

Therese Hope og Linda Cathrine Nordgreen

## Mellom krav og kultur

- mellomledere i offentlig sektor i  
endringsprosesser

Masteroppgave i Master of Public Administration

Veileder: Geir Hyrve

Mai 2020



Therese Hope og Linda Cathrine Nordgreen

## **Mellom krav og kultur**

- mellomledere i offentlig sektor i endringsprosesser

Masteroppgave i Master of Public Administration

Veileder: Geir Hyrve

Mai 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for økonomi

NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



# Forord

Først og fremst vil vi rekke en stor takk til de fem mellomlederne som sa seg villig til å delta i vår studie. Deres erfaringer, kunnskap og refleksjoner om mellomlederrollen og endringsprosesser har gitt oss viktig informasjon om en tematikk vi er engasjert i. At våre informanter åpnet opp for å gi oss innblikk i deres hverdag om å stå i en lederrolle som er positiv, men som også kan være utfordrende og tidvis krevende, har vært avgjørende for den kunnskapen vi i dag sitter med. Vi er takknemlig for den rausheten dere viste oss.

Videre vil vi rekke en takk til våre arbeidsgivere, Askøy kommune og Bergen kommune som har bidratt og gitt oss mulighet til å ta en masterutdanning innen offentlig administrasjon.

Å sette seg nærmere inn i mellomlederrollen, endringsprosesser og translatørkompetanse har vært givende men også krevende ved siden av full jobb. Vi har i løpet av prosessen vært glad vi har stått sammen i tider hvor det har vært vanskelig å finne motivasjon. I den sammenheng vil det og være naturlig å rette en spesiell takk til vår veileder Geir Hyrve, som i stunder hvor tvilen har vært stor, har løftet oss tilbake til trygg grunn. Du har holdt fokus og bidratt til at vi har sett nye sider ved våre funn, selv om vi kanskje ikke har vært flinke nok til å «kill our darlings».

Når vi nå sitter her betyr det at det er slutten på et samarbeid som har vart siden vi startet på studiet. Det er ikke slutten på et fantastisk vennskap vi håper varer livet ut. Kanskje vil anledningen by seg igjen og vi kan samarbeide om nye prosjekter i framtiden. Sammen med oss har våre nærmeste stått. De har løftet oss, heiet på oss, gitt oss rom, tid og forståelse for hvor vi har vært i en prosess over lang tid. Uten dere hadde ikke dette gått. Vi vil derfor særlig takke våre kjære, Peter og Oddgeir.

Bergen, mai 2020

Linda Cathrine Nordgreen og Therese Hope

# Sammendrag

Mellomledere i offentlig sektor har en viktig rolle og står ofte i et krysspress mellom krav som politiske beslutninger, økonomi og overordnet ledelse på den ene siden, og kultur som fagmiljø og ansatte på den andre. Det finnes lite forskning på mellomledere i offentlig sektor som står i endringsprosesser der mellomledernes translatørkompetanse er belyst.

Formålet med studiet var å få økt kunnskap om mellomlederrollen og hvilken betydning translatørkompetanse spiller for gjennomføringskraft og implementering i endringsprosesser. Det vi ønsket å finne mer ut av var derfor formulert med følgende problemstilling: «På hvilken måte er mellomleders translatørkompetanse avgjørende for å få til gode endringsprosesser?»

Gjennom vår hermeneutiske tilnærming har vi bearbeidet og fortolket innsamlet data og dermed fått en større forståelse. Gjennom fem dybdeintervju har vi tilegnet oss en forståelse som har gitt oss økt kunnskap om hva mellomledere står i, hver dag. Mellomlederne vi har intervjuet arbeider på ulike fagfelt, i tre ulike kommuner i Vestland fylke. Informantene har bidratt til å gi oss et nyansert bilde og har satt ord på både det som gjør mellomlederrollen så spennende og samtidig så utfordrende.

I vårt bidrag vil translatørkompetanse, endringsprosesser og mellomlederrollen være sentrale begreper. Samtidig har vi satt søkelys på språksetting av endringsprosesser, faktorer som fremmer og hemmer prosessene deriblant krav og kultur, tillit og lojalitet og makt og avmakt. Det er ingen hemmelighet at mellomlederrollen er viktig og ofte er den undervurdert, også av mellomlederne selv. I vår studie har vi funnet hvor avgjørende mellomlederen kan være for å få til gode endringsprosesser og hvordan translatørkompetanse kan bidra til at endringen blir en suksess.

# Summary

Middle managers in the public sector have an important role and are often cross-pressured between demands such as political decisions, economics and senior management on the one hand, and the culture of a professional environment and employees on the other. There is little research into the translation competence of middle managers in the public sector who are in a change process.

The purpose of the study was to gain more knowledge of the role of middle management and to show translation competence as an important skill for efficacy and implementation in change processes. What we wanted to find out more about was therefore formulated with the following problem: “In what way is middle management translator expertise crucial to achieving good change processes?”

Through our hermeneutic approach, we have processed and interpreted the collected data and thus gained a greater understanding. Through five in-depth interviews, we have gained an understanding that has given us increased knowledge of what middle managers are experiencing every day. The middle managers we interviewed work in different disciplines and in three different municipalities in Vestland county. The informants have given us a nuanced picture and described what makes the role of middle management so exciting and at the same time so challenging.

In our contribution, translation competence, change processes and the middle management role will be key concepts. At the same time, we have highlighted factors that promote and impede requirements and culture. It is no secret that the middle management role is important and often underestimated, even by the middle managers themselves. In our study, we have found how crucial the middle manager can be in making good change processes and how translator competence can make change a success.

## Innhold

Forord .....	I
Sammendrag .....	II
Summary .....	III
1. Offentlig sektor i kontinuerlig endring .....	1
1.1 Problemstilling .....	3
1.2 Avgrensning og oppbygging av oppgaven .....	4
2. Den viktige mellomlederen .....	5
2.1 Mellomlederen .....	6
2.1.1 Mellomlederen – makt og avmakt .....	10
2.1.2 Mellomlederen – tillit og lojalitet .....	12
2.2 I stadig endring .....	14
2.2.1 Mellomlederen og kommunikasjon .....	20
2.2.2 Translasjoner og translatørkompetanse .....	22
2.2.3 Kontekstualisering .....	24
2.2.4 Gode og dårlig oversettelser av organisasjonsideer .....	28
2.3 Oppsummering av teori .....	29
3. Om å innhente kunnskap om feltet .....	33
3.1 Forskningsstrategi og forskningsdesign .....	34
3.2 Valg av informanter og gjennomføring av intervju .....	37
3.3 Validitet, reliabilitet og forskningsetikk .....	39
4. Mellom krav og kultur .....	42
4.1 Mellom krav og kultur .....	42
4.1.1 Rollen som mellomleder .....	42
4.1.2 Kompetanse og ferdigheter .....	43
4.2 Språksetting av endringer .....	45
4.2.1 Ordene har betydning .....	47
4.3 I stadig endring .....	51
4.3.1 Mellomledere som kulturbærer .....	54
4.3.2 Faktorer som fremmer og hemmer endringsprosesser .....	55
4.4 Tillit i endringsprosesser .....	63
4.4.1 Lojalitet som en del av tillit .....	65
4.5 Makt og avmakt .....	68
4.6 På hvilken måte er mellomleders translatørkompetanse avgjørende for å få til gode endringsprosesser? .....	71
4.6.1 Presise begrepsverktøy .....	73



4.6.2 Kontekstkunnskap.....	73
4.6.3 Kunnskap om bruk av oversettelsesregler .....	75
5. Oppsummering .....	78
Kilder.....	80
Vedlegg .....	83

# 1. Offentlig sektor i kontinuerlig endring

I Norge er velstandsveksten fordelt på hele befolkningen i større grad enn i de fleste andre land. Dette gir tilgang til blant annet gratis helsetjenester og utdanning, tilrettelagt infrastruktur, forvaltning og regulering. Dette bidrar til trygghet og fordeling i befolkningen. Samtidig ser vi at de økonomiske forskjellene i Norge øker. De rikeste tjener stadig mer og de fattigste stadig mindre (Statistisk sentralbyrå, 2018). I de kommende årene vil offentlig sektor og velferdssamfunnet stå overfor store utfordringer da oljeinntektene reduseres og det blir færre yrkesaktive i forhold til antall eldre (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2018a). Om vi skal være rustet til å møte demografiske, klimamessige, teknologiske og økonomiske utfordringer, og samtidig opprettholde velferdsnivået, må produktiviteten øke (Finansdepartementet, 2016-2017).

En melding som ble lagt frem for Stortinget i 1975 la vekt på desentralisering. Hensikten var å avlaste departementene og utbygging av lokal statlig forvaltning, for at beslutninger skulle fattes nærmere befolkningen som ble påvirket av dem. På 1980-tallet ble det gjort enda mer for utvikling av nasjonal forvaltningspolitikk med en rekke reformprogrammer og endringer i forvaltningsstrukturen (T. Christensen, Egeberg, Lægred & Aars, 2014, s. 40-43). I prosessen med å kutte i offentlige utgifter og effektivisere offentlige tjenester vokste reformen New Public Management (NPM) frem i kommunene. Kommuneloven av 1992 gav kommunene større frihet innen organisering og loven hadde som formål å

*«legge forholdene til rette for et funksjonsdyktig kommunalt og fylkeskommunalt folkestyre, og for en rasjonell og effektiv forvaltning av de kommunale og fylkeskommunale fellesinteresser innenfor rammen av det nasjonale fellesskap og med sikte på en bærekraftig utvikling»* (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2018b).

I løpet av de siste 25 årene har det vært stor reformaktivitet og omstilling i kommunene, Samhandlingsreformen (vedtatt i 2012), som omhandler samhandling på tvers av styringsnivå og kommuner, er sentral i dette arbeidet. Et viktig trekk ved post-New Public Management handler om å ha et mer helhetlig blikk på offentlig forvaltning enn dens forgjenger NPM (Christensen, Egeberg, Lægred & Aars, 2014). Inndelingen av kommunene har vært forholdsvis stabil siden 1970-tallet og frem til 2014 var der 428 kommuner i Norge. Kommunereformen ble igangsatt i 2014, og 1. januar 2020 var alle sammenslåinger

gjennomført. Nå har Norge 356 kommuner. Formålet med kommunereformen er å yte gode og likeverdige tjenester, helhetlig og bærekraftig samfunns- og næringsutvikling, bærekraftige og økonomisk robuste kommuner, og styrket lokaldemokrati (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020).

Artikkelen «Unpacking Nordic Administrative Reforms: Agile and Adaptive Governments» (Greve, Ejersbo, Læg Reid & Rykkja, 2019) omhandler kjerneelementer i den nordiske administrative modellen i de fem nordiske landene Danmark, Finland, Sverige, Island og Norge. Den nordiske modellen fremstår som smidig og adaptiv, der nye reformelementer blir innarbeidet i den eksisterende velferdsmodellen. I analysene viser forskerne til at de nordiske landene har vært aktive med flere ulike reformer og at dette har ført til år der offentlig sektor er i konstant endring. Det stilles derfor stadig krav til omstilling og endring i kommunene. Johnsen (2007, s. 25) skriver at kommunene i Norge vært meget aktive innen omstilling og forsøksvirksomhet, og administrativ organisering i kommunene har fått mye oppmerksomhet i offentlig administrasjon og i studier av omstilling i norsk offentlig sektor.

Verden rundt oss endrer kontinuerlig. Dette påvirker oss gjennom politiske og samfunnsmessige rammebetingelser, økonomi, miljø, teknologi eller rett og slett et virus som vi ser store konsekvenser av i skrivende stund. Disse faktorene er i kontinuerlig endring og de samfunnsmessige rammebetingelsene er i mange tilfeller så store at det skaper et endringspress som de fleste organisasjoner må forholde seg til (Johnsen, Vanebo, Valstad & Busch, 2016, s. 23). Meyer og Stensaker (2011, s. 13) skriver om at økt endringstakt skaper behov for endringskapasitet og *«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»*.

Offentlig sektor er preget av stadige reformer og mellomledere står i en utfordrende posisjon og i en sammensatt rolle når endringer skal iverksettes, og utgjør ofte en viktig rolle i krevende omstillingsprosesser (Meyer & Stensaker, 2011; Stensaker & Haueng, 2019). Her har vi tatt utgangspunkt i hvilken betydning mellomleders translatørkompetanse har for implementering av nye ideer og kunnskap i organisasjonen. Røvik (2007, s. 319) definerer translatørkompetanse som *«å overføre organisasjonsideer mellom ulike organisatoriske kontekster»*. Røvik (2007) peker på dette som en stadig viktigere kompetanse som ofte blir oversett i implementeringsprosesser.

Jacobsen (2019, s. 145-152) trekker frem likheter og ulikheter mellom offentlige, hybride og private organisasjoner. Han fremhever trekk som sentrale verdier, den organisatoriske konteksten, profesjonelle medarbeidere, stabilitet og endring, og roller og rollekonflikter. Jacobsen (2019) peker på at ledere i offentlig sektor må forholde seg til flere ulike grupper og motstridende interesser enn ledere i private organisasjoner. Forskjellene i omstillings- og endringsprosesser kan være marginale når vi sammenligner offentlig sektor og privat næringsliv. Medarbeidere i det offentlige har betydelig høyere utdanning enn i private organisasjoner. Dette kan tyde på at det å lede høyt spesialiserte medarbeidere krever stor innsikt i faget, og medfører et behov for mer tid og ressurser på ledelse. Forskningen til Jacobsen viser at leder i det offentlige i større grad er opptatt av å gjøre godt for andre.

## 1.1 Problemstilling

Vi har gjennom litteratursøk funnet at det finnes lite forskning på translatørkompetanse hos mellomledere i offentlig sektor. Mellomledere har en viktig rolle i offentlig sektor og står ofte i et krysspress mellom politiske beslutninger, økonomi og overordnet ledelse på den ene siden, og fagmiljøet, kultur og ansatte på den andre.

Formålet med oppgaven er å få mer kunnskap om mellomlederrollen og belyse translatørkompetanse som en viktig faktor for gjennomføringskraft og implementering. Siden offentlig sektor er i kontinuerlig endring at det også vil være et økende behov for denne kompetansen. Studien vil belyse problematikken rundt det å lykkes/mislykkes med oversettelsesarbeid og dermed kanskje kunne tilføre noen nye tanker og utfordringer til feltet. Med dette som utgangspunkt er følgende problemstilling utarbeidet:

«På hvilken måte er mellomleders translatørkompetanse avgjørende for å få til gode endringsprosesser?»

Problemstillingen er vid i seg selv og vi har sett behov for å avgrense denne med to utdypende forskningsspørsmål:

- Hvordan språksetter mellomledere endring?
- Hvordan er tillit og lojalitet viktig i endringsprosesser?

## **1.2 Avgrensning og oppbygging av oppgaven**

Masteroppgaven er avgrenset til å gjelde endringsprosesser og translatørkompetanse knyttet til den krevende mellomlederrollen som står mellom krav og kultur. Gjennomgående i oppgaven bruker vi ordene endring og omstilling om hverandre, men legger samme meningsinnhold i ordene. I avgrensningen av oppgaven har vi løftet frem tillit, lojalitet, makt og språksetting i drøftingen da dette er relevante aspekter ved mellomlederrollen og våre funn. Der er også tema vi ikke går inn i som for eksempel organisasjonsoppbygging og ulike personlighetsteorier. Vi har gjort rede for relevante teorier og litteratur på feltet. Ved valg av kvalitativ metode gjennomførte vi intervju og presenterer systematiske analyser av våre funn opp mot denne teorien og litteraturen. Deretter har vi trukket konklusjoner ut fra dette.

Det første kapittelet er en introduksjon til tema, valg av problemstilling og bakgrunn. Det neste er teorikapittelet der vi presenterer teori og litteratur for hovedtemaene mellomlederrollen, translatørkompetanse og endringsprosesser. I metodekapittelet viser vi til måten vi har gått frem på for innsamling av data, forskningsetikk, valg av informanter og vurdering av validitet og reliabilitet. Det lengste kapittelet er der vi analyserer og drøfter i lys av teori og problemstilling, før vi til sist har en oppsummering og konklusjon.

## 2. Den viktige mellomlederen

I boken til Bolman og Deal (2014) blir vi presentert for fire fortolkningsrammer der målgruppen er ledere på ulike nivå, deriblant mellomledere – den strukturelle rammen, human resource-rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen. Forfatterne forklarer fortolkningsrammer som evnen til å tenke på mer enn én måte om samme situasjon, altså å skifte briller.

Den strukturelle rammen har sitt utspring fra tanken om å finne den mest effektive oppbyggingen av organisasjoner, det Frederick W. Taylor kaller for vitenskapelig ledelse og Max Webers organisasjonsform monokratiske byråkrati (Bolman & Deal, 2014, s. 71-95). De strukturelle krav til organisasjonen handler om dimensjoner som størrelse og alder, kjerneprosess, omgivelser, informasjonsteknologi og strategi og mål. Egenskaper hos de ansatte påvirker også organisasjonens egenart.

Human resource-rammen ser på hva organisasjoner og enkeltmennesker gjør med hverandre og bygger på forskningsarbeidet til Mary Parker Follett og Elton Mayo. De to hevdet at menneskers ferdigheter, holdninger, energi og engasjement var viktige ressurser som kunne anvendes til enten å skape eller ødelegge hele virksomheten. Human resource-perspektivet bygger på grunnantakelser som belyser dette (Bolman & Deal, 2014:146-147). De peker på at organisasjoner eksisterer for å oppfylle menneskelige behov, der enkeltmennesker og organisasjoner trenger hverandre. Når den enkelte og systemet er dårlig tilpasset hverandre vil den ene eller begge parter lide under dette. Enten vil den enkelte bli utnyttet, vil selv prøve å utnytte organisasjonen eller at en god tilpasning er til gagn for begge parter i et meningsfylt og tilfredsstillende arbeid.

Innen den politiske fortolkningsrammen vil det være kamp mellom individuelle interesser og gruppens interesser, og organisasjoner vil være ulike variasjoner av dette (Bolman & Deal, 2014, s. 220-221). Det vil også være motsetningsforhold knyttet til verdier, interesser, kunnskaper og ulike virkelighetsoppfatninger da mange beslutninger handler om fordeling av ressurser. Dette kan føre til konflikter der maktforhold blir en viktig ressurs. Det vil derfor være forhandlinger om mål og beslutninger for å skape rom for egne eller gruppens interesser.

I den symbolske rammen er det hentet inn tanker fra flere fagfelt, deriblant organisasjonsteori, sosiologi og statsvitenskap (Bolman & Deal, 2014, s. 281-282). Den symbolske fortolkningsrammen betrakter livet som skiftende og tilfeldig, og har fokus på at det viktigste

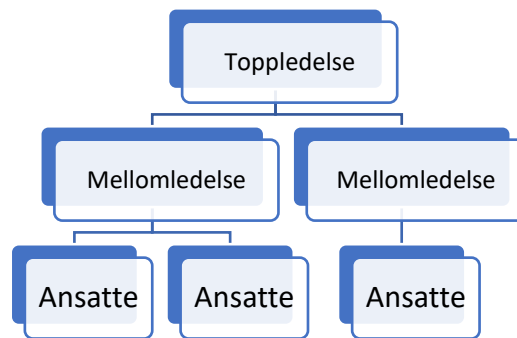
ikke er hva som skjer, men hva det betyr. Det handler også om at handlinger kan tolkes ulikt fordi mennesker opplever situasjoner forskjellig. Vi skaper symboler for å finne retninger eller fjerne forvirring når det oppstår usikkerhet og flertydighet. Hendelser og prosesser er ofte viktigere på grunn av det de uttrykker gjennom for eksempel ritualer, seremonier eller fortellinger som kan hjelpe oss å finne mening i livet. Det kan også handle om kulturen som er limet som holder organisasjonen sammen og forener.

Offentlig sektor er i kontinuerlig endring. I endringene som gjennomføres kan mellomledere oppleve at de står i et krysspress mellom politiske beslutninger, økonomi og overordnet ledelse og fagmiljøet, kultur og ansatte på den andre siden. I hvilken grad mellomleders translatørkompetanse er avgjørende for å få til gode endringsprosesser tar utgangspunkt i at mellomledere har en viktig rolle i endringsarbeid (Meyer & Stensaker, 2011, s. 48) Vår påstand er at mellomleders evne til å gjennomføre gode oversettelser vil være avgjørende i en offentlig sektor hvor endringstempoet er høyt. S. Christensen og Daugaard Jensen (2008, s. 22) beskriver ledelse som kontinuerlig dekning, utnyttelse og utvikling av fleksibilitet til å bevege den organisatoriske enheten i ønsket retning. I et slikt perspektiv blir mellomledere bindeledd mellom organisasjonens toppledelse og de enkelte tjenestene, slik at hele organisasjonen drar i samme retning. Hvem er så disse mellomlederne i offentlig sektor og hva kjennetegner mellomlederrollen?

## **2.1 Mellomlederen**

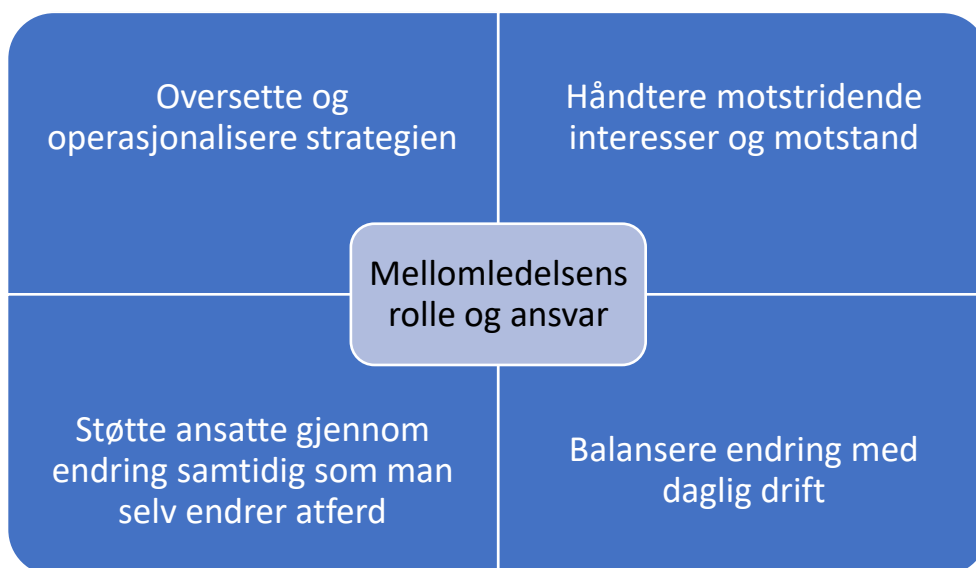
Vi har hørt at mellomlederen ofte havner i en skvis mellom toppledelse og ansatte de har personalansvar for. Det kan være utfordrende å følge ledelsens avgjørelser og samtidig ha fokus på det operative arbeidet som skal gi ansatte ro til å utføre sin jobb. Selv om toppledelsen vil ha gode intensjoner når de tar beslutninger, har de ikke full oversikt og detaljkunnskap om hvordan arbeidet utføres i praksis.

Mellomlederen, slik vi har definert den i denne oppgaven, har en rolle i den hierarkiske organiseringen. De er ikke en del av toppledelsen i kommunen, men har et personalansvar for ansatte som står i førstelinjen. Der er ulike definisjoner av mellomlederen ut fra hvilken rolle eller funksjon dette leddet har i organisasjonen (Hope, 2015). Større organisasjoner kan ha mellomledere på ulike nivåer og strukturen er sjelden så enkel som vist frem på figuren nedenfor:



Figur 2.1: Mellomledere er plassert mellom toppledelse og ansatte (Hope, 2015, s. 14)

«Mellomledelsen står i en utfordrende posisjon når endringer skal iverksettes» (Stensaker & Haueng, 2019, s. 55). Wennberg (2019) skriver i sin artikkel at etiske dilemmaer og følelsesmessige belastninger rammer mellomledere oftere enn toppledere, og at det å være mellomleder krever at man er robust nok til å tåle å stå mellom egen leder og medarbeidere. Stensaker og Haueng (2019) trekker frem mellomleders sammensatte rolle og fire ansvarsområder mellomleder har i omstillingsprosesser. De peker på at mellomleders sammensatte rolle innebærer å håndtere motstand, forstå og håndtere motstridende interesser, balansere endring med den daglige driften og samtidig være en støtte for de ansatte. Det siste ansvarsområde for mellomleder handler om å oversette og operasjonalisere strategien.

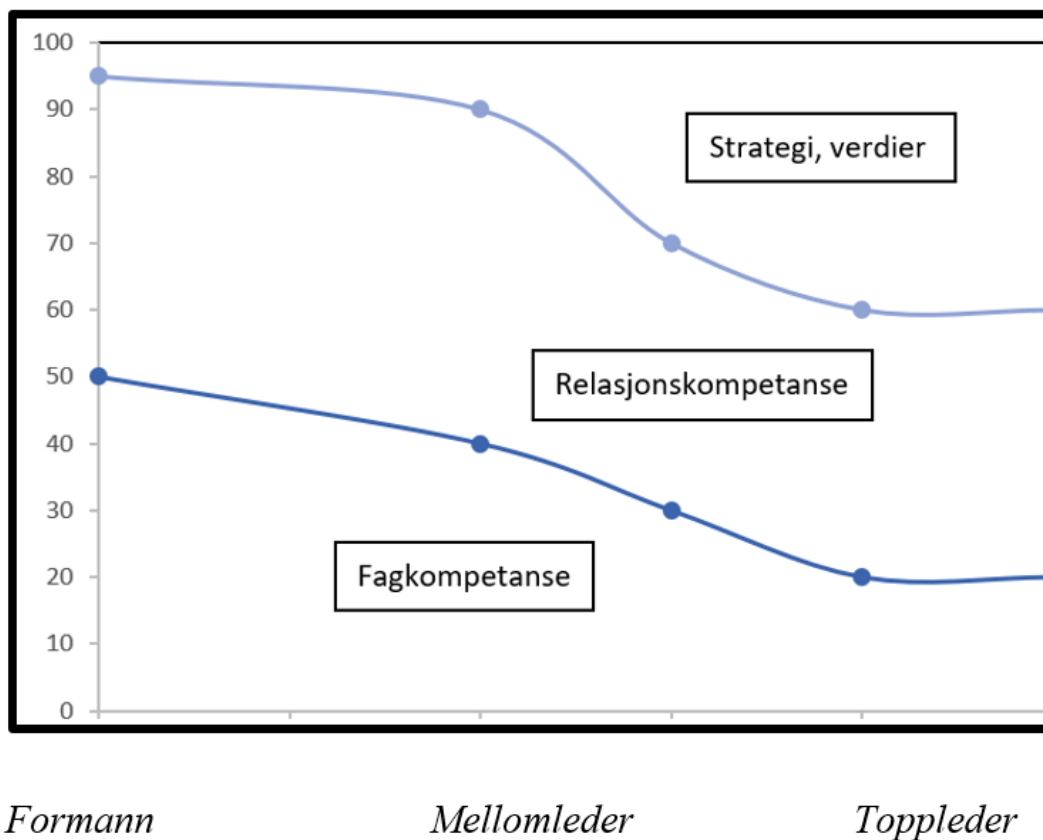


Figur 2.2: Mellomleders fire ansvarsområder (Stensaker & Haueng, 2019, s. 56)



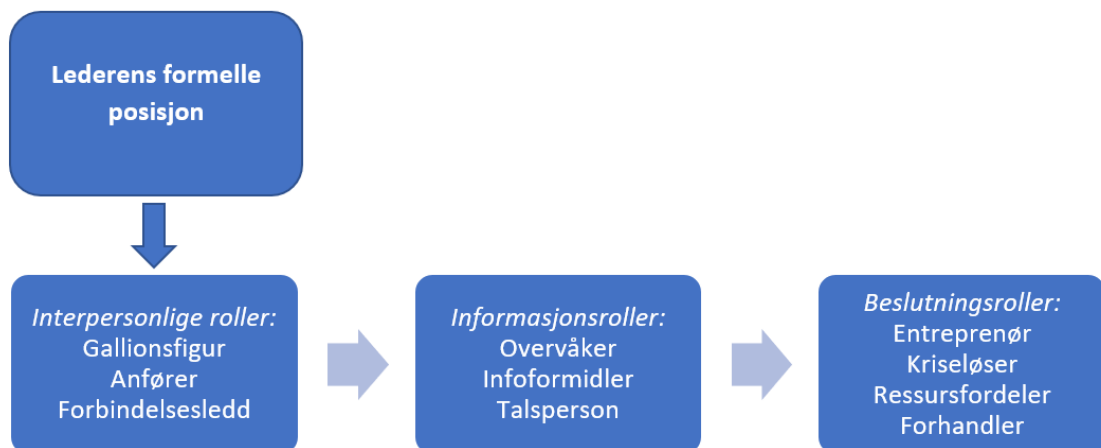
Dette betyr, slik Stensaker og Haueng beskriver det, at mellomleder ofte er godt egnet til å operasjonalisere strategien fordi de snakker både det strategiske og det operative språket (Stensaker & Haueng, 2019, s. 56). Samtidig står mellomleder ofte i et krysspess når endringer møter motstand blant ansatte og det oppstår problemer når endringene skal gjennomføres i praksis.

