



OsloMet - storbyuniversitetet

**Nina Dahl Martinsen**

**Stine Raaden**

---

# **Mellomledere som endringsagenter: en studie av mellomledelse i kommunal sektor**

**Masteroppgave i Styring og ledelse**

**OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2018**

## Forord

Denne masteroppgaven er sluttproduktet av tre års deltidsstudier i masterstudiet Styring og ledelse ved OsloMet - storbyuniversitetet.

Vi vil rette en stor takk til informantene som har tatt seg tid til å stille opp til intervju og dele refleksjoner og erfaringer i travle arbeidsdager. Vi er svært takknemlige for deres verdifulle bidrag. Takk også til pilotinformanten som gjorde det mulig å justere og operasjonalisere spørsmålene. Tusen takk til vår veileder førsteamanuensis Kristoffer Kolltveit for grundige og konstruktive tilbakemeldinger og god oppfølging underveis. Vi vil også takke våre arbeidsgivere som har lagt til rette for at vi har kunne gjennomføre studiet. En stor takk går til våre kollegaer som har holdt hjulene i gang på arbeidsplassen når vi har vært fordypet i lesing og eksamener. En spesiell takk til våre familier for uvurderlig støtte i hele studieforløpet.

Vi er to personer som har skrevet masteroppgaven sammen. Årsaken til at vi ville skrive sammen er felles interesse for temaet i studien. Vi har bakgrunn som førstelinjeleder og mellomleder i kommunal sektor. Vi har jobbet mye i ulike endringsprosjekter og opplever begge omstillingstrykket som ligger over norske kommuner i dag. Vi har jobbet tett i prosess med denne studien. Begge har vært inngående involvert i alle deler av oppgaven.

Arbeidsfordelingen har vært slik at når en av oss har skrevet et utkast til deler av oppgaven, har den andre kommentert og kommet med tanker og innspill. Vi har diskutert innhold kontinuerlig, og resultatet er et felles produkt der begge har bidratt like mye.

Arbeidet med masteroppgaven har vært givende og lærerikt, men krevende. Vi sitter igjen med ny kunnskap og inspirasjon på veien videre.

## **Sammendrag**

Kunnskap om hvordan kommuner kan drive vellykkede organisasjonsendringer har høy aktualitet i dag. Sterke nasjonale og globale drivkrefter som økonomisk og demografisk utvikling skaper et økende behov for omstilling i norske kommuner. Gjennom nytenkning og innovasjon må kommunene utvikle mer effektive organisasjoner for å imøtese utviklingen og sikre gode og bærekraftige tjenester i fremtiden. Denne studien tar for seg mellomledernes betydning og roller i kommunale endringsprosesser. Formålet har vært å undersøke om betydningen de har hatt i ulike faser av endringsprosessene, og roller de har inntatt i disse, har vært avgjørende for prosessenes utfall og suksess. Det er gjennomført en kvalitativ undersøkelse med intervjuer av 10 mellomledere som har vært involvert i endringsprosesser som karakteriseres som vellykkede. Empirien fra intervjuene er analysert med utgangspunkt i John P. Kotters åtte-trinns modell (2012) for god endringsledelse og Ichak Adizes' lederrolleteori (1995). Nyere forskning viser støtte for to retninger; På den ene siden at mellomlederen har stor betydning i endringsprosesser, og på den annen side at de ikke er viktigere enn andre ledernivåer. Vår studie konkluderer med at det ikke handler om det ene eller andre, men at mellomlederen har betydning i ulike faser av en endringsprosess.

