kunnskapsdeling er vanskelig for dem å håndtere, men at de i det senere har forstått viktigheten av det. Derfor er dette noe de har fått mer fokus på, og prøver å jobbe med for å forbedre.

4.8.2 Smartprosjekter

Et tiltak avdelingen bruker aktivt, og som ble brukt ekstra gjennom endringsprosessen er noe informantene omtalte som *smartprosjekter*. Dette går ut på at rådgiveren fra klinikkstaben på etterspørsel fra mellomlederne, setter i gang forbedringsprosjekter, hvor de i team arbeider for å skape bedre og mer effektive arbeidsprosesser. En av de fagansvarlige beskrev det slik:

For det er jo på en måte å beskrive hvordan du jobber. Da snakker vi store tankekart og klistrelapper og alt. Alle små ting du gjør, også prøve å se på, kan vi gjøre det her smartere eller lurere? (Fagansvarlig 2).

Den samme fagansvarlige nevnte også at det er lettere at en utenforstående kommer inn og stiller henne kritiske spørsmål til hvorfor hun gjør som hun gjør, enn hvis hennes leder skulle ha gjort det. Dette ble støttet av flere av de fagansvarlige, da flere kommenterte at det er lett å tenke at mellomlederne ofte har en agenda bak sine spørsmål. Rådgiveren er mer utenforstående, og har ikke noen direkte tilknytning til noen av seksjonene.

Informantene beskrev at disse type prosjekter har gjort at mellomlederne og andre ansatte har fått en rutine i å hele tiden tenke hvordan de kan forbedre seg. Rådgiveren hjalp de til å tenke mer helhetlig og langsiktig. Som en av mellomlederne beskrev da hun følte at hun ikke klarte å se helheten eller hvilke konsekvenser ulike tiltak kunne få i det lange løp:

Så hun hjalp oss litt med det da, fordi du blir så i din egen boble, du blir så oppslukt fordi det er så mye, det var egentlig alt for mye egentlig, for din egen del, også skal du klare å se helheten og tenke lange tanker. (Mellomleder 2).

Ved uenigheter kunne *smartprosjekter* bli satt i gang som et tiltak for å løse opp i utfordringene. Mellomleder 3 nevnte et prosjekt som ble satt i gang på grunn av uenigheter knyttet til romfordeling. De ulike seksjonene var uenige om hvem som skulle ha et konkret rom. Det ble da satt i gang et prosjekt for å løse denne utfordringen, der alle skulle få si sin mening og de skulle arbeide konstruktivt for å finne den beste løsningen for avdelingen totalt sett. *Smartprosjektene* blir ifølge informantene brukt som et hjelpemiddel for å få til bedre løsninger og mer effektive arbeidsprosesser.

Rådgiveren fortalte oss at dette har blitt en del av avdelingens måte å tenke på og en del av det daglige arbeidet. I tillegg til de styrte *smartprosjektene*, har de ansatte blitt vant til å hele tiden tenke over hvordan de kan forbedre sitt arbeid, noe rådgiveren fortalte oss: «*Og det er veldig sånn effektivt da, og vi har jo jobbet med det så lenge, at det her er noe som de ansatte og lederne deres har jo blitt veldig vant til å tenke sånn.*»

4.9 Oppsummering av empiriske funn

I dette kapitlet har vi presentert våre empiriske funn, som danner grunnlaget for videre analyse. Det har her blitt presentert ulike elementer som mellomlederne i denne casen har fokusert spesielt mye på. Vi har sett at erfaring fra tidligere endring var et sentralt element hos mellomlederne og at dette også påvirket deres håndtering av informasjon og involvering av ansatte underveis i prosessen. Mellomlederne hadde også fokus på ressursbruk der prioriteringer og prosjektorganisering stod sentralt, i tillegg til at mellomlederne møtte utfordringer med personalhåndtering der de måtte håndtere et spekter av forskjellige følelser hos de ansatte. Av andre elementer mellomlederne kunne fortelle oss om var brannslukking og de uforutsigbare adhoc-oppgavene, som gjorde det vanskelig å planlegge. Noen av informantene fortalte oss også om viktigheten av at mellomlederen kunne faget, noe som de ansatte så på som en stor fordel i endringen. Til slutt i kapitlet ble kunnskapsdeling og *smartprosjekter* presentert som viktige elementer for avdelingen under endringen.

I neste kapittel analyseres og diskuteres de empiriske funnene opp mot vår teori, for å kunne besvare våre forskningsspørsmål.

5. ANALYSE

I dette kapitlet knyttes presentert teori opp mot innsamlet empiri. Vi vil her med utgangspunkt i underkapitlene i empirien diskutere hvorvidt elementene mellomlederne hadde fokus på i denne endringen bidro til å bygge endringskapasitet, og deres rolle i endringsprosessen. Deretter diskuteres det i hvilken grad avdelingen bygger kapabiliteter som blir igjen på et organisatorisk nivå i avdelingen. Til slutt ser vi på hva i den eksisterende teorien vi ikke finner igjen i vår kontekst. Med dette som grunnlag skal vi forsøke å besvare våre forskningsspørsmål:

- 1) *Hvordan bidrar mellomledere i norsk offentlig helsesektor til økt endringskapasitet?*
- 2) *Hvilken rolle i organisasjonsendringen tar disse mellomlederne i praksis?*

Meyer og Stensaker (2011) beskriver endringskapasitet som et tredelt fenomen, som innebærer organisasjonens evne til å gjennomføre endringer samtidig som organisasjonen skal opprettholde daglig drift. Det tredje elementet omhandler organisasjonens evne til å gjennomføre påfølgende endringer (Meyer og Stensaker, 2011). Klarner, Probst og Soparnot (2008) beskriver *Organizational change capacity* som en organisasjons evne til å utvikle og implementere passende organisatoriske endringer for stadig å tilpasse seg omgivelsene.

Informantene ga oss innsikt i at opprettholdelse av daglig drift samtidig som de skulle implementere endringen var en krevende oppgave: «*Du hadde liksom to driftssituasjoner, rutinedriften, skulle ta unna alt som kom, pluss at du skulle drive på med å håndtere noe nytt.*» (Kvalitetskoordinator). Men alle informantene var entydige i at det viktigste var å opprettholde daglig drift, pasientene er alltid hovedprioritet: «*Så pasientene skal ha svar først, det er liksom førsteprioritet.*» (Fagansvarlig 2). At avdelingen er en del av et sykehus som behandler syke mennesker, og en av seksjonene i tillegg er en øyeblikkelig hjelpseksjon, har gjort prosessen spesielt krevende. Få av oppgavene kunne legges vekk, samtidig som det var kritisk at daglig drift ble opprettholdt med samme kvalitet. Selv om Hope (2015) trekker frem at det generelt er en utfordring at brukerne ikke skal oppleve redusert kvalitet, er det i denne casen snakk om liv og helse, og det er kritisk å opprettholde kvaliteten på analysene.

5.1 Bruk av erfaring

Gjennom intervjuene fant vi tidlig ut at avdelingen vi undersøker har vært gjennom en stor endringsprosess noen år tidligere. Dermed hadde flere av lederne vært gjennom en endring tidligere, hvor noen satt i lederstillinger også da. Ifølge Meyer og Stensaker (2011) kan ledere som har vært med på flere endringsprosesser opparbeide seg erfaring og koble fremtiden med tidligere endringer. Hos mellomlederne var det gjennomgående at de følte de hadde tatt med seg mye fra tidligere endringer. Spesielt fra endringen som hadde vært gjennomført på denne avdelingen tidligere, som informantene kunne fortelle oss var langt fra optimal. Å lære av, og skaffe seg erfaringer fra tidligere endringer, fører til at man blir mer forberedt til å sette en ny endring inn i en kontekst og dermed forstå endringen på en bedre måte (Klarner, Probst og Soparnot, 2008). Flere av de i ledergruppen uttalte seg om dette, blant annet mellomleder 1:

Det er jo litt det at man har vært i de prosessene tidligere (...) som jeg synes var god erfaring å ha med seg da. Så jeg hadde liksom vært i det før. Så du vet litt hva du går til.

Til tross for at mange av informantene hadde med seg erfaringer fra tidligere endringsprosesser, fikk vi ikke informasjon som kunne tilsi at noe av det er kollektive erfaringer som har blitt lagret organisatorisk. Prosjektlederen fortalte oss heller det motsatte, da hun hevdet at mye av erfaringene ligger i underbevisstheten blant de ansatte. Erfaring som på denne måten befinner seg hos enkeltindivider kan tyde på å ikke ha blitt løftet opp på organisatorisk nivå, men heller forblitt på individnivå.

Avdelingen har vært gjennom flere små endringsprosesser i tillegg til to mer omfattende prosesser i nyere tid. Vi kan dermed si at de har mer utstrakt enn begrenset endringserfaring, slik Meyer og Stensaker (2005) beskriver det. Lederens rolle blir da ifølge Meyer og Stensaker (2005) å beskytte de ansatte og stimulere de for endringen som kommer. En måte å beskytte de ansatte på kan være fokuset mellomlederne hadde på å lytte til sine ansatte, de skulle ikke føle seg overkjørt. Dette var noe de hadde tatt med seg spesielt fra den forrige store endringen, da særlig involvering av ansatte ikke hadde vært spesielt bra. Det kan også tenkes at blant annet informasjonsmøter og kick-off-seminarer som ble holdt på avdelingen kunne stimulere de ansatte for endringen, noe Meyer og Stensaker (2005) hevder er en viktig faktor innen endringskapasitet. I tilfeller med utstrakt erfaring må lederne også sørge for at de ansatte føler trygghet, selv om hovedfokuset vil ligge i å beskytte dem (Meyer og Stensaker, 2005). I denne

prosessen var mellomlederne oppmerksomme på å dele all den informasjonen de kunne slik at de ansatte til enhver tid var mest mulig opplyst, noe som kan være med på å skape trygghet hos de ansatte. Mellomleder 2 la stor vekt på dette: «(...) så ikke prøve å dekke over utad. At man kan være åpen om at det kan være tøft.» Å informere de ansatte så mye som de kunne og hadde mulighet til, er noe som kan bidra til at de ansatte føler trygghet, noe Meyer og Stensaker (2005) legger vekt på. Lederne som kunne faget godt, kunne i tillegg bidra til trygghet hos de ansatte ved å gi de ansatte en opplevelse av at kvaliteten ble opprettholdt.