En mellomleder står ofte mellom en strategisk leder og ansatte med fagkompetanse. Davis og Newstrom (1989) sier at mellomlederrollen er særskilt viktig når det kommer til relasjoner. Mellomlederen må kunne fagfeltet, og Davis og Newstrom er tydelig på at det ikke går an å lede uten fagkompetanse. I sin forskning fant de ulike ferdigheter og kvaliteter i roller på ulike nivå. Som modellen nedenfor beskriver så er relasjons- og fagkompetansen de viktigste egenskapene til en mellomleder, mens det i mindre grad er behov for strategisk kompetanse i denne stillingen.



Figur 2.3: Modell etter Davis som viser fagkompetanse, relasjonskompetanse og strategiens betydning for viktige ferdigheter leder på ulike nivå trenger (Davis & Newstrom, 1989)

I Henry Mintzberg sitt fokus på lederrollen påpeker han at hva slags forventninger som blir stilt til en leder vil variere etter hvilket nivå i hierarkiet lederen befinner seg på. «Mellomledere ville stå overfor andre forventninger enn toppledere, som igjen ville stå overfor andre forventninger enn førstelinjeledere» (Jacobsen, 2019, s. 107). Mintzberg hevder at det finnes oppgaver som alle ledere, uansett type organisasjon, må utføre. Han sier videre at eventuelle forskjeller bare vil gå på hvordan ulike ledere vektlegger de ulike rollene - der er ingen kvalitative forskjeller, bare gradsforskjeller. Leders atferd kan deles inn i ti ulike roller som igjen kan grupperes inn i tre større rollekategorier som vist i modellen.



Figur 2.4: Mintzberg modell (1976) for lederatferd og lederroller (Jacobsen, 2019, s. 108).

Der er nylig gjennomført en studie av forskere ved Handelshøyskolen BI og Lunds universitet hvor de har hatt uformelle, deltagende observasjoner og 29 dybdeintervjuer av mellomledere i akademia (Gjerde & Alvesson, 2019). Forskerne ville se nærmere på hvordan mellomledere opplevde sin rolle over tid og hvordan andre så dem i rollen. Forskerne fant blant annet tegn på at mellomlederne posisjonerte seg på tre ulike måter ut fra hvem de var mest lojale mot. Disse tre blir beskrevet som prestasjonsdrivere, paraplyholdere og de maktesløse.

Mellomledere som identifiserte seg med toppledelsen inntok posisjonen som prestasjonsdrivere. De forsterket gjerne budskapet fra toppledelsen, med klar oppfordring til de ansatte om å jobbe hardere og produsere mer. De mellomlederne som identifiserte seg med de ansatte, inntok posisjonen som paraplyholder. Disse beskyttet sine ansatte og brukte paraplyen oftest, og oppnådde gjennom dette ofte større tillit hos sine ansatte. De *maktesløse* mellomlederne identifiserte seg verken med toppledelsen eller de ansatte og opplevde at de hadde lite påvirkningskraft. Det var også disse som fremsto som de mest frustrerte

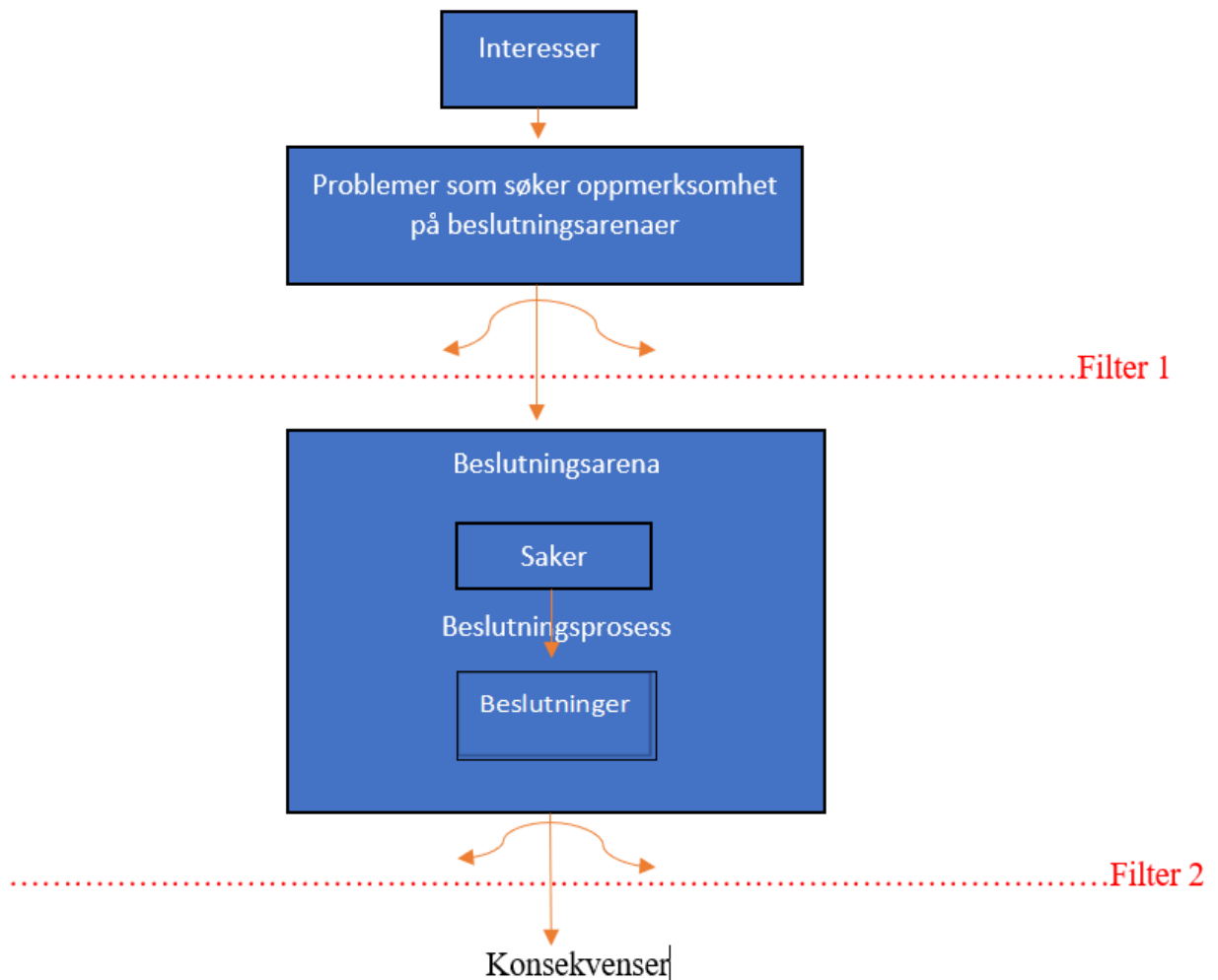
mellomlederne. Gjerde og Alvesson (2019) skriver i sin artikkel at det er viktig at mellomlederen reflekterer over og er bevisst hvem de identifiserer seg med for at det ikke skal oppstå misnøye fra flere hold. Studien er interessant fordi den viser et nyansert syn på mellomlederrollen. Den fremstiller mellomlederen som en som har rikelig tilgang på informasjon begge veier og kan ha stor påvirkningskraft og dermed også reell mulighet til å gjøre en positiv forskjell gjennom både å være paraplyholder og prestasjonsdriver.

### **2.1.1 Mellomlederen – makt og avmakt**

Når vi presenterer mellomlederen kommer vi ikke utenom begrepet makt. Hope (2015, s. 54) definerer maktbegrepet som å ha tilstrekkelig innflytelse til å få andre, i dette tilfellet ansatte, til å gjøre det mellomlederen ønsker. Dette ligger tett opp til Max Webers (Weber, Fivelsdal & Østerberg, 2010, s. 68) definisjon av makt om «*mulighet til å påtvinge andres atferd ens egen vilje*». Her er vi interessert i å få økt forståelse for mellomleders translatørkompetanse i endringsprosesser. Det er særlig makt knyttet til denne delen av mellomlederrollen vi vil se nærmere på. Gudmund Hernes (1975) skriver at vi ikke kommer utenom makt når vi skal forstå sosiale, politiske og økonomiske forhold. Han peker på at det er mange dimensjoner ved maktbegrepet og at det både handler om å realisere egne interesser og ha makt over andre, men at også språket vi bruker til daglig er uttrykk for makt. «*For å kunne ha innflytelse på prosessen og lykkes med gjennomføring av omstilling kreves makt*» (Stensaker & Haueng, 2019, s. 58). Jacobsen (2012) omtaler også makt. Han skriver at det i alle organisasjoner eksisterer ulike maktreelasjoner. Det betyr at personer i ulike posisjoner i organisasjonen vil ha mulighet for å utøve makt over andre og få dem til å gjøre noe de ellers ikke ønsker.

S. Christensen og Daugaard Jensen (2008) beskriver seks maktdimensjoner. Vi vil i vår analyse benytte fem av disse dimensjonene som vi mener er særlig relevant knyttet til mellomleder som oversetter i endringsprosesser. Direkte makt bygger på en antakelse om at noen aktører utøver makt over andre aktører i en beslutningsprosess. I følge S. Christensen og Daugaard Jensen (2008) finner direkte makt sted på både formelle og uformelle beslutningsarenaer hvor saker tas opp. I offentlig sektor vil det være naturlig å tenke at politikere og toppledelsen har og utøver direkte makt. Mellomleder har tilsvarende makt i egen tjeneste.

Indirekte makt bygger på antakelsen om at der er maktutøvelse i tilgangen til maktearenaer. S. Christensen og Daugaard Jensen (2008) bygger videre på sin modell om direkte makt og legger til noen ekstra elementer for å synliggjøre hvordan indirekte makt kan påvirke i beslutningsprosesser. Da vår studie handler om mellomlederrollen i endringsprosesser og deres translatørkompetanse, er det interessant å se nærmere på den indirekte maktmodellen.



Figur 2.5: Illustrerer de to filtrene i den indirekte maktmodellen (S. Christensen & Daugaard Jensen, 2008, s. 47).

I modellen problematiseres maktbegrepet ved å innføre to filtre, hvilke saker som blir tatt opp og på hvilke arenaer (filter 1), og hvilke beslutninger som blir realisert (filter 2). I offentlig sektor er det flere aktører som kan kontrollere de to filtrene. Modellen er særlig relevant da vi

tenker at den som kan språksette interessene slik at man får tilgang på beslutningsarenaer har stor grad av indirekte makt. Likeledes vil mellomleder gjennom bruk av sin translatørkompetanse i filter to kunne påvirke hvordan og i hvilken grad beslutningen blir implementert.

En annen dimensjon, bevissthetskontrollerende makt, bygger på antakelsen om at maktutøvelse kan komme til uttrykk ved at noen aktører påvirker andre aktørers forestillinger om hva deres egne ønsker eller interesser er (S. Christensen & Daugaard Jensen, 2008).

Relasjonell makt er den siste dimensjonen vi vil se nærmere på. Her finnes makten i samspillet mellom mennesker i deres sosiale relasjoner og oppstår gjennom kommunikasjon. I denne typen makt påvirker aktørene i relasjonen hverandre gjensidig, og på denne måten utvider sin forståelse (S. Christensen & Daugaard Jensen, 2008).

Selv om det er knyttet ulike typer makt til mellomlederrollen er det vanskelig å komme utenom at også mellomledere kan kjenne på avmakt i sine posisjoner. Avmakt kan forstås som det motsatte av makt. I artikkelen til Gjerde og Alvesson (2019) presenterer de blant annet de *maktesløse* mellomlederne, de lederne som opplever at de har liten påvirkningskraft. Nina Wallerstein (1992) bruker en modell i sin artikkel «Powerlessness, Empowerment and Health: Implications for Health Promotion Programs» for å forklare maktesløshet (1992, s. 201). Selv om modellen om maktesløshet og myndiggjøring er brukt i et helseperspektiv, kan den også bidra til å belyse maktesløshet knyttet til mellomlederrollen. Modellen setter blant annet søkelys på store fysiske og psykiske krav, opplevelsen av lite kontroll, kronisk stress, mangel på sosial støtte og mangel på ressurser som risikofaktorer som kan gi opplevd maktesløshet. I artikkelen til Gjerde og Alvesson (2019) er noen av kjennetegnene de fant blant de *maktesløse* mellomlederne manglende sosial støtte i arbeidet, ved at de ikke identifiserte seg med verken toppledelse eller medarbeidere på gulvet. Videre fant de opplevelse av liten påvirkningskraft. Opplevelsen av lite kontroll kan være et uttrykk for det samme.

### **2.1.2 Mellomlederen – tillit og lojalitet**

Tillit er viktig i all relasjon mellom mennesker, enten det er på arbeidsplassen eller privat. Det er en ferskvare som trenger å holdes varm. Den består av den enkeltes opplevelse og tillit er et tosidig spenningsforhold mellom to personer (Spurkeland, 2012, s. 36). Schindler og Thomas

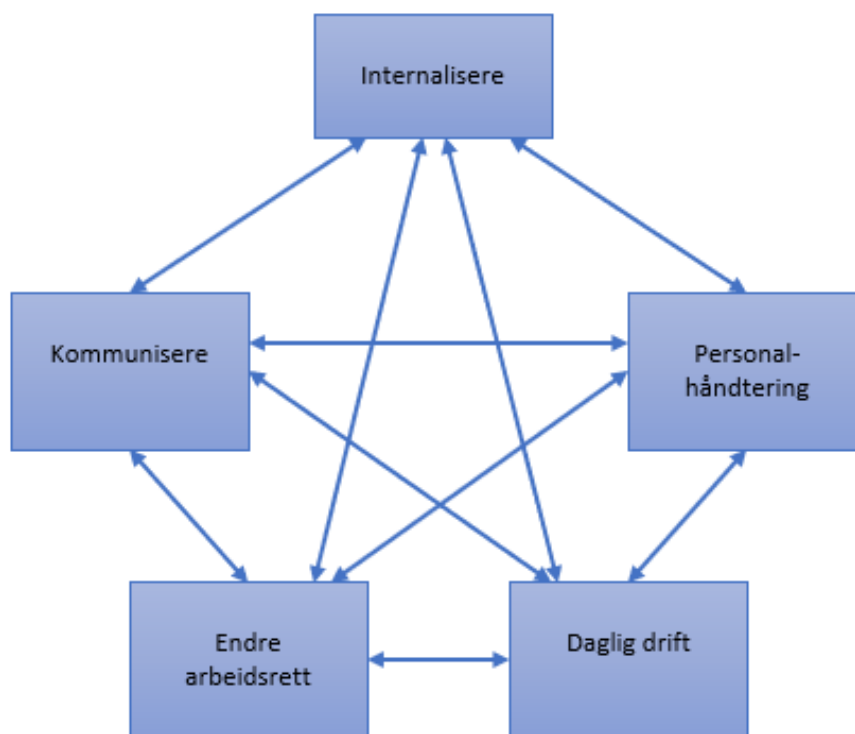
(1993, s. 563) deler tillit i fem dimensjoner; Kompetanse, integritet, konsistens, lojalitet og åpenhet. Her er kompetanse definert som faglig og mellommenneskelig kunnskap og ferdigheter som trengs for å utøve arbeidet. Spurkeland (2012) tar utgangspunkt i de samme fem dimensjonene. Busch (2012, s. 14) viser også til at kunnskaper og ferdigheter er de to viktigste dimensjonene i kompetanse. Integritet er i artikkelen definert som ærlighet og ekthet. Spurkeland (2012, s. 36) oversatte integritetsdimensjonen til «*samsvar mellom tale og handling*». Den tredje dimensjonen innen tillit er konsistens. Det handler om pålitelighet, forutsigbarhet og god dømmekraft i håndtering av situasjoner. Busch (2012, s. 36) skriver at tillit er viktig, og vektlegger at «*høy grad av tillit er en sentral del av den psykologiske kontrakten mellom medarbeiderne og organisasjonen*».

Lojalitet er den fjerde dimensjonen. Denne omhandler velvillige motiver og vilje til å redde en annens person ansikt. Når Meyer og Stensaker (2011, s. 85) skriver om hva som kjennetegner lojale ansatte, så fremheves deres positive beskrivelser av prosessen de tidligere har vært gjennom. Den femte dimensjonen er åpenhet, og den er definert som tilgjengelighet og det å være villig til å dele ideer og informasjon fritt. Spurkeland (2012) sier at ledere kan tillære seg atferd som virker tillitsskapende. Ledere er avhengig av tillit for å ha legitimitet i rollen. Tillit utvikles over tid som et resultat av tillitsskapende adferd. Spurkeland (2012) skriver at ledere er avhengig av tillit for å få medarbeiderne med seg. Tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider påvirker medarbeidernes prestasjoner og motivasjon. Man kan si at tillit er avgjørende for alt endringsarbeid.

Stensaker og Haueng (2019, s. 19) peker på at der er flere ulike definisjoner på tillit, og tar utgangspunkt i at tillit handler om å ha positive forventninger til andres atferd. Dette er spesielt viktig i omstillingsprosesser. I dette arbeidet har tillit mellom mellomleder og ansatte, og mellom mellomleder og toppledelsen vært tema. Slike vertikale forhold vil ha andre aspekter med seg som for eksempel maktforhold, kultur, roller og relasjoner. Dette kan bidra til å gjøre tillitsforholdene mer sårbar og at tillit oppleves ulikt ut fra posisjon i organisasjonen.

## 2.2 I stadig endring

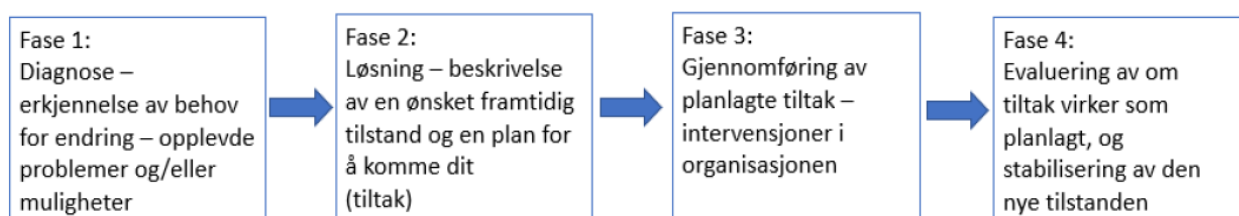
Vi har tidligere påpekt at offentlig sektor preges av å være i stadig endring. Meyer og Stensaker (2011) skriver at i et multippelt endringsperspektiv skjer flere endringsprosesser samtidig. I et slikt perspektiv vil større endringer initiert av toppledelsen bli utført samtidig som mindre kvalitetsforbedrende endringsprosesser foregår i tjenestene. Mellomlederens rolle i endringsprosessene blir da å bidra til at endringsprosesser av ulike størrelser gjennomføres samtidig som ordinær drift skal ivaretas. Åkerstrøm Andersen og Born (2005) hevder at det er et skifte i den grunnleggende kodifiseringen av kommunikasjon der en av spillereglene er at man skal elske sin arbeidsplass, her med fokus på offentlig sektor og omstilling. Med ansatte som utgangspunkt viser de til omstillingsproblemer på tre ulike nivåer: offentlig sektor, organisasjon og individ. Omstillingskarusellen, som blir vist til i denne artikkelen, viser hvordan enkelte organisasjoner er i gang med kontinuerlige omstillingsprosjekter i en uendelig sirkelbevegelse. Modellen under hva mellomleder skal ivareta ved endringsprosesser og den viser nettopp denne kompleksiteten:



Figur 2.6: Modellen viser hva mellomleder skal ivareta ved endringsprosesser og kompleksiteten (Hope, 2015, s. 92)

Vårt fokus er mellomledere i endringsprosesser og betydningen av deres translatørkompetanse. For å forstå dette vil vi først se nærmere på hva endring er, ulike lederstiler, strategier for endring og kommunikasjon og endring, deriblant translasjoner og translatørkompetanse.

Det finnes ulike perspektiver på endring. Omstillinger handler om å gå fra noe til noe annet. Da kan omstilling og endring være synonyme begrep, og de brukes gjerne om hverandre. I vår studie har vi lagt til grunn planlagte endringsprosesser uavhengig av om de er styrt ovenfra eller nedenfra. Det intensjonelle perspektivet på endring er at organisasjonen har et problem som man ønsker å løse ved å gjennomføre en endringsprosess (Jacobsen, 2004). Det finnes mange ulike modeller på endringsprosesser. Lewin er referert til i boken «Endringsledelse i et strategisk perspektiv» (Johnsen, Vanebo, Valstad & Busch, 2007) og bruker tre faser i endringsprosesser: Unfreezing, moving og freezing. Andre har tatt utgangspunkt i Lewin sin modell for endringsprosesser og videreutviklet denne til å omhandle flere faser. En av disse er Kotter som deler endringsprosesser inn i åtte faser (Johnsen et al., 2007). Det som er felles for flere av disse modellene basert på Lewin er at de alle omhandler kommunikasjon og at endringer innføres etter hverandre (Johnsen et al. 2007). I boken «Endringskapasitet» trekker Meyer og Stensaker (2011) frem at deres forskning viser at endringer i norske virksomheter i dag er multiple endringer. Dette utfordrer den tradisjonelle endringsteorien. I motsetning til den tradisjonelle endringsteorien finner de at endringer skjer samtidig, og at nye endringsprosesser ofte initieres før den forrige er avsluttet. Siden vi her ser på translasjonskompetanse er vi opptatt av kommunikasjonsprosessene og i hvilken grad mellomledere oversetter budskap i en endringsprosess. Vi er også opptatt mellomledernes bevissthet rundt dette. Videre har vi vektlagt styrte endringsprosesser uavhengig av om de er initiert fra toppledelsen eller fra tjenesten selv. Dag Ingvar Jacobsen definerer en styrt endringsprosess som en prosess med fire sentrale faser;



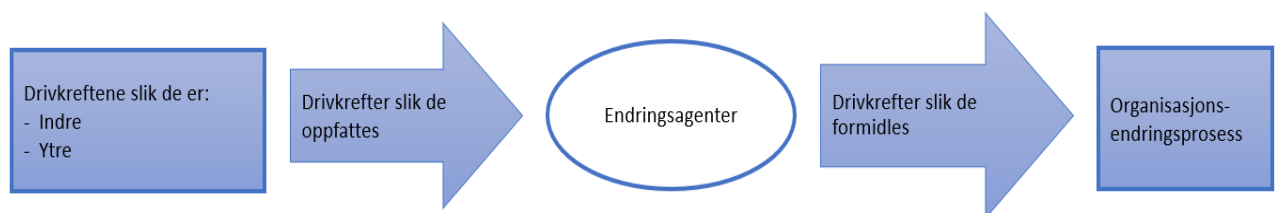
Figur 2.7: En planlagt endring (Jacobsen, 2004, s. 38)



Jacobsens (2004) sin modell tar utgangspunkt i at organisasjonen opplever behov for endring. For å løse behovet språksetter man hva organisasjonen skal oppnå med endringen. Videre iverksetter man ulike tiltak og til slutt evaluerer man disse for å se om tiltakene har gitt ønsket effekt. Når endringsprosessen er gjennomført og organisasjonen har nådd målet, stabiliserer man organisasjonen tilpasset den nye situasjonen (Johnsen et al., 2007). Det som kjennetegner Jacobsens (2004) endringsperspektiv er at det er en endring som er planlagt og at konkrete intensjoner ligger til grunn for endringsprosessen. Hvilke drivkrefter som ligger til grunn for en planlagt endring kan ha sitt utspring i eksterne og interne forhold (Jacobsen, 2004). Eksterne eller ytre drivkrefter er endringer som skjer i omgivelsene og som organisasjonen ikke kontrollerer. Organisasjonen må derfor tilpasse seg de ytre drivkreftene (Jacobsen, 2004). Eksempler på ytre drivkrefter kan være endring i markedet, ny teknologi, nye rammebetingelser som lovverk eller retningslinjer.

Interne eller indre drivkrefter er forhold i organisasjonen som gjør at det må skje en endring (Jacobsen, 2004). Dette kan eksempelvis være konflikter mellom ansatte eller høyt sykefravær.

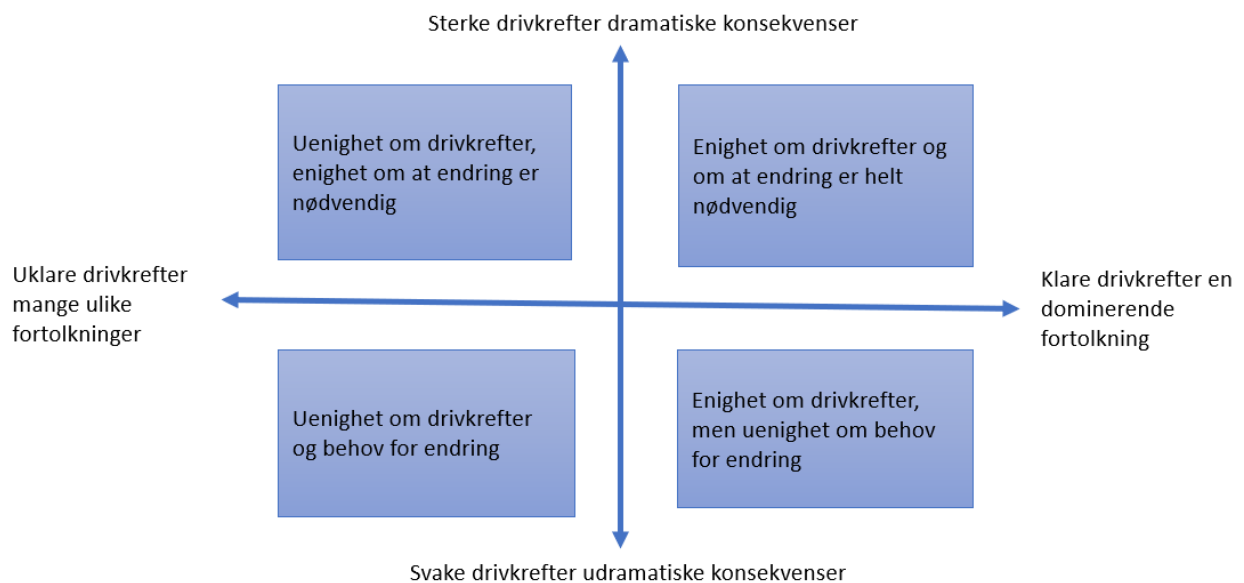
Uavhengig av om endringene har sitt utspring i eksterne eller interne drivkrefter begynner de ved at noen tar et endringsinitiativ. Disse planlagte endringsprosessene består alltid av endringsagenter, personer som driver endringen fremover. Jacobsen (2004, s. 56) beskriver det slik; «*Drivkreftene må registreres og omsettes i handling før de blir drivkrefter i en planlagt endringsprosess*». I et slikt perspektiv blir alle drivkrefter subjektive forståelser av behov for endring uavhengig av om de ligger utenfor eller i organisasjonen (Jacobsen, 2004).