## **Abstract**

Knowledge of how municipalities can run successful organizational changes is highly relevant today. Strong national and global forces like economic and demographic development create an increasing need for restructuring Norwegian municipalities. Through rethinking and innovation, the municipalities must develop more efficient organizational structures that can adapt to development and ensure good and sustainable services in the future. This study deals with the significance and roles of middle managers in municipal processes of change. The purpose has been to examine whether the influence they have had on different phases of the processes of change and what their roles have been in these have been crucial to the processes' outcome and success. A qualitative study has been conducted, consisting of interviews with ten middle managers that have been involved in processes of change that can be characterized as successful. Data from the interviews has been analyzed by the use of John P. Kotter's eight-step process (2012) for good change management and Ichak Adizes' leadership theory (1995). Recent research shows support for two directions: One is that the middle manager has great significance in processes of change, and another, that they are no more important than other management levels. Our study shows, however, that it is not about one thing or the other, but that the middle manager has significance in different phases of a transformational process.

Innhold	
<b>Forord</b> .....	I
<b>Sammendrag</b> .....	II
<b>Abstract</b> .....	III
<b>Innledning og tema</b> .....	1
<b>Problemstilling og forskningsspørsmål</b> .....	2
<b>Teori</b> .....	4
<b>Endringsprosesser og ledelse</b> .....	4
<b>Kotters åtte trinn for en vellykket endringsprosess</b> .....	5
<b>Kritikk av Kotters åtte-trinnsmodell</b> .....	9
<b>Lederroller</b> .....	10
<b>Adizes' lederroller</b> .....	10
<b>Kritikk av Adizes</b> .....	12
<b>Nyere forskning om mellomledelse i endringsprosesser</b> .....	12
<b>Oppsummering teori og hypotese</b> .....	13
<b>Metode</b> .....	14
<b>Kort om kommunenes endringsprosesser</b> .....	22
<b>Asker kommune</b> .....	22
<b>Østre Toten kommune</b> .....	22
<b>Bærum kommune</b> .....	23
<b>Steinkjer kommune</b> .....	24
<b>Analyse</b> .....	25
<b>Mellomledernes endringsatferd i endringsprosessene</b> .....	25
<b>Mellomledernes valg av lederroller i endringsprosessene</b> .....	39
<b>Oppsummering og konklusjon</b> .....	43
<b>Litteraturliste</b> .....	46
<b>Vedlegg 1</b> .....	49
<b>Vedlegg 2</b> .....	50
<b>Vedlegg 3</b> .....	55
<b>Vedlegg 4</b> .....	59
<b>Vedlegg 5</b> .....	62

## **Figurliste**

Figur 1: Kotters åtte-trinnsmodell

## **Innledning og tema**

Kommunene er grunnmuren i det norske velferdssamfunnet og spiller en sentral rolle på alle samfunnsområder. Kommunene forvalter felles ressurser og skal ivareta roller som tjenesteyter, samfunnsutvikler og demokratisk arena. Kommunesektoren utgjør en stor del av norsk økonomi og sysselsetter nesten 20 % av Norges arbeidsstyrke (Statistisk sentralbyrå 2018). I dag står kommunesektoren overfor flere utfordringer og utfordringsbildet er komplekst. Det er forventninger til kommunene om å levere mer for mindre og til høyere kvalitet. Løsningene det blant annet pekes på er innovasjon og kontinuerlig forbedringsarbeid for en bedre ressursutnyttelse. For at innbyggerne skal få like gode levekår i fremtiden som i dag, er det av avgjørende betydning at kommunene lykkes med sine omstillingsprosesser. Bedre ressursutnyttelse gjennom innovative løsninger vil sikre bærekraftige lokalsamfunn også i tiden som kommer. Det er behov for tydelige og handlekraftige ledere som fremmer gode endringsprosesser og endringskultur slik at nødvendige omstillinger implementeres i kommuneorganisasjonene.