Erfaringer man tar med seg fra tidligere endringer vil i tillegg til å kunne forbedre kommende endringer, kunne forhindre potensielle feil (Klarner, Probst og Soparnot, 2008). Mellomlederne var samstemte om at de ikke ville ha noen ny opplevelse av den forrige store endringen og at det var viktig at alle tok med seg viktig erfaring fra den. Mellomleder 3 sa blant annet: «(...) viktig at de som var med på forrige store endringen har den erfaringen med seg når vi skal inn i en ny. At man kjenner litt til alle fallgruver og hva man må ta hensyn til da.» Gjennom bruk av erfaring fra tidligere endringer hadde mellomlederne fokus på å ikke gjøre de samme feilene som de gjorde sist, slik Klarner, Probst og Soparnot (2008) hevder erfaring kan bidra til. Mellomlederne var klar over fallgruvene de gikk i sist, og var dermed klar over hva de burde og ikke burde gjøre denne gangen.

Mellomlederne kan også bruke fortiden til å se på hvilket personell som har blitt trukket inn i tidligere endringer, for eventuelt å skåne de for en ny prosess (Meyer og Stensaker, 2011). Dette blir en balansegang, da man også kan benytte endringserfaring og -kompetanse som de ansatte sitter med. Mellomlederne trakk spesielt ut én fagansvarlig som i stor grad ble involvert i endringen. Vedkommende opplevde at dette var på bakgrunn av hennes erfaring og kompetanse. Det kan være riktig av lederne å trekke ut en person på denne måten om vedkommende har motivasjonen til det. Dette er i tråd med Meyer og Stensaker (2011), som hevder at det er viktig å tilrettelegge for de ansatte som er mobile for endringen. Lederne vil da kunne utnytte de erfaringer og kompetanse enkeltpersoner sitter med. Om ansatte har vært med på endringer før og kanskje ikke sitter igjen med gode opplevelser fra det, kan ansatte på denne måten skånes, slik Meyer og Stensaker (2011) hevder man kan bruke erfaring fra fortiden til. Kun de som ønsker det og har motivasjonen til det trekkes ut, og de som vil være i fred får være det. Et slikt hensiktsmessig utvalg gjorde også mellomlederne da de valgte ut personer som skulle ha ekstra ansvar under endringen, de såkalte *superbrukerne*. De ble håndplukket på bakgrunn av nettopp motivasjon og faglig kompetanse.

5.2 Informasjon

Fra tidligere endringsprosesser, var mellomlederne i denne prosessen svært bevisste hva de skulle informere om og hvordan. Alle mellomlederne har vært med på lignende prosesser før, og var derfor oppmerksomme på å bruke av sin erfaring om informasjonshåndtering for å håndtere det bedre denne gangen. Eksisterende teori både innen *Organizational change capacity* og mellomledelse trekker frem informasjon som et viktig element for å skape en god prosess. Tidligere teori har vist til kontinuerlig kommunikasjon og tydelig informasjon som viktig for at de ansatte bedre skal forstå og tolke endringen korrekt (Armenakis, Harris og Mossholder, 1993; By, 2007). En god informasjonshåndtering vil kunne skape en god tolkning av endringen hos de ansatte, som igjen kan føre til at de ansatte vil akseptere endringen (Soparnot, 2011). Informantene var samstemte i sine opplevelser om at informasjon var noe mellomlederne fokuserte på underveis i endringen, men at det var vanskelig å tilfredsstille ulike informasjonsbehov. Å ikke få dekket informasjonsbehovene til alle ansatte kan dermed føre til vanskeligheter når det kommer til aksept av endringen slik Soparnot (2011) hevder. Ingen av informantene ga uttrykk for mangel på forståelse og aksept for endringen, så det kan tyde på at dette ikke var en utfordring. Utfordringen gikk mer ut på at til tross for et fokus på å gi god informasjon ut til de ansatte, var tilbakemeldingene at informasjonsbehovet aldri ble godt nok dekket.

Mellomlederne begynte tidlig i prosessen å gi relevant informasjon til de ansatte, og hadde spesielt fokus på at det skulle være nok informasjon, og forsøkte å opprettholde dette også underveis i endringen. Endringens synlighet, her som kontinuerlig kommunikasjon og tydelig informasjon, trekkes frem av blant annet Soparnot (2011) som en faktor i *Organizational change capacity*. Selv om det var ting de ikke visste, informerte de også om det: «Altså det å ikke ha noe ny informasjon, at det òg er informasjon.» Mellomlederne så på det som en fordel å fortelle til sine ansatte, selv om informasjonen de ga ut ikke var særlig klar, tydelig og nøyaktig, slik litteraturen hevder informasjon bør være (Huy, 2001; Jimmieson, Rafferty og Allen, 2013). Ifølge Huy (2001) er det viktig at mellomlederens kommunikasjon er overbevisende nok til at de ansatte tror på endringen og bakgrunnen for den. En uttalelse som støtter oppunder denne teorien er en uttalelse fra rådgiveren: «Og da blir det ett eller annet med tilliten til lederen, når de ansatte skjønner at; 'du vet jo ikke hvor vi skal du heller'.» Likevel var tilbakemeldingene fra de ansatte positive til det å få informasjon om at mellomlederne heller ikke vet. Åpenhet er også et kjennetegn på en endringsfasiliterende kultur (Buono og Kerber, 2010). Til tross for at mellomlederne til tider ikke hadde alle svar,

og svarte at de ikke visste, ble det gitt uttrykk for at dette var bedre enn å føle på at lederne holdt igjen informasjon.

God informasjonsflyt og kommunikasjon var noe mellomlederne fokuserte på blant annet for å forebygge usikkerhet hos de ansatte, samtidig som de ønsket å skape en felles forståelse blant dem. Å skape en felles forståelse trekkes frem av Klarner, Probst og Soparnot (2007) som et element i å bygge endringskapasitet. De ønsket å skape en felles forståelse for å sikre at atferden til de ansatte er i samsvar med det som trengtes for å implementere endringen. Dette er i samsvar med hva Klarner, Probst og Soparnot (2007) trekker frem som en grunn for å skape en felles forståelse.

Informasjon er et element som går igjen både innen endringskapasitet og mellomledelse, og kan dermed sees på som svært relevant. I denne casen opplever vi også at det har vært en grunnleggende del av mellomledernes arbeid i gjennomførelsen av endringen. På den annen side har vi fått lite innsikt i at de er bevisste på å skape en kapabilitet og lage rutiner, som kan brukes ved senere endringer. De gjorde det de gjorde under denne endringen, for å skape en god endring denne gangen, og virket lite bevisste på å bygge en kapabilitet som ble igjen i avdelingen. Mellomlederne var også bevisste sin måte å kommunisere på og hva de kommuniserte, med bakgrunn i at de hadde et ønske om en god involvering, som er vårt neste tema for analysen.

5.3 Involvering

Med bakgrunn i erfaringer fra tidligere endringsprosesser i avdelingen og fra tidligere arbeidsplasser var mellomlederne svært bevisste på å involvere de ansatte i denne endringsprosessen. Dette er også noe rådgiveren presiserte. Ledergruppen ønsket at de ansatte skulle få et eierskap og et engasjement for endringen. Dette beskrives som et viktig element i å bygge endringskapasitet av Klarner, Probst og Soparnot (2008), som mener involvering vil kunne skape en forpliktelse og støtte hos de ansatte, som igjen vil kunne lette endringen. Samtidig hevder Klarner, Probst og Soparnot (2007) at det å involvere de ansatte, vil kunne øke deres individuelle læringskapabilitet.

Mellomlederne forsøkte å involvere de ansatte gjennom flere tiltak. Tidlig i prosessen inviterte lederne til informasjonsmøter og idémyndringer, hvor de ansatte kunne komme for å få informasjon, men også selv komme med forslag. I tillegg ble enkeltansatte håndplukket for å

sitte i en gruppe som skulle håndtere de nye instrumentene, nemlig *superbrukerne*. Mye ansvar ble delegert til disse: «*De var veldig delaktig i grunnlaget for beslutninger.*» Å involvere de ansatte på denne måten, vil kunne bidra til å øke avdelingens potensiale til å løse fremtidige utfordringer (Klarner, Probst og Soparnot, 2007). At enkelte av de ansatte involverte seg og var engasjert, skapte i tillegg en smitteeffekt over på andre ansatte: «*Også klarer jo de å dra med seg resten på en helt annen måte enn kanskje lederen og. Så det var veldig vellykket, positivt.*» Selv om ledelsen bare klarte å dra med seg enkeltmennesker og skape engasjement hos noen, førte dette til at disse enkeltmenneskene klarte å dra med seg andre ansatte.

I denne prosessen opplevde mellomlederne at engasjement til tider var en utfordring å lykkes med, og at det var vanskelig å få de ansatte engasjert i endringen. De prøvde å løse dette ved et litt tosidig forslag, hvor de trigget de ansatte til å si sin mening. «*... da var de veldig enig om hva de var uenige om i hvert fall.*» (Mellomleder 2). Likevel fortalte en av de fagansvarlige at selv om de ble invitert til å delta i beslutninger, opplevde vedkommende at hun ikke hadde tid til å engasjere seg. Uten at vi fikk dette bekreftet fra noen av de andre informantene, kan tidspresset være en årsak til at engasjementet ikke alltid var tilstede. Tidspresset er trolig på bakgrunn av den omfattende prosessen dette var, og at de ansatte følte at det ble for mye på en gang. Flere av informantene ga uttrykk for at det var mye som skjedde på en gang, og at hele prosessen i større grad burde vært delt opp. Ifølge Klarner, Probst og Soparnot (2007) er god flyt og en god «trinn-for-trinn»-prosess viktig for at de ansatte skal få muligheten til å oppnå den nødvendige kunnskapen og ferdighetene som de trenger. Når ting først skulle skje, skulle alt skje samtidig, noe som sannsynligvis hindret god flyt i endringen, som igjen kan ha hindret de ansatte i å få den kunnskapen og ferdigheten de trenger. De ansatte har bedre forutsetninger for å takle endringen hvis endringen har en god flyt (Klarner, Probst og Soparnot, 2007). Det kan dermed tyde på at en overveldende prosess med dårlig flyt kan være en årsak til at de ansatte ikke engasjerte seg, eller ikke hadde tid til å engasjere seg.

Rådgiveren fortalte oss i tillegg at hun så forskjell på de mellomlederne som klarer å gi mer slipp på kontrollen, og tørre å la de ansatte få komme med forslag. De mellomlederne som gjør det, får til svært gode resultater, hevdet hun. At de ansatte får komme til på denne måten, kan vi se på som kollektivt opparbeidede prosesser. Dette er et element innen *Organizational change capacity*, og kan støtte oppunder rådgiveren sin uttalelse. Kollektivt opparbeidede prosesser kan føre til at de ansatte opplever endringen som legitim (Klarner, Probst og Soparnot, 2008). Samtidig hevder Klarner, Probst og Soparnot (2008) at diskusjoner,

problemløsning og læring bør være en del av denne involveringen. Mellomlederne bidro til diskusjoner, problemløsning og læring gjennom å invitere til idémyldringer, workshoper og gjennom å delegere ansvar. De ansatte fikk med det et godt utgangspunkt for å involvere seg i tankeprosesser og diskusjoner.