Figur 2.8: Indre og ytre drivkrefter i en planlagt endringsprosess (Jacobsen, 2004, s. 56).

Drivkreftenes klarhet og styrke har betydning for hvordan endringsprosessen vil foregå og kan blant annet si noe om hvor mye motstand eller engasjement endringsinitiativet og prosessen vil møte (Jacobsen, 2004). Jacobsen (2004) beskriver gjennom en modell hvordan ulik styrke og klarhet ved drivkreftene kan gi ulike utslag. Drivkreftenes klarhet beskriver Jacobsen (2004) som i hvor stor grad flere i organisasjonen har en sammenfallende opplevelse av at det er behov

for endring. Hvis vi ser til figuren over (figur 2.8), vil jo større andel som har lik oppfatning av drivkreftene gjøre at disse oppleves som klare. Dersom drivkreftene oppleves utydelig, kan dette gi rom for ulike fortolkninger og gi liten grad av klarhet (Jacobsen 2004). Drivkreftenes styrke handler om sammenhengen mellom deres klarhet og hvilke konsekvenser de har. Variasjon i opplevd klarhet og styrke kan derfor ha innvirkning på endringsprosessen.



Figur 2.9: Modell som beskriver drivkrefter, konsekvenser og fortolkninger (Jacobsen, 2004, s. 62).

Stensaker og Haueng (2019) skriver om organisasjoner og endringskapasitet. Noen organisasjoner er bedre i stand til å håndtere store endringer, og de ansatte her har tro på egen kompetanse og ser at de kan brukes i ulike deler av organisasjonen. Over tid kan organisasjoner lære å bli dyktigere til å bygge opp endringskapasitet slik at de kan stå i store og kontinuerlige omstillingsprosesser.

Fordi omgivelsene er i konstant endring må også organisasjonene være tilpasningsdyktige. Mange endringsprosesser lykkes ikke, men dette kan også handle hvordan det å lykkes blir definert og om hvilke mål som blir oppnådd. Hvis man setter høye og strenge kriterier for måloppnåelse så vil kanskje ikke alle mål som er satt oppnås. Men de fleste organisasjoner vil oppnå noe, og de færreste vil kunne oppnå alle fastsatte mål.

Stensaker og Haueng (2019) viser til områder hvor mange organisasjoner kan bli bedre, men at dette er en sammensatt problemstilling. Når man står i en krevende omstillingsprosess og

opplever uforutsette ting går det nesten aldri slik en har tenkt i utgangspunktet. De fleste kan se hva man burde gjort i etterkant som informert bedre, lagt mer detaljerte planer m.m.

I strategiske omstillinger har ledelsen ansvaret, da det krever beslutninger på toppnivå. Hele organisasjonen, ledelse, mellomledelse og ansatte må være med på omstillingsprosessen. Ledelsen alene vil aldri kunne lykkes med en omstilling som krever at hele organisasjonen omstiller seg. Mellomledere som opplever å ha stort handlingsrom, får bruke egen erfaring, være med å definere og bruke sin kompetanse. Ved å ha kjennskap til sine medarbeidere kan påvirke hvordan de selv utløser motivasjon og energi, enn de mellomledere som opplever at de får oppgavene tredd ned over hodet. Toppledelsen har ofte lengre tid i endringsprosessene ved at de drøfter og planlegger før beslutninger tas. Når beslutningen er tatt er det gjerne en forventning om at endringen skal skje raskt. Det er viktig at toppledelsen gir mellomledere ro til å gjøre endringene (Stensaker & Haueng, 2019, s. 25-40). Tid er et nøkkelord. Hvis ikke mellomlederne får tid til å skape egen forståelse av endringen, hjelper det lite å løpe fort hvis man løper i ulike retninger. Her vil man trenge en felles forståelse og det å oppnå en felles forståelse kan ta tid.

For å få engasjerte ansatte som brenner for endringene må de ansatte få handlingsrom. De færreste av oss liker å bli fortalt hva vi skal gjøre og hvordan vi skal gjøre det. Det å forvente at ansatte skal være engasjert i endringene, når de ikke har vært med i beslutnings- og/eller i planleggingsprosessen kan være lite realistisk og gi økte utfordringer. Det er viktig med involvering for å skape engasjement og gjøre de ansatte motivert til å bidra med omstillinger (Stensaker & Haueng, 2019, s. 70-80).

Ikke alle endringer blir godt mottatt. I offentlig sektor er det, med høyt endringstempoet, en fare for at ansatte i organisasjoner blir mett av å stå i stadig endring. I boken «Endringskynisme» presenterer Amundsen og Kongsvik (2008) empiri hvor ansatte opplever at endringer gjennomføres uten annet mål enn å gjøre noe nytt. Basert på dette har de innført begrepet endringskynisme.

Jacobsen (2004) beskriver to strategier og lederstiler knyttet til endring. Tabellene nedenfor viser ulikhetene mellom de to strategiene og deres lederstiler. I tillegg til hard og myk ledelse kan man også bruke top-down ledelse og bottom-up ledelse. Det som skiller de to er at den første har et materielt, strukturelt og system fokus og den andre har fokus på menneskene. Jacobsen (2004) skriver at til tross for at de er forskjellige har de begge sin plass i

endringslitteraturen. Begge strategiene kan være velfungerende i endringsprosesser under ulike forutsetninger. Strategi O og E med tilhørende lederstiler. Vi kan oppsummere forskjellene mellom de to strategiene og lederstilene som er tilknyttet dem i tabellene 2.2.1 og 2.2.2 (Jacobsen, 2004 s. 180 og 209):

	<b>Strategi E</b>	<b>Lederstil E - Hard ledelse</b>
<b>Mål</b>	Økonomisk forbedring	Kartlegg motstand og støtte
<b>Ledelse</b>	Instruerende og kommanderende	Kartlegge maktbaser
<b>Innhold</b>	Strategi, struktur og systemer	Knytt allianser
<b>Planlegging</b>	Sekvensiell og analytisk	Identifiser sentrale «slagmarker»
<b>Motivasjon</b>	Bruk av finansierte incentiver	Definer «brohoder» og kamper
<b>Konsulenter</b>	Eksterne spesialister	Overvåk prosessen
		Vær villig til å bruke trusler og tvang

Tabell: 2.2.1: Oversikt over strategi E og tilhørende lederstil

**Strategi O****Lederstil O – Myk ledelse**

<b>Mål</b>	Læringsevne	Se den enkelte
<b>Ledelse</b>	Delegerende og støttende	Tilfør ressurser og energi
<b>Innhold</b>	Mennesker, grupper og kultur	Motivasjon av den enkelte
<b>Planlegging</b>	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell	Delegering og støttende atferd
<b>Motivasjon</b>	Indre motivasjon, deltakelse	Funger som bindeledd
<b>Konsulenter</b>	Prosesskonsulenter	Funger som «lærer»

Tabell: 2.2.2: Oversikt over strategi O og tilhørende lederstil

**2.2.1 Mellomlederen og kommunikasjon**

Kommunikasjon er viktig og ofte undervurdert. Kommunikasjon er en viktig del av alle endringsprosesser. Vi ønsker å se på mellomledere og kommunikasjon i sammenheng med translasjoner og translatørkompetanse. Vi har utviklet en egen modell for å vise mellomleders rolle i endringsprosesser opp mot kommunikasjon, og denne vil vi vise til under 2.3 oppsummering av teori.

Det er viktig å forstå endringene som skjer på en arbeidsplass, ofte handler det om kommunikasjon og lytte nok til de ansatte for å lykkes. Ord vi bruker og den forståelse vi viser, kan være med å skape nærhet eller distanse til de vi skal samarbeide med. Røvik (2007) trekker frem translatørkompetanse som en viktig ressurs for å lykkes med kunnskaps- og idéoverføring mellom organisasjoner. Her blir ulike kompetansekrav til den gode oversetteren

tydeliggjort, og en av disse er oversetterens evner som språksetter. Språksetter blir beskrevet som en som oversetter, kommuniserer og setter ord på praksis. Kulturen på en arbeidsplass har stor betydning enten det handler om sosiolekter, sjargonger, faguttrykk eller lignende. Mellomleder må forholde seg til dette for at samspeillet skal fungere. Samtidig vil tolkning og persepsjon ha betydning for hvordan man forholder seg til endring. For å sette det på spissen, så kan det som oppleves som en veloverveid og viktig beslutning fra leders ståsted, oppleves som meningsløst og tankeløst for ansatte. Hvordan mellomleder formulerer og kommuniserer endring blir derfor viktig. Mellomleder er i den unike posisjonen med å ha kjennskap til både de ansattes kultur og toppledelseskultur, og vil kunne fungere som oversetter.

Når kompetente ansatte skal utføre krevende arbeidsoppgaver som krever indre motivasjon, handler det om at de ansatte opplever anerkjennelse, vekst og personlig utvikling.

«*Motivasjon skapes ved at individene søker å dekke sine behov*» (Busch, 2012, s. 110-111).

Det er laget ulike modeller for arbeidsmotivasjon. Bolman og Deal (2014) refererer til den amerikanske psykologen Frederick Herzberg som forsket på hva som motiverer og demotiverer ansatte. Han hevder at ytre faktorer som arbeidsforhold og organisasjonens regler, det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet, kan gjøre ansatte ulykkelige, og ikke egentlig motivere dem til å bli mer produktive (Bolman & Deal, 2014:149). Herzberg beskriver videre eksempel på motiverende indre faktorer i arbeidet som det å trives med arbeidsoppgaver, føle ansvar for arbeidet man gjør, prestere og utvikle seg i jobben og få anerkjennelse for en velgjort jobb. Maslows behovspyramide er en annen motivasjonsmodell (Bolman & Deal, 2014, s. 151) som viser eksistensbehov, relasjonsbehov og vekstbehov, men hvilke behov som dominerer vil variere fra ut fra person og situasjon. Mellomlederne må kommunisere både opp og ned i organisasjonen, lytte, inkludere og involvere, motivere, og legge til rette for bred forankring. Mellomleder må vise forståelse for det de ansatte skal stå i, og få kultur og strategi til å passe sammen.

Stensaker og Haueng (2019) trekker fram at det stilles høye krav til dagens ledere på hva de skal være gode til og levere på. De finner i sin forskning en diskurs blant ledere om at ansatte i stor grad er opptatt av sine rettigheter og i mindre grad sine plikter. Samtidig er ofte ansatte de som står i en bedre posisjon for å bidra til økt engasjement hos øvrige ansatte.

Stensaker og Haueng (2019) skriver om den store hviskeleken, om at ansatte kun oppfatter glansbilder som presenteres, og at ryktebørsen har stor gjennomslagskraft og blir den største informasjonskilden. Her peker forfatterne på internasjonal forskning som viser at avstanden

mellom toppledelse og de øvrige ansatte blir for stor og toppledelsen oppleves som usynlig. Dette skjer i de tilfeller hvor toppledelsen ikke er tilstede der endringen blir implementert, og ikke er tydelige på hva de ønsker å oppnå. Det er viktig å få frem informasjon om hva som er relevant for avdelingen og eventuelle konsekvenser som vil komme for hver enkelt ansatt.

### **2.2.2 Translasjoner og translatørkompetanse**

I vår studie har vi sett nærmere på mellomledere og deres translatørkompetanse i endrings- og omstillingsprosesser, og i hvilken grad gode oversettelser av mellomleder er avgjørende for at endringsprosesser lykkes. Offentlig sektor er i stadig endring og det stilles store krav til at den til enhver tid driftes på en god måte. Nye reformideer skal implementeres. Det kan være NPM, Post NPM, New Public Governance, målstyring, samstyring eller mindre organisasjonsendringer og forbedringsprosesser lokalt. Når nye ideer implementeres blir de gjenstand for større eller mindre grad av aktiv omformulering av aktører i ulike kontekster. Slike kontekster kan være ideer, tradisjoner eller institusjoner (Sahlin & Wedlin, 2008, s. 219). Å inneha god translatørkompetanse er derfor sentralt for å lykkes med implementering av nye ideer (Røvik, Eilertsen & Furu, 2014). Røvik (2007, s. 319) definerer translatørkompetanse som «å overføre organisasjonsideer mellom ulike organisatoriske kontekster». Røvik et al. (2014) trekker fram tre sentrale elementer ved translatørens kompetanse som kan være avgjørende for hvor vellykket oversettelsen og implementeringen er: Presise begrepsverktøy, kontekstkunnskap og kunnskap om bruk av oversettelsesregler.

Når organisasjonsideer skal oversettes trenger translatøren kunnskap slik at man er i stand til å gjenkjenne mønstre og reflektere over egen rolle og hvilke regler man følger i translasjonsprosessen. Presise begrepsverktøy kan i så måte gi økt suksess når ideer oversettes (Røvik et al., 2014).

Det andre elementet som blir trukket fram av Røvik et al (2014) er kontekstkunnskap. Et grunnleggende premiss er at translatøren har kjennskap til kontekstene som organisasjonsideer overføres mellom. For å gjøre gode oversettelser som translatør må man derfor både ha inngående kjennskap til konteksten ideen overføres fra og konteksten ideen overføres til. Ifølge Røvik et al (2014) er den gode oversetter flerkontekstuell. Røvik (2007) forklarer flerkontekstuell translatørkompetanse som en som «... besitter og kombinerer kunnskap om de organisatoriske kontekstene det oversettes mellom» (Røvik, 2007, s. 326).

Imidlertid ser man at dette idealet sjelden er oppfylt og at translatørene som oftest besitter kun inngående kunnskap om en av kontekstene (Røvik et al., 2014). Disse to ulike kontekstkunnskapene omtales som dekontekstualiseringskompetanse og rekontekstualiseringskompetanse.

Dekontekstualiseringskompetanse forklarer Røvik (2007, s. 327) som translatørens evne både til å identifisere gode velfungerende praksiser i andre organisasjoner og å utforme gode teoretiske presentasjoner av disse. Tre elementer er særlig viktig for at translatøren skal kunne gjøre gode dekontekstualiseringer av eksisterende praksiser. Det er å få innsikt i praksisen kompleksitet, innvevdhet og eksplisitet. At translatøren har innsikt i praksisens kompleksitet, betyr blant annet å ha god kunnskap om praksisens kausalitet og dermed relevante årsak-virknings-relasjoner som står bak en vellykket praksis. Videre må translatøren ha god kunnskap om i hvor stor grad praksisen er innvevd både i den lokale konteksten og i hvor stor grad organisasjonen har bånd til sine omgivelser og hvordan disse påvirker hverandre. Det siste elementet Røvik (2007) trekker fram er eksplisitet. Dette handler om translatørens evne til å fange det uttalte bak gode velfungerende praksiser. Her vil translatøren kunne dykke ned i praksisen og få fram det som gjerne tas for gitt i praksisen, og som er en del av uttalte eller ubevisste bestanddeler av praksisen. Translatørens oppgave her er å sette ord på det uttalte.

Rekontekstualiseringskompetanse er den andre av de to kontekstkunnskapene Røvik (2007) omtaler. Noe av det som kan være utfordrende med såkalte beste praksiser er at de oppskriftene som finnes gjerne er mer teoretiske presentasjoner av praksisen. Ifølge Røvik (2007) er dette pseudooversettelser som har til hensikt å framstå som vellykkede og utprøvd. Slike pseudooversettelser viser seg ofte å være satt sammen av flere praksiser, eller være konstruert uten å ha vært prøvd ut i virkeligheten. I slike tilfeller vil det være viktig at translatøren prøver å rekontekstualisere praksisen. Røvik (2007) beskriver det som at translatøren

*«...forsøker å frembringe mer sikker kunnskap om hvorvidt, hvor og hvordan den generelle oppskriften de facto er blitt praktisert i andre organisasjoner.*

*Rekontekstualisering innebærer altså blant annet at man forsøker å relokalisere ideen til andre bestemte organisasjoner og til bestemte kontekster» (Røvik, 2007, s. 328).*

Kunnskap om konteksten det oversettes til er også en viktig del av translatørens kontekstkunnskap. Det er et viktig premiss i denne tankegangen at organisasjoner som ønsker



å implementere nye organisasjonsideer eller praksiser allerede innehar aktører, prosedyrer og rammer som ideen skal implementeres i. Den nye ideen eller praksisen skal implementeres i en organisasjon som eksisterer og har sin relasjon til omgivelsene og årsaks-virkningsrelasjoner (Røvik, 2007). Røvik (2007) hevder at etablerte organisasjoner har sin egen reformhistorie. I dette ligger han at organisasjonen gjennom sine erfaringer har lagret kunnskap og følelser knyttet til tidligere implementering av reformideer. At translatøren har kjennskap til organisasjonens reformhistorie kan være avgjørende, da denne type historier både kan fremme og hemme gode implementeringsprosesser (Røvik, 2007).

Når det gjelder kunnskap om organisasjonen praksisen skal implementeres i trekker Røvik (2007) frem to typer kompetanse som det er viktig at translatøren innehar. Dette er sorteringskompetanse og konfigurasjonskompetanse. Røvik (2007) beskriver sorteringskompetanse som translatørens kunnskap om organisasjonens praksisfelt og reformhistorie. På bakgrunn av denne kunnskapen kan translatøren bistå ledelsen i å avgjøre hvilke ideer og praksiser man bør implementere. I en tid hvor offentlig og privat sektor blir bombardert av ulike reformideer er denne sorteringskompetansen særdeles viktig.

Det andre Røvik (2007) trekker fram er konfigurasjonskompetanse. Når en organisasjon beslutter å implementere nye praksiser eller ideer er de avhengig av at ideen eller praksisen blir tilpasset den organisasjonen den skal implementeres i. Nye ideer må konfigureres slik at de er tilpasset det som allerede eksisterer i organisasjonen (Røvik, 2007).

Det siste sentrale elementet som Røvik et al (2014) omtaler er kunnskap om oversettelsesregler. I dette ligger det at translatøren må ha tilstrekkelig kunnskap om hvilke regler som vil gi best overføringsresultat og under hvilke forutsetninger. Med dette menes det at translatøren må kunne velge når det er best å velge å kopiere, modifisere, eller innovere en praksis (Røvik et al., 2014).

### **2.2.3 Kontekstualisering**

Kontekstualisering forstås som når «...praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst» (Røvik, 2007, s. 293). Kontekstualisering skjer når ideer blir omgjort til praksis i en ny kontekst. Her vil vi se nærmere på hvilke translatører som driver

med kontekstualisering, på hvilke arenaer det skjer og etter hvilke ulike sett med regler kontekstualisering kan følge.

En mulig modell er den hierarkiske oversettelseskjeden. Denne modellen har mye til felles med en rasjonell implementeringsprosess. Denne type prosesser er ofte en top-down implementering av nye ideer, verktøy eller strategier, som følger den hierarkiske vertikale strukturen i organisasjonen. Den øverste ledelse iverksetter implementering av nye ideer og er pådrivere for endringen, mens det enkelte nivå under skal iverksette og operasjonalisere disse ideene. Vår antakelse er at dette i stor grad gjelder endringer som treffer mellomledere i offentlig sektor. Gjennom ulike former for styring fra øverste ledelse, enten det er gjennom disposisjonsbrev fra departementet, eller rådmannen i en kommune skal mellomlederen oversette denne praksisen og gi den mening i den konteksten hvor endringen skal implementeres.

Et sentralt spørsmål her er i hvilken grad mellomlederen vil ha mulighet til å oversette ideene. I en hierarkisk oversettelseskjede vil det ofte være klare føringer for alle underordnede ledd for når og hvordan implementeringen skal foregå. Man kan derfor stille spørsmål om mellomledere i denne posisjonen har frihet til å oversette og tilpasse ideen til egen tjeneste og den konteksten tjenesten er en del av. Samtidig er et sentralt element med denne type oversettelseskjeder at jo lenger ned i organisasjonen du kommer jo større grad av operasjonalisering av ideen må finne sted. Røvik (2007, s. 295) skriver en del av denne modellen er at man har gått fra det abstrakte ideen ned til konkrete oppgaver. Mellomlederens rolle blir å oversette dette til forståelig operasjonaliserbare praksiser.

Til tross for at man i denne modellen ser for seg at all utvikling og endring skjer vertikalt i organisasjoner, ser man i moderne organisasjoner inkludert offentlig sektor at ansatte blir påvirket gjennom ulike utviklingsarenaer. Dette kan være nettverk av profesjoner, konferanser og lignende. Som en følge av dette kan ideer også komme nedenfra i organisasjonen. I et slikt perspektiv blir det mellomlederens rolle å formidle disse ideene oppover i organisasjonen, og å skape forankring for endringsprosessene i den øverste ledelsen. Mellomlederen står her som translatør i et spenn mellom krav fra øverste ledelse og kultur og kontekst som ideer skal implementeres i. At mange ulike profesjoner med tilknytning til ulike utviklingsarenaer skal implementere samme idé kan medføre at ideer blir oversatt ulikt ned i organisasjonen.

Kontekstualisering kan skje på ulike måter. I vår studie ønsker vi å se nærmere på om det er fellestrekk og mønster for hvordan kontekstualisering skjer i implementeringen av nye organisasjonsideer. Røvik (2007, s. 301-307) presenterer i sin bok «Trender og translasjoner» to typer regler: Innskrivingsregler og spesifikke oversettelses- og omformningsregler.

Innskrivingsreglene kan deles i to; «regler for lokalisering og regler for tidsmarkering» av nye ideer (Røvik, 2007 s.301).

Lokalisering av organisasjonsideer handler om at man tar praksiser og organisasjonsideer som er allmenngjort og implementerer dem inn i nye felt (Røvik, 2007). I implementeringsprosessen gis den nye praksisen eller ideen lokal tilhørighet, ved at den settes inn i en lokal organisasjonskontekst. Over tid vil ideen utvikle seg innen det nye feltet eller organisasjonen og på denne måten få større lokal tilhørighet og utvikle flere referanser til det lokale (Røvik, 2007).

Den andre delen av innskrivingsregler omhandler tidsmarkering av organisasjonsideer (Røvik, 2007). Ideer og praksiser som er allmenngjort har ifølge Røvik (2007) tilknytning til global og internasjonal tid. Disse referansepunktene handler ofte om når ideen eller praksisen oppstod, når velkjente aktører implementerte ideen eller praksisen. En viktig del av innskrivingsreglene er dermed å knytte den nye ideen eller praksisen til lokal tid. Denne tidsmarkeringen gjøres ofte gjennom at det skapes «...en lokal fortid (historie) som en samtid og en fremtid» (Røvik, 2007, s. 303).

Røvik (2007) omtaler det å skape en lokal fortid som å gi praksisen eller ideen en lokal historie. Ofte gjøres dette ved at det oppstod et lokalt problem som organisasjonen trengte å løse. I prosessen med å finne gode løsninger kom organisasjonen over den aktuelle praksisen eller ideen som ble implementert (Røvik, 2007). Denne måten å tilnærme seg å tidsmarkere en ny praksis eller idé på er ifølge Røvik (2007), svært populær og vanlig. Årsaken er at denne tilnærmingen er i tråd med forventninger til hvordan «...rasjonelle organisasjoner bør opptre» (Røvik, 2007, s. 303).

Det å tidsmarkere en praksis eller en idé i samtiden, handler ifølge Røvik (2007) om at det i samtiden er sterke internasjonale strømninger som påvirker organisasjonen i større eller mindre grad. Om dette er bevisst hos organisasjonen eller ikke er usikkert, imidlertid viser historien at det settes fokus på utfordringer eller problemer innen dette området. Utfordringen

kan sies og ha en klar sammenheng med strømninger i samtiden. En ny praksis eller idé må dermed implementeres for å endre situasjonen (Røvik, 2007).

Den siste måten å tidsmarkere en idé eller praksis på lokalt er ved «å gi ideen en lokal fremtid» (Røvik, 2007, s. 304). Dette kan blant annet gjøres ved at ideen implementeres i en langsiktig plan innenfor feltet eller organisasjonen den skal innføres i (Røvik, 2007). I prosessene både med å skape en lokal kontekst og en lokal tidsmarkering omformes ideer og praksiser til lokale fortellinger. I eksempler hvor organisasjonsideer og praksiser har vært implementert kan man identifisere flere lokale kjennetegn for at overføringen skal være en suksess (Røvik, 2007).

Ovenfor har vi sett på innskrivingsreglene for implementering av organisasjonsideer og praksiser. Det andre settet regler innen kontekstualisering er spesifikke oversettelses- og omformningsregler. I kapittelet om translatørkompetanse nevner vi avslutningsvis tre typer oversettelsesregler: Den reproduserende modus, den modifierende modus og den radikale modus (Røvik, 2007).

De tre ulike oversettelsesreglene over sier noe om i hvor stor grad en organisasjonsidé endres fra konteksten den blir overført fra og til den konteksten den blir overført til. Det første settet med regler kaller Røvik et al (2014) den reproduserendemodus. I denne tilnærmingen har man til hensikt å kopiere en praksis, å reproducere praksisen i en ny kontekst. Røvik (2007) presiserer at kopiering eller reproduserende modus kan være hensiktsmessig særlig under tre forutsetninger. Den første han trekker frem er i de tilfeller hvor to organisasjoner innen samme bransje ønsker å innføre en velfungerende praksis fra en annen organisasjon som er svært lik ens egen og hvor praksisen og effekten av denne er godt dokumentert (Røvik, 2007). Det andre tilfellet som Røvik (2007) trekker fram er ved innføringen av nye forskrifter, veiledere e.l. som er utarbeidet av sentrale myndigheter. Her kan man selvsagt drøfte i hvor stor grad implementeringen er frivillig, men kopiering vil være den beste oversettelsesregelen. Det tredje tilfellet ifølge Røvik (2007) er hvis organisasjonen for eksempel befinner seg i en krisesituasjon og må endre kurs for å overleve i markedet. Å kopiere andre virksomheters praksiser for å omstille egen virksomhet kan i denne type tilfeller være en hensiktsmessig strategi.

Modifierende modus på sin side har til hensikt å skape den gode praksisen. Samtidig har translatøren her mulighet til å tilpasse praksisen slik at den vil gi ønsket resultat i den nye

konteksten. Det betyr at translatøren her er villig både til å legge til og trekke fra den opprinnelige praksisen for å oppnå ønsket resultat i egen organisasjon (Røvik et al., 2014). I noen tilfeller velger man å legge til gode praksiser som allerede eksisterer i organisasjonen og man lager kombinasjoner av to praksiser (Røvik, 2007). I de tilfellene hvor man velger å trekke fra ideer fra den praksisen man ønsker å implementere er det vanlig at det som trekkes fra er praksis som er uklar. Denne delen kan erstattes av etablert praksis i organisasjonen. Samtidig er det viktig at translatøren er oppmerksom på om fratrekkingen medfører at praksisen som implementeres ikke får den nødvendige virkningen fordi «essensen» er tatt bort (Røvik, 2007).

Den siste tilnærmingen er den radikale modus. Denne handler om at translatøren i større grad ønsker å innovere en allerede eksisterende praksis. Her tar translatøren seg store friheter og bruker den originale praksis mer som inspirasjonskilde til å omformulere og utvikle egne versjoner og praksiser (Røvik et al., 2014). Det er i særlig noen situasjoner Røvik (2007) fremhever hvor denne oversettelsesregelen vil være strategisk å ta i bruk. Det første Røvik (2007) trekker frem er i situasjoner hvor organisasjonen ønsker å implementere en overordnet organisasjonsidé, en «*institusjonalisert superstandard*» (Røvik, 2007, s. 332). Det å ta utgangspunkt i ideen og tilpasse den lokalt for at den skal være anvendbar vil her være sentralt. Den andre situasjonen Røvik (2007) trekker fram hvor radikal modus er anvendbar er når translatøren skal implementere en idé eller praksis mellom to organisasjoner som er svært ulike. Særlig i de tilfeller hvor avstanden i kultur mellom to organisasjoner er stor, er innovasjon en bedre tilnærming enn kopiering ved overføring av organisasjonsideer. Hvilken av disse modusene translatøren velger kan ha stor betydning for hvor vellykket translasjonen blir.