Denne masteroppgaven handler om mellomlederens betydning og roller i kommunale endringsprosesser. Toppledelsens betydning ved endring er velkjent og veldokumentert (Oakland og Tanner 2007, Maitlis og Sonensheim 2010, Yukl 2013). Men det er mindre empirisk forskning på mellomledere og deres faktiske bidrag i endringsprosesser. Det er god teoretisk og forskningsmessig dekning for å hevde at mellomlederne er viktige som bindeledd og informasjonsformidlere mellom toppledelsen og førstelinjen, og at velfungerende mellomledere dermed kan være nøkkelen til effektivitet i kommunene (Hope 2015, Huy 2001, Tabrizi 2014). Men hvor relevante er de egentlig som endringsagenter? I denne studien søker vi svar på hvorvidt mellomledere er avgjørende for suksessfulle endringer. Hvilke lederoppgaver fokuserer de på ved sin endringsledelse, hvilke lederroller inntar de, og hvordan påvirker disse lederrollene deres måte å utøve endringsledelse på? Med utgangspunkt i teori om endringsprosesser og lederroller, kan svarene på disse spørsmålene forklare i hvilken grad mellomledere i de ulike lederrollene er i stand til å implementere nødvendige endringer i kommunesektoren.

Formålet med studien er å undersøke om endringsprosessenes utfall har sammenheng med mellomlederens betydning og de lederroller mellomlederne inntar i slike prosesser. Dette anser vi for å være nyttig kunnskap i fremtidige organisasjonsendringer i kommunal sektor.

## **Problemstilling og forskningsspørsmål**

Vår problemstilling består av to hovedelementer; endringsprosesser og lederroller. Vi har undersøkt hvordan mellomlederne ser på sitt bidrag i endringsprosesser. Hva er deres hovedfokus, er det for eksempel å produsere ønsket resultat eller er det mellommenneskelige aspekter som dominerer?

Problemstillingen er:

*Hvilken betydning har mellomledere i kommunale endringsprosesser, og hvilken betydning har ulike lederroller i slike prosesser?*

Problemstillingen forutsetter kunnskap om lederroller og vi har basert oss på Ichak Adizes' teori (1995) om fire lederroller for god ledelse; produsentrollen, administratorrollen, entreprenørrollen og integratrollen. Hvilke lederroller mellomlederne utøver i endringsprosessene har vi sett i sammenheng med John P. Kotters åtte-trinnsteori (2012) for en vellykket endringsprosess. Kotters modell er utviklet for ledere generelt. I denne studien brukes modellen på mellomledere.

Kotter hevder at godt lederskap er suksesskriteriet for å mestre en omstillingsprosess trinn for trinn. Han poengterer at administrasjon og styring langt fra er tilstrekkelig, men at det kreves ledelse som er visjonær, motiverende og inspirerende (Kotter 2012, 29). Vi har på bakgrunn av dette utledet følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan oppfatter mellomlederne seg selv som endringsledere og hvilken betydning har de hatt i ulike faser av endringsprosessen?
- Hvilke tanker har mellomlederne rundt sine egne lederroller? Hva vektlegger de i sin ledelse?
- Kan lederrollene som mellomlederne har inntatt i endringsprosessene forklare de vellykkede endringsprosessene, og hvor avgjørende er rollene for suksess?

I denne studien er mellomledere definert som ledere på to nivå under toppledelsen i en kommune og ett eller to nivå over medarbeiderne på operativt nivå. Vi har tatt for oss ulike endringsprosjekt i fire kommuner som har valgt samme strategi, innbyggerinvolvering, for å håndtere samfunnsutfordringene. De utvalgte kommunene kan vise til implementerte endringsprosjekt som anerkjennes som vellykkede. Vi har gjennomført kvalitative intervju med mellomledere som har vært involvert i de vellykkede endringene i disse kommunene.

Ved å undersøke mellomledernes egne opplevelser, har vi fått innsikt i konsekvenser av lederroller og i mellomlederes bidrag inn i ulike faser av prosessen.



Vi forventet å finne at mellomlederne har en betydning i alle faser av en endringsprosess, men at de har større betydning i noen faser. Vi forventet å se at mellomlederne har egenskaper fra flere typer lederroller, at lederrollene endres underveis i endringsprosessen og at enkelte lederroller vil være mer fremtredende enn andre i de forskjellige fasene. Studien viser at mellomlederne har hatt en viss betydning i omstillingsprosessene, men kun i enkelte faser. Studien viser også at lederrollene som mellomlederne har inntatt har hatt noe betydning for prosessenes forløp, men de har ikke vært avgjørende for endringssuksess. Rollene har i hovedsak vært konsistente gjennom hele endringsforløpet, og deres egenskaper og kompetanse kjennetegnes særlig av en rollekategori.