5.4 Bruk av ressurser

Mye av teorien til Meyer og Stensaker (2011) omhandler ressurshåndtering, og viktigheten av det for å bygge endringskapasitet. For å bygge endringskapasitet er det elementært å skape en balanse i arbeidet mellom daglig drift og implementeringen av endringen (Meyer og Stensaker, 2011). Vi fikk gjennom intervjuene inntrykk av at dette var en stor og viktig del av fokuset til mellomlederne.

Mellomlederne hadde flere måter å håndtere ressurser på. Et eksempel fra en av mellomlederne var å flytte ressurser fra de mindre berørte seksjonene, til de seksjonene som var mer berørt: *«Sånn at vi hadde jo folk som akkurat hadde starta, som hadde gått fra vår seksjon og dit, så vi taua de litt tilbake og gjorde litt sånne bytter og litt sånn da.»* Dette kaller Meyer og Stensaker (2011) allokering av ressurser, som de hevder er den mest åpenbare måten å frigjøre ressurser på. Ved å flytte ressurser fra enheter med mindre behov, vil man på best mulig måte kunne utnytte sine ressurser, slik Meyer og Stensaker (2011) beskriver det. For å øke ressursene valgte mellomlederne i stor grad å benytte seg av allerede opplærte vikarer, i tillegg til at det ble en del overtid på enkeltpersoner i arbeidsstokken. Dette er måter å håndtere ressurser på som Meyer og Stensaker (2011) også trekker frem som hensiktsmessig. Avdelingslederen støttet sine mellomlederes måte å håndtere ressursene på, mye på grunnlag av at opplæring av vikarer også krever ressurser:

Men der igjen, at du kan ikke ta inn så mange fordi at det er komplisert. Det tar lang tid for å bli opplært, og da tar det ressurser av den som lærer opp, så det er en sånn balansegang det her. (...) Veldig krevende balansegang for mellomlederne.

For å optimalisere ressurshåndteringen var også mellomlederne oppmerksomme på sammensetningen av personal. Både når det gjaldt hvem som var på samme vakt, men også med tanke på opplæring. Dette er ikke beskrevet i tidligere teori. Denne formen for å håndtere ressurser på blir særlig relevant i helsesektoren, da flere av de ansatte i denne sektoren jobber turnusarbeid.

Selv om mellomlederne gjorde flere tiltak for å optimalisere ressursbruken, inkludert noe oppbemanning, opplevde de at den økonomiske rammen begrenset deres mulighet til å øke ressursene til et mer akseptabelt nivå. Ifølge Meyer og Stensaker (2011) blir det å sette inn ekstra ressurser en investering i de tilfellene hvor det økonomiske handlingsrommet tillater det, noe informantene følte det var begrensninger på i denne prosessen. Dette skiller denne casen fra tidligere litteratur, da den tidligere litteraturen hovedsakelig er skrevet i privat sektor. Informantene følte på en ekstra begrensning i økonomisk handlingsrom, muligens nettopp fordi de befinner seg i den offentlige sektoren. Dette kan støttes av Lem (2015) som hevder at mellomledere i offentlig sektor kan oppleve et smalere handlingsrom enn mellomledere i privat sektor, i tillegg til at de må håndtere politiske bestemmelser og målsetninger.

5.4.1 Prioriteringer

Prioritering av hva man skal bruke ressursene på, trekkes frem i teorien som et viktig element for å bygge endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011). Mellomlederne opplevde dette som krevende, fordi det er få elementer av daglig drift de kunne nedprioritere. Pasientene er avhengig av deres hjelp til alle døgnets tider, og enkelte av pasientene trenger øyeblikkelig hjelp, der det kan stå om liv og helse. Å legge vekk arbeidsoppgaver kan være spesielt vanskelig for denne type kontekst, da pasientene kommer uavhengig av interne ting som skjer på sykehuset. Det var likevel enkelte ting de kunne nedprioritere, som avløste de ansatte noe. Kurs, kompetanseheving og ferieavvikling var elementer mellomlederne valgte å nedprioritere.

I tillegg til å måtte prioritere vekk oppgaver for hele avdelingen, trekkes det frem fra spesielt én mellomleder at hun også måtte veilede sine fagansvarlige i hva de skulle jobbe med akkurat nå, og hva som skulle tas etterpå. Denne formen for prioritering trekkes også frem av Meyer og Stensaker (2011) som en hensiktsmessig måte å prioritere på, for å sikre at de viktigste oppgavene blir prioritert. Denne mellomlederen opplevde at enkelte fagansvarlige var overarbeidet, og at de følte på en usikkerhet i hvordan de skulle håndtere alt arbeidet. For å få legge til rette for en bedre prosess, var denne typen veiledning et tiltak enkelte av mellomlederne ga oss innblikk i. Veiledningen lettet prosessen for de fagansvarlige, samtidig som det sikret at de viktigste oppgavene ble prioritert.

5.4.2 Prosjektorganisering

Selv om mellomlederne i liten grad brukte begrepet prosjektorganisering om sitt arbeid, har avdelingen benyttet seg av denne måten å jobbe på. Meyer og Stensaker (2011) trekker frem prosjektorganisering som hensiktsmessig når ressurser skal økes, da de hevder at det er fornuftig å skille daglig drift fra det endringsrelaterte arbeidet. Avdelingen tok inn en tidligere mellomleder som fungerte som prosjektleder i prosessen. I tillegg ble enkeltpersoner trukket ut av daglig drift, for å ensidig arbeide med endringen. *Superbrukerne* er et eksempel på det, som jobbet kun med implementeringen av nye instrumenter. På den annen side fortalte flere av informantene om situasjoner hvor de var usikre på hvem som til slutt skulle ta beslutningene, som følge av at endringen skulle organiseres som et prosjekt. De ansatte opplevde å ha en mellomleder som til vanlig er den som tar beslutningene, mens de under endringen også hadde en prosjektleder som var ansvarlig for prosjektet. Beslutningsnivåene opplevdes både for de ansatte og mellomlederne å være noe uklare.

Avdelingen satte ned flere typer prosjektgrupper før og under prosessen. Ifølge Meyer og Stensaker (2011) er dette en komponent i å bygge endringskapasitet, fordi prosjektgruppene etablerer strukturer og rutiner for endring, som kan brukes i fremtidige endringer. Flere av de ansatte fikk utstrakt erfaring i å arbeide i prosjektgrupper, spesielt *superbrukerne*, som var tatt helt ut av daglig drift. Alle *superbrukerne* og prosjektlederen hadde god kjennskap til avdelingen, noe som hindret at de opplevde et legitimitetsproblem, som Meyer og Stensaker (2011) hevder er en utfordring med prosjektarbeid. At det blir etablert slike strukturer og rutiner for endring, slik Meyer og Stensaker (2011) beskriver det, vil føre til at avdelingen kan ta med seg disse inn i senere endringer. Trolig vil de ansatte ta med seg denne måten å arbeide på, slik at det blir en kapabilitet i avdelingen.

Det kan tyde på at mellomlederne i denne casen er lite bevisste på og har lite erfaring med prosjektstyring. Dette blir også bekreftet av rådgiveren som fortalte oss at prosjektorganiseringen har vært for svak, og at mellomlederne har hatt lite opplæring i det. Samtidig har de gjort flere tiltak i denne endringen, som kan styrke deres kapasitet i å arbeide i prosjekter, blant annet med *superbrukerne* og forskjellige prosjektgrupper.

5.5 Personalhåndtering

Vi har fått innsikt i at personalhåndtering var en viktig og krevende oppgave for mellomlederne. Hope (2015) bekrefter at dette er viktig når han sier at personalhåndtering er

en viktig funksjon for å etablere og sikre forståelse, aksept, trygghet og engasjement for endringsprogrammet. Mellomlederne ble møtt med et spekter av forskjellige følelser fra de ansatte, som var noe av det vanskeligste for mellomlederne å håndtere, da spekteret av ulike følelser var så stort på samme tid. Mellomleder 2 omtalte det slik: «*Noen elsker endringer, og ville gjerne være med i arbeidsgruppa, de satt og tenkte på det på fritida, hvordan kan vi løse det her, noen var jo våken om natta nesten, fordi de gledet seg sånn.*», mens andre helst ville snu i døra, fortalte hun. Hope (2015) trekker frem uro, frykt og usikkerhet som vanlige reaksjoner hos de ansatte, mens Huy (2001) nevner sinne, depresjoner og handlingslammelse. Eksisterende litteratur innenfor endringskapasitet har lite fokus akkurat på dette temaet. Vi ser dermed at våre funn angående negative reaksjoner som mellomlederne må håndtere, bekreftes av eksisterende teori innen mellomledelse. Disse teoriene fokuserer på de negative emosjonene mellomledere må håndtere, mens våre funn viser til at reaksjonene består av et spekter av emosjoner. Det er dette spekteret mellomlederne omtaler som vanskelig å håndtere, samtidig som de oppfatter det som det viktigste å håndtere for å få til en god prosess. Det er naturlig å tenke at dette blir mer relevant for ledere på nivået som denne studien fokuserer på, da disse er det operasjonelle nivåets nærmeste leder, enn for ledere på høyere nivå.

Et annet viktig element for mellomlederne var å opptre på en slik måte at de ansatte følte seg sett: «*Men jeg tror akkurat det å se dem, det tror jeg egentlig er veldig viktig. At jeg forteller dem at det er veldig viktig at du kommer. (...) Prøver å få dem til å føle seg viktig.*» De har vært spesielt fokusert på å se sine ansatte gjennom prosessen, i et forsøk på å skape eller å opprettholde gode relasjoner. I tillegg var det et forsøk i å få de ansatte til å føle seg verdifulle under endringen. Det å være oppmerksom på sine ansatte beskriver Wooldridge, Schmid og Floyd (2008) som et viktig element for å legge til rette for en enklere implementering. Dette er noe vi får et tydelig inntrykk av at var viktig for mellomlederne i prosessen. Et annet eksempel på å være oppmerksomme sine ansatte, er det informantene omtalte som å *ikke gå fra laget*. Dette var noe flere av mellomlederne ga oss god innsikt i, og rådgiver understreket viktigheten av det for å tilrettelegge for endring. Det blir her tydelig at mellomlederne var opptatte av at alle skulle være med *på laget*, og vise overfor de ansatte at alle har en viktig betydning for å drive endringen fremover. I tillegg til dette fortalte mellomlederne om måten de bruker enkelte ansatte på, for å få med seg resten: «*Så jeg prøver jo, prøver jo å spille sant, på de positive kreftene.*» På denne måten kan de bidra til å skape et bindeledd mellom det operasjonelle nivået og mellomlederne.