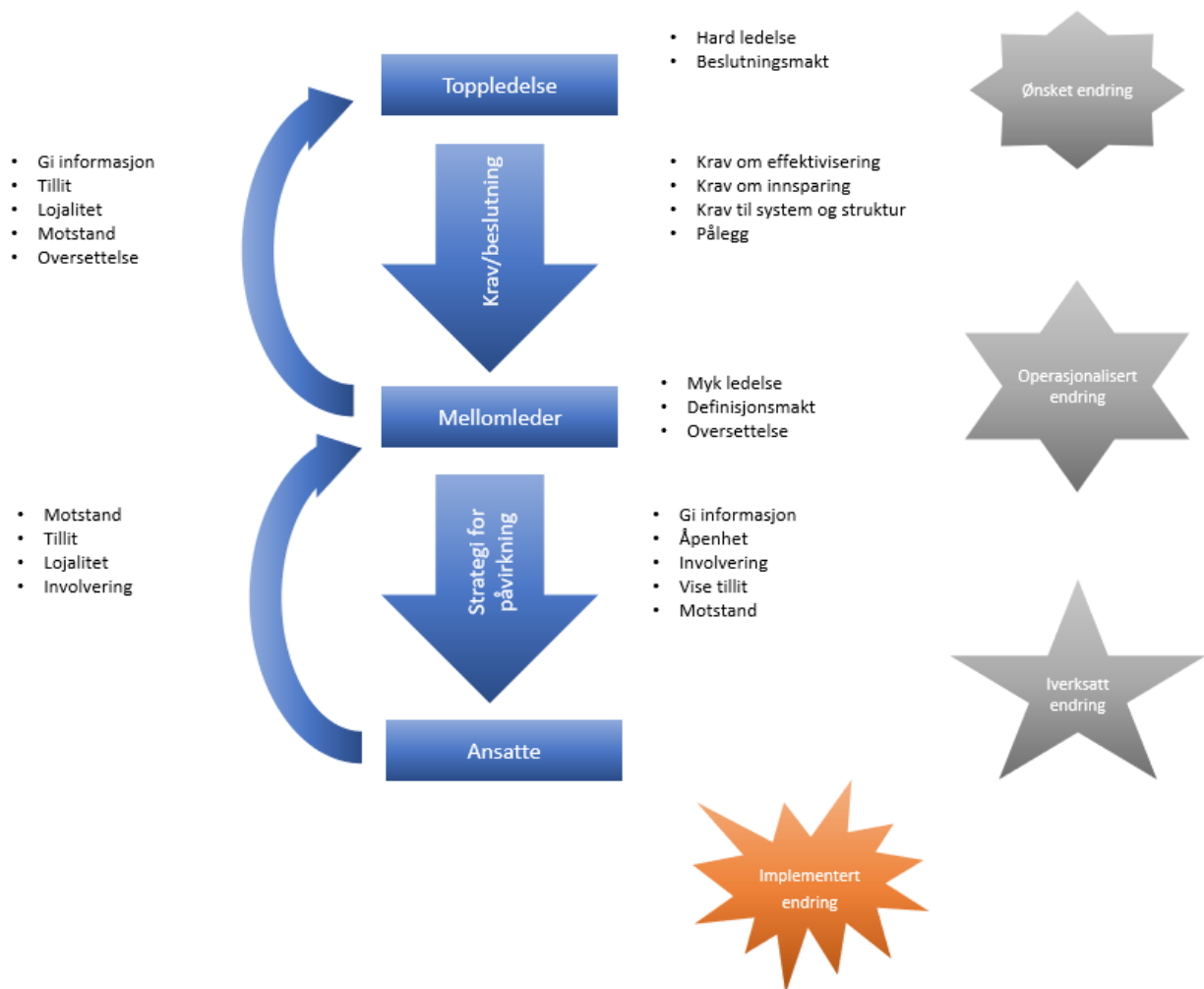
#### **2.2.4 Gode og dårlig oversettelser av organisasjonsideer**

Røvik (2007) hevder at muligheten «... *for å lykkes med overføring av organisasjonsideer mellom ulike kontekster øker dersom man i organisasjoner blir bedre oversettere og dermed er i stand til å lage bedre oversettelser*» (Røvik, 2007, s. 319). Det er mange eksempler på implementering av ideer som ikke har vært en suksess. Røvik (2007) peker på tre hovedtrekk ved implementeringer som ikke lykkes. Den første er det han kaller frikopling. Med frikopling mener han at «*ideer tas inn, men ikke tas i bruk*» (Røvik, 2007, s. 320). Den andre årsaken

han omtaler er frastøting. Frastøting beskriver Røvik (2007) som en prosess hvor ideer blir tatt inn og forsøkt tatt i bruk, men av ulike årsaker blir ideen lagt til side. Den siste årsaken til at implementeringer ikke blir en suksess er at ideer både blir tatt inn og tatt i bruk, men hvor resultatene blir annerledes enn forventet (Røvik, 2007). De forsøkene som ifølge Røvik (2007) ikke har lyktes i et translasjonsteoretisk perspektiv skyldes dårlige oversettelser. Her har translatøren ikke klart å fange opp essensielle faktorer ved konteksten ideen overføres fra. Ideens kompleksitet vil her være avgjørende for hvor vanskelig det kan være å gjøre gode oversettelser. En annen årsak til at en implementering ikke lykkes er at kontekstualiseringen til den organisasjonen ideen oversettes inn i ikke er tilstrekkelig. Røvik (2007), hevder at det virker som om at man i implementeringsprosesser hvor nye praksiser og ideer skal overføres til nye kontekster i for liten grad er oppmerksom på viktigheten av at ideene må oversettes til lokale versjoner. Å velge rett sett med oversettelsesregler vil og ha betydning for i hvor stor grad overføringen blir en suksess.

## **2.3 Oppsummering av teori**

Ovenfor har vi presentert ulike teori som omhandler reformbølger i offentlig sektor, mellomlederrollen, endringsprosesser og translatør. På bakgrunn av denne teorien har vi utarbeidet en modell for å vise mellomleders rolle, i endringsprosesser og viktigheten av translatørkompetanse.



Figur 2.10: Oppsummering av egenprodusert teorimodell

I modellen over ser vi to ting, hvordan endringsprosesser foregår ovenfra og ned og hvordan translasjoner kan være en del av den prosessen. Vi har valgt å vektlegge større endringer og implementering i vår modell. Som en konsekvens av dette har vi fokusert på toppstyrte endringsprosesser, hvor toppledelsen iverksetter endringer basert i stor grad på eksterne drivkrefter. Teorien viser at drivkreftene for endring kan være både eksterne og interne (Jacobsen, 2004). Når vi har vektlagt eksterne drivkrefter handler det om hvordan store reformbølger som har vært gjennomført i offentlig sektor de senere årene har artet seg.

I modellen har vi toppledelsen øverst til venstre. Toppledelsen representerer eksterne drivkrefter og hard ledelse. De sender beslutninger til mellomleder om at arbeidet skal effektiviseres, kostnader skal reduseres og omstillinger skal gjennomføres. Mellomlederen er mottaker av disse påleggene og kravene. Mellomleder representerer for oss myk ledelse. Hvis

vi ser tilbake til modellen fra Davis og Newstrom (1989) ser vi at relasjonskompetanse i tillegg til fagkunnskap er viktig for mellomlederen. For å få med de ansatte på endringen vektlegger vi myk ledelse som strategi. I vår modell er mellomlederen bindeleddet mellom øverste ledelse og de ansatte. Dersom mellomlederen opplever at kravene som er ønsket av toppledelsen er vanskelig å oppfylle har den mulighet for å tilbakemelde dette til toppledelsen i den øverste feedbackloopen til venstre. Dette kan for eksempel være å si ifra om implementeringer som går på tvers av lover og rundskriv tjenesten må overholde. En viktig oppgave mellomleder har er å være translatør mellom nivåene over og under seg. Her sitter mellomlederen i en nøkkelposisjon og har blant annet definisjonsmakt i sin oversettelse. I dette ligger mellomleders evne til å lage gode oversettelser slik at de ansatte forstår meningsinnholdet i endringen. Hope (2015) bruker begrepet «sensemaking» om det å gi meningsinnhold til budskapet. For å gjennomføre endringen har mellomleder en strategi for påvirkning. Mulige strategier kan være å gi informasjon, ha åpenhet rundt prosessen, involvere de ansatte og å vise dem tillit. Vi har også valgt å sette opp motstand her. Dersom mellomlederen ikke har tillit til endringen kan vedkommende sabotere implementering gjennom ulike former for motstand.

Gjennom strategi for påvirkning vil mellomleder få tilbakemeldinger fra de ansatte. Dette vises i feedbackloopen nederst til venstre. De vanligste formene for tilbakemeldinger i endringsprosesser er oppslutning eller motstand mot endringsinitiativet. Tilbakemeldingene kan være både aktive og passive. Mellomlederen bør, slik vi vurderer det, melde tilbake til toppledelsen hva som skjer i tjenesten og hvilken oppslutning eller motstand endringsinitiativet møter. Også her har vi trukket fram oversettelse som en viktig komponent. Dette for å fremheve viktigheten av mellomleders rolle i endringsprosesser og hvor viktig translatørkompetanse, slik vi ser det er, for å få til god forståelse og samhandling mellom de ulike nivåene i organisasjonen.

Til høyre i modellen har vi satt opp fire ulike stjerner. Stjernene representerer reformideen eller den ønskede endringen fra hvordan toppledelsen ser for seg at endringen skal være, til hvordan endringsinitiativet blir oversatt av mellomlederen og i samarbeid med ansatte operasjonaliserer endringsinitiativet. Hvordan endringen ser ut når den er iverksatt til den blir implementert. Når vi i denne delen av modellen har valgt å gi dem ulike former handler det om at dersom en endring skal lykkes i sin implementering vil det i de fleste tilfeller være behov for at endringen går gjennom en form for oversettelse. Hvis vi ser tilbake til Røvik et al. (2014) trekker han frem tre faktorer for å lykkes med implementering av ideer i et

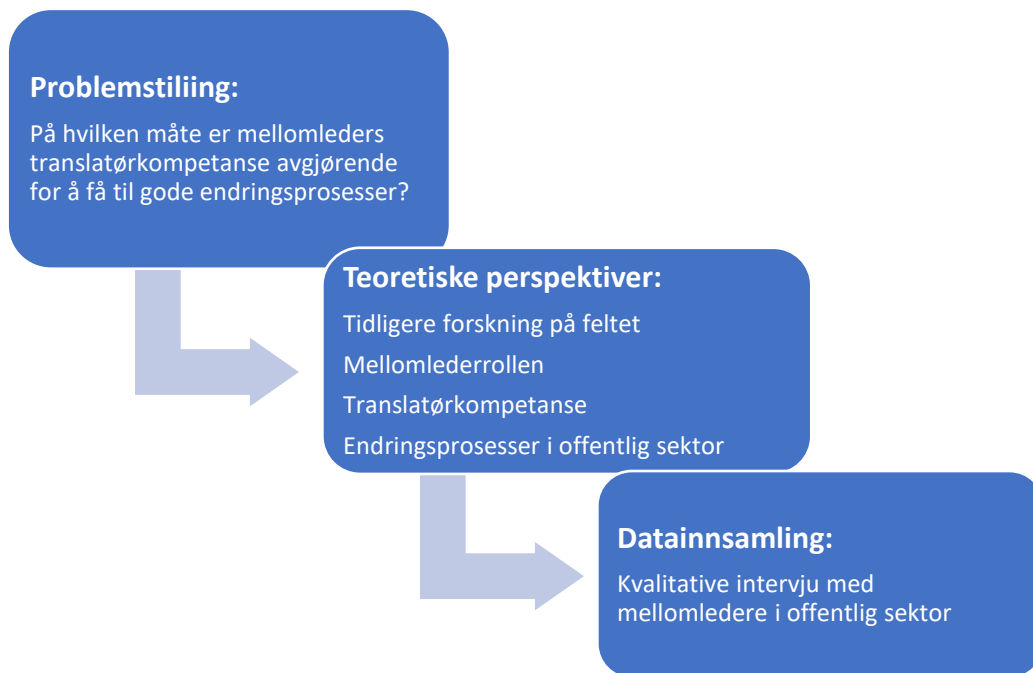


translatørperspektiv; Presise begrepsverktøy, kontekstkunnskap, og kunnskap om bruk av oversettelsesregler. Ved å gi stjernene ulik utforming ønsker vi å vise den prosessen de fleste organisasjonsideer gjennomgår før de er ferdig implementert. Uavhengig av hvilke translatørverktøy som blir brukt er det en reell mulighet for at det endelige sluttresultatet ser annerledes ut enn hva som var utgangspunktet og ønsket for endringen.

### 3. Om å innhente kunnskap om feltet

I dette kapittelet gjør vi rede for valg av forskningsstrategi, forskningsdesign, kvalitativ metode og intervju som metode. Vi beskriver valg av informanter, hvordan datainnsamlingen ble gjennomført, hvordan datamaterialet ble kategorisert og analysert, og vurderinger av validitet og reliabilitet. I forberedelsen til arbeidet tilegnet vi oss kunnskap om endringsprosesser, mellomlederrollen og translatørkompetanse. For å ha god forhåndskunnskap på fagområdet var tidligere forskning og best mulig bakgrunnsinformasjon viktig. «*En solid kjennskap til teori og tidligere forskning er helt nødvendig for utforming og begrunnelse av presise forskningsspørsmål*» (Ringdal, 2013, s. 63).

I dette arbeidet har vi gjennomført åpne søk på nettet, på nasjonal og internasjonal forskning og lyttet til podcaster. Vi har også brukt søkemotoren Oria der man finner fag- og forskningsartikler, master- og doktorgradsoppgaver, fagbøker, tidsskrifter med mere. Vi har brukt pensumlitteratur og når vi har funnet relevante bøker og artikler har vi gått gjennom deres litteraturlister for å se sjekke ut hva som kan være aktuelt for oss. Søkeordene vi brukte var «mellomleder», «translatørkompetanse» og «endringsprosesser». Disse tre nøkkelbegrepene ble brukt systematisk i våre litteratursøk. Når vi arbeidet med dette over tid, så ble det også slik at man i ulike settinger har snakket om oppgaven. Litteraturtips har også kommet fra engasjerte venner, kollegaer og andre som synes vårt tema var spennende. Vår overordnet plan for masteroppgaven er lagt med følgende struktur:



Figur 3.1: Skissert overordnet plan for masteroppgaven.

### 3.1 Forskningsstrategi og forskningsdesign

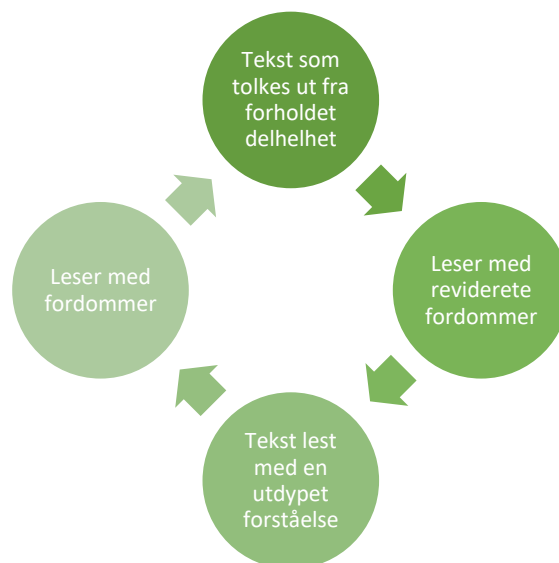
Formålet med masteroppgaven er økt kunnskap om mellomlederrollen og å finne ut mer om rollen translatørkompetanse har for gjennomføringskraft og implementering i endringsprosesser. Forskningsdesign gir en beskrivelse av hvordan datainnsamlingen skal gjennomføres. Den utgjør valg som må tas, plan og metode for gjennomføring (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). I valget mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsstrategi falt valget på intervju som metode siden den er velegnet for å få en dypere innsikt i informantenes erfaringer. Kvalitative data uttrykkes i form av tekst eller bilder, og data består av systematisk innsamlet og registrert empiri (Grønmo, 2004, s. 33). Gjennom kvalitative intervju av mellomledere i offentlig sektor ønsket vi å belyse oversettelsesarbeidet og forhåpentligvis tilføre noen nye tanker og utfordringer til feltet. Med utgangspunkt i problemstillingen trengte vi informasjon om hvordan mellomleder arbeider og handler. Kvale, Anderssen og Rygge (1997) beskriver kvalitative forskningsintervju som intervju som har til hensikt å få frem beskrivelser av informantenes hverdag for deretter å fortolke betydning av det som beskrives. Vår problemstilling er på hvilken måte mellomleders translatørkompetanse er avgjørende for å få til gode endringsprosesser. Vi har valgt å spisse problemstillingen med utdypende forskningsspørsmål:

*Hvordan språksetter mellomledere endring?*

*Hvordan er tillit og lojalitet viktig i endringsprosesser?*

I samfunnsfaglige teorier finner vi ofte en menneskemodell som viser synet på mennesker og menneskers handlinger. Hvordan vi velger å forklare menneskers handlinger henger sammen med hvordan vi forstår sosial orden, sammenhenger og helheten. Det kan gi et forenklet syn på hva et menneske er. Den menneskemodellen som ligger til grunn for et vitenskapelig arbeid vil kunne få betydning for hvordan vi gjennomfører datainnsamling og hvilke forklaringer vi mener er viktige for det tema som forskes på. I vårt forsøk på å få forståelse for betydningen av mellomleders translatorkompetanse i endringsprosesser vil en hermeneutisk tilnærming være naturlig.

Da vår datainnsamling er basert på kvalitative intervjuer tar vi utgangspunkt i en hermeneutisk tilnærming. «*Den hermeneutiske sirkel illustrerer hvordan fortolkninger av meningsfulle fenomener kan og må begrunnes*» (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2006, s. 315). Vi søker en forståelse for hvordan informantene stiller seg til endring gjennom en induktiv tilnærming der teorien blir en måte å validere våre funn. Vi setter oss inn i det transkriberte materialet og leser innhentet data med våre blikk og våre fordommer. Gjennom bearbeidelse og kategorisering av teksten sitter vi igjen med en dypere forståelse og en ny fortolkning.



Figur 3.1: Den hermeneutiske sirkel (Krogh, 2009, s. 52-53)

Sirkelen viser at hver gang vi forstår en del av virkeligheten, påvirker det vår oppfatning av helheten (Thornquist, 2008, s. 142). Vi valgte en hermeneutisk tilnærming fordi vi mener at det vi samler inn av data ikke kan passeres utolket eller ubearbeidet. Hans-Georg Gadamer er sentral innen hermeneutikken (Gadamer, Schaanning & Holm-Hansen, 2012). De grunnleggende begrepene her er våre fordommer, fortolkning og forståelse. Gadamer mener at forståelse uten fordommer er umulig, og den hermeneutiske sirkelen illustrerer at en kontinuerlig beveger seg mellom helheten og deler av helheten. På denne måten vil vi gradvis oppnå større forståelse. Gadamer mener at vår forståelse aldri vil være uten forutsetninger og vi aldri vil kunne begynne helt på bar bakke. Dermed legger han også til at vår forståelse alltid vil være under utvikling fordi nye momenter og opplevelser kan dukke opp. Forståelsen vi tilegner oss blir preget av vår forforståelse, vi vil alltid ha med våre tidligere erfaringer og tillærte kunnskap.

Det er fordeler og ulemper ved bruk av intervju som metode. I kvalitativ metode er det lagt vekt på å gå i dybden med den informasjon man henter inn gjennom et intervju av et fåtall informanter (Ringdal, 2013). Informasjon fra fem informanter vil ikke gi et fullstendig helhetsbilde, men funnene kan bidra til forståelse og innsikt om mellomlederes erfaringer og opplevelser siden det handler om informantenes beskrivelser av deres livsverden (Johannessen et al., 2006). Sosiale fenomener er komplekse, og i arbeidet med å forstå informantenes situasjon og arbeidshverdag vil vi se etter nyanser, meninger og formålsforklaringer. Denne induktive tilnærmingen, fra empiri til teori, handler om å trekke slutninger fra det spesielle til det mer allmenne, og å bygge opp teoretisk forståelse ut fra de empiriske analysene som gjennomføres (Grønmo, 2004; Johannessen et al., 2006). Gjennom induktiv tilnærming kan man anta generelle sammenhenger utfra observasjon av enkelttilfeller (Tjora, 2017, s. 33). I prosessen med å øke forståelse vil det også være nødvendig å ha både en induktiv og en deduktiv tilnærming (fra teori til empiri), men i prosessen med å forstå informantene har vi hovedsakelig valgt en induktiv tilnærming.

Intervju som metode er gunstig for å få frem deltakernes ulike erfaringer fra sin arbeidshverdag. For å få til gode dybdeintervju var det en utfordring å formulere en best mulig problemstilling, for deretter å løfte frem de gode spørsmålene i intervjuguiden slik at vi kan besvare problemstillingen. I skillet mellom strukturerte, semistrukturerte og ustrukturerte intervju, valgte vi å gjennomføre semistrukturerte intervju. Spørsmålene som var forberedt i en intervjuguide kunne også gi rom for det uforutsette om intervjuet skulle ta en annen retning der informanten vil ta opp tema vi ikke hadde forutsett. Vi hadde dermed rom for det

uforutsette og samtidig tilstrekkelig med struktur til at fokuset blir opprettholdt gjennom intervjusituasjonen. Vi gikk grundig gjennom spørsmålene i intervjuguiden for blant annet å unngå misforståelser, dobbeltspørsmål, ladede ord og uttrykk, og ledende og lukkede spørsmål. Intervjuguiden (vedlegg C og D) startet med innledende, faktaorienterte spørsmål knyttet til blant annet utdannings- og erfaringsbakgrunn, hovedansvarsområder og fagområder. Deretter kom refleksjons- og samtale spørsmålene som var mer relevante for vår problemstilling. Følgende faser for intervjuprosessen var forberedelser av intervju, gjennomføring av intervju, etterarbeid av intervju, og analyser og fortolkning av innsamlet datamateriale.

### **3.2 Valg av informanter og gjennomføring av intervju**

Formålet med intervjuet er som tidligere nevnt å få økt kunnskap om og innsikt i mellomleders erfaringer og opplevelser knyttet til translatørkompetanse ved endringsprosesser i offentlig sektor. Vår strategi var å foreta en strategisk utvelgelse som betyr at vi på forhånd bestemte oss for hvilken målgruppe vi ønsket å kontakte for å samle inn nødvendige data (Johannessen et al., 2006, s. 107). Rekruttering av informantene har foregått gjennom personlig rekruttering. Etter godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) (vedlegg A) gjorde vi intensive utvalg av informanter da vi ønsket kontakt med et fåtall personer som kunne bidra med relevant informasjon. Vi tok så kontakt med disse. Kriterier for valg av informanter var at de arbeidet i kommuner i Vestland fylke, i en mellomlederstilling i offentlig sektor som står i en endringsprosess. Mellomlederne vi rekrutterte til intervju arbeider i tre ulike kommuner innen ulike fagfelt som beredskap, kultur, planarbeid, skole og barnevern.

Informantene ble rekruttert fra eget nettverk eller indirekte via eget nettverk. Alle informanter tok vi direkte kontakt med over telefon der de ble spurt om å delta. Da avtalte vi også tid og sted for gjennomføring av intervju, og sendte informasjons- og samtykkeskrivet på e-post slik at de hadde anledning til å lese gjennom dette på forhånd. I telefonsamtalen ble det også opplyst om at deltakerne kunne trekke seg når som helst i forkant, under eller i etterkant av intervjuet. Intervjuene ble gjennomført i perioden februar til april 2020 med en tentativ tidsramme på en time, og intervjuene ble tatt opp med lydopptaker. Tre av intervjuene ble

gjennomført ansikt til ansikt på sted valgt av informanten, mens de to siste intervjuene måtte gjennomføres på Skype grunnet restriksjoner knyttet til Koronapandemien.

Alvesson (2011) forteller om tre grunnleggende elementer i intervjusituasjonen. Det handler om den sosiale iscenesettingen, om oss som intervjuere og om språkets betydning. Den sosiale iscenesettingen er basert på oss som intervjuere, de fysiske omgivelsene og rammene i intervjusituasjonen. Hvilke ord vi bruker, hvem som snakket når, våre roller under intervjuet, hvordan vi presenterer og fremstiller oss selv er viktige elementer som vi brukte tid å forberede oss på. Stedet hvor intervjuet gjennomføres har også betydning for intervjuet. Det var viktig for oss at informantene var med på å bestemme hvor og når intervjuet skulle finne sted og på den måten gjerne bestemme et sted hvor de følte seg komfortabel. Det andre grunnleggende elementet er oss som intervjuere og hvordan vår forståelse og framtoning, vår identitet og ståsted er viktig for hvordan kunnskapsbidraget blir til i dette settingen. Det handler om at vi kan bidra til å fremme eller hemme kunnskapsbidraget som blir produsert i samspillet mellom deltaker og oss som intervjuere. Det er tredje elementet er språkets betydning og hvordan språket treffer deltakeren og kan sette i gang prosesser. Vi gikk grundig gjennom spørsmålene i intervjuguiden for å unngå misforståelser, og vi ville fremstå som seriøse og tillitsfulle. På samme tid var det viktig å ikke fremstå så formell at det ikke skulle være rom for humor eller småprat utover spørsmålene som ble stilt. Alvesson (2011) legger vekt på at å knytte alt dette sammen ikke er en lett oppgave, og kanskje ikke særlig produktiv heller, men at det er viktig å reflektere over hva som skjer og kan skje under et intervju.

I ettertid ser vi at det hadde vært en fordel om alle intervjuene kunne vært gjennomført ansikt til ansikt, da dette har betydning for intervjusituasjonen. Det gikk over en måned fra de tre første intervjuene ble gjennomført til de to siste ble gjennomført via Skype. Vi måtte tenke pragmatisk for å kunne gjennomføre de siste to intervjuene og få inn større omfang av det vi ønsket for vår datainnsamling. Å gjennomføre intervju via Skype er ikke ideelt, da nyanser kan forsvinne som informantens bruk av kroppsspråk. Man kan også oppleve usikkerhet i forhold til datatilkoblinger og teknologi, og noen kan føle seg mer ukomfortabel i en slik setting siden det for mange er et relativt nytt kommunikasjonsverktøy. I perioden før Skypeintervjuene gikk vi derfor gjennom de tre første intervjuene, systematiserte og sorterte innholdet, og fant kategorier og tematiske overskrifter. Med de funnene vi hadde da kunne vi ta bort noen av spørsmålene i intervjuguiden (vedlegg D) for å konsentrere oss om andre. Dette fordi vi så tydeligere hva vi trengte å vite mer om og hvilke spørsmål som ble overflødige.

Etter intervjuene var gjennomført ble de transkribert for hånd. I gjennomgangen av de transkriberte intervjuene tok vi i bruk en tabell (vedlegg E) for å systematisere våre funn. Kategoriene som utmerket seg var tillit og lojalitet, makt og avmakt, kommunikasjon, oversettelse og endring. Dette samsvarte med spørsmålene fra intervjuguiden. Ved å sette informantens korte utsagn inn i tabellen var det lettere å se sammenhenger og ulike trekk som gikk igjen i svarene. For å tydelig få frem meningsinnholdet har vi tatt bort fyllord som eeh, ah, såå. Vi har også tatt bort overflødige «venteord» der informanten prater mens personen tenker høyt og bruker flere vendinger/ord som ikke har betydning for det som blir formidlet. I slike tilfeller har vi derfor komprimert setningen for å få unngå at ytringen blir misforstått og for å få frem meningsinnholdet.