Forskningen har avdekket forhold som kan ha overføringsverdi for andre mellomledere og være grunnlag for læring mellom kommuner. Den viser hva som fremmer og hemmer endringer i et mellomlederperspektiv. Dette kan gi kunnskap til kommuneorganisasjonene om at de i større grad bør stimulere lederroller som fremmer innovasjon og endring. Funnene knyttet til styrker og begrensninger i mellomledernes evne og eller vilje til å iverksette endringsstrategier, kan gi informasjon til kommuneledelsen om at større oppmerksomhet må rettes mot å utvikle nettopp mellomledernivået slik at de blir mer relevante som endringsagenter.

I det følgende vil vi presentere studiens teoretiske rammeverk. Deretter beskriver vi metoden som er valgt for å innhente nødvendig data. Så gis en kort presentasjon av casene og de respektive endringsprosessene, etterfulgt av analyse og konklusjon.

## **Teori**

Det finnes mange teorier om endringsledelse og endringsprosesser. En av de mer kjente er Kurt Lewins teori om tre faser i endringsprosesser; unfreezing, moving og freezing (1947). John P. Kotter (2012) har videreutviklet denne i en åtte-trinns modell for en vellykket endringsprosess, som er vår teoretiske referanseramme for denne studien. Vi ser også på hva kritikerne til Kotter sier. Vi har valgt å anvende Kotter fordi hans mer detaljerte faseinndeling vil, etter vår vurdering, være bedre egnet til å se på mellomledernes betydning og roller i ulike deler av endringsprosessen. Vi tar også i bruk noe teori om transformasjonsledelse som supplement til Kotter for å underbygge våre data.

Når det gjelder lederroller bruker vi Ichak Adizes' lederrolleteori (1995) om fire grunnleggende roller som han mener må være til stede i god ledelse. Det finnes flere måter å inndele lederroller på. Henry Mintzbergs klassifisering av ti lederroller er en av klassikerne på området (Jacobsen og Thorsvik 2013, 386). Monica Rydland (2015) har utviklet tre rollesett som spesielt mellomlederen kan innta i endring. Vi har valgt å bruke Adizes, fordi hans teori er mer etablert enn Rydlands inndeling, og fordi han gjør en grovere inndeling av rollene enn Mintzberg. I vår studie skal vi ikke gå dypt inn i informantenes forståelse av egne lederroller, men vi vil se på deres lederroller i sammenheng med endringsledelse. Etter vår vurdering besvares dermed problemstillingen tilfredsstillende med Adizes' teori.

Både Kotter og Adizes er mye brukt i ledelsesforskning og blir mye henvist til i ledelseslitteratur. Kotters modell har oppnådd stor popularitet både i akademien og hos ledere verden over som driver endringsprosesser i praksis. Kotters teori er en nøkkelreferanse innen endringsledelse i dag (Appelbaum 2012, 765). Blant annet viser Roger Gill i sin artikkel «Change management – or change leadership?» (2002), til flere av Kotters artikler i sin beskrivelse av hva som må til for suksessfull endring. Torodd Strand bygger på Adizes i sin forskningsbaserte bok «Ledelse, organisasjon og kultur» (2010). Videre har Stuart L. Hart og Robert E. Quinn (1993) utarbeidet en modell for overordnet ledelse bestående av fire lederroller som sammenfaller sterkt med Adizes' rolleinndeling.