Ovenfor ser vi flere eksempler på elementer de har hatt fokus på gjennom endringen. Hope (2015) sitt generelle rammeverk for mellomledere i endring har også personalhåndtering som egen komponent, noe som bekrefter at det er et viktig element for mellomledere.

5.6 Adhoc-oppgaver og brannslukking

Tidlig i intervjuene med de i ledergruppen oppdaget vi at en av de største og mest utfordrende oppgavene for mellomlederne å håndtere, var oppgaver de omtalte som brannslukking eller adhoc-oppgaver. Mellomleder 3 fortalte: «*Det kom jo liksom sånne svære adhoc-oppdrag hver eneste dag vet du.*» Dette var oppgaver som gjorde det vanskelig for mellomlederne å planlegge dagene og tiden sin, da oppgavene måtte håndteres på kort tid. Rådgiveren fortalte også om dette, og ga oss innsikt i at det var utfordrende for mellomlederne å planlegge prosessen:

Sånn at for mellomlederne her så ... de hadde virkelig ikke sjans på å hele tiden være i forkant altså. Det var bare, de måtte bare svinge seg rundt, og 'vi må flytte nå!' Så det ble, så det ble veldig mye sånn.

Dette elementet som informantene i vår case anser som svært tid- og ressurskrevende for mellomlederne, har vi ikke funnet beskrevet i den eksisterende teorien angående endringskapasitet. Siden den eksisterende teorien i liten grad har fokusert på mellomledere, kan det være naturlig at dette ikke er dekket tidligere. Mellomlederne vi har fokus på i denne casen er de som er ansvarlig for at den daglige driften opprettholdes på de ulike seksjonene. Selv om det skjedde uforutsette ting på seksjonene, var det disse lederne som var ansvarlig for at den daglige driften ble opprettholdt. Jacobsen (2017) beskriver at endring bør skje på en aktiv og planlagt måte. Vi ser av vår case at mellomlederne ikke i like stor grad har mulighet til å planlegge, men må i større grad håndtere brannslukking og adhoc-oppgaver. «*Vi styrer ikke tiden vår selv, for det kommer hver eneste dag, så kommer det så mange adhoc-oppdrag.*» (Mellomleder 3). Før endringen planla de mye og forsøkte å legge gode planer, men underveis da det ble som mest hektisk, var det vanskelig for dem å holde seg til disse planene.

Siden dette var helt uforutsette oppgaver, slik som glassveggen som plutselig skulle rives og mellomlederne måtte hive seg rundt for å håndtere det, er det vanskelige oppgaver for mellomlederne å forberede seg på. Naturlig nok kan dette være oppgaver det er vanskeligere for mellomlederne å bygge kapabiliteter for å håndtere.

5.7 Ledelse gjennom faget

Å lede gjennom faget var noe som viste seg å være verdifullt for enkelte av mellomlederne under endringen. Enkelte av informantene forklarte oss at de mellomlederne som kunne faget godt, hadde en stor fordel under endringsprosessen: «Så det vil si at når de lurer på noe, så kan jeg stort sett svare på det meste.» Det skapte en trygghet hos de ansatte, selv når analysemaskiner måtte flyttes på og ukjente maskiner skulle ta over analysene. Mellomlederne hadde da en måte de kunne trygge mange av de ansatte på, slik som Meyer og Stensaker (2011) hevder er en viktig faktor innenfor endringskapasitet. Det var likevel ikke alle mellomlederne som hadde denne tryggheten å spille på. På en seksjon som nylig hadde fått en ny leder, trekker en av de fagansvarlig frem at det skapte noe uro blant de ansatte. Spesielt de fagansvarlige følte på denne usikkerheten, knyttet til om kvaliteten på deres fag ble opprettholdt under prosessen. Samtidig nevnte en av mellomlederne med høy faglig kompetanse at hun følte en stor fordel knyttet til at hun hadde denne kompetansen. Hope (2015) hevder at mellomledere ofte vil ha en faglig integritet og kompetanse, som gir de en høy anseelse i miljøet. I vår case ser vi at dette dermed vil gjelde for de mellomlederne med høy faglig kompetanse, mens mellomledere som ikke har samme faglige kompetansen mister denne integriteten, noe som kan skape uro blant de ansatte.

Ledelse gjennom faget kan trolig være et element som blir spesielt relevant for dette nivået av ledere, da de er nærmest det operasjonelle nivået. Denne formen for ledelse beskrives hverken i litteraturen om endringskapasitet eller angående mellomledere i endring. Selv om det er lite som tyder på at mellomledere bygger endringskapasitet gjennom at de har høy faglig kompetanse, kan det tyde på at dette er et tilretteleggende element hos de faglig sterke mellomlederne, når de skal gjennomføre en endring.

5.8 Arenaer for læring og endringsforslag

Eksisterende forskning viser til læring og etablerte rutiner for problemløsning som elementer i fenomenet endringskapasitet (Soparnot, 2011). Informantene fortalte oss både om kunnskapsdeling og *smartprosjekter*, som kan sees opp imot den allerede eksisterende teorien på feltet. Elementene diskuteres videre hver for seg.

5.8.1 Kunnskapsdeling

Kunnskapsdeling er noe det på avdelingen har blitt mer fokus på, og mellomlederne fremhevet viktigheten av det: «Men jeg føler nå at vi har hatt litt fokus på det, fordi det er så utrolig

viktig at alle kan lære alt.» (Mellomleder 1). Kunnskapsoverføring er ifølge Klarner, Probst og Soparnot (2008) viktig for økt endringskapasitet i organisasjonen. De fagansvarlige omtalte nødvendigheten av det, og de mener de er flinke til å spørre hverandre. Som en av de fagansvarlige sa: *«Vi har jo skjønnt at det er veldig nødvendig. Fordi alt er helt nytt for alle.»* Gjennom å tilegne seg ny kunnskap kan de ansatte bli drivere i stedet for hindring for endringen (Soparnot, 2011).

Det har til tider vært spesielt utfordrende for mellomlederne å få de fagansvarlige til å dele kunnskap, da de har hatt nok å gjøre som det er. Både avdelingsleder og mellomlederne uttalte seg om utfordringen med å få de ansatte til å dele kunnskap. Avdelingsleder sa blant annet: *«(...) man hadde mer enn nok med å håndtere ... (...) for enkelte så ble det så mye at det var de ikke i stand til. Det var bedre å gjøre det selv.»* Det å utvikle systemer for å spre kunnskap er ifølge Soparnot (2011) et viktig element i endringskapasitet. Ledergruppen fortalte oss at de har hatt fokus på å dele kunnskap, og at de syns det har blitt bedre. Blant annet fortalte avdelingsleder at de har begynt å lage ressursteam rundt de fagansvarlige. På avdelingen har de dermed begynt å utvikle systemer for å dele kunnskapen på en bedre måte, slik Soparnot (2011) fremhever. Hvis de får ressursteamene til å fungere godt, kan man anta at de vil avlaste de fagansvarlige ved senere endringer, og kan med det være en måte å bygge en organisatorisk kapabilitet i å gjennomføre endringer på.

De har på avdelingen funnet metoder å dele kunnskap på, i tillegg til at det er lav terskel for å spørre hverandre. En av de fagansvarlige sa: *«Vi har prøvd å lage litt sånne forum for formidling med loggbøker og sånne ting.»* Kunnskap bør ifølge Soparnot (2011) bli formelt fordelt i organisasjonen, samtidig som organisasjonen bør utvikle systemer for å spre kunnskapen. Loggbøker var noe alle de fagansvarlige kunne fortelle oss var og er en stor del av måten de deler kunnskap med hverandre. Der skrives det ned eventuelle problemer med instrumentene og utstyret, slik at andre kan lære av det, og forhindre at det samme problemet skjer igjen. Dette er kunnskapsoverføring som kan spare både tid og kostnader, som Klarner, Probst og Soparnot (2008) hevder er kritiske elementer for endringssuksess.

5.8.2 Smartprosjekter

For å skape bedre og mer effektive arbeidsprosesser har det på avdelingen blitt satt i gang såkalte *smartprosjekter*. Dette ble aktivt brukt i forbindelse med endringsprosessen. Ifølge fagansvarlig 2 handler det om å se om ting kan løses på en smartere måte. Som Klarner, Probst

og Soparnot (2007) fremhever, er det å lære seg nye måter å tenke og handle på, viktig for å øke deres endringskapasitet. Her har de satt i gang et tiltak for å gjøre nettopp dette, der målet var bedre og mer effektive arbeidsprosesser. Som blant annet en av de fagansvarlige sa: «*For det er jo på en måte å beskrive hvordan du jobber (...) Alle små ting du gjør, også prøve å se på, kan vi gjøre det her smartere eller lurere?*». Ved å arbeide på en slik måte vil både ansatte og ledere øke sin endringskapasitet, slik Klarner, Probst og Soparnot (2007) beskriver det. *Smartprosjekter* er et eksempel på hvordan de ansatte på avdelingen undersøker sine praksiser og forsøker å forbedre dem, som Klarner, Probst og Soparnot (2008) fremhever er sentralt for læringsdimensjonen.

Informantene som uttalte seg om dette tiltaket påpekte også fordelene med at en utenforstående kom inn i avdelingen og kunne se endringsprosessen utenfra. Rådgiveren stilte kritiske spørsmål til de ansatte, noe som fikk de til å tenke gjennom hvorfor de gjør ting som de gjør. Ved å stille kritiske spørsmål til de ansatte, bidrar rådgiveren til å øke den individuelle læringskapasiteten, slik Klarner, Probst og Soparnot (2007) beskriver som et tilretteleggende element for endringssuksess. En mellomleder uttalte seg om at slike typer prosjekter har fått de til å lettere se helheten og tenke langsiktige tanker. *Smartprosjektene* har med det tilegnet de ansatte på avdelingen ny kunnskap om hvordan man på en bedre måte kan tenke smartere. Gjennom å tilegne seg kunnskap på denne måten vil man ifølge Soparnot (2011) bli drivere for endringen, i stedet for å være til hinder. Mellomlederne fortalte at de gjennom denne typen prosjekter har fått bedre rutiner i å hele tiden prøve å tenke hvordan de kan forbedre seg, gjøre ting smartere og mer effektivt.