### **3.3 Validitet, reliabilitet og forskningsetikk**

Forskning- og studentprosjekter som behandler personopplysninger, skal meldes NSD. Lydopptak av personer regnes som personopplysninger, og vi måtte derfor sende melding til NSD. Mastergradsprosjektet ble meldt til NSD i januar 2020 og deres retningslinjer for informasjons- og samtykkeskriv, behandling av innsamlede data er etterfulgt og godkjent (vedlegg A). Alle deltakerne ble informert om formålet med undersøkelsen i et informasjonsskriv med samtykkeerklæring i forkant av intervjuet, der det ble presisert at det var frivillig å delta og at de når som helst kunne trekke seg (vedlegg B). Informantene som ble intervjuet, er anonymisert, har samtykket til deltakelse og er informert om hva informasjonen de gir skal brukes til. Det har vært presisert muntlig og skriftlig, før og under intervjuet at det er frivillig å delta, og informanten når som helst kan trekke seg fra deltakelse eller i etterkant trekke sine utsagn. Lydfilene vil bli slettet i henhold til retningslinjene fra NSD, og alt nedskrevet datamateriale, samtykkeskjema og arbeidsnotater vil bli slettet når oppgaven er sensurert og karakteren satt.

I kvalitative forskningsmetoder kommer man ofte i nær kontakt med dem man forsker på og det er viktig å være bevisst sin rolle i dette arbeidet (Tjora, 2017). I intervjusituasjonen kommer vi tett inn på informantens tanker og følelser knyttet til tema om arbeidsplass og arbeidsforhold. Her er det viktig å være bevisst vår egen rolle og etiske ansvar, og da blir valg av ord og hvordan vi kan påvirke informanten i intervjusituasjonen viktig. Vi skal ivareta de



etiske retningslinjene slik at de informantene som deltar er sikret frihet, selvbestemmelse og konfidensialitet.

Etikk er læren om moral, og om vurdering av hva som er rett og galt (Ringdal, 2013).

Forskningsetikk beskriver hvordan forskere skal eller bør opptre i etiske situasjoner som kan oppstå under intervjusituasjonen og datainnsamlingen. I slike intervjusituasjoner er det viktig at taushetsbelagt informasjon og personopplysninger blir ivaretatt. Det er bruken av lydopptaker som gjør at datainnsamlingen måtte godkjennes hos NSD i vårt tilfelle. Vi var bevisst på at etiske problemstillinger kunne oppstå underveis i datainnsamlingen eller i det som drøftes i analysedelen. «*Etiske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamlingen, enten den foregår gjennom deltakende observasjon, intervjuer eller eksperimenter*» (Johannessen et al., 2006, s. 91-92). Det informantene har gitt av informasjon i intervjuene vil ha nyanser som vi har tolket og bearbeidet. Vi har gjennom vår forforståelse prøvd å være tro mot informantenes formidling, samtidig som vi har ønsket å gi en bredere forståelse for hva de enkelte sitatene kan være et uttrykk for.

Forskningsmessige implikasjoner kan være nærhet og distanse til eget fagfelt og de som vi intervjuer. Tre av de fem intervjuobjektene hadde en av oss en relasjon til og kjente fra før. Vi har gjort valg og vurderinger om å intervju noen vi kjente, da alle ledd i en datainnsamling har betydning. Thornquist (2008) viser til refleksivitet som et kjernebegrep som refererer til forskerens bevissthet om egen rolle og maktrelasjonen mellom forsker og informant. Vi ser både fordeler og ulemper ved å bruke informanter vi kjente fra før. Våre eksisterende relasjoner kan påvirke de besvarelsene vi får i en intervjusituasjon, samtidig er det også mulig at informantene kunne oppleve intervjusituasjonen som tryggere. Vi så samtidig muligheten for at informantene kunne føle seg mer forpliktet til å stille opp for kjente enn hvis det hadde vært en person som var ukjent for dem. Et annen fordel er at når vi ikke kjenner informanten fra før kan det være lettere å stille oppfølgingsspørsmål for å få klarhet i det som blir sagt. Dette hadde vi tenkt igjennom. Kun en av oss kjente informanten fra før og var bevisst muligheten for å stille spørsmål for å oppklare eventuelle misforståelser.

Informantene har fått anonymiserte, kjønnsnøytrale navn. Vi har valgt å kalle dem for Indigo, Kim, Alex, Chris og Une. Vi har ikke forholdt oss til kjønn eller alder og satt ikke dette opp som kriterier, men informantene var i 30-, 40- og 50-årene og av begge kjønn. For å sikre deres anonymitet ytterligere referer vi derfor til dem som konsekvent h\*n i teksten. Vi fikk

positiv respons fra informantene etter intervju situasjonen om at de blant annet synes det var kjekt å reflektere over egen arbeidssituasjon, ser frem til å lese masteroppgaven når den er ferdig og er spente på hva vi kan få ut av det som ble fortalt til oss.

Det kan være vanskelig å vite hva som er god kvalitet og troverdighet på datainnsamlingen som skal gjennomføres. Da vi ønsker økt forståelse vil det være viktig å framstille arbeidet og prosessen med masteroppgaven og på en troverdig måte. Validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) er målemodeller innen kvalitativ forskning. Reliabilitet handler om hvilke data som brukes, måten data samles inn på og hvordan de blir bearbeidet. Her kan vi styrke reliabiliteten ved å vise til inngående beskrivelser av fremgangsmåte, metode, dokumentasjon av data og det endelige resultatet. Det å bruke Skype for å gjennomføre intervju er en fremgangsmåte vi ikke hadde sett for oss da vi begynte datainnsamlingen. Skype er et relativt nytt kommunikasjonsverktøy, men som vi i disse koronatider har fått økt kjennskap til. Likevel er viktig å være bevisst at det ikke er det samme som å sitte ansikt til ansikt i samme rom, kjenne på den fysiske tilstedeværelsen som kroppsspråk, lukter, temperatur og nyanser.

Nyanser er viktig når spørsmål om validitet i kvalitative undersøkelser er omtalt. For måler vi det vi tror vi måler? Det handler derfor om metoden vi bruker undersøker det den har til hensikt å undersøke (Johannessen et al., 2006, s. 198-199). I arbeidet med analysen må det også vurderes om spørsmålene vi har stilt informantene gir svar på vår problemstilling, og at informasjonen vi har fått inn belyser og er relevant for problemstillingen. Her vil validiteten knyttes til den teoretiske sammenhengen, og kanskje der er en mulighet for at formålet om økt kunnskap om mellomlederrollen og translatørkompetanse i endringsprosesser kan gi enn viss overføringsverdi til lignende kontekster. Grønmo (2004) skriver at ved vurdering av datakvaliteten kan reliabiliteten og validiteten utfylle hverandre da de refererer til ulike forutsetninger for god datakvalitet. Samtidig er validitet og reliabilitet delvis overlappende fordi høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet.

## 4. Mellom krav og kultur

### 4.1 Mellom krav og kultur

Tittelen «Mellom krav og kultur» viser til krysspresset som mellomledere står i. På den ene siden er forventninger og krav fra toppledelsen, politikere, tilsynsmyndigheter, økonomiske rammer, lover og regler. På den andre står forventninger fra ansatte og kulturen på arbeidsplassen. Mellomlederen opererer i spennet mellom disse to og skal samtidig sørge for at den daglige driften ivaretas. Wennberg (2019) beskriver i sin artikkel hvor viktig det er at mellomledere nettopp tåler dette krysspresset og er robust nok til å være den som står imellom. I vår studie har vi intervjuet fem mellomledere i offentlig sektor. Disse fem plasserer seg alle innenfor den definisjonen vi har lagt til grunn for mellomlederen. De er en del av den hierarkiske organiseringen og har personalansvar for ansatte i førstelinjetjenesten, men er ikke en del av toppledelsen. Dette viser også Hope (2015) i figur 2.1 om hvordan de ulike nivåene henger sammen og mellomledere er plassert. Vi vil innlede med å vise hva våre informanter sa om egen rolle, konteksten de opererer i og hvordan de opplever det å være mellomleder.

#### 4.1.1 Rollen som mellomleder

Våre informanter beskrev sine roller med ulike ord. Under intervjuene ble ordene «bindeledd», «kanal», «koordinator» og «løpegutt» brukt for å beskrive hvordan de opplevde egen rolle. Felles for tre av informantene er at de ser på rollen som viktig for å få til gode prosesser mellom de ulike nivåene. Som informanten Kim uttrykte det *«Jeg er en kanal eller i en posisjon som på en måte skal videreformidle noen signal enten fra toppen eller nedenfra. Jeg har en funksjon som jeg i utgangspunktet skal være det bindeleddet.»* Her uttrykker informanten at man opplever rollen sin som bindeledd og kanal mellom den operative førstelinjen og toppledelsen. Informanten som beskriver sin rolle som «koordinator» kan også tillegges den samme betydningen. Mellomleder har mange oppgaver, og som vist i figur 2.2 vil mellomleders rolle og ansvar i endringsprosesser være sammensatt. Informasjon og oversettelse av strategien mellom de ulike nivåene er bare en av oppgavene som skal koordineres.

Informanten Alex skiller seg mest ut med sin opplevelse av mellomlederrollen som «løpegutt». Videre sier informanten at det vedkommende prøver på er å videreformidle det som kommer fra ledelsen ned i egen organisasjon. Her skiller informantene våre seg noe fra hverandre og har ulike opplevelser av egne roller. På den ene siden har vi dem som opplever at deres rolle skal ivareta en informasjonsflyt som går begge veier. På den andre siden har vi mellomledere som uttrykker tydelig at det er mer ovenfra og ned. Dette kommer også frem senere i intervjuet hvor samme informant forteller at det er lett å få informasjon fra toppen og ned, men det er veldig få veier opp igjen i organisasjonen. Siden vi ikke følger opp og har flere intervjuer med hver informant, vil vi ikke ha mulighet for å si noe om dette er et opplevelsesperspektiv som er preget av situasjonen her og nå eller om opplevelsen av å være «løpegutt» har vedvart over tid. Selv om uttalelsene skiller seg noe fra hverandre viser alle uttalelsene om hvordan mellomleder står mellom to nivå. I hvilken grad man har mulighet til å påvirke begge veier kan like vel synes å oppleves ulikt mellom våre informanter. Dette vil vi se nærmere på når vi skal se på funnene våre knyttet til mellomleders rolle i endringsprosesser.

*«Min jobb i den organisasjonen som jeg har nå, er litt sånn løpegutt egentlig»*

*~Alex~*

#### **4.1.2 Kompetanse og ferdigheter**

I intervjuene med de fem informantene trakk de alle frem viktigheten av å kjenne godt til det fagområdet man var satt til å lede. Alle hadde formalkompetanse som var relevant, i tillegg hadde fire av fem erfaring fra sitt ansvarsområde og hadde tidligere jobbet i førstelinjetjenesten. Alle våre informanter uttrykte hvor viktig det var med fagkompetanse på området som man ledet, og omtalte dette som «alfa og omega», «viktig» og «helt vesentlig». Å ha god kjennskap til fagfeltet trekker også Davis og Newstrom (1989) fram som helt nødvendig. Modellen til Davis og Newstrom vist med figur 2.3, beskriver at både relasjonskompetanse og fagkompetanse er de viktigste egenskapene til en mellomleder, mens det i mindre grad er behov for å strategisk kompetanse i denne stillingen. Våre informanter bekrefter forskningen som handler om betydningen av fagkompetanse, rolleutøvelse og legitimitet. På samme tid uttrykker Indigo en skepsis til å putte noen inn som leder bare fordi vedkommende har fagkompetanse som er spesifikk for faget som skal håndteres. Indigo sier videre at det handler om viktigheten av å se bredt, ikke bare være opptatt av eget fagområde og ivareta den tverrfaglige samhandlingen. Det kan være vanskelig å samhandle med en

mellomleder som ikke ser bredden i organisasjonen, og jo bredere fagfelt en er leder for jo viktigere blir tverrfaglig kompetanse.

Samtidig vil mellomledere trenge flere ferdigheter og flere typer kompetanse i sin verktøykasse. Det handler om hvordan man er som person i møte med mennesker, hvordan man kommuniserer, tålmodighet, empati med mere. Her får Indigo frem at personlig kompetanse og tverrfaglighet er særs viktig for en mellomleder som skal stå i endringsprosesser og krysspresset mellom toppledelse og øvrige ansatte. Dette er i overensstemmelse med Skau (2002) som viser til at personlig kompetanse er noe som tar tid å utvikle og som blant annet handler om menneskelige kvaliteter, menneskesyn og samspill i møte med andre. Kompetansetrekanten til Skau fremhever grunnleggende ferdigheter som teoretisk kunnskap, yrkesspesifikke ferdigheter og personlig kompetanse. De tre ferdighetene henger sammen, påvirker hverandre og utgjør en samlet kompetanse.

Davis og Newstrom (1989) trekker fram mellomleders relasjonskompetanse i sin modell (se figur 2.3). I våre intervjuer kommer det fram at alle informantene er opptatt av sine medarbeideres trivsel. Selv om ingen av dem trekker fram relasjonskompetanse spesifikt kan vi si at de alle snakker om viktige elementer i begrepet. Informanten Une sier blant annet «*Jeg er opptatt av å være en promotor for å skape trygghet og trivsel på arbeidsplassen, stille med høyt engasjement og faglig dyktighet. Vise at jeg bryr meg om mine medarbeidere. Være stabil, vise vennlighet, omsorg og godt humør*». I dette sitat trekker informanten frem flere trekk ved det som Spurkeland (2012) peker på som viktige komponenter i begrepet relasjonskompetanse. Deriblant menneskeinteresse, relasjonsbygging, humor og tillit.

Det kan også sees i sammenheng med hvilken mellomleder man er ut fra sektor, hierarkiske plassering, på myndighetsnivå, størrelse og faglig bredde med mer. Forventningene som stilles til mellomleder, fra både toppledelse og øvrige ansatte, vil være ulik avhengig av organisasjon og organisering. Informantene arbeider i forskjellige kommunale sektorer som vil ha varierende organisering også internt. Henry Mintzberg (1976) trekker frem at ulike forventninger stilles til ulike lederposisjoner avhengig av hvor i hierarkiet de befinner seg. Lederatferd kan deles inn i ti ulike roller som han igjen kategoriserte inn i tre større rollekategorier: Interpersonlige roller, informasjonsroller og beslutningsroller. Dette illustreres i figur 2.4. Informanten som vektlegger at man også må tenke tverrfaglig, er leder for et fagområde som favner bredt i organisasjonen. I slike stillinger vil det være ekstra viktig

at mellomleder klarer å se saker fra flere sider, og da kan dette være en mulig forklaring på hvorfor vedkommende trekker fram tverrfaglighet. At de andre i mindre grad vektlegger det kan ha sammenheng med at de ikke er like avhengig av andre tjenester i den daglige driften. Samtidig har vi i liten grad problematisert hvor viktig tverrfaglig samhandling er for den enkelte mellomleder. Dette kan også være en mulig forklaring på hvorfor de andre informantene i liten grad har tatt opp dette.

## 4.2 Språksetting av endringer

I vår studie har vi fokusert på mellomleders opplevelse av ulike endringsprosesser i organisasjonen de arbeider. Et av opplevelsesperspektivene vi har ønsket å få frem er om drivkreftene bak endringer gjør at endringsprosessene oppleves ulikt og hva disse ulikhetene eventuelt kan være et uttrykk for.

Informantene våre har alle erfaring med at endringsprosesser og omstillinger skjer i organisasjonen hvor de jobber. Disse prosessene kan ha ulik karakter og størrelse og hvem som er initiativtakeren til endringen kan også være ulikt. Mellomlederne vi har intervjuet har nylig stått i eller står i endringsprosesser.

I vår studie har vi sett nærmere på hvilke drivkrefter som ligger bak endringsinitiativet og om drivkreftene påvirker hvordan endringsinitiativet og prosessen oppleves. For som Bolman og Deal (2014) skriver så vil endringer før eller senere kreve strukturtilpasning i en eller annen form. Denne strukturen i organisasjonen vil til enhver tid være et uttrykk for hvordan organisasjonens best mulig har tilpasset prosesser etter de ytre omgivelsene. I følge våre informanter kan drivkreftene bak endring både være eksterne og interne. Noe av det de trekker frem er at hvem som tar initiativ til endring i en organisasjon og hvilke drivkrefter som ligger bak har betydning for hvilken type endring det er snakk om.

Informantene i vår undersøkelse skiller mellom endringer som tar utgangspunkt i tjenesten og endringer som har sitt utspring fra en bestilling fra toppledelsen eller politisk ledelse. I følge informantene preges endringer som kommer ovenfra av å være større omfattende endringer. De bruker ord som reformideer, krav, pålegg, omorganisering, strukturer, innføringer og bestillinger når de snakker om endringer som er initiert fra den øverste ledelse. Vi kan si at ordene som brukes om endringsinitiativ tatt fra den øverste ledelsen bærer preg av å ha et negativt fortegn. Utsagnene til våre informanter kan tyde på at endringsinitiativ tatt av

toppledelsen kan være påvirket av eksterne drivkrefter. Det er reformideer, omorganiseringer, effektivisering og strukturer. Dette kan være forsøk på å møte behov i markedet. At tjenestene i offentlig sektor på best mulig måte møter utfordringer og leverer gode tjenester til sine innbyggere. Ting tyder på at initiativ tatt fra øverste ledelse i stor grad er påvirket av eksterne drivkrefter. Jacobsen (2004) bekrefter at drivkrefter bak endringsprosesser kan

**«Kommer det fra ledelsen så er det som oftest gjerne utløst av et krav, krav om innsparing, krav om effektivisering. Og da er det kanskje oppfattet som mer negativt av de ansatte, og da er det og litt vanskeligere å få til.»**

*~Indigo~*

være eksterne eller interne. Eksterne drivkrefter vil gjerne være endring i markedet, ny teknologi eller nye lover og forskrifter. Interne drivkrefter kan ifølge Jacobsen (2004) være konflikter mellom ansatte eller høyt sykefravær. Hvorfor toppledelsen i større grad kan være initiativtaker for endringer som er styrt av eksterne krefter kan ha sammenheng med at de i større grad sitter i en posisjon hvor de har mulighet for å iverksette og implementere denne type endringer.

At drivkreftene som ligger til grunn for endringsinitiativet kan oppleves ulikt kan også være en forklaring på hvorfor endringsinitiativ fra toppledelsen oppleves mer negativt. Endringer i denne kategorien er mer omfattende og kan dermed i større grad oppleves som mer truende. I tillegg, dersom drivkreftene er ytre som endringer i markedet, implementering av nye lover etc. kan en mulig forklaring være at de ansatte i mindre grad opplever å kontrollere prosessen. Dette kan igjen gjøre at endringen oppfattes mer negativt. Dersom toppledelsen i stor grad er talerør for eksterne drivkrefter kan det øke opplevelsen av avstand mellom toppledelsen og de ansatte. Det er også interessant å tenke at ulike nivåer i hierarkiet kan oppfattes som talerør for eksterne krefter. Eksterne krefter kan oppleves som en større trussel og møte større grad av motstand enn om drivkreftene er interne, da alle nivåene i hierarkiet er en del av den samme organisasjonen.

Motsetningen til endringsinitiativ fra toppledelsen er endringer som er initiert i egen tjeneste.

**«Jeg tror det er enklere hvis det er behov i tjenesten, for da er det som oftest en positiv endring.»**

*~Indigo~*

Våre informanter opplevde at endringer som har utgangspunkt i behov i tjenesten i all hovedsak ble sett på som positive endringer. Det er interessant at endringer som er initiert i egen tjeneste omtales med andre begreper enn dem som er toppstyrt. Her brukes ord som et ønske, behov i tjenesten, kontinuerlig forbedring og positiv endring.

Jacobsen (2004) sier at endringer som har interne drivkrefter kan være påvirket av konflikter eller høyt sykefravær. I vår studie finner vi ikke noe som tyder på dette. Hva som gjør at disse to endringsinitiativene oppleves så ulikt kan ha flere årsaker. Det kan handle om delaktighet, opplevelse av påvirkningsmuligheter, tilgang på beslutningsarenaer, faglig forankring og forståelse for at endringen er et gode. På den andre side kan det også handle om hvilke drivkrefter som ligger til grunn, at her er det interne drivkrefter som driver frem endringen og endringsagentene i stor grad kan være flere internt i egen tjeneste.

#### **4.2.1 Ordene har betydning**

I vår studie kommer det tydelig fram at informantene språksetter endringsinitiativ ulikt om det er toppstyrt eller kommer fra tjenesten selv. I intervjuene bruker informantene ord som «pålagt», «skal», «krav om innsparing», «krav om effektivisering», «spare penger», «administrative greier», «en slags bestilling» og «sette strukturene» når de snakker om endringsinitiativ tatt av toppledelsen. I tillegg til språksettingen ovenfor sier Indigo i sitt intervju at når toppstyrte endringer handler om å spare penger og bli mer effektiv så blir det også oppfattet negativt av de ansatte, og det er dermed vanskeligere å få dem med på endringsprosessen. Indigos erfaring er at denne type endringer gir økt motstand. I sitt utsagn er det usikkert om Indigo her referer til egen opplevelse av toppstyrte endringer, men det sier uansett noe om hvordan vedkommende har erfart at ansatte opplever denne type endringer. Motstand mot toppstyrte endringsprosesser kan også være et uttrykk for kulturen på en arbeidsplass.

Gjennom sine utsagn bekrefter våre informanter hva Jacobsen (2004) omtaler som E-ledelse, eller hard ledelse. Han sier at strategi E og tilhørende lederstil er preget av effektivisering og økonomisk gevinst, det har fokus på strukturer og er instruerende og kommanderende i sine budskap. Ser vi tilbake på ordbruken over kan vi gjenkjenne at når drivkreftene bak endringsinitiativet er styrt av toppledelsen preges de av strategi E. Det vi også kan se igjen i språksettingen av endringsinitiativ tatt fra toppledelsen kan sammenlignes med maktord Hernes (1975) trekker fram at vi bruker i vår dagligtale. Ved å bruke enkelte ord sier han at vi utøver makt. Kanskje dette er en årsak til at denne type ord oppleves så negativt av våre informanter og deres medarbeidere. Ved å bruke ordene de trekker frem som preger endringer initiert fra toppledelsen ligger det i språksettingen direkte makt i beslutningsprosesser som S.



Christensen og Daugaard Jensen (2008) viser til. De fleste av oss vil ha en naturlig motvilje mot å bli utøvd makt mot.

På den andre siden, når informantene våre snakker om endringsprosesser internt i egen

**«Den faglige utviklingen kommer helt klart nedenfra.»**

*~Kim~*

tjeneste, bruker de ord som at det er «*et ønske*», «*et behov*», «*kontinuerlig forbedringsarbeid*» og «*den faglige utviklingen*».

Ordene som brukes her har et positivt fortegn, det tar utgangspunkt i menneskene, det er utvikling, forbedring og ønsket noe som står i sterk kontrast til endringsinitiativene som kommer fra

toppledelsen. Hvis vi går tilbake til Jacobsens (2004) strategi O vil vi se at språket våre informanter bruker når de omtaler endringer i egen tjenesten i stor grad sammenfaller med dette. Som han trekker fram har myk ledelse eller strategi O fokus på læringsevne, støtte, mennesker, deltakelse og prosess. Ordene som brukes her har et positivt fortegn, det tar utgangspunkt i menneskene, handler om utvikling, forbedring og endringen er ønsket noe som står i sterk kontrast til endringsinitiativene fra toppledelsen. Hvilke utfordringer byr dette på for mellomlederne? Dette er enda et sted hvor det tydeliggjøres at mellomlederne «står mellom» (Wennberg, 2019). Informantene vi har intervjuet har alle uttrykt at de er opptatt av sine medarbeider, at de skal få tilstrekkelig informasjon, at det skal være åpenhet rundt endringsprosesser og at de skal få delta og bli hørt. Mellomlederne uttrykker derfor stor grad av myk ledelse i måten de fremstiller sitt arbeid og lederstil.

Mellomledere er også språksettere i organisasjonen og som Røvik (2007, s. 330) beskriver det: «*Oversetteren av organisasjonsideer kan ikke uten videre – som oversetteren av litterære tekster – forutsette at det finnes et språk å oversette fra, ei heller et språk å oversette til!*» I dette blir mellomleders oversettelsesevner som språksetter satt på prøve. I endringsprosesser kan dermed mellomledere oppleve ulik suksess med ulike endringsprosesser også utfra hvem som tar initiativet til endringen. Dette fordi toppledere og mellomledere har ulike roller i en organisasjon og derfor også ulike egenskaper. En viktig egenskap for topplderen er evne til å tenke strategisk. For mellomlederen er fagkunnskap og relasjonskompetanse viktig (Davis & Newstrom, 1989). At endringer initiert fra toppledelsen da oppleves av de ansatte og språksettes med «harde» ord kan ha sammenheng med at dette er en type ledelse de i liten grad har erfaring med i det daglige. Da vi i vår studie ikke har intervjuet toppledere, vet vi ikke hvordan toppledelsen språksetter sine endringsinitiativ. Våre fortolkninger baserer seg derfor kun på mellomlederens erfaringer og opplevelser. Vi har dermed ingen garantier for at

ikke toppledelsen også språksetter sine endringsinitiativ som en blanding av hard og myk ledelse, eller i større grad bruker strategi O i sin tilnærming.

Det som er interessant ved dette er at uavhengig av hvilken type strategi toppledelsen bruker er mellomledernes fortolkning og opplevelse at det er hard ledelse. Det kan være ulike årsaker til dette. Den ene er som nevnt at det faktisk er hard ledelse. En annen fortolkning kan være at mellomledere har liten tilgang på de arenaer hvor toppledelsen fatter sine beslutninger. Et viktig poeng ved strategi O og myk lederstil er at man har fokus på menneskene, prosessen og at de involverte får være deltakende (Jacobsen, 2004). Noe av utfordringen her kan være mellomleders posisjon i hierarkiet og at det blir undervurdert hvor involvert de bør være dersom endringsprosessen skal lykkes. At mellomleder ikke deltar på de arenaer hvor beslutningene tas kan derfor være en årsak til at endringsinitiativ også fra deres ståsted oppleves som hardledelse og top-down.

Våre informanter sier at de ikke er tilstede der beslutninger i toppledelsen tas. Det er ulikt hvordan informantene opplever at de eventuelt kan påvirke toppledelsens beslutninger. Kim sier blant annet om en prosess hvor mellomlederne ble involvert, at de så lite igjen av sine innspill. H\*n er undrende til at så lite av innspillene de trakk fram som viktig i endringsprosessen ikke er mer synlige i det endelige resultatet. Informanten stiller spørsmål ved om de har klart å språksette budskapet sitt på en måte som har gitt mening for beslutningstakerne. Informanten lurer på om deres budskap ikke har vært tilstrekkelig tilpasset slik at beslutningstakerne forstår meningsinnholdet. I vår studie har vi ikke hatt tilgang til innspillene informanten referer til, men en mulig fortolkning kan være mangel på gode oversettelser av innspillene de ønsket å få fram.