## **Endringsprosesser og ledelse**

Det iverksettes mange endringsforsøk som mislykkes. Forskning viser at så mye som fra en tredjedel til 80% av endringsinitiativer ikke fører til planlagte transformasjoner i organisasjonene (Appelbaum 2012, 765). Mye av endringslitteraturen er opptatt av å definere

hva som skal til for at en endring skal kunne gjennomføres med suksess. Kotter beskriver at store endringer ikke vil skje lett av en rekke årsaker (Kotter 2012, 16). Han sier:

The key lies in understanding why organizations resist needed change, what exactly is the multistage process that can overcome destructive inertia, and, most of all, how the leadership that is required to drive that process in a socially healthy way means more than good management. (Kotter 2012,17)



Kotter viser til en helhetlig og sekvensiell tilnærming til en flertrinns endringsprosess som nødvendig for at virksomheten lykkes. Vi har vist dette i egen figur, figur 1. Drivkraften bak prosessen er ledelse, altså noe mer enn planlegging og organisering (Kotter 2012, 28). Myndiggjøring og å gi medarbeiderne handlingsrom i endringsprosessen står sentralt i Kotters modell. For å undersøke mellomledernes betydning i endringsprosesser er det naturlig å komme inn på transformasjonsledelse under trinnet som omhandler nettopp medarbeidernes myndighet og handlerom til å jobbe med endringen. Kotter beskriver også lederen som en viktig rollemodell, noe som også vektlegges i transformasjonslederens adferd.

Figur 1: Kotters åttetrinnsmodell

### **Kotters åtte trinn for en vellykket endringsprosess**

#### *1) Establishing a Sense of Urgency*

Etablere en følelse av nødvendighet eller krise beskrives som avgjørende for å oppnå nødvendig samarbeid om endringen (Kotter 2012, 37). Selvtilfredshet beskriver Kotter som kvikksand fordi det opprettholder status quo (Kotter 2012, 40). Motivasjonen til endring er som regel ikke tilstede om personene det gjelder er tilfreds med nåværende situasjon. Det er mange grunner til selvtilfredshet og folk kan bli kreative når det kommer til å unngå endringsprosesser som oppleves unødvendig og feilaktige (Kotter 2012, 40). Skal endringen lykkes må nøkkelpersoner med makt og troverdighet til å påvirke ønske en forandring (Kotter 2012, 38). Personene må overtales til å bruke nødvendig tid til å skape og kommunisere et

endret syn på tilværelsen. Ledelsen må være ærlige om hvor organisasjonen står, og snakke åpent ut om dette (Kotter 2012, 45). Den må skape diskusjon og større ansvarlighet for overordnede mål for å overbevise om behovet for endring (Kotter 2012, 26). Hvis mange nok begynner å snakke om den foreslåtte endringen kan det utvikle seg og spre seg selv.

## *2) Creating the Guiding Coalition*

Andre trinn i endringsprosessen er å etablere en gruppe eller koalisjon som skal lede endringen. Store endringer er vanskelig å gjennomføre og medarbeiderne må overbevises om at endringen er nødvendig, dette krever stor kraft. Sterkt lederskap og synlig støtte fra sentrale personer i organisasjonen blir viktig (Kotter 2012, 53). Det må både administrasjon og ledelse til for å lykkes, da både planer og visjoner er viktige forutsetninger (Kotter 2012, 60).

Etableringen av en slik gruppe må komme tidlig i omstruktureringen av strategier (Kotter 2012, 54). Kotter sier at mange endringer mislykkes nettopp fordi en sterk nok koalisjon ikke er etablert. Ingen enkeltperson har nok kunnskap til å ta store avgjørelser alene når hastigheten i samfunnet og de teknologiske endringene skjer fort (Kotter 2012, 58). Slike grupper må derfor ha den riktige sammensetningen for å inneha nok kompetanse til å ta ikke-rutinemessige beslutninger og medlemmene må ha tillit seg imellom for å fungere (Kotter 2012, 57). Det betyr at det må skapes en endringskoalisjon som har nok tillit og kjennskap til hverandre og som deler felles mål, hvis koalisjonen skal lykkes (Kotter 2012, 67).

## *3