Mellomlederne nevnte også at de bruker rådgiveren og *smartprosjekter* aktivt hvis det oppstår problemer eller utfordringer det er vanskelig for mellomlederne å løse selv. Dette kan dermed ses på som en etablert rutine for mobilisering av kollektiv problemløsning, slik Soparnot (2011) hevder kan være et tilretteleggende element for en suksessfull endring. Samtidig fortalte rådgiveren at denne måten å tenke på har blitt en del av kulturen på avdelingen, de har blitt vant til å hele tiden tenke hvordan de kan forbedre sitt arbeid. De ansatte har blitt så drillet i denne måten å tenke på, at de nå gjør det mer automatisk, uten at en leder må igangsette et prosjekt rundt det. Klarner, Probst og Soparnot (2007) hevder at hvis slike rutiner som beskrives her institusjonaliseres, kan det bidra til de ansattes initiativtaking til problemløsning, som deretter kan øke deres læring i prosessen. Det kan i denne casen tyde på at en ny måte å

tenke på, og å løse problemer gjennom *smartprosjekter* er noe som er i ferd med å bli en del av organisasjonen.

Når det blir satt i gang *smartprosjekter* betyr det at de ansatte jobber sammen i team, hvor de kan dele tanker, meninger og måter å jobbe på med hverandre. Ifølge Soparnot (2011) er team en arena hvor dialog, meninger og fleksibilitet vil forekomme. Med fleksibilitet i strukturen kan det skapes en arena for individuell læring, samtidig som det vil føre til bedre løsninger og en økt forståelse for endringsprosesser (Soparnot, 2011). At de ansatte jobber sammen i team med *smartprosjektene* vil dermed bidra til å skape strukturell fleksibilitet og dermed vil de ansatte bidra til å øke sin egen og avdelingens endringskapasitet.

5.9 Organisasjonens evne til å bygge kapabiliteter

Informantene ga oss informasjon om mange elementer mellomlederne arbeidet med for å mobilisere for endringen, som vi har redegjort for over. Vi opplever at mellomlederne har spilt en viktig rolle i gjennomføringen av prosessen, noe som bekreftes av Floyd og Wooldridge (1997), som hevder at på grunn av den posisjonen mellomledere har, vil de spille en viktig rolle i organisasjonens endringsprosess. Likevel tyder dataene på at de mangler elementer i hvordan de arbeider på, for å kunne bygge endringskapasitet, som vi nå vil redegjøre for.

Det siste elementet i trekanten til Meyer og Stensaker (2011) omhandler organisasjonens evne til å gjennomføre multiple endringer. Ramezan, Sanjaghi og Baly (2013) beskriver det som organisasjonens evne til å ikke bare endre seg *en gang*, men å ha en automatisk respons til endringer i miljøet. Teorien vektlegger at det er organisasjonens evne til å bygge endringskapasitet som er viktig. Egne erfaringer og individuell kompetanse er dermed mindre relevant, kapasiteten må bygges som en del av organisasjonen. For å kunne gjennomføre multiple endringer og ha en automatisk respons, må organisasjonen skape en form for rutine eller kapabilitet som blir igjen i organisasjonen.

Informantene ga oss innblikk i at deres evne til å gjennomføre endringer kommer mye som følge av deres egne erfaringer og opplevelser fra tidligere endringer. Prosjektlederen fortalte oss at hun tok med seg mye erfaring fra tidligere endringer, men at hun tror at mye av erfaringene ligger i underbevisstheden. Mellomleder 2 støttet også opp under dette og fortalte oss:

Og jeg mener jo vi hadde lært av, for mange av de som var ledere da [under forrige endring], de fleste er jo ledere på samme avdelinger nå, sånn at de hadde jo vært med på det, så jeg tror nok at de hadde tatt med seg mye.

Flere av våre funn kan dermed tyde på at mye av erfaringen i avdelingen ligger hos enkeltindivider, og dermed sannsynligvis vil forsvinne om disse enkeltpersonene forlater avdelingen. Likevel kan vi se enkelte elementer som trolig har blitt løftet opp på organisatorisk nivå. Rådgiveren for avdelingen delte denne oppfatningen, og fortalte at avdelingen har hatt lite fokus på å bygge endringskapasitet. Hun vektla også at mellomlederne i liten grad har fokusert på å bygge endringskapasitet sammen. Vi fikk gjennom informantene innsikt i at det å bygge endringskapasitet, og å gjøre det som en gruppe, har blitt mye tydeligere for avdelingen i etterkant av den store endringen de har vært gjennom.

Det med endringskompetanse at man faktisk gjør det sammen med de du skal drive på med endringskompetanse med. (...) En ting er å bare gå bort å lære noen ting, men at du faktisk gjør det sammen med kollegaene dine da. (Rådgiver)

Det har kommet veldig mye tydeligere frem nå. Blant annet da på bakgrunn av det her. Og vi snakker mye om det. (...) Og da nå er vi veldig aktivt inne og skal bygge endringskompetanse da. Så vi har lært. Så nå er vi opptatt av det. (Rådgiver)

Lite av erfaringen og kapasiteten ligger dermed som en del av organisasjonen og avdelingen. De fleste elementene er ikke en del av kulturen eller kollektive opparbeidede prosesser. Individenes erfaringer og kunnskap har vært viktig i denne prosessen, da lite av erfaringene og kunnskapen er løftet opp på organisasjonsnivå. Rådgiveren ga oss inntrykk av at hun er klar over dette og fortalte oss at det å bygge endringskapasitet er noe de har fått fokus på nå, og derfor har startet prosesser rundt. At endringskapasitet ikke har vært spesielt i fokus bekreftes også ved at ingen av mellomlederne nevnte begrepet endringskapasitet, dette er det kun rådgiveren som brukte som begrep. Meyer og Stensaker (2011) trekker frem at bygging av endringskapasitet skjer ved en bevisst ledelse. Mellomlederne i denne casen virker å ha vært bevisste sin rolle som mellomleder under endringen, men det er mindre som tyder på at de generelt er bevisste i hvordan de skal bygge endringskapasitet.

5.10 Hva finner vi ikke igjen i denne konteksten?

Etter de siste intervjuene opplevde vi en metning i datainnsamlingen, da de siste intervjuene ga oss lite ny informasjon. Selv om vi opplevde en metning hos våre informanter, er det enkelte elementer i eksisterende teori denne casen ikke gir oss særlig innsikt i.

Klarner, Probst og Soparnot (2007) fokuserer på å skape en felles forståelse som viktig for *Organizational change capacity*, mens Hope (2015) snakker om internalisering og konseptet «sensemaking» og «sensegiving». Til tross for at mellomlederne snakket om å skape en felles forståelse gjennom informasjon, måtte de flere ganger si til sine ansatte at de ikke visste svarene på alt. De visste ikke alltid selv heller hvordan det skulle bli, og det kunne derfor være vanskelig å drive «sensemaking» og «sensegiving» slik Hope (2015) beskriver som viktig. Rådgiveren trakk frem at dette gjorde noe med tilliten mellom ansatte og mellomledere, uten at vi fikk dette bekreftet av noen av de fagansvarlige. Tillit er et annet element under *Organizational change capacity* som trekkes frem som viktig (Klarner, Probst og Soparnot, 2008). Det de fagansvarlige heller ga oss innblikk i, var tilliten til mellomlederne som var svake innen faget de skulle lede. Informantene beskriver felles forståelse for faget som viktig for tilliten, i stedet for en felles forståelse og tillit mellom initiativtaker og endringsmottakere angående endringen, slik Klarner, Probst og Soparnot (2008) beskriver det. De hadde mindre tillit til om mellomlederne opprettholdt kvaliteten på faget og prøvene, enn til selve endringen. De fagansvarlige fortalte oss at de ansatte hadde god forståelse for selve endringen, da utstyret i avdelingen var gammelt og måtte skiftes ut. Dette er naturlig da avdelingen består av kunnskapsarbeidere som er opptatte av sitt fag, samtidig som de arbeider med prøver som tilhører pasienter og hvor en feil kan få store konsekvenser.

Dette kan tyde på at mellomlederne i denne konteksten ikke har en bevisst holdning til «sensemaking» og «sensegiving». En mulig forklaring kan være at mellomlederne i denne konteksten, og kanskje dette nivået av mellomledere generelt, oppleves som mindre endringsagenter, men i større grad er ansvarlig for at daglig drift opprettholdes. I denne konteksten, på sykehuset, må man sørge for at daglig drift ikke bare opprettholdes, men også at kvaliteten ikke lider i endringsprosessen.

5.11 Oppsummering av analyse

I dette kapittelet har vi sett på våre funn og diskutert de opp mot eksisterende teori om organisasjonsendring, mellomledere og endringskapasitet. Vi har med det forsøkt å finne ut

hvordan mellomledere bygger endringskapasitet og hvilken rolle de i praksis tar i endringsprosesser.

Gjennom våre funn ser vi at det er flere elementer som er viktig for disse mellomledere i endringsprosesser, og at disse kan ses på som kapabiliteter hos mellomlederne. Analysen viser at en del av elementene vi har funnet i vår case støtter eksisterende teori. Disse er bruk av erfaring, informasjonshåndtering, involvering av ansatte, ressursbruk, personalhåndtering, kunnskapsdeling og prosjektorganisering.

Vi ser i denne casen at økning av ressurser var noe begrenset, noe informantene begrunner med at de tilhører offentlig sektor. Som eksisterende teori på feltet viser er økning av ressurser grunnleggende for å kunne bygge endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011). Uten at vi har fått muligheten til å se grundigere på dette, kan det tyde på at mellomlederne ikke har hatt muligheten til å øke ressursene til et mer akseptabelt nivå for å kunne bygge endringskapasitet.

Selv om personalhåndtering er beskrevet av den eksisterende teorien, fant vi at mellomlederne opplevde spekteret av følelser som det vanskeligste å håndtere. Eksisterende teori viser til de negative emosjonene som vanskelig å håndtere (Huy, 2001; Hope, 2015), mens mellomlederne vi snakket med opplevde at det vanskelige var å håndtere så mange ulike følelser på en gang.

Vi finner likevel elementer som ikke omtales i eksisterende teori: brannslukking og ledelse gjennom faget. Det mellomlederne omtalte som brannslukking var spesielt viktig å håndtere for å sikre en god flyt i prosessen. Ledelse gjennom faget innebar at de mellomlederne som kunne faget godt hadde mulighet til å berolige og hjelpe sine ansatte på en annen måte enn de som er faglig svakere, noe som bidro til trygghet hos de ansatte.