Når mellomleder oversetter ideer er det viktig å få frem hele budskapet, og språksette den delen som skal dekontekstualiseres. I oversettelsen kan det være at taus kunnskap som blir tatt for gitt og dermed ødelegger oversettelsen da mottaker ikke kjenner til hele konteksten. Det er heller ikke gitt at den som oversetter dette skjønner det ledelsen egentlig vil, og det gjelder også motsatt da taus kunnskap går begge veier. En annen mulig forklaring er at beslutningstakerne ikke har vektlagt disse innspillene i like stor grad som ønsket, da det kreves at beslutningstakerne tenker helhetlig og tverrfaglig. Eller var eksempelet det refereres til bare en skinnprosess? Dersom mellomledere ikke har tilgang på de arenaene hvor beslutninger blir tatt, og de ikke forstår meningen bak beslutningen kan dette forsterke deres opplevelse av endringsinitiativet som hard ledelse. Som at det blir fattet en avgjørelse, men det skjer ingenting. Der toppledelsen har sin virkelighetsforståelse, har mellomleder en annen

og ansatte har sin forståelse. En viktig oppgave for translatøren blir da å ha tilstrekkelig kunnskap om budskapet slik det oversettes forståelig, både oppover og nedover i organisasjonen. Hvis ikke mellomleder har denne kunnskapen som translatør vil misforståelser kunne oppstå, og avstanden og frustrasjon mellom toppledelsen og øvrige ansatte bli stor.

En mulig forklaring på hvorfor toppstyrte endringer og endringer initiert i tjenesten oppleves så ulikt kan være manglende forventningsavklaringer mellom de to nivåene. Det kan også handle om ulike kulturer da vi alle forstår ting ulikt. Store toppstyrte organisasjoner kan bli fjern for folk på grasrota. Leder og ansatte kan ha ulike perspektiver på hva som er rasjonelle beslutninger. Når mellomleder skal være limet og gå mellom, er det særs viktig med forståelse for begge kulturer. Slik våre informanter fremstiller det har de et ønske om å påvirke og komme med innspill som kan ha betydning i beslutningsprosessen. På den andre siden kan det være at toppledelsen har forventninger til at mellomlederne skal være lojale mot de beslutninger som tas uten å sette spørsmålstejn ved disse. Ledere kan bestemme ting som virker irrasjonelt fra en ansattkultur, men det virker rasjonelt for leder.

**«Du sitter litt i en skvis, og ikke snakk om alle forventningene som kommer og blir trykt nedover. Kjempstore forventninger til deg som leder hva du skal levere på.».**

*~Indigo~*

Indigo uttrykker at det er store forventninger til deg som mellomleder på hva du skal levere av arbeid. Dersom toppledelsen og mellomledelsen har ulike strategier og lederstiler, kan det føre til at mellomlederen møter manglende forståelse for hvor vanskelig det kan være å gjennomføre endringer og omstillinger i en organisasjon med stor grad av mistillit og motstand blant medarbeiderne. Der hard ledelse tar i bruk trusler og tvang har myk ledelse fokus på støttende atferd, være

bindeledd og fungere som «lærer» (Jacobsen, 2004). Hvordan mellomleder skal oversette kravene fra toppledelsen slik at vedkommende skal få med sine medarbeidere til å lykkes med endringen vil derfor være avgjørende. Det fremstår for oss som at mellomleders translatørkompetanse og evne til å bruke denne i den konkrete situasjonen vil kunne ha en avgjørende effekt på om endringen lykkes.

Det er også mulig at toppledelsen undervurderer mellomlederne i organisasjonen og hvilken påvirkningskraft de kan ha i endringsprosesser. Ole Hope (2015) skriver om hvor viktig det er å få aktivert mellomledere i endringsprosesser. Stensaker og Haueng (2019) sier noe tilsvarende, at i strategiske omstillinger må hele organisasjonen og alle nivåene i hierarkiet

være med på omstillingsprosessen. Ledelsen alene vil ikke være nok for å lykkes med en prosess hvor hele organisasjonen skal omstille seg. Involvering av alle ledd i organisasjon er nødvendig. Dette kan sies å være uttrykk for strategi O og myk ledelse. Vi kan si at Stensaker og Haueng (2019) her fremhever denne type strategier og ledelse og at det også er dette de har funnet i sin forskning. Det er imidlertid viktig å påpeke at som oftest vil de fleste ledere bruke begge typer strategier, og at kombinasjoner av disse sannsynligvis vil være mest hensiktsmessig. Det er mulig at privat og offentlig sektor skille seg på dette området. I offentlig sektor kan ansatte oppleve at de i større grad har et ansattvern enn i privat sektor, og at de da også i større grad forventer at de skal tas med i prosessen. Det kan også være at offentlig sektor, som i stor grad består av høyt utdannede mennesker med stor faglig tyngde er vant til og forventer å bli hørt før endringer besluttet. Dette kan gjøre at de opplever beslutninger om endring tatt av toppledelsen uten at de involveres mer negativt enn ansatte i privat sektor hvor man gjerne er vant til at det gjøres på denne måten.

Det kan også tenkes som Stensaker og Haueng (2019) påpeker at strategiske omstillinger krever at hele organisasjonen er med på omstillingsprosessen. Dette betyr at denne type omstillinger er av en annen karakter enn mindre endringer i egen tjeneste. Dette finner vi også i våre intervjuer ved at informantene skiller mellom mindre endringer i tjenesten og større omstillinger som er initiert av toppledelsen. Det er en vesentlig forskjell på denne type endringer. Endringsinitiativ fra toppledelsen kan skape større usikkerhet blant ansatte og dermed vanskeliggjøre endringsprosessen og gjøre at endringsinitiativet møter motstand og en annen type motstand enn endringer initiert av tjenesten selv.

### 4.3 I stadig endring

Et viktig poeng informantene våre trekker frem er at organisasjonene de jobber er preget av å være i stadig endring. En viktig del av hverdagen deres er å videreutvikle tjenestene og være aktive bindeledd i større omstillinger i organisasjonen. Samtidig trekker de frem nødvendigheten av å ikke bite overfor mye samtidig.

Une snakker om at de jobber med kontinuerlig forbedring. Dette betyr i praksis at tjenesten vedkommende leder er i stadig endring. Selv om disse endringene kan være av ulik størrelse og karakter er det en viktig del av arbeidshverdagen å hele tiden få tjenesten til å

**«Vi skal drive  
kontinuerlig  
forbedringsarbeid  
hele tiden..»**

*~Une~*

strekke seg etter en «best practice», være i endring og utvikling. Selv om som informanten uttrykker at dette kan være mindre justeringer som gjøres i tjenesten, betyr ikke dette at det ikke kan skje større omstillinger samtidig. Indigo bekrefter dette synet gjennom å vektlegge et opplevelsesperspektiv der det forventes at de skal være innovative i alt arbeidet. H\*n skiller ikke her på om forventningen er rettet mot henne og hennes posisjon som mellomleder eller om det gjelder hele organisasjonen. Uavhengig av hvem forventningen er rettet mot så uttrykker h\*n her en forventning om at de skal være i stadig endring. H\*n sa blant annet «...så du står jo på måter i en endringsprosess hele veien». Videre sier h\*n at i tillegg til mindre endringer i internt i egen tjeneste foregår der også større endringer simultant i organisasjonen. Når det gjennomføres flere ulike prosesser samtidig, kan man være i ulike stadier i de forskjellige endringsprosessene. Indigo viser til at h\*n både skulle gjennomføre en større prosess hvor h\*n skulle bygge en ny tjeneste, samtidig som h\*n var i en prosess og skulle lede en annen tjeneste i en omstillings- og avviklingsfase.

Informanten Chris beskriver også endringsprosesser som at det er det man driver med hele tiden. Dette viser hvor kompleks det kan være å være mellomleder i endringsprosesser. At endringsprosesser skjer samtidig i organisasjoner finner også Meyer og Stensaker (2011) i sin forskning om multiple endringer. De peker på noe av det som preger organisasjoner i dag er at flere endringsprosesser skjer samtidig og at organisasjonen må ha et multippelt endringsperspektiv. Ved å si at flere endringer kan skje samtidig utvider de den mer tradisjonelle forståelsen av endring, hvor organisasjonen har et problem og som må løses (Jacobsen, 2004). Enten man legger til grunn Levin sine tre faser for endring, Kotter sine åtte faser for endring (Johnsen, Vanebo, Valstad & Busch, 2007) eller Jacobsens (2004) fire faser for en styrt endringsprosess er målet med dem det samme, å løse et problem og «låse» organisasjonen når prosessen er gjennomført.

***«Det er jo det man driver med, man driver jo med endringsprosesser hele tiden.»***

*~Chris~*

Her utvider Meyer og Stensaker (2011) forståelsen og sier at organisasjoner i dag gjennomfører slike endringsprosesser simultant og at ulike endringsprosesser kan være i ulike faser uavhengig av hvilket perspektiv man legger til grunn. Krav til høyt endringstempo og flere pågående endringsprosesser samtidig kan også påvirke hvordan endringsinitiativet oppleves. Langt fra alle endringer blir til en vellykket implementering. Høyt endringstempo krever blant annet at organisasjonen har høy endringskapasitet for å lykkes. Dette vil være ulikt fra organisasjon til organisasjon. Organisasjoner kan bygge endringskapasitet og dermed

håndtere store og kontinuerlige omstillingsprosesser (Stensaker og Haueng, 2019). Vi har i liten grad problematisert endringskapasitet med våre informanter. Det kan likevel være interessant å se nærmere på dette. En organisasjons endringskapasitet kan være uttrykk for kulturen på arbeidsplassen. Amundsen og Kongsvik (2008) sin forskning viser at ansatte opplever at endringsprosesser ikke har annet mål enn å gjøre noe nytt. Dette medfører at ansatte blir mett av å stå i stadig endring og blir kynisk til endringsprosesser. Det høye endringstempoet kan dermed være en årsak til at endringsinitiativ fra toppledelsen møter motstand.

Når flere endringsprosesser og omstillinger skjer samtidig i organisasjonen kan det bety at mellomleder i større grad opplever ulike typer krysspress. Wennberg (2019) beskriver i sin artikkel hvor viktig det er at mellomlederen er robust nok til å håndtere denne type krysspress. De erfaringene Indigo viser til kan være en styrke fordi at man leder to ulike endringsprosesser med ulikt fortegn, hvor den ene prosessen er å bygge noe opp og den andre prosessen er å bygge noe ned. Det kan tenkes at det å stå i ulike endringsprosesser samtidig kan oppleves som en styrke, da de ulike endringene kan ha medført ulik grad og type press på mellomlederen. Samtidig er det viktig å tenke på at dersom mellomlederen står som en viktig aktør i flere større endringsprosesser kan krysspresset bli for stort og slitasjen på mellomlederen ekstra høyt, da de skal innfri forventninger både fra toppledelsen og ansatte i tjenesten.

Mål i offentlig sektor som er knyttet til velferd, sosial likhet og rettferdighet har en sterk verdimeslig basis, og det er vanskelig å måle resultater av denne type mål (Busch, 2012:47). Videre skriver Busch (2012:54-55) om tre hovedgrupper av verdier som omfatter organisasjonsmessige aspekter ved offentlig administrasjon. Dette er at organisasjonen er robust og stabil over tid, har innovasjonsevne gjennom å finne nye løsninger og være tilpasningsdyktig, og effektivt kunne utnytte tilgjengelige ressurser. De offentlige ansatte blir en viktig del av dette, og selv om det blir noe utskifting av ansatte vil en robust organisasjon raskt kunne tilpasse seg den nye situasjonen. For at mellomledere skal lykkes over tid i organisasjoner med høyt endringstempo og hvor endringsprosesser skjer samtidig kan det være avgjørende å anerkjenne nettopp denne kompleksiteten. Vi vil nedenfor se nærmere på mellomleders rolle i endringsprosesser og hva de mener kan fremme og hemme disse prosessene.

### 4.3.1 Mellomledere som kulturbærere

Vi kan mene at mellomledere har en viktig rolle, men det er også interessant å høre fra mellomlederne selv hva de tenker om egen rolle i endringsprosesser. Siden dette handler om de mellommenneskelige relasjonene til toppledelsen og til de ansatte i organisasjonen har vi delt våre funn inn i kategoriene tillit, lojalitet, makt og avmakt. Vi har også bedt informantene trekke fram faktorer de mener fremmer og hemmer endringsprosesser. I intervju situasjonene har vi referert til Ole Hope (2015) til alle våre informanter og bedt dem reflektere rundt Hopes påstand om at *«mellomlederen er en svært viktig aktør i organisasjoner, særlig i forbindelse med utvikling av strategi og ved endringer, og at endringer aldri vil lykkes med mindre man får mobilisert og aktivert mellomlederne»* (Hope, 2015, s. 26-27). Informantene var alle enige i sitatet fra Hope om at mellomledere er en viktig aktør og et viktig bindeledd ved gjennomføring av endringsprosesser.

Det blir av informantene også pekt på mulige utfordringer som mellomleder kan oppleve. Dette kan være å få med alle ansatte på den endringen som skal gjennomføres, muligheten for å sabotere, ha god kjennskap til organisasjonen og god kommunikasjon. Informanten Chris fortalte at det er mulig for mellomleder å sabotere i endringsprosesser gjennom å blant annet si at man har gjort noe man ikke har gjort. Chris viser også til det å passe på sine avdelingsledere for å se til at de gjennomfører det de som avdelingsledere har ansvar for. Dette kan handle om en gjensidig trygghet og en tillit til at endringer faktisk blir gjennomført. For Alex er det mest vanskelig å få alle de ansatte til å føle seg som en del av satsingen i det daglige. Mellomledere står i en utfordrende posisjon og en sammensatt rolle når endringer skal iverksettes, og utgjør ofte en viktig rolle i krevende endringsprosesser. Det kan handle om både ivareta krav fra toppledelsen og samtidig involvere og engasjere ansatte. Det kan oppleves som krevende å stå mellom krav fra toppledelsen på den ene siden og arbeidskulturen i organisasjonen på den andre.

Det kan også handle om makt, en institusjonell makt.

Institusjonell makt handler om den makten som ligger i organisasjonen og dens kultur, rammer, regler og rutiner. Den kjente påstanden til Peter Druckers om at *«Kultur spiser strategi til frokost»* kan gi et bilde av hvor vanskelig det er å få til endringsstrategier og samtidig stå i dette til daglig. Ikke alle endringer er «spiselige» og den institusjonelle makt (jfr. S. Christensen og Daugaard Jensen

*«Det er lettest å jobbe med den bevisste kulturen, den vi kan snakke om...»*

*~Une~*

(2008) må derfor ikke undervurderes. Kultur kan handle om verdier og normer, men også de virkelighetsoppfatninger som er i organisasjonen. Kulturen skapes gjennom samhandling internt og eksternt. Som Une beskriver det har enhver arbeidsplass en kultur, og den består både av bevisste og ubevisste element. Her peker informanten på den bevisste delen av kulturen som den vi kan snakke om på møter eller i lunsjen, men den ubevisste kulturen kan handle om signaler og halve setninger - en type adferd som er vanskeligere å gripe fatt i. Kulturen vil uansett påvirke utøvelsen av mellomlederrollen. Mellomledere vil være kulturbærere i måten de samhandler, på de ulike nivåene, og det er i denne samhandlingen kulturen blir justert og korrigert.

### 4.3.2 Faktorer som fremmer og hemmer endringsprosesser

Vi har valgt å se mellomleders rolle i sammenheng med hvilke faktorer som fremmer og hemmer endringsprosesser. Dette er gjort da vi ser en sammenheng mellom hvilken rolle mellomleder tar i endringsprosesser og hvordan denne rollen kan ha innvirkning på om endringen blir gjennomført eller ikke.

Våre informanter trekker under intervjuene fram faktorer som både fremmer og hemmer endringsprosesser. Å være bevisst på disse vil være avgjørende for å lykkes med endringsprosessene. Jacobsen (2004) utdyper dette og sier at oppslutning og motstand mot endringsprosesser kan vi forstå først når vi erkjenner hvordan endringer påvirker alle de ansatte i organisasjonen.

*«For at du skal lykkes med endringsprosesser så må du ha folket med deg..»*

*~Indigo~*

Under intervjuet med Indigo snakker h\*n om viktigheten av at de ansatte er med på endringsprosessen og at de har et eierforhold til det som skal skje. H\*n oppsummerer her hva flere av informantene sier. For å lykkes med endringsprosessene må du få de berørte medarbeiderne til å støtte opp om endringen. Ellers kan man risikere at endringen ikke blir gjennomført. Våre informanter trekker også fram viktigheten av at alle i organisasjonen som er involvert i

endringen forstår at det er behov for nye løsninger og måter å organisere arbeidet på. Alex nevner det å forstå meningen med endringen som den viktigste faktoren for å lykkes med en endringsprosess. Hope (2015) trekker i sin forskning blant annet fram sensemaking. Her tar han utgangspunkt i definisjonen til Gioias og Chittipeddis som sier at man må erkjenne at dagens måte å utføre jobben på ikke nødvendigvis vil løse de samme utfordringene i



fremtiden (Hope, 2015, s. 78). Våre informanter sier at de tidvis opplever at endringer initiert fra toppledelsen er vanskelig å forstå. Som nevnt kan endringer ovenfra skape større motstand. Skal mellomlederen lykkes med implementeringen av endringen vil det kreve at h\*n klarer å gi endringen mening.

**«Jeg tror at å forstå endringen og meningen med det er kanskje den viktigste tingen.»**

~Alex~

Det som er spesielt for mellomleder er deres kontekstforståelse, jfr. Davis som viser til ferdigheter som ledere trenger på ulike nivå. Mellomleder har tilgang til toppledelse og ansatte, og kan dermed ta i bruk sin translatørkompetanse for å sette ord på og fremstille endringer på en slik måte at den gir mening og blir forstått av alle impliserte. I et slikt perspektiv vil det også være en avgjørende suksessfaktor at mellomlederen selv har tillit til endringen. At mellomlederen her vil ha gode translatør ferdigheter vil blant annet være en sentral faktor for at dette skal lykkes. Begge faktorene som kommer fram i vår studie kan også være en fortolkning for hvorfor endringsprosesser initiert av egen tjeneste er lettere å lykkes med. For det første er det tjenesten selv som definerer behovet, meningsinnholdet kan dermed oppleves tydeligere for de involverte. For det andre kan det at tjenesten selv ønsker endringen ha betydning for hvor delaktige de ansatte blir i prosessen. Som Indigo uttrykte det du «*må ha folket med deg*» for å lykkes i endringsprosesser.

For å få de ansatte med seg trekker informantene våre frem at de berørte føler seg delaktig i prosessen og har påvirkningsmulighet som viktige faktorer for at man skal lykkes med endringsprosesser. Dette kommer blant annet til uttrykk ved at informantene snakker om at det er viktig at de ansatte føler seg hørt, at man bruker tid på å snakke med de ansatte, lytte til hva medarbeiderne mener og deres opplevelsesperspektiv. Maslow (1954) sin behovspyramide sier noe om dette og behovet for utvikling gjennom anerkjennelse og selvrealisering står øverst i pyramiden. Det å føle tilhørighet og bli anerkjent bidrar til trygghet, motivasjon og utvikling. Både ytre og indre motivasjonsfaktorer har innvirkning. Herzberg, referert til i Bolman og Deal (2014), hevder som nevnt at ytre faktorer som arbeidsforhold og organisasjonens regler og retningslinjer kan gjøre ansatte ulykkelige, men kanskje ikke motivere dem til å bli mer produktive (Bolman & Deal, 2014:149). Samtidig er der faktorer som kan demotivere, det kan blant annet være ledelsesform og det fysiske og psykososiale arbeidsmiljø. Herzberg beskriver eksempel på motiverende indre faktorer i arbeidet som det å trives med arbeidsoppgaver, føle ansvar for arbeidet man gjør, prestere og utvikle seg i jobben samt få anerkjennelse for vel utført arbeid.

Chris trekker fram det å bruke tid som en viktig faktor for å lykkes med endringsprosesser. H\*n trekker særlig dette fram i forbindelse med involvering. Å bruke tid på å la de ansatte komme fram med sine ideer og tanker. Ting tar tid. Selv om informanten her har fokus på en tidlig fase i endringsprosessen, hvor målet er å få frem hvorfor og hva som bør endres, skal man ikke glemme at alle de ulike fasene i endringsprosessen krever tid. Tiden som kreves i de ulike fasene i en endringsprosess kan ha sammenheng med hvilken type endring det er snakk om. Endringer som er omfattende vil som oftest kreve lengre tid, særlig hvis endringen handler om å endre kulturen ved en arbeidsplass, eller å justere denne (Jacobsen, 2004). Et eksempel på dette kan være når Indigo referer til at h\*n var satt til å lede noe nytt samtidig som h\*n skulle avvikle en annen tjeneste. Selv om man rimelig raskt kan få på plass de strukturene som trengs for å starte denne prosessen, vil prosessen med å utvikle en ny kultur i

**«Folk har et så sterkt forhold til jobben sin.»**

~Indigo~

den nye organiseringen ta lengre tid. I omstillinger som Indigo her referer til kan man som mellomleder være i en situasjon hvor man skal bygge en ny kultur, med medarbeidere som sørger over organiseringen, arbeidskollegaer og arbeidsoppgaver man mister. Indigo nevner blant annet at ulike personer i organisasjonen har behov for å bruke ulik tid for nettopp å kunne stå bak endringsinitiativet. Den symbolske fortolkningsrammen handler om at handlinger kan tolkes ulikt fordi vi er mennesker som opplever situasjoner ulikt. Historie har noe å si og når vi skal skape nye overganger kan det være viktig at disse markeres for å skape ny retning, sammen. Hvor er vi nå og hvor skal vi videre? Dette kan være med på å unngå usikkerhet og bidra til å gi trygghet og tydelighet for det som skal skje videre. «*Det kan også handle om kulturen som limet som holder organisasjonen sammen og forener*» (Bolman & Deal, 2014, s. 281-282).

Faktorene over kan påvirke hvor lang tid prosessen med den nye organisering kan ta. Samtidig er det viktig å påpeke at det å jobbe med kultur må ansees å være ferskvare og på tross av at endringsprosessen kanskje er fullført, må man daglig jobbe for å opprettholde den kulturen som er ønsket. Jacobsen (2004) peker også på tidselementet ved de ulike endringsprosessene som en viktig faktor. Dersom man undervurderer tidselementet i de ulike endringsprosessene og av ulike fasene i prosessen kan det påvirke utfallet.

#### 4.3.2.1 Åpenhet og ærlighet

Informantene trekker også frem informasjon og tilstrekkelig informasjon, åpenhet og ærlighet som viktig premisser for å få til gode endringsprosesser. Vi finner at informantene er opptatt

av at de berørte i endringsprosessene til enhver tid skal ha tilstrekkelig med informasjon. Dette for å gi dem forutsigbarhet og trygghet i endringsprosesser som for noen kan oppleves utfordrende. Ulike nivåer i organisasjonen kan ha behov for ulik informasjon på ulike tidspunkt. Une, som selv har ledere under seg, tar opp dette når h\*n snakker om at det kan oppleves problematisk når man ikke har mulighet til å svare på alt. Det våre informanter presiserer her at ulike nivåer vil ha behov for informasjon tilpasset det nivået man er på i organisasjonen og hvor i prosessen man er kommet. Fordi vi har ulike roller og ulike forventninger til disse er denne balanseringen av informasjon viktig. Amundsen og Kongsvik (2008) trakk fram informasjonsplikten som en del av medvirkningen og problematiserte dette opp mot at rett til å medvirke både er forankret i arbeidsmiljøloven og at det sees på som det «*politiske korrekte*» (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 67). Samtidig fant de som en del av sin forskning at det i enkelte prosesser ble gitt så mye informasjon at opplevelsen for mottaker ble overveldende. Dette støtter våre informanters refleksjoner om at rett informasjon til rett tid er avgjørende for å lykkes med endringsprosesser.

Informantene trekker fram åpenhet og ærlighet. Informasjon, åpenhet og ærlighet kan vi se henger sammen i måten det omtales på. Åpenhet handler slik informantene våre uttrykker det, om at det gis informasjon og at det ikke foregår ting i det skjulte. Dette betyr ikke at all informasjon skal gis med en gang, men at det skal gis tilstrekkelig med informasjon.

Ærlighet handler slik informantene forklarer det om mye det samme som åpenhet. Her peker de på at det endringsprosessen handler om er det som faktisk blir kommunisert. Dette kan blant annet sees i sammenheng med det de sier om hva som kan hemme endringsprosesser, nemlig skinnprosesser eller pseudoprosesser.

I motsetning til faktorer som fremmer endringsprosesser står faktorene som hemmer de samme prosessene. Alle våre informanter trekker fram motstand mot endring som den

**«...det som kan hemme det er jo motstand..»**

~Une~

faktoren som kan hindre å få til endring. De nyanserer også motstandsbegrepet og sier at motstand mot endring kan komme til uttrykk på ulike måter. I følge informantene må ikke motstand være blant ansatte. Motstand eller hindringer kan være både ytre og indre, de kan finnes på ulike nivåer i samfunnet og være av ulik størrelse. Enhver leder har sitt menneskesyn som vil kunne påvirke ansattes arbeidsmiljø. Det betyr videre at

**«Åpenhet og ærlighet og informasjon det tror jeg fremmer endringsprosesser.»**

~Une~

ansatte vil kunne påvirke arbeidsmiljø, arbeidskultur, arbeidsoppgaver og struktur i organisasjonen. Dersom ansatte liker arbeidsoppgavene og er stolt av arbeidet som gjøres er det mindre fare for hemmende faktorer som frustrasjon og motstand (Bolman & Deal, 2014). For å håndtere disse hindringene sier de at kjennskap til potensielle hindringer for å kunne håndtere dem vil være avgjørende dersom man skal komme rundt motstanden. Dette har også Meyer og Stensaker (2011) funnet i sin forskning og de skriver i boka «Endringskapasitet» at for å håndtere motstand er det viktig at man forstår hva som er årsaken til at motstand oppstår, og at motstand kan handle om strukturelle, kulturelle og individuelle forhold. Meyer og Stensaker (2011, s. 71) har utviklet en modell hvor de nyanserer dette med ulike reaksjonsmønstre for endring i aktive og passive reaksjoner og hvordan ulike reaksjoner kan påvirke om endringer blir gjennomført eller ikke. I vår studiet har vi funnet erfaringer som støtter opp under modellen til Meyer og Stensaker (2011). Noen av funnene vil vi presentere nedenfor.

***«Noen venter på at gode ideer skal gå over, for det har de erfart før. Så da følger de ikke med på de endringen, de ligger bare og vaker på en måte. Det er egentlig en aktiv form for motstand. Da hindrer de både seg selv og andre i og være med.»***

*~Une~*

Under intervjuene finner vi at våre informanter har ulike erfaringer med motstand mot endringsprosesser. Motstanden kommer til uttrykk på ulike måter og kan være både passiv og aktiv form for motstand. Une trekker fram at enkelte medarbeidere i endringsprosesser bare venter på at endringen skal gå over. Une forklarer at h \*n opplever at denne formen for motstand er aktiv og at de ved å ta et slikt standpunkt både hindrer seg selv og andre i å bidra.

Meyer og Stensaker (2011) har i sin forskning funnet lignende reaksjonsmønstre. I sin modell har de valgt å kalle en passiv form for motstand for Bohica, som er en forkortelse for «Bend over here it comes again». De har også nyansert det i en mer ekstrem form for passivitet hvor at medarbeiderne blir handlingslammet både i endringsprosessen og det daglige arbeidet. Selv om vår informant opplever dette som en mer aktiv form for motstand, vil det være naturlig å se det i sammenheng med funnene til Meyer og Stensaker (2011). De beskriver sin kategori, Bohica som en strategi hvor medarbeiderne distanserer seg fra endringene. De fant i sin forskning at dette var særlig fremtredende hos dem som opplevde at en ny endringsprosess snart vil erstatte dem som allerede var iverksatt.