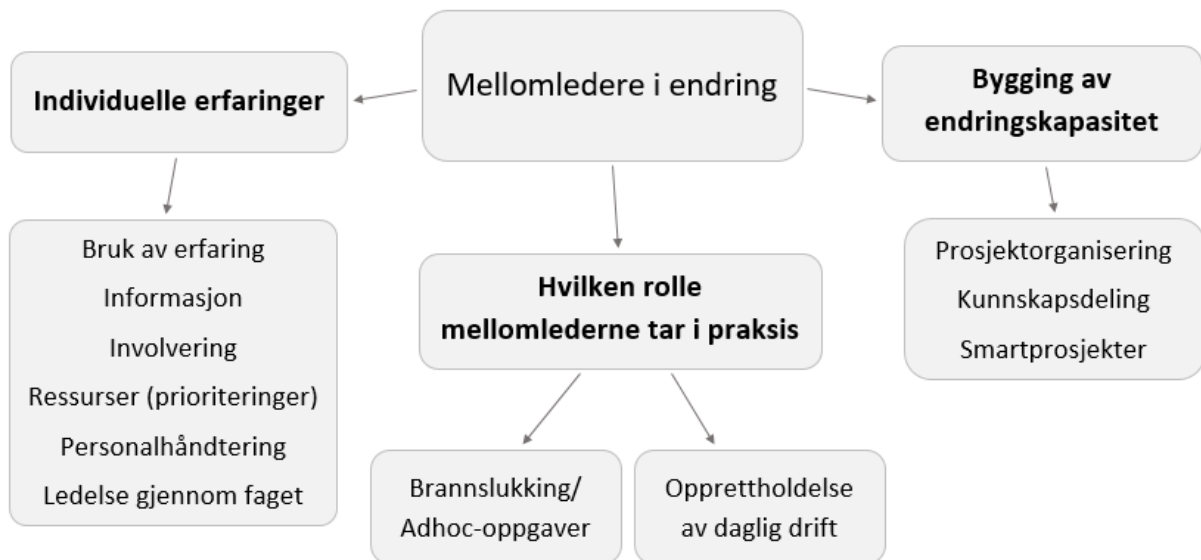
Et spennende funn var organisasjonens evne til å bygge kapabiliteter. Der finner vi at mellomlederne sliter med å bygge kapabiliteter som blir igjen i organisasjonen, samtidig som mye av erfaringene ligger individuelt. Mellomlederne virket generelt lite bevisste sin rolle i å bygge endringskapasitet. De tok derimot en større rolle knyttet til opprettholdelse av den daglige driften, noe som kan forklares ut fra konteksten mellomlederne befinner seg i.

6. KONSEPTUALISERING

Vi har i denne studien forsøkt å se på hvordan mellomledere i offentlig helsesektoren bygger endringskapasitet. Som nevnt tidligere er den eksisterende teorien mangelfull både når det gjelder mellomleders rolle i praksis knyttet til å bygge endringskapasitet, samt empiriske studier av endringskapasitet i norsk offentlig sektor. Derfor ønsket vi å se på denne koblingen i vår avhandling.

I analysen diskuterte vi mellomledernes evne til å bygge endringskapasitet, hvor vi så at enkelte av elementene i den eksisterende teorien ikke samsvarer med vår case. Med bakgrunn i at tidligere teori har skrevet lite om mellomledere og endringskapasitet, og at vår case ikke passer spesielt inn i den eksisterende litteraturen, kan det være naturlig å spørre seg om mellomledere i offentlig sektor egentlig bygger endringskapasitet på samme måte som ledere på høyere nivå og i privat sektor. Kan man bruke samme begrep på hvordan mellomledere i offentlig sektor forsøker å bygge endringskapasitet, og på hvordan ledere på høyere nivåer i private organisasjoner bygger endringskapasitet? Det kan tyde på at det høyere opp i organisasjonen er mer bevissthet rundt begrepet endringskapasitet, i vår case ved rådgiveren, men at mellomlederne har et annet fokus på hvordan få avdelingen gjennom endringen.

I analysen er det flere elementer som trekkes frem som viktige for mellomledere i offentlig helsesektor. Mellomlederne i denne casen har også en ekstra utfordring knyttet til at avdelingen behandler blodprøver til syke og i noen tilfeller akutte syke mennesker. Vi presenterer derfor en modell som viser hvilken rolle mellomlederne i denne casen tar, hvordan de har klart å bygge endringskapasitet i avdelingen, samt hvilke individuelle erfaringer de har benyttet seg av for å gjennomføre endringen.



Figur 6: Mellomledere i endring

På bakgrunn av dette vil vi presentere noen tips til mellomledere i endringsprosesser:

- Lage et grundig ressursregnskap.
- Være forberedt på adhoc-oppgaver, de vil komme.
- Sørge for at de ansatte har tid til å engasjere seg og holde seg informert.
- Viktig at erfaring blir delt i organisasjonen, slik at den ikke forsvinner med individene.

Brannslukking blir for mellomledere i en endringsprosess viktig å håndtere for å opprettholde daglig drift. Siden brannslukking viser seg å være en sentral del av mellomleders rolle i endringer, er dette noe videre forskning bør se spesielt nærmere på.

7. KONKLUSJON OG AVSLUTNING

Vi vil i dette avsluttende kapittelet presentere de funn vi drøftet i kapittel 5, og med det forsøke å besvare våre forskningsspørsmål:

- 1) *Hvordan bidrar mellomledere i norsk offentlig helsesektor til økt endringskapasitet?*
- 2) *Hvilken rolle i organisasjonsendringen tar disse mellomlederne i praksis?*

I denne studien har vi sett ulike elementer som har vist seg viktige for mellomlederne i denne endringsprosessen. Gjennom analysen så vi at mange av elementene underbygges av eksisterende teori. Likevel tyder det på at flere av elementene innen bygging av endringskapasitet ikke skjer på et organisatorisk nivå av mellomlederne i denne casen. Mellomlederne har gjennom flere tiltak forsøkt å legge til rette for en god gjennomføring av endringen. Av elementer mellomlederne fokuserte spesielt mye på trakk mellomlederne frem informasjon, involvering av ansatte, personalhåndtering og bruk av erfaring som viktige elementer for dem i gjennomføringen av endringen. Dette trekkes frem som viktige elementer i en endring og innen endringskapasitet av eksisterende litteratur, men i denne casen tyder det på at disse elementene ikke blir lagret i organisasjonen.

Våre funn tyder på at denne endringen i stor grad ble drevet frem av individuelle erfaringer og kompetanse om endring. Erfaringene som mellomlederne tok med seg inn i endringen var basert på individuelle erfaringer, og var i liten grad en form for organisatorisk kapasitet. Eksisterende teori på feltet nevner organisasjonens evne til å bygge endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011), mens det i denne casen er individuelle erfaringer som har vært grunnlaget for gjennomføringen. Erfaringene og kunnskapen ligger hos individene, og individene blir derfor viktig for avdelingen. Siden kunnskapen blir hos individene, vil ikke avdelingen kunne bygge kapabiliteter eller rutiner som forblir i organisasjonen, og som kan trekkes frem igjen ved senere endringer. Dette betyr at mellomlederne i liten grad bygger endringskapasitet som blir igjen i organisasjonen dersom individene forlater avdelingen. På bakgrunn av dette og basert på informasjon fra rådgiveren vi har snakket med i studien, kan det tyde på at mellomlederne ikke er bevisste sin rolle i å bygge endringskapasitet. Det må likevel her presiseres at enkelte tiltak mellomlederne har igangsatt trolig har blitt en rutine og en kapabilitet i organisasjonen, men det er gjennomgående at mellomlederne ikke aktivt bygger kapabiliteter de kan bruke senere. Samtidig har vi funnet at det er noen essensielle elementer

som det vanskelig kan bygges endringskapasitet av på organisatorisk nivå, men som mellomlederne understreker som svært viktige for å få avdelingen gjennom endringen, blant annet håndtering av adhoc-oppgaver og brannslukking.

Det kan med bakgrunn i analysen tyde på at mellomlederne i denne casen i liten grad tok en rolle som endringsagent, noe som kan være på grunn av at de i større grad tok ansvar for opprettholdelse av daglig drift. Mellomlederne var spesielt opptatt av å slukke branner for at «alt skulle gli» og at pasientene skulle komme først. Noe som betyr at hovedprioriteringen til mellomlederne var daglig drift, fremfor selve endringen og bygging av endringskapasitet. Dette kan forklares av at avdelingen er avhengig av at kvaliteten på arbeidet ikke kan svekkes, da det kan stå om liv og helse. Mellomlederne omtalte dette som spesielt viktig, noe som gjør funnet spesielt interessant siden det ikke er beskrevet i tidligere teori. Mellomlederne tok i praksis en rolle knyttet mer til opprettholdelse av daglig drift enn selve endringen.

Våre funn tyder likevel på at mellomlederne i større grad har lyktes i å bygge endringskapasitet rundt elementene kunnskapsdeling og *smartprosjekter*, som også er dekket av tidligere teori. Tidligere forskning har også vist til viktigheten av god ressurshåndtering (Meyer og Stensaker, 2011), noe vi også finner i vår case at var en viktig oppgave for mellomlederne. Samtidig viser våre funn at ressurshåndtering, spesielt bruk av prosjektorganisering er et element som mellomlederne kan ha lyktes i å bygge endringskapasitet rundt. Dette fordi de ansatte har fått erfaring i å jobbe i prosjektgrupper, noe de kan ta med seg til senere endringer.

Det siste elementet informantene trakk frem som tilretteleggende for en bedre endringsprosess, er noen av mellomledernes evne til å *lede gjennom faget*. I avdelingen ser de forskjell på de lederne som kan faget godt, og de som ikke er like sterke faglig sett. Våre funn tyder på at mellomlederne som var svakere faglig kunne skape en uro blant de ansatte, da de ansatte var redd for at kvaliteten på faget ikke ble opprettholdt. Dette er noe vi finner interessant, da det ikke er beskrevet i den eksisterende teorien om mellomledere i endring og endringskapasitet. Samtidig kan det være vanskelig å se hvordan mellomledere kan bruke dette bevisst for å skape endringskapasitet. På den annen side kan det være et element mellomledere generelt bør være oppmerksom på i sin rolle som mellomleder, og spesielt under endringer hvor det skjer store omveltninger i utstyr og arbeidsmetoder, og mye kan oppleves som utrygt for de ansatte.

7.1 Begrensninger ved vår oppgave

Studien er skrevet som en masteroppgave på 30 studiepoeng, med de rammene det gir når det gjelder tid og ressurser. For eksempel kunne det vært interessant å følge avdelingen over flere endringer, for å se om de elementene vi har trukket frem i denne endringen også blir like viktige i senere endringer, og om det vi har antydnet som organisatoriske kapabiliteter faktisk blir en ressurs i en senere prosess.

En mulig svakhet ved vår studie er at vi har valgt å undersøke en singel-case. Ifølge Yin (2014) vil det å undersøke flere case øke sjansene for en god undersøkelse. Dette begrunnes i å ikke «legge alle eggene i en kurv», da studien ville ha blitt mindre sårbar for kontekstuelle faktorer ved bruk av flere case (Yin, 2014).

7.2 Praktiske implikasjoner

Denne studien vil kunne være av interesse for avdelingen og mellomlederne vi har undersøkt. Det vil trolig være relevant for dem å kjenne til funnene og konklusjonen i vår studie, for å kunne utvikle seg som avdeling. Funnene kan også være nyttige for andre mellomledere og deres ledere, som ønsker å lære mer om mellomledere og bygging av endringskapasitet. Studien kan hjelpe mellomledere ved å gi de en bedre forståelse for hvordan de kan bygge endringskapasitet, ettersom vi i denne studien blant annet viser hvordan mellomledere bygger endringskapasitet gjennom prosjektorganisering og kollektiv problemløsning.

7.3 Teoretiske implikasjoner og videre forskning

Vår konseptualisering og våre funn indikerer at det finnes mer andre forskere kan se nærmere på innen temaet mellomledere og endringskapasitet. For det første kan det være aktuelt å se nærmere på om man kan snakke om å bygge endringskapasitet som det samme fenomenet i privat og offentlig sektor. Eller kan det være slik at økonomiske begrensninger og rammer fra det offentlige innskrenker mulighetene ledere har til å bygge endringskapasitet?

Vi konkluderer med at mellomlederne i denne casen i liten grad er bevisste sin rolle i å bygge endringskapasitet. Et annet aktuelt tema for videre forskning kan dermed være hvorfor de ikke er bevisste dette. Er det fordi mellomledere som sitter nærmest det operasjonelle nivået faktisk ikke bygger endringskapasitet slik som eksisterende teori beskriver det, eller handler det mer om at de ikke har tid og kapasitet eller kompetanse til å drive med slike oppgaver?

Vi har kun sett på én case, og kan derfor ikke si noe generelt om disse spørsmålene. Dette var heller ikke målet for oppgaven. Vi ønsket innsikt og forståelse i et relativt nytt område, da eksisterende litteratur i mindre grad har sett på hvordan mellomledere i offentlig sektor bygger endringskapasitet.

Mellomlederes rolle i endringer og deres evne til å bygge endringskapasitet har vært spennende å undersøke, men det er fortsatt mye senere forskning kan se på innen temaet.

8. LITTERATURLISTE

- Albrecht, K. (1985) *Organisasjoner i utvikling*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Armenakis, A., Harris, S. og Mossholder, K. (1993) Creating readiness for organizational change, *Human Relations*, 46(6), s. 681-703.
- Armenakis, A. A. og Bedeian, A. G. (1999) Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s, *Journal of Management*, 25(3), s. 293-315. doi: 10.1177/014920639902500303.
- Armenakis, A. A. og Harris, S. G. (2002) Crafting a change message to create transformational readiness, *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), s. 169-183. doi: 10.1108/09534810210423080.
- Balogun, J. (2003) From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries, *British journal of management*, 14(1), s. 69-83. doi: 10.1111/1467-8551.00266.
- Balogun, J. og Johnson, G. (2004) Organizational restructuring and middle manager sensemaking, *Academy of Management journal*, 47(4), s. 523-549. doi: 10.2307/20159600.
- Beatty, C. og Lee, G. (1992) Leadership Among Middle Managers - An Exploration in the Context of Technological Change, *Human Relations*, 45(9), s. 957-989. doi: 10.1177/001872679204500905.
- Buono, A. og Kerber, K. (2010) Creating a Sustainable Approach to Change: Building Organizational Change Capacity, *S.A.M. Advanced Management Journal*, 75(2), s. 4-14.
- By, R. T. (2007) Ready or Not, *Journal of Change Management*, 7(1), s. 3-11.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building theories from case study research, *Academy of Management review*, 14(4), s. 532-550. doi: 10.2307/258557.
- Eisenhardt, K. M. og Graebner, M. E. (2007) Theory building from cases: opportunities and challenges, *Academy of Management journal*, 50(1), s. 25-32. doi: 10.5465/AMJ.2007.24160888.
- Fernandez, S. og Rainey, H. G. (2006) Managing Successful Organizational Change in the Public Sector, *Public Administration Review*, 66(2), s. 168-176. doi: 10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x.
- Floyd, S. og Wooldridge, B. (1997) Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance, *Journal of management studies*, 34(3), s. 465-485.
- Floyd, S. W. (2000) *Building strategy from the middle: reconceptualizing strategy process*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Flyvbjerg, B. (2006) Five Misunderstandings About Case-Study Research, *Qualitative Inquiry*, 12(2), s. 219-245. doi: 10.1177/1077800405284363.
- French, W. L. og Bell, C. H. (1999) *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. 6th ed. utg. Upper Saddle River, N.J: Prentice-Hall.
- Gioia, D. og Chittipeddi, K. (1991) Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation, *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 12(6), s. 433-448. doi: 10.1002/smj.4250120604.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. og Hamilton, A. L. (2012) Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research, *Organizational Research Methods*, 16(1), s. 15-31. doi: 10.1177/1094428112452151.
- Graebner, M. E., Martin, J. A. og Roundy, P. T. (2012) Qualitative data: Cooking without a recipe, *Strategic Organization*, 10(3), s. 276-284. doi: 10.1177/1476127012452821.

- Haarde, M. Z. (2015) Ulike ledertyper i det private og offentlige, *Dagens Næringsliv - Magasinet*.
- Hennestad, B. (2009) Endringsledelse i endrings situasjonen; en liminell utfordring, *Magma*, 12(1), s. 35-43.
- Hennestad, B. W. og Revang, Ø. (2017) *Endringsledelse og ledelsesendring: fra plan til praksis*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hope, O. (2010) The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving, *Journal of Change Management*, 10(2), s. 195-215. doi: 10.1080/14697011003795669.
- Hope, O. (2015) *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Huy, Q. N. (2001) In praise of middle managers, *Harvard Business Review*, 79(8), s. 73-79.
- Hyde, K. F. (2000) Recognising deductive processes in qualitative research, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(2), s. 82-90. doi: 10.1108/13522750010322089.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2017) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jakobsen, R. et al. (2010) Being at a margin during changing processes in the work place, *Nursing Science & Research in the Nordic Countries*, 30(3), s. 9-13.
- Jimmieson, N. L., Rafferty, A. E. og Allen, J. E. (2013) Change communication and employee responses, i Oreg, S., et al. (red.) *The Psychology of organizational change: viewing change from the employee's perspective*. USA: Cambridge University Press, s. 173-231.
- Judge, W. og Douglas, T. (2009) Organizational change capacity: the systematic development of a scale, *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), s. 635-649. doi: 10.1108/09534810910997041.
- Judge, W. Q. og Blocker, C. P. (2008) Organizational capacity for change and strategic ambidexterity: Flying the plane while rewiring it, *European Journal of Marketing*, 42(9-10), s. 915-926. doi: 10.1108/03090560810891073.
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010) *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kanter, R. M., Stein, B. A. og Jick, T. D. (1992) *The Challenge of organizational change*. New York: Free Press.
- Klarner, P., Probst, G. og Soparnot, R. (2007) *From change to the Management of Organizational Change Capacity: a conceptual approach*. University of Geneva.
- Klarner, P., Probst, G. og Soparnot, R. (2008) Organizational Change Capacity in Public Services: The Case of the World Health Organization, *Journal of Change Management*, 8(1), s. 57-72. doi: 10.1080/14697010801937523.
- Kvale, S. (1997a) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Kvale, S. (1997b) *Interview: en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Lem, C. H. (2015) Mellom barken og veden, *Magma*, 2, s. 3.
- Lewin, K. (1947) Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change, *Human Relations*, 1(1), s. 5-41.
- Malone, S. A. (2007) Creating organizational capacity for continuous and adaptive change, *Academy of Management Conference Proceeding*.
- McGuinness, T. og Morgan, R. E. (2005) The effect of market and learning orientation on strategy dynamics: The contributing effect of organisational change capability, *European Journal of Marketing*, 39(11/12), s. 1306-1326, 1391-1392. doi: 10.1108/03090560510623271.

- Mehmetoglu, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Meyer, C. B. og Stensaker, I. G. (2005) *Hvordan organisasjoner kan utvikle endringskapasitet: forskningsrapport for Finansforbundet*. Oslo: Finansforbundet.
- Meyer, C. B. og Stensaker, I. G. (2006) Developing Capacity for Change, *Journal of Change Management*, 6(2), s. 217-231.
- Meyer, C. B. og Stensaker, I. G. (2011) *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Munkejord, K. (2014) Effektiv endringskommunikasjon i organisasjoner, i Brønn, P. S. og Arnulf, J. K. (red.) *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 333-353.
- Nafstad, I. T. et al. (2015) Arbeidsmiljøets betydning for jobbengasjement og helse blant mellomledere i kommunal sektor, *Magma*, 18(2), s. 22-33.
- Nyeng, F. (2006) Hvem tolker og hvem omfortolker?, i Wennes, G. og Nyeng, F. (red.) *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag, s. 24-62.
- Oliver, C. (1992) The Antecedents of Deinstitutionalization, *Organization Studies*, 13(4), s. 563-588. doi: 10.1177/017084069201300403.
- Pfeffer, J. (1977) The Ambiguity of Leadership, *The Academy of Management Review*, 2(1), s. 104-112. doi: 10.2307/257611.
- Piore, M. J. og Sabel, C. F. (1984) *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books.
- Rafferty, A., Jimmieson, N. og Armenakis, A. (2013) Change Readiness: A Multilevel Review, *Journal of Management*, 39(1), s. 110-135. doi: 10.1177/0149206312457417.
- Ramezan, M., Sanjaghi, M. E. og Baly, H. R. K. (2013) Organizational change capacity and organizational performance, *Journal of Knowledge Based Innovation in China*, 5(3), s. 188-212. doi: 10.1108/JKIC-07-2013-0012.
- Rydland, M. (2015) Hvilken rolle spiller mellomlederen? - Og spiller det noen rolle for evnen til å bygge endringskapasitet?, *Magma*, 18(7), s. 46-54.
- Sanders, R. L. (2011) *Strategic Change: Inclusion of Middle Managers in the Development of Strategy May Lead to Improved Organizational Effectiveness*. D.Mgt., University of Maryland University College.
- Soparnot, R. (2011) The concept of organizational change capacity, *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), s. 640-661. doi: 10.1108/09534811111158903.
- Stensaker, I. et al. (2011) Middle Management's Role during Change, i Colman, H. L., et al. (red.) *A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro's Oil & Gas Activities*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 69-88.
- Sverdrup, T. E. og Olsen, T. G. (2015) Hvordan motivere ansatte til endring gjennom dialog og styrking av den psykologiske kontrakten?, *Magma*, 18(7), s. 67-74.
- Thomas, G. (2011) *How to do your case study: a guide for students and researchers*. Los Angeles, California: SAGE.
- Tjora, A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tsoukas, H. og Chia, R. (2002) On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change, *Organization Science*, 13(5), s. 567-582. doi: 10.1287/orsc.13.5.567.7810.
- Van de Ven, A. H. og Poole, M. S. (1995) Explaining development and change in organizations, *Academy of Management review*, 20(3), s. 510-540. doi: 10.5465/AMR.1995.9508080329.
- Weick, K. og Quinn, R. (1999) Organizational Change and Development, *Annual Review of Psychology*, 50, s. 361-386.
- Wooldridge, B., Schmid, T. og Floyd, S. (2008) The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research, *Journal of Management*, 34(6), s. 1190-1221. doi: 10.1177/0149206308324326.