#### 4.3.2.2 Enda en endring

Vi kan se sammenfallende handlinger i beskrivelsen fra Une. De ansatte venter på at endringen skal avsluttes og kanskje noe nytt skal erstatte den, men h\*n oppfatter også at de ansatte bare er der uten å bidra. Når Une snakker om hvordan noen medarbeidere opplever at det skjer for mange endringer og at man kanskje opplever at ting blir gjort på nytt på like måter som det har vært gjort tidligere, trekker h\*n også fram en form for motstand. Også denne type motstand bekrefter hva Meyer og Stensaker (2011) fant i sin forskning i kategorien motstand som de kalte Bohica. I boken «Endringskapasitet» peker de på hvordan organisasjoners endringskapasitet kan påvirke hvor godt en organisasjon klarer å gjennomføre multiple endringer. Endringskapasitet handler ikke bare om organisasjonens evne til å endre seg, men også hvordan den klarer å ivareta den daglige driften mens endringsprosessene pågår. Høy grad av endringskapasitet vil altså si at man klarer å holde fokus på flere ting samtidig (Meyer & Stensaker, 2011). Endringskapasitet påvirkes av hvordan leder mobiliserer og leder endringen, hvordan de ansatte reagerer på endringen og hvilke strukturer og rutiner som eksisterer i organisasjonen. Amundsen og Kongsvik (2008) fant i sin forskning at det høye endringstempoet som organisasjoner står overfor i dag kan gjøre at ansatte i organisasjonen blir mettet på endring og til og med utvikle endringskynisme. De har i sin forskning funnet fem kategorier som påvirker hvordan ansatte opplever endringen de er i og hvordan de agerer i forhold til disse endringene. De har kalt sine kategorier; Endringen for endringens skyld, resirkulering av ideer, praksisfjerne løsninger, manglende synliggjøring av resultater og pseudomedvirkning (Amundsen & Kongsvik, 2008). Sitatene over kan passe inn i kategoriene resirkulering av ideer og opplevelsen av endring for endringens skyld.

**«Noen blir litt sånn endringslei og sier det der har vi prøvd før. Og går vi inn i dette så faller vi tilbake igjen likevel.»**

*~Une~*

Indigo forteller at i omstillingsperioden går det alltid masse rykter. Noen gir gjerne inntrykk av at de vet mer enn andre, for å stå imot ryktene er det et stort behov for informasjon i en omstilling. Rykter kan skape negativ friksjon i prosessen. Indigo viste til viktigheten av å snakke med sine ansatte om å ikke tro på rykter, og å si at hvis det gikk rykter som de lurte på da måtte de komme og spørre. Indigo mener det er skadelig for arbeidsmiljøet å sitte og lytte til ryktene og kjenne på at dette blir utrygt. For at det riktige budskapet skal nå frem blir det viktig at budskapet ikke endrer seg utover i organisasjonen. Budskapet kan da få en annen betydning, bli uklart og spekulasjoner oppstår. Stensaker og Haueng (2019, s. 97-107)

bekrefter dette og viser til at ledere som har gjennomført store omstillingsprosesser forteller om et umettelig behov for informasjon i organisasjonen. Rykter, eller den store hviskeleken, oppstår gjerne dersom den formelle kommunikasjonen er mangelfull eller utydelig. Da kan man også risikere at ryktene får større gjennomslagskraft enn den formelle kommunikasjonen. Stensaker og Haueng (2019) viser til historiene som skapes i omstillinger. Hvis ansatte har en opplevelse av at kun glansbilder og ensidige suksesshistorier blir formidlet, kan man miste troverdighet til omstillingen og kommunikasjonen som blir gitt. Rykter kan dermed være hemmende for prosessen og viser hvor viktig informasjonsarbeidet er.

**«Hele tiden prøve å legge premissene for en viss forutsigbarhet for de som jobber hos meg. De vet hva de skal forholde seg til. Og det viste seg at mange av ryktene, var jo bare rykter.»**

~Indigo~

Une trekker fram at kulturen på arbeidsplassen kan fungere som motstand i endringsprosesser. H\*n setter ord på at en arbeidsplass har både en bevisst og en ubevisst kultur. I et tilfelle

**«Noen påstår at det sitter ting i veggene. De forstår ikke at det er de selv det handler om.»**

~Une~

opplevde h\*n at en ansatt tok opp kulturen på arbeidsplassen uten å reflektere over at man selv er en del av en slik kultur, og kan dermed være med å forsterke og opprettholde en kultur som kanskje ikke er ønsket og som kan hindre utvikling. Une sier at slik kultur kan være snakk på arbeidsplassen som skaper

misforståelser om hva som faktisk skjer. Dette kan ifølge Une både skape motstand mot endringsinitiativ og frykt i ansattgruppen. De senere årene har det blitt snakket om «kos med misnøye» i enkelte kulturer i arbeidslivet. Svare og Klemsdal (2011) skriver i Mestring i arbeidslivet at «kos med misnøye oppstår når man slutter å diskutere en utfordring konstruktivt, og i stedet bare snakker om hvor håpløst alt er. Noen ganger kan det til og med virke som om folk har en egen glede ved å «klage» på denne måten» (Svare & Klemsdal, 2011, s. 15). Referanse til at ting henger i veggene kan kanskje være uttrykk for en kultur for kos med misnøye. Dersom en slik kultur preger arbeidsplassen kan det forhindre at man klarer å delta konstruktivt i endringsprosessen. Jacobsen (2004) peker på kultur som et element som kan hindre endringsprosesser. Han sier at særlig sterke og enhetlige kulturer kan være en faktor som hemmer endring. Årsaken er at denne type kulturer kan være lite interessert i å se andre synspunkt enn sitt eget. På denne måten kan kultur være en motstandsfaktor som

hindrer utvikling og endring i noen organisasjoner. Samtidig påpeker han at organisasjoner kan ha som sentrale verdier å være endringsdyktige og fleksible for lettere å kunne håndtere endringer. Dette resonnementet finner vi igjen hos Cummings og Worley (referert i Jacobsen s. 106) som oppsummerer at forskningen viser at

*«...styrken ved en kultur kan både være en fordel og en ulempe. Under ustabile forhold så kan sterke kulturer som støtter opp under organisasjonens strategi bidra betydelig til gode resultater. Men hvis omgivelsene endrer seg, kan en sterk kultur bli en byrde. Hvis da ikke kulturen vektlegger også tilpasningsevne».*

Både Alex og Une trekker fram skinnprosesser som kan gi motstand mot et endringsinitiativ. Alex referer til et selvopplevd eksempel med en medvirkningsprosess hvor det viste seg at beslutningen om utfallet allerede var tatt, og at dette virket demotiverende og skapte frustrasjon. Une sier direkte at dersom ledelsen jobber i det skjulte kan det gi motstand hos medarbeiderne. Jacobsen (2004) problematiserer pseudomedvirkning, særlig i forbindelse med endringsprosesser hvor man prøver å kombinere strategi E og O. Han konstaterer at dersom ansatte opplever denne type prosesser vil det normalt føre til motstand som kan være både aktiv og passiv.

***«Og jeg tror at hvis ledelsen jobber i det skjulte så får en motstand hos medarbeiderne.»***

*~Une~*

Amundsen og Kongsvik (2008) har i sin forskning trukket frem fem elementer som danner begrepet endringskynisme. Det ene av disse er pseudomedvirkning. Blant sine informanter fant de lignende opplevelser som vi finner, hvor man opplever at ledelsen allerede har tatt en beslutning og prosessen var «forhåndsbestemt» (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 68). Også Stensaker og Haueng (2019) finner i sin forskning at ansatte som i liten grad opplever at de reelt påvirker i endringsprosesser til tross for at det er lagt opp til bred involvering får opplevelsen av at det legges opp til skinnprosesser. Som en motvekt til dette trekker de frem hvor viktig det er med nødvendige forventningsavklaringer i forkant slik at det er tydelig hva man faktisk har mulighet for å påvirke i prosessen.

Selv om informantene trekker fram motstand som en hindring mot å få gjennomført endringsprosesser, sier de også at motstand er ikke ensidig negativt. Motstand kan være en viktig drivkraft nettopp for å lykkes. Chris trekker fram at motstand kan være fornuftig, og at det viktig å bruke tid på motstand for å

***«Altså motstand er ikke nødvendigvis negativt.»***

*~Chris~*

lykkes i endringsprosesser. Det kan være at vedkommende har argumenter som ikke er kommet tydelig nok frem og som gjør at endringen blir bedre. Jacobsen (2004) trekker også fram at motstand kan være positiv. Siden endringsprosesser innebærer usikkerhet for de involverte vil det være naturlig at endringsinitiativ møter motstand. Når Jacobsen (2004) presiserer at denne motstanden ikke ensidig behøver å være negativ handler det nettopp om at endringsinitiativet kan være lite hensiktsmessig, fordi endringsagenten ikke har hatt tilstrekkelig med kunnskap eller at endringen er for dårlig begrunnet.

Oppslutning og motstand mot endringer kan begge være uttrykk for en kultur på arbeidsplassen. Noen organisasjoner opparbeider seg endringskapasitet og vil dermed ha mengdetrening i å møte nye endringsprosesser. Andre organisasjoner vil ikke ha samme opplevelsesperspektivet. Det kan også være variasjoner mellom ulike deler i en organisasjon, hvilken holdning de har til endring generelt, men også ulike typer holdninger rettet mot spesielle endringsprosesser. Ovenfor har vi presentert våre funn knyttet til mellomleders rolle i endringsprosesser og hvilke faktorer de vil trekke frem som viktig for å lykkes og som kan hindre de samme prosessene. Vår problemstilling er at mellomleders translatørkompetanse er avgjørende for å lykkes med gode endringsprosesser.

## 4.4 Tillit i endringsprosesser

Informanten Une nevner tillit til mellomleder som viktig i endringsprosesser og mener at hvis ikke mellomleder er positiv til endringsinitiativet vil du heller ikke få medarbeiderne under der med deg. Une mener at det er mellomleder de ansatte har mest tillit til. Under intervjuene fikk informantene også spørsmål om tillit formulert slik «*I hvor stor grad er det viktig at du som mellomleder har tillit til endringen som skal implementeres?*» Kim mente at tilliten er en avgjørende faktor for å dra med seg de ansatte i omstillingsprosessene som skal gjennomføres. Une peker også på at ærlighet og åpenheten med ansatte er veldig viktig for å for å ha den nødvendige relasjonen og tilliten. Gjerde og Alvesson (2019) viste til sin studie om ulike typer mellomledere, og at paraplyholderne hadde større tillit hos sine ansatte enn øvrige mellomledere. Det kan også handle om relasjonen mellomleder har til toppledelse og til sine ansatte.

I samtale med informantene fikk vi innblikk i deres arbeidshverdag, og vi så også at tillitsforholdene kunne tolkes som sårbare og skjøre relasjoner. Som når Alex forteller at det



er utfordringer å skaffe et handlingsrom, og at dette innebærer at du må ha tillit begge veiene. Alex sier videre om tillit at «*Det er det som jeg føler blir knust veldig ofte når det kommer sånne kontrabeskjeder*». I intervjuet beskriver informanten opplevelser om at ledelsen sier noe, men så blir det ikke gjennomført som planlagt. Dette kan bryte ned tilliten til toppledelsen hos både mellomledere og medarbeiderne. Tillit er ferskvare som man fortløpende må gjøre seg fortjent til som trenger bekreftelse (Spurkeland, 2012). Dersom mellomlederen og medarbeiderne gjentatte ganger opplever at det blir gitt kontrabeskjeder vil det svekke tilliten over tid. Å bygge denne tilliten på ny kan være krevende. Mellomleder står her i en vanskelig situasjon hvis vedkommende blir talerør for disse kontrabeskjedene. Noen av våre informanter trakk fram at de var bindeleddet mellom toppledelsen og det operative tjenestetilbudet. En viktig del i det å være bindeledd vil være å skape tillit mellom de ulike nivåene. Denne oppgaven vil være vanskelig dersom man som mellomledere ofte må gå tilbake på det som er sagt. Dette kan også være en forklaring på at Alex så på seg selv og sin rolle som løpegutt.

Bolman og Deal (2014, s. 162-163) påpeker at arbeidsgivere ofte ikke investerer den tid og ressurser som skal til for å utvikle engasjerte og dyktige medarbeidere. Som human resource-rammen viser til så eksisterer organisasjoner for å oppfylle menneskelige behov, og menneskene og organisasjoner trenger hverandre. Toppledelsen er avhengig av tillit for å få de ansatte med seg skriver Spurkeland (2012). Da kan tillit bli avgjørende for endringsprosessene som skal gjennomføres. Tillit handler om å ha positive forventninger til andres atferd og at dette er spesielt viktig i omstillingsprosesser (Stensaker & Haueng, 2019, s. 19).

Gjennom sin arbeidserfaring og faglige utdanning på høyere nivå, besitter alle informantene en relevant og høy kompetanse som mellomledere. Une viser til i intervjuet at gjensidig tillit, både opp og ned i systemet, er viktige faktorer for å kunne stole på hverandre i arbeidssituasjonen. Indigo forteller at toppledelsen kjenner ikke til det som skjer daglig. Det er viktig at mellomleder har kjennskap til hva som rører seg i organisasjonen. Toppledere, slik Indigo beskriver det, vil ha en viss pekepinn på hva de ansatte nedover i organisasjonen arbeider med til daglig. Men toppledelsen vil ikke kjenne hvilken vei bølgene går. De vil ikke være nær nok tjenestenivåene i organisasjonen til å ha kunnskap om dette. Det er i stor grad forbeholdt mellomlederne og avhengig av at mellomlederen videreformidler dette. En relasjon

**«De kjenner ikke hvilken vei bølgene går...»**

*~Indigo~*

må altså være på plass, sammen med det å føle seg som en del av et fellesskap. Er man utenfor fellesskapet vil dette ha innvirkning på relasjonen og samspillet da tilstedeværelse er en viktig faktor. For når Busch (2012, s. 36) skriver om viktigheten av tillit, så handler det om at «*høy grad av tillit er en sentral del av den psykologiske kontrakten mellom medarbeiderne og organisasjonen*». En slik kontrakt vil kunne være mellom toppleder og mellomleder, mellom ansatte og mellomleder eller til organisasjonen, der avklaring av gjensidige forventninger er viktige element. Brudd på den psykologiske kontrakten vil kunne oppleves som et tillitsbrudd og konflikter kan oppstå.

#### 4.4.1 Lojalitet som en del av tillit

Schindler og Thomas (1993) deler tillit inn i fem dimensjoner, hvor lojalitet er en av dem. Det var interessant for oss å vite mer om lojalitet, som en del av tillit, og vi stilte spørsmål om «*I hvor stor grad er det viktig at du som mellomleder er lojal til endringen som skal implementeres?*» Alle informantene forteller at dette med lojalitet kan være vanskelig i større eller mindre grad, og noen av dem hadde tenkt en del på hvor deres lojalitet egentlig lå. Lojalitet kan handle om å oppfylle sine plikter for eksempel når det gjelder å følge krav som lover, regler eller rapportering. Her tolker vi svarene vi fikk om at lojalitet i stor grad ble knyttet til roller eller personer. Mellomleder står mellom krav og kultur, og blir dermed ofte stilt overfor ulike dilemma om hva eller hvem de skal være lojale overfor.

Våre informanter har ulike opplevelser av hvor lojaliteten deres ligger. Kim er tydelig på at lojaliteten hennes ligger hos medarbeiderne h\*n er leder for. Også Alex uttrykker større lojalitet til sine ansatte enn til ledelsen, og begrunner dette med at det er dem man kjenner best og ser hver dag man har lojalitet til. Gjerde og Alvesson (2019) har i sin studie kategorisert mellomledere som

**«Og min lojalitet ligger  
jo hos dem, uten tvil  
liksom merker jeg.»**

*~Kim~*

identifiserer seg med sine ansatte for paraplyholdere. De viser dette ved å beskytte sine ansatte og «brukte paraplyen oftest». Et interessant trekk vi ser hos dem av våre informanter vi vil definere som paraplyholdere, og som kan ha betydning for at de inntar denne posisjonen, er manglende lederstøtte. Både Alex og Kim uttrykker direkte og indirekte manglende lederstøtte. Slik vi tolker deres utsagn, kan de oppleve seg ensom i rollen som mellomleder. Manglende lederstøtte kan være en medvirkende årsak til at våre informanter tar rollen som paraplyholder, da det er i egen ansattgruppe de tar ut sine frustrasjoner og får

støtte. Også Chris trekker fram i sitt intervju manglende lederstøtte fra nærmeste overordnede leder, samtidig er h\*n tydelig på at h\*n henter lederstøtte i eget nettverk blant bekjente som sitter i lignende stillinger. Dette kan være en medvirkende årsak til at h\*n ikke inntar rollen som paraplyholder. Samtidig kan utsagnene om manglende lederstøtte også forstås som et uttrykk for at den psykologiske kontrakten som Busch (2012) referer til er svært skjør i disse tilfellene.

Videre stiller vi spørsmål ved om Kim sin rolle som paraplyholder blir forsterket av at ansattgruppen hennes er høyt kvalifisert. Omtrent samtlige ansatte har minimum femårig høyskole og universitetsutdanning. Den formelle faglige kompetansen i ansattgruppen er av den grunn svært høy. Vi lurar på om høy formell kompetanse blant ansatte kan være en medvirkende årsak til at mellomledere for slike grupper kjenner en større lojalitet hos de ansatte. Da det faglige nivået er svært høyt kan det være vanskelig å avfeie de faglige argumentene deres og vise lojalitet mot øverste ledelse som kanskje ikke innehar den tilstrekkelige kunnskapen på feltet. Bolman og Deal (2014, s. 89) nevner egenskaper hos ansatte med høy utdanning i forbindelse med den strukturelle fortolkningsrammen. Her skriver forfatterne at *«ansatte med høy utdanning og stor faglig dyktighet trenger og ønsker større autonomi og rom for eget skjønn»*. At mellomledere i slike posisjoner opplever lederstøtte og blir møtt med forståelse kan være avgjørende for å balansere lojaliteten. Stensaker og Haueng (2019, s. 67-68) skriver at bevisstheten til mellomleders viktige rolle i planlagte endringer har økt blant toppledere. I bedrifter Stensaker og Haueng (2019) har arbeidet med har toppledelsen spurt om hvordan de best kan støtte og istandsette mellomledere. Handlingsrom er et stikkord her, men forskerne peker også på at toppledelsen kan bidra til avklaringer gjennom å synliggjøre forventninger og samtidig følge opp og vise interesse, forståelse og innsikt i utfordringene som mellomledere står i. Her vises det også til det å anerkjenne mellomlederes kompetanse og synliggjøre resultater samt skape gode arenaer for felles meningsdannelse.

Indigo fortalte om at avgjørelser foretatt av toppledelsen ikke alltid oppleves like gjennomtenkt, men Indigo er likevel lojal i forhold til det som er bestemt. Dette kan handle om at Indigo har tatt posisjonen som prestasjonsdriver og formidler av budskapet fra toppledelsen, jfr. Gjerde og Alvesson (2019). Chris inntar tilsynelatende også en slik rolle når

***«Jeg har ikke tenkt å sitte i båten og late som jeg gjør noe. Det synes jeg ikke noe om.»***

*~Chris~*

Chris uttrykker at lojalitet er å gjøre som ledelsen sier og ikke bare late som om noe gjøres.

Lojalitet er en av dimensjonene som handler om velvillige motiver og vilje til å redde en annen persons ansikt. Meyer og Stensaker (2011, s. 111) skriver om fusjonen mellom Statoil og Hydro der handlingsrommet for plattformsjefene/mellomlederne var begrenset.

Toppledelsen gjorde det klart at avgjørelsene var tatt høyt opp i organisasjonen og samtidig var det forventet lojalitet fra mellomlederne, en forventet lojalitet som trolig Chris gir uttrykk for i sitt utsagn. Stensaker og Haueng (2019, s. 72) beskriver to grupper lojale medarbeidere. Det er dem som er endringsdyktige og som har positiv atferd koblet med positive tanker og følelser. Og så er det den gruppen som er resignerte, viser likevel positiv atferd, men som gir uttrykk for negative tanker og følelser.

Vi har ikke blant våre informanter funnet mellomledere som vi kan definere som maktesløse ledere slik som Gjerde og Alvesson (2019) omtaler i sin forskning. Likevel kommer det til

***Så kan du tro du uttrykker en form for lojalitet fordi du skal jo forholde deg til det. Men du uttrykker samtidig en illojalitet med at du signaliserer at du ikke er enig. Du legger det på en måte oppover i systemet.»***

*~Une~*

uttrykk at de kan føle seg avmektige i enkelte situasjoner. Dette vil vi komme tilbake til i kapittelet om makt og avmakt. Motstykke til lojalitet er illojalitet. Selv om våre informanter i liten grad snakker om illojalitet direkte kommer det fram indirekte i måten de snakker om lojalitet. Une tematiserer illojalitet og beskriver hvordan det kan komme til uttrykk og problematiserer at ikke alle har samme forståelse av lojalitetsbegrepet. H\*n beskriver illojalitet ved å bruke et eksempel hvor du som leder

får et spørsmål fra de ansatte som du ikke vet svaret på. Hvis du da bare trekker på skuldrene og sier at øverste ledelse har bestemt, kan du tro du er lojal mot beslutningen, mens faktumet er at du samtidig uttrykker illojalitet ved at du ikke står for det. Une trekker her fram viktigheten av å være ærlig og si at man ikke vet, men vil undersøke og komme tilbake til spørsmålet. Slik Une beskriver sitt eksempel kan dette være en medvirkende årsak til at beslutninger tatt av toppledelsen blir sett på som mer negativt, fordi denne type reaksjon hindrer medarbeiderne å forstå meningsinnholdet i beslutningen. Lojalitet er også avhengig av kontekst, der det kan handle om å ha lojalitet til en sak, i en situasjon eller til en person. Der Une beskriver lojalitet til en beslutning kan det også handle om å være lojal til ledelsen som har kommet med beslutningen. Kontekst har betydning for hvordan vi tolker en situasjon eller et budskap. Selv om man ikke er enig i en avgjørelse som er tatt, kan det være en mindre del av en større kontekst som likevel gjør det mulig å være lojal mot beslutningen. Det er sjelden

noe er rett eller galt, og det kan være mange veier mot samme målsetting. Det kan også handle om hvordan beslutningen blir formidlet og om hvilke ord som blir brukt.

## 4.5 Makt og avmakt

Alle våre informanter tematiserte makt knyttet til egen rolle og posisjon. Gjennom bruk av ulike typer makt kan man påvirke andre til å utføre oppgaver og beslutninger. Alex synes det er vanskelig når bestillinger som ikke oppleves som hensiktsmessig eller forståelig kommer ovenfra. H\*n møter utfordringer med å fordele oppgaver slik at de ansatte føler at de har arbeidsoppgaver som kan være viktige for kommunen. I dette tilfelle pålegger ledelsen prosjekter og endringer der de ansatte ikke har tatt del i prosessen, men samtidig ligger det klare forventninger til at prosjektet skal implementeres og gjennomføres. Vi så også tegn hos informantene på at det var mulighet for å beholde noe av makten i endringsprosessene. Dette kan handle om å oppnå en form for indirekte makt og kunne skape handlingsrom og påvirke der det er rom for det. Om dette forteller Alex at man må prøve å ta definisjonsmakten. For i definisjonsmakt vil en mellomleder kunne sette ord på og oversette en ønsket utvikling i dialogen med de ansatte i organisasjonen. Gjennom dette vil det være rom for innflytelse og gjennomslag hos øvrige ansatte. Ordene vi bruker er viktige og som Indigo sier så kan det være «...veldig lett for at en bruker fagterminologien som en hersketeknikk.». En viktig dimensjon innen ledelsens endringsevne er språkskapende atferd og språk som verktøy. Johnsen et al. (2016) peker på at når organisasjoner går gjennom omfattende endringer, da øker behovet for atferdsspråk og systemspråk i måten vi kommuniserer med hverandre. Busch (2012) viser her til at «språkskapning er en undervurdert del av ledelsesprosessen, men er spesielt viktig i profesjonelle organisasjoner hvor faglig samspill alltid har vært av stor betydning.»

Toppledelsen i en organisasjon vil ha en direkte makt og ta avgjørelser i en beslutningsprosess, der andre kan ha en annen mening, jfr. de seks maktdimensjonene til S. Christensen og Daugaard Jensen (2008). Mellomledere står i en sentral posisjon i endringsprosesser i organisasjonene de jobber. Informantene i vår undersøkelse har snakket om ulike sider ved det å være mellomleder i denne type prosesser i offentlig sektor. Ved implementering av endringer og beslutninger som er tatt fra toppledelsen sitter mellomlederne på stor makt. Ingen av våre informanter har snakket om dette direkte, men har tematisert det implisitt. Dette kan henge sammen med at de alle ønsker å gjennomføre de beslutningene som

blir tatt. Dersom vi ser tilbake på modellen til S. Christensen og Daugaard Jensen (2008) figur 2.5 vil vi se at den som er ansvarlig for å implementere beslutninger har stor indirekte makt. Her vil mellomledere som ha mulighet til å påvirke utfallet av endringsprosessen ved å ha tilgang til arenaen der beslutningene tas og saksområde. Å kunne være tilstede, uttale seg samt være oppmerksom på den videre endringsprosessen vil også ha betydning for hvilke aktører som er involvert. Saker kan dermed avises før den når frem til beslutningsarenaen fordi aktørene har makt til å vurdere hvilke saker som behandles eller ikke. Videre vil endringens gjennomførbarhet og uforutsette konsekvenser være en viktig faktor etter at beslutningen er tatt. Her viser modellen mulighet for tolkning, påvirkning og handlingsrom i utførelsen av beslutningen som er tatt. Slagordet «Kunnskap er makt» ble skapt av filosofen Francis Bacon, og makt er å finne i større eller mindre avgjørelser og i ulike faser av en endringsprosess.

I intervjuet med Chris beskriver h\*n hvordan h\*n påvirker ansatte til å komme med sine meninger og innspill i utviklingsprosesser. I sin beskrivelse av hva h\*n gjør bruker h\*n ordet

***«Det er litt manipulasjon i dette, at man hele tiden har hørt med folk, snakket med folk, for du har kanskje bestemt det på forhånd.»***

*~Chris~*

manipulasjon. H\*n sier at h\*n snakker med de ansatte hele tiden på tross av at avgjørelsen er tatt i forkant. Hvis vi ser tilbake på modellen til S. Christensen og Daugaard Jensen (2008) ser vi at Chris her bruker sin indirekte makt til å påvirke ansatte slik at organisasjonens interesser blir fremmet og ivaretatt. I egen tjeneste vil h\*n også ha mulighet for å påvirke om hvilke saker som skal settes på agendaen og på hvilke arenaer beslutninger

skal tas. Vi vil påstå at mellomledere dermed har stor grad av indirekte makt både i forhold til prosesser i egen tjeneste, men også i forhold til beslutninger tatt fra øverste ledelse. Denne makten Chris her bruker, og som h\*n kaller for manipulasjon, er naturlig å se i sammenheng med det S. Christensen og Daugaard Jensen (2008) beskriver som bevissthetskontrollerende makt.