- Yang, J., Zhang, Z.-X. og Tsui, A. (2010) Middle manager leadership and frontline employee performance: bypass, cascading, and moderating effects, *Journal of management studies*, 47(4), s. 654-678. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00902.x.
- Yin, R. (1981) The Case Study Crisis: Some Answers, *Administrative Science Quarterly*, 26(1), s. 58-65.
- Yin, R. K. (2014) *Case study research: design and methods*. 5. utg. Los Angeles, California: SAGE.

9. VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide

- Hvor lenge har du jobbet her? (*Samme avdeling/seksjon?*)
- Har du vært med på en lignende endringsprosess tidligere? (*Hvor delaktig var du da?*)
 - Tok du med deg noe erfaringen fra den?
- Har denne avdelingen vært gjennom en lignende endringsprosess tidligere? (*Størrelse og omfang?*)

Tema	Spørsmål
Før endringen	Kan du fortelle noe om prosessen i forkant av implementeringen? <ul style="list-style-type: none">• Hvordan ble dere informert om endringen? (<i>Både du, mellomlederne og de ansatte?</i>)• Hva følte du var oppfatningen til avdelingen generelt om endringen? (<i>Om den var nødvendig</i>)• Hadde de forståelse for den og tillit til initiativet?
Informantens stilling	Kan du fortelle oss noe om din rolle som [...] i denne prosessen? (<i>Ansvar og oppgaver, daglig drift</i>)
Mellomledere	Hva var de viktigste oppgavene til seksjonslederne under endringsprosessen? Fokus på ansatte/daglig drift? <ul style="list-style-type: none">• De tre mellomlederne – har de hatt ulike oppgaver?
Bygging av endringskompetanse	<ul style="list-style-type: none">• Har prosessen krevd ekstra ressurser, hvordan har dere i såfall løst dette? (<i>Frigjøre ressurser, øke ressurser</i>) (<i>Opprettholdelse av daglig drift</i>)• Kan du fortelle noe om prosjektgruppa? (<i>Utvikle endringsressurser</i>)
OCC	<ul style="list-style-type: none">• Kan du fortelle om selve implementeringen og opplæringen av de ansatte? (<i>Flyten i prosessen?</i>)• I hvor stor grad ble de ansatte involvert i beslutninger?• Hvordan opplever du de ansattes evne til å dele ny kunnskap med hverandre?• Opplever du at kulturen i avdelingen har påvirket endringen? (<i>Hvordan?</i>)• Har dere noen etablerte rutiner for problemløsning? (<i>Struktur</i>)

Nå nærmer vi oss slutten, vi har bare noen avsluttende spørsmål igjen.

- Hva syns du om denne endringen? (*Fornøyd/misfornøyd, hva gikk bra/ikke bra?*)
- Tilbakemeldinger fra de ansatte/ledere eller andre avdelinger?
- Er det noe mer du vil fortelle som ikke har kommet frem i intervjuet?
 - Spørsmål eller kommentarer?
- Kort oppsummering

Takk for at du ville stille opp på intervju.

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Informasjon om å delta i intervju til masteroppgave

Vi er to studenter som er på vårt femte år på siviløkonomstudiet (økonomi og administrasjon) ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Vi går hovedprofil innen strategi, organisasjon og ledelse, og har valgt å skrive masteroppgave om endringsledelse. Vi vil derfor undersøke endringen som har blitt gjennomført i deres avdeling med implementering av ny teknologi, med hovedfokus på mellomledere. Temaet for oppgaven er hvordan mellomledere bygger endringskapasitet. Dette innebærer hvordan det er å sitte i en endringsprosess når en endring skal bli implementert samtidig som at daglig drift skal opprettholdes.

For at vi best mulig skal få med oss alle svar og alt som blir sagt, slik at vi senere kan behandle og analysere svarene på en best mulig måte, vil vi gjerne bruke lydopptak under intervjuene. Hvis dette føles ubehagelig er det selvfølgelig lov å si nei til det, da vil vi kun ta notater underveis. Lydopptakene vil det kun være vi som har tilgang på, og de vil bli slettet etter oppgaven er ferdig skrevet. (Oppgaven skal leveres 24. mai 2018). Det vil ikke bli spurt direkte om personopplysninger som kan spores tilbake til de enkelte informantene, alt vil bli anonymisert.

Det er helt frivillig å delta, og du som informant kan når som helst avbryte intervjuet. Planen er å gjennomføre individuelle intervjuer på ulike nivåer i avdelingen. Intervjuene vil vare fra 30 til 60 minutter. Intervjuene vil hovedsakelig bli gjennomført i uke 7 og uke 8 (februar 2018).

På forhånd takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen

Silje Kvilvang og Astri Ellevold

Veileder: Karl Joachim Breunig

E-post: Karl.Joachim.Breunig@hioa.no,

Tlf: +47 93087716

Vedlegg 3: Kodingstre

Førsteordenskode	Andreordenskode	Funn
<p>«Men jeg følte at i den her prosessen at vi prøvde å være så åpen som mulig, det her aner vi ingenting om, eller det her er det vi vet.»</p> <p>«Og vi prøvde jo å samordne oss i ledergruppa liksom, hva sier vi, sånn at vi skulle si det samme»</p> <p>«Informasjon er kanskje den mest krevende delen som er i en sånn prosess, det blir aldri bra nok.»</p>	Skape forståelse	Informasjon
	Være åpen om informasjon	
	Gi lik informasjon	
	Vise de ansatte målet	
<p>«Vi har jo forskjellige personligheter, så noen må ha informasjon på detaljnivå, noen vil helst ha det muntlig, noen vil ha det skriftlig, noen vil helst bare være i fred.»</p> <p>«Vi skal jo ivareta personalet òg sant, reaksjonene som kommer, noen blir jo litt sånn takler det ikke, syns det er litt skummelt og noen er entusiastiske og noen syns det er skummelt og noen syns de har fått for lite informasjon, så skal du prøve å fange opp det òg da midt oppi det hele da.»</p> <p>«Noen har høy arbeidskapasitet og elsker endringer og noen vil bare gå på jobb og gå hjem igjen og ikke tenke noe mer jobb. Og å skulle dekke alle de behovene der på samme tid, det var vanskelig.»</p> <p>«Men jeg tror akkurat det å se dem, det tror jeg egentlig er veldig viktig. At jeg forteller dem at det er veldig viktig at du kommer. (...) Prøver å få dem til å føle seg viktig.»</p>	Håndtere ulike følelser (usikkerhet, sinne)	Personalhåndtering
	Dekke ulike behov	
	Ha med seg laget	
<p>«Det var veldig mye fokus på det. Og liksom, det må vi sørge for – at vi får mye involvering. Og så kan det hende at involveringen faktisk, i en periode ble for stor da»</p> <p>«Når du skal legge til rette for gode endringsprosesser, tørre å la folk komme med endringsforslag, tørre å la dem prøve ut, ikke være så detaljstyrende, men heller coache litt mer.»</p> <p>«Alle fikk jo lov til å komme med forslag, sånn var det vel fra starten av tror jeg. Det er jo klart det blir jo mye snakk og mye bekymringer og. Så folk fikk lov til å luften spørsmål og ideer og.»</p>	Involvering av ansatte	Involvering
	Delegering av oppgaver	
	La folk komme med forslag	
	Skape engasjement/eierskap	
«Det ble så mye og det ble så mye adhoc, for plutselig var det noen som skulle rive en glassvegg og alle måtte ut. Sånn at for mellomlederne her så, dem hadde virkelig ikke sjans på også.. Å hele tiden være i forkant altså.»	Akutte oppgaver mellomlederne måtte håndtere	Brannslukking/adhoc-oppgaver

<p>«For det er jo på en måte å beskrive hvordan du jobber, og da er det personen.. Da snakker vi store tankekart og klistrelapper og alt. Alle små ting du gjør, også prøve å se på, kan vi gjøre det her smartere eller lurere?»</p> <p>«Vi har prøvd å lage litt sånne forum for formidling med loggbøker og sånne ting. Så det syns jeg fungerer greit.»</p>	<p>Kunnskapsdeling</p> <p>Smartprosjekter (arena for endringsforslag)</p>	<p>Arenaer for læring og endringsforslag</p>
<p>«Det er jo litt det at man har vært i de prosessene tidligere, med å vite hvordan dynamikken er i sånne prosesser og hvem som må være involvert, og egentlig sånn mer på prosess-siden da, som jeg syns var god erfaring å ha med seg da.»</p> <p>«Så sånn sett så tenker jeg at det for så vidt er viktig at de som var med på forrige store endringen har den erfaringen med seg når vi skal inn i en ny. At man kjenner litt til alle fallgruver og hva man må ta hensyn til da.»</p> <p>"Jeg tok med veldig mye. Mye ligger nok underbevisst."</p>	<p>Endringserfaring</p> <p>Kjennskap til de ansatte</p>	<p>Bruk av erfaring</p>
<p>«Og det er klart at spesielt når det er sånne situasjoner som det her nå hvor man blir veldig presset på tid og ressurser, så er det viktig for meg, hvis jeg sitter og har mye fagkompetanse, også skal jeg forklare det til deg, at vi da snakker sammen språket, så du forstår det, hva det her betyr.»</p> <p>«Og det er noe med om å kunne forstå detaljene i faget faktisk.»</p>	<p>Forståelse for faget, som trygger de ansatte</p>	<p>Ledelse gjennom faget</p>
<p>«Sånn at vi hadde jo folk som akkurat hadde starta, som hadde gått fra vår seksjon og dit, så vi taua de litt tilbake og gjorde litt sånne bytter og litt sånn da.»</p> <p>«Men vi som er ø-hjelpseksjon, har ikke så mange mulighetene til å legge ned noe drift. Så derfor er det egentlig det å hente inn ressurser som er løsninga.»</p> <p>«Og da lurte jeg på, er det da ho prosjektlederen som bestemmer eller er det avdelingslederen som bestemmer, eller er det jeg som bestemmer?»</p>	<p>Flytting av ressurser</p> <p>Øking av ressurser</p> <p>Sammensetning av personal</p> <p>Hjelpe de ansatte å prioritere oppgaver</p> <p>Usikkerhet knyttet til ressurser</p>	<p>Bruk av ressurser</p>