Bevissthetskontrollerende makt bygger på antakelsen om at maktutøvelse kan komme til uttrykk ved at noen aktører påvirker andre aktørers forestillinger om hva deres ønsker eller interesser er. Vi ser dette igjen innen den politiske fortolkningsrammen der individuelle interesser og gruppens interesser og organisasjoner vil kunne være motstridende. (Bolman & Deal, 2014, s. 220-221). Maktkamper og motsetningsforhold kan være knyttet til verdier, interesser, kunnskaper og ulike virkelighetsoppfatninger, og i mange tilfeller vil dette føre

med seg sterke meninger og følelser. Mange har et nært forhold til sin arbeidsplass og endringer kan oppleves sårt og vanskelig når man for eksempel mister nære kollegaer, må bytte arbeidssted eller får andre arbeidsoppgaver. Indigo har vært gjennom flere endringsprosesser og viser til at det kan være lett for ansatte å bli personlig når det gjelder jobben sin, og at dette gjør det veldig vanskelig å få til en endring. Indigo har forståelse for at arbeidsplassen er en stor del av livet og at mange ansatte identifiserer egen personlighet med arbeidet de utfører. En måte å nå frem på, som Indigo beskriver, er å spille på følelser i endringsprosesser, for eksempel med den hensikt for å få opp engasjement på en positiv måte. Røvik (2007, s. 201-203)

*«Og du må spille på følelser hvis du skal drive med endring...»*

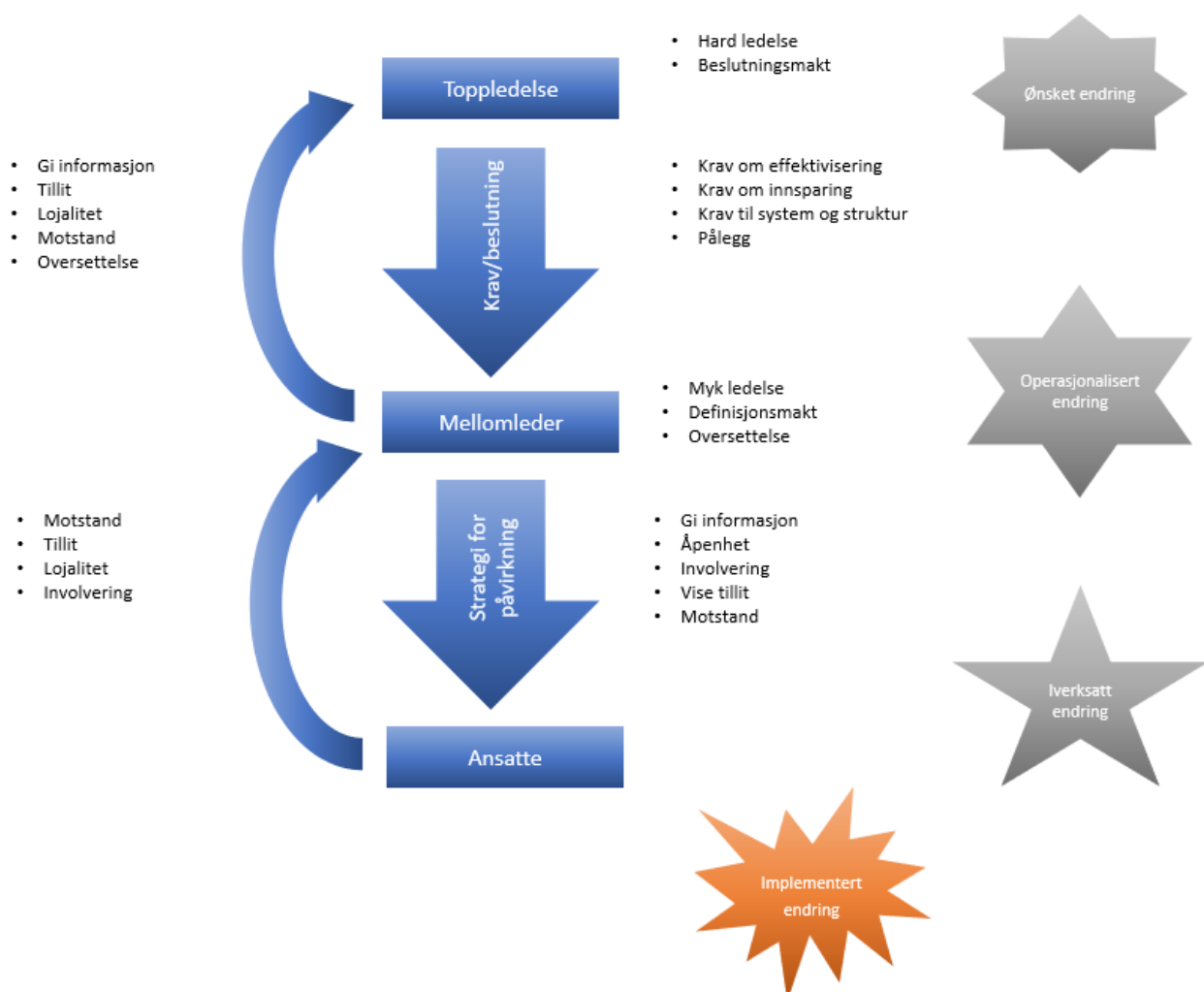
*~Indigo~*

skriver om to typer organisasjonsfortellinger, naturlige og strategiske. De naturlige er ikke fabrikkert, men oppstår spontant i arbeidshverdagen eller er fortellinger som gjenfortelles i nye og redigerte versjoner. Strategiske fortellinger er konstruert, helst av ledelsen, som et redskap for et formål. Det kan handle om å skape felles identitet, inspirasjon, glød og visjon. Slike strategiske fortellinger har til hensikt å appellere til tilhørernes følelser og oppmerksomhet. Kanskje er det en måte å påvirke i en endring. Da blir den relasjonelle makt særs viktig fordi det er den makten som oppstår i kommunikasjonen og samspillet mellom menneskene i organisasjonen.

Relasjonell makt blir også viktig når det gjelder avmakt. Avmakt kan være et tegn på at man ikke blir hørt, ikke når frem eller blir sett. Når Chris forteller om avmakt, handler det om å ikke få de ansatte med i den utviklingen som er ønsket. Dette mener Chris vil være en veldig vanskelig situasjon som vil føles som avmakt. Mellomledere kan oppleve avmakt i sin arbeidshverdag hvis de ansatte ikke er med på endringen som skal gjennomføres. I tillegg til den avmakt Chris tar til ordet for ser vi at noen av våre informanter kan oppleve avmakt både selv og på vegne av medarbeiderne. Både Indigo, Kim og Alex gir uttrykk for manglende forståelse for noen av endringene man har ønsket å gjennomføre. Slik vi ser det kan manglende forståelse for endringer og mangel på tilgang på viktige beslutningsarenaer føre til at mellomledere i noen situasjoner kan oppleve seg avmektige. Ved å bruke sin definisjonsmakt eller indirekte makt særlig i beslutningsprosesser kan de muligens ta tilbake noe av makten.

## 4.6 På hvilken måte er mellomleders translatørkompetanse avgjørende for å få til gode endringsprosesser?

Under våre intervjuer har vi bedt våre informanter si noe om bruk av fagterminologi, hvor nye ideer til endring av praksis blir hentet fra, hvem er initiativtakerne bak og hva som gjøres i implementeringsprosessen. Vi brukte ikke ordet translatørkompetanse da vi antok at dette ordet kunne være ukjent for noen av eller alle informantene. Vi valgte å bruke mer hverdagslige ord som oversettelse, implementere, kopiere eller tilpasse endringer inn i egen tjeneste. Det vi ønsket å finne ut mer om var de tre sentrale elementene Røvik et al. (2014) ved translatørens kompetanse som kan være avgjørende med tanke på hvor vellykket oversettelsen og implementeringen er. Disse tre er presise begrepsverktøy, kontekstkunnskap, og kunnskap om bruk av oversettelsesregler. Her vender vi tilbake til den egenproduserte teorimodellen vår fra kapittel 2, figur 2.10:



Figur 2.10: Oppsummering av egenprodusert teorimodell



I vår studie kommer det fram at alle informanter har opplevd og opplever mindre og større endringer kontinuerlig. Hvem som er drivkreftene bak endringsinitiativet, hvem som initierer endringen og hvilken størrelse endringen har er faktorer som påvirker hvordan våre mellomledere opplever endringsprosessen. Vi ønsket å få fram i hvor stor grad de selv omformulerte endringsinitiativ for å lykkes med implementeringen av disse.

Teorimodellen viser hvordan større endringsprosesser foregår ovenfra og ned og hvordan translasjoner kan være en del av prosessen. Toppstyrte endringsprosesser hvor toppledelsen iverksetter endringer er i stor grad basert på eksterne drivkrefter, og drivkrefter for endring kan være både eksterne og interne (Jacobsen, 2004). I takt med store reformbølger innen offentlig sektor har drivkrefter for endring økt. Som informantene har vist til så opplever ofte initierte endringer fra toppledelse som hard ledelse. Beslutninger om effektivisering, utgiftskutt og endring av arbeidsoppgaver var eksempler på dette.

Mellomleder mottar krav om endring, og informantene vi var i kontakt med representerte myk lederstil. I arbeidet med å operasjonalisere og implementere pålagte endringer vil translatørkompetanse være avgjørende for å få til de gode endringsprosessene. Informantene viste til faktorer som tillit, lojalitet, kommunikasjon og makt som vil ha betydning for å få de ansatte med og iverksette endring. I dette vil deres relasjonskompetanse, i tillegg til fagkunnskap, være en viktig egenskap, da mellomleder er bindeleddet mellom øverste ledelse og de øvrige ansatte. Flere av informantene har erfaring med at deres ansatte opplever at forventningene og krav til endring er vanskelig å gjennomføre, og kan resultere i ulike former for motstand. I slike tilfeller kunne mellomleder gå videre til toppledelsen som vist med de blå pilene, feedback loops, i teorimodellen.

Mellomleders viktige oppgave som translatør mellom nivåene i organisasjonen, ligger blant annet i det å lage gode oversettelser, god forståelse og samhandling slik at meningsinnholdet i endringen blir oppfattet mest mulig riktig, jfr. «sensemaking» beskrevet av Hope (2015). Som vi har nevnt flere ganger viser Røvik et al. (2014) til tre faktorer for å lykkes med implementering av ideer i et translatørperspektiv. Det vil alltid dukke opp uforutsette virkninger av en endring, og det endelige sluttresultatet ser ofte annerledes ut enn det som var tiltenkt, ønsket og planlagt. Overfor våre informanter tematiserte vi faktorene Røvik et al (2014) viser til. Her ba vi informantene reflektere rundt bruk av fagterminologi i endringsprosesser eller hvordan de satte ord på endringsinitiativ. Her har vi brukt

egenproduserte modell som utgangspunkt for analysen av: Presise begrepsverktøy, kontekstkunnskap og kunnskap om bruk av oversettelsesregler.

#### **4.6.1 Presise begrepsverktøy**

Une beskriver bruk av fagterminologi når det handler om mer ukjente fagfelt og mener det er viktig å skape økt forståelse gjennom å ta i bruk forståelige begrep. Samtidig viser Une til at den fagterminologien som de ansatte forstår og kan er viktig å ta i bruk, og at det er avgjørende for å få folk med at informasjon gis på en måte som folk forstår. Gjennom bruk av presise begrepsverktøy fortalte flere av informantene om hvordan de tilpasset andre ideer, prosjekter eller endringer fra andre tjenester eller kommuner inn i egen tjeneste, altså modifisering av en praksis. Her ble blant annet refleksjon over egen rolle viktig, og gjennom eksempler tidligere vist var informantene klar over dere krevende mellomlederrolle i endringsprosesser.

Et annet interessant trekk som ble trukket fram var bruk av fagterminologi som hersketeknikk. Det ble referert til hvordan man kan bruke fagterminologi for å hindre å skape forståelse. Det er interessant å se på i lys av Røvik et al. (2014) sin forklaring av presise begrepsverktøy. Dette utsagnet trekker også fram noe av det maktaspektet som ligger i translatørens rolle. Røvik et al. (2014) peker blant annet på den voksende gruppen konsulenter som jobber med å selge reformideer. En viktig del av salget er jo å bruke begreper som gjør at det blir «spiselig» for organisasjonene man vil selge det til. Det vil blant annet handle om å bruke begreper fra reformider, eksempelvis samskaping som er veldig i tiden nå. Ved å vektlegge denne type ord påvirkes «kjøper» til å se nytten av det. Bruk av presise begrepsverktøy er viktig for å lykkes, men har samtidig et element av makt i seg.

#### **4.6.2 Kontekstkunnskap**

Une kjenner organisasjonen, kjenner de ansatte og har samtidig forståelsen for hvor budskapet overføres fra og hvordan det skal tilpasses og gjøres forståelig i egne rammer, regler og kultur. Det er et grunnleggende premiss at mellomleder må ha kjennskap til hvor kontekstideen overføres fra og hvor den overføres til. Det kan også handle om å oversette ideen eller tilpasse til fagterminologien som er i organisasjonen. Røvik (2007, s. 326)

forklarer flerkontekstuell translatørkompetanse som en som «*besitter og kombinerer kunnskap om de organisatoriske kontekstene det oversettes mellom*». Her viser Røvik til at det ikke alltid er slik at en har inngående kunnskap om både der en henter ideen fra og der man skal oversette den til. Dekontekstualiseringskompetanse er translatørens evne til å identifisere gode velfungerende praksiser i andre organisasjoner og kunne gjøre gode dekontekstualiseringer av eksisterende praksiser. Det handler om å få innsikt i praksisens kompleksitet, innvevdhet og eksplisitet, ha god kunnskap om i hvor stor grad praksisen er innvevd både i den lokale konteksten og i hvor stor grad organisasjonen har bånd til sine omgivelser og hvordan de påvirker hverandre. Til sist handler det om eksplisitet og translatørens evne til å fange det uuttalte bak gode velfungerende praksiser (Røvik, 2007).

Alex viste til et annet eksempel som handler om å ha kunnskap på hva som vil gi best overføringsresultat og under ulike forutsetninger. Bruken av disse oversettelsesreglene må tilpasses organisasjonen. Alex fortalte om prosjekter som er gjennomført i andre land i Europa og som er ønsket å få til her i landet, altså kopiere en praksis. En studietur for å få kjennskap til prosjektet var forbeholdt noen få, og ikke alle dem som skulle arbeide med prosjektet var med på turen. På kort tid og med lite grunnlag og forkunnskap ville det trolig være vanskelig å tilegne seg god kunnskap om innvevd praksis og lokal kontekst. Alex gav uttrykk for utfordringene i det å få videreformidlet og selge inn prosjektet til alle de øvrige ansatte som ikke hadde sett det samme, ikke hadde sett behovet for et slikt prosjekt eller vært med i prosessene i forkant. Som Alex peker på, så vil det trolig være ekstra viktig for de ansatte å være involvert tidligere i prosessen når de ikke opplever at det er på dette feltet det største behovet ligger. Dermed blir implementeringen ekstra utfordrende og vanskelig.

Røvik (2007) sier at det å kopiere en praksis inn i en ny kontekst eller reproduserende modus kan være hensiktsmessig under tre forutsetninger. Hvis man ved innføring av nye forskrifter, veiledere e.l. som er utarbeidet av sentrale myndigheter eller hvis organisasjonen er i en krisesituasjon og kjemper for å overleve. Dette var ikke aktuelt i dette tilfellet. Hvis to organisasjoner arbeider innen samme fagfelt, altså at organisasjonene det hentes fra er svært lik egen organisasjon, så kan dette fungere bra mener Røvik. Det at organisasjonene hadde flere likhetstrekk gjorde det aktuelt å se nærmere på hvordan andre land arbeider innenfor fagfeltet og det kan være nyttig for en organisasjon å hente inspirasjon hos andre.

Toppledelsen hadde kanskje en inngående kunnskap om der en hentet prosjektet fra, men hadde ikke samme inngående kunnskap om der man skulle oversette det til. Dette kan være en av grunnene til at Alex møtte motstand i implementeringsprosessen. En annen forklaring på

hvorfor det ikke lykkes kan være at toppledelsen har trodd man har hatt tilstrekkelig kunnskap om ideen, uten å ta høyde for ideens tause kunnskap.

Stensaker og Haueng (2019, s. 25-40) skriver om at ledelsen har lengre tid i endringsprosesser og det er derfor viktig at ledelsen gir mellomledere ro til å gjøre endringene. Her er tid et nøkkelord siden ledelsen kan bruke lang tid på å beslutte, utforske nye prosjekter, ta avgjørelser, og så gjerne forvente at endringene skal

*«Hvis ikke jeg forstår det selv så er det veldig vanskelig for meg å motivere eller plante ideene hos de ansatte»*

*~Alex~*

skje raskt. Dermed har ikke mellomlederne fått tid til å skape felles forståelse av det som skal gjennomføres. Dette bekrefter det Alex formidler. De ansatte lengre nede i systemet vil få enda mindre tid til å oppnå felles forståelse for det som skal implementeres. En annen utfordring som Alex peker på er at det kan være vanskelig å introdusere noe som man ikke har tro på, ikke forstår eller er uenig i. Det handler likevel om å opptre troverdig og ekte slik at de ansatte skal få eierskap til prosjektet, men samtidig vil trolig ansatte gjenkjenne om mellomleder går inn for noe helhjertet eller ikke.

#### 4.6.3 Kunnskap om bruk av oversettelsesregler

Kim viser til andre erfaringer knyttet til oversettelsesregler og det å tilpasse endringer til egen tjeneste/organisasjonen. Når de har sett på prosjekt eller endringer gjennomført andre steder tar de med seg dette tilbake og jobber videre med prosjektet. Kim forteller at det har vært gjennomført noe lignende i

*«De hadde på en måte en nøkkel og det var på en måte det vi manglet for å komme et steg videre»*

*~Kim~*

andre kommuner, og elementer fra dette arbeidet kan trekkes inn i egen virksomhet. Samtidig viser Kim til at de ikke har implementert direkte i egen organisasjon. Samtidig peker Kim på at det noen ganger kan være nyttig å se nærmere på hva andre gjør. Det kan gi en følelse av at man har likhetstrekk med det andre gjør og noe av dette kan implementeres. En styrket følelse av at mange tenker likt og har gjort noe tilsvarende, men det kan også gi en følelse av at det er for vanskelig og blir uoppnåelig. Taus kunnskap er ubevisst og ofte knyttet tett opp til våre handlinger, samtidig kan denne kunnskapen være vanskelig å forklare med ord. Translatørens og mellomleders oppgave er å sette ord på det uuttalte som kultur, normer og verdier som

organisasjonens kompleksitet, innvevdhet og eksplisitet. Disse elementene er viktige for at mellomleder skal gjøre gode dekontekstualiseringer av praksis, for deretter rekontekstualisere kunnskapen inn i egen organisasjon. Mellomleder må ha styrke og trygghet for å stå i disse prosessene. Det betyr, slik Stensaker og Haueng skriver, at mellomleder ofte er godt egnet til å operasjonalisere strategien fordi de snakker både det strategiske og det operative språket (Stensaker & Haueng, 2019, s. 56). På samme tid så står ofte mellomleder i et krysspress når endringer møter motstand blant ansatte og det oppstår problemer når endringene skal gjennomføres i praksis.

Chris viser til mellomleders evne til å fortolke det som kommer fra ledelsen og peker på tidligere arbeidserfaringer som gjør arbeidet lettere og gir styrke og trygghet til arbeidsoppgavene som skal gjennomføres. Det handler om å finne sin plass i organisasjonen og fortolke endringene inn i egen organisasjon mener Chris, og her tror Chris det er mange mellomledere som ikke får den hjelpen og støtten de trenger i denne krevende øvelsen.

*«Det organisasjonen egentlig forventer er at du fortolker ting til din virkelighet. At du gjør det, men at du klarer å finne en plass for det i organisasjonen. Det er en krevende øvelse, en veldig krevende øvelse som jeg tror mange mellomledere trenger masse hjelp til som de ikke får.»*

*~Chris~*

Mellomleder kan føle seg alene i dette. Det kan være utfordrende å identifisere de såkalte beste praksiser fordi presentasjoner av praksis ofte er basert på mer teoretiske fremstillinger. Røvik (2007) kaller dette pseudooversettelser disse framstår ofte som vellykket og utprøvd. Disse pseudooversettelsene kan være satt sammen av flere praksiser eller være konstruert uten å ha vært prøvd ut i virkeligheten.

Indigo forteller at i deres organisasjon så de til andre byer i Norge som var i en tilsvarende situasjon eller prosess, og på måten andre hadde organisert seg for å løse en del utfordringer. Det at andre hadde prøvd ut og funnet frem til ordninger som fungerte var et godt utgangspunkt, og basert på dette har de tatt til seg kunnskap og gjort det på sin egen måte tilpasset organisasjonen. Selv om Indigo her viser til at organisasjonen har sett på hva som har fungert i andre kommuner, har det kun vært hentet enkelte elementer som kan overføres til egen tjeneste. Det har ikke vært kopiert direkte fra andre kommuners praksis. Det vil ifølge Røvik (2007) være viktig at translatøren prøver å rekontekstualisere praksis og forsøker «å frembringe mer sikker kunnskap om hvorvidt, hvor og hvordan den generelle oppskriften de facto er blitt praktisert i andre organisasjoner». Rekontekstualisering betyr blant annet at

translatør forsøker å relokalisere ideen til egen organisasjon og kontekst (Røvik, 2007), og dette vil være en av flere avgjørende faktorer som må være på plass for å få til de gode endringsprosessene.

## 5. Oppsummering

Flere ulike reformer har ført til mange år med konstant endring i offentlig sektor, og det stilles stadig krav til omstilling i kommunene. Det har vært viktig for oss å få frem mellomleders sentrale rolle i endringsprosesser. Translatørkompetanse blir av Røvik (2007) definert som en suksessfaktor for å kunne lykkes med oversettelser. Med dette menes blant annet god kjennskap til konteksten der oversettelsen hentes fra, og kjennskap til konteksten der nye reformer skal implementeres. Ved å vie translatørkompetanse oppmerksomhet håper vi å sette søkelys på, ifølge Røvik, en oversett og viktig kompetanse. Vi har vist til at mellomledere i offentlig sektor står mellom krav og kultur, spesielt under endring. Kulturen på en arbeidsplass påvirker endringsprosesser blant annet gjennom hvordan mellomleder som translatør språksetter budskapet for å gi innholdet mening. Mellomleders oversettelseskompetanse som språksetter blir satt på prøve, både når det gjelder toppledelse og ansatte i organisasjonen. Mellomleders translatørkompetanse kan være avgjørende for en vellykket oversettelse og implementering av en ny reform.

Vi har satt fokus på viktige egenskaper hos mellomleder som relasjonskompetanse og fagkompetanse. Her er også tillit, lojalitet og makt viktige sider i det som handler om posisjoner og relasjoner. Kulturen i organisasjonen påvirker og påvirkes av relasjonene. Relasjonell makt vil alltid finnes i samspill der mennesker i sosiale relasjoner og gjennom kommunikasjon påvirker hverandre.

Da vi fant frem til tittelen «Mellom krav og kultur» tenkte vi blant annet på det faktum at forventninger vil komme fra formelle krav på den ene siden, og at kulturen i organisasjonen legger føringer på hva som forventes på den andre. Vi tror det er en tittel mange mellomledere kan kjenne seg igjen i og å forstå. Kulturen vil være sentral for å påvirke tillit, lojalitet og språk. Som tittelen viser til opptrer mellomledere mellom krav og kultur og dette stiller mellomledere overfor flere dilemmaer, blant annet hvem man skal være lojale mot.

Mellomledere må være bevisst den makt de har og hvordan de språksetter denne. I vår studie finner vi mellomledere som har gode refleksjoner og kan vise til ulike nyanser rundt egen rolle, endringsprosesser og implementering og språksetting av reformideer. Hvis vi skulle utdypet vår tittel og problemstilling ytterligere, ville det vært interessant å gå enda mer i dybden på hvordan kultur påvirker endringsprosesser, og som Une referer til som «det som sitter i veggene». Her ville det vært interessant å se på både hvordan mellomleder og mellomleders språksetting setter sitt preg på kulturen i en organisasjon og hvordan kulturen er

med på å forme lederen. Selv om vi i vår tittel har vektlagt at mellomledere står «mellom krav og kultur» kommer vi heller ikke unna det faktum at også toppledelsens krav er en kultur som mellomlederen skal håndtere. Slik vi ser det blir dermed mellomlederen en viktig balansekunstner som skal balansere mellom ulike kulturer og navigerer i disse ulike terrengene. Hvordan mellomlederen blant annet klarer å språksette sine budskap kan dermed bli avgjørende.

Ole Hope (2015, s 130) oppsummerer det hele så bra når han sier «*Toppledelse er oppskrytt, uten mellomlederen stopper Norge*». Vi gir vår tilslutning til dette sitatet og håper at vi har bidratt til at flere får opp øynene for hvor betydningsfull nettopp mellomlederen er for å holde hjulene i gang.



# Kilder

- Alvesson, M. (2011). *Interpreting Interviews*. London: United Kingdom, London: SAGE Publications Ltd.
- Amundsen, O. & Kongsvik, T.Ø. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (K.M. Thorbjørnsen, overs. 5. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Christensen, S. & Daugaard Jensen, P.-E. (2008). *Kontrol i det stille: om magt og ledelse* (3. udg. utg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P. & Aars, J. (2014). *Forvaltning og politikk* (4. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (1989). *Human behavior at work: organizational behavior* (8th ed. utg.). New York: McGraw-Hill.
- Finansdepartementet. (2016-2017). *Meld.St. 29. Perspektivmeldingen 2017*. Oslo.
- Gadamer, H.-G., Schaanning, E. & Holm-Hansen, L. (2012). *Sannhet og metode : grunntrekk i en filosofisk hermeneutikk*. Oslo: Pax.
- Gjerde, S. & Alvesson, M. (2019). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. doi:<https://doi.org/10.1177/0018726718823243>
- Greve, C., Ejersbo, N., Læg Reid, P. & Rykkja, L.H. (2019). Unpacking Nordic Administrative Reforms: Agile and Adaptive Governments.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Hernes, G. (1975). *Makt og avmakt : en begrepsanalyse*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Jacobsen, D.I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D.I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon: en sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Kristoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Johnsen, E., Vanebo, J.O., Valstad, S.J. & Busch, T. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.
- Johnsen, E., Vanebo, J.O., Valstad, S.J. & Busch, T. (2016). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.

- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2018a). *Innovasjon i offentlig sektor*.  
Kommunal- og moderniseringsdepartementet Hentet fra  
<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/forvaltningsutvikling/innovasjon-i-offentlig-sektor/id2610542/>.
- Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven), (2018b).
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2020). *Fakta om kommunereformen*.  
Kommunal- og moderniseringsdepartementet Hentet fra  
<https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/kommunereform/id2548377/>.
- Krogh, T. (2009). *Hermeneutikk : om å forstå og fortolke*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S., Anderssen, T. & Rygge, J. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Meyer, C.B. & Stensaker, I.G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforl.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Røvik, K.A., Eilertsen, T.V. & Furu, E.M. (2014). *Reformideer i norsk skole : spredning, oversettelse og implementering*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Sahlin, K. & Wedlin, L. (2008). *Circulating ideas: Imitation, translation and editing*.
- Schindler, P.L. & Thomas, C.C. (1993). The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace. *Psychological Reports*, 73(2), 563-573. doi:10.2466/pr0.1993.73.2.563
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse : resultater gjennom samhandling* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Statistisk sentralbyrå. (2018). Sterk formuesøkning, større ulikhet. Hentet 28.04.2020, fra  
<https://www.ssb.no/inntekt-og-forbruk/artikler-og-publikasjoner/sterk-formuesokning-storre-ulikhet>
- Stensaker, I.G. & Haueng, A.C. (2019). *Omstilling: den uforutsigbare gjennomføringsfasen*
- Svare, H. & Klemsdal, L. (2011). Mestring i arbeidet: Håndbok formestringsgrupper. *AFI-rapport, 1/2011*.
- Thornquist, E. (2008). *Vitenskapsfilosofi og vitenskapsteori: for helsefag*. Bergen: Fagbokforl.
- Tjora, A.H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Weber, M., Fivelsdal, E. & Østerberg, D. (2010). *Makt og byråkrati : essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier* (3. utg., 6. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Åkerstrøm Andersen, N. & Born, A.W. (2005). Kærlig ledelse. *Nordiske organisasjonsstudier*, 7(3-4), 161-186.

# Vedlegg

Vedlegg A: Godkjenning NSD

Vedlegg B: Informasjonsskriv til informantene

Vedlegg C: Intervjuguide 1

Vedlegg D: Intervjuguide 2

Vedlegg E: Oversikt over kategorisering av innsamlet datamateriale



**NTNU**

Kunnskap for en bedre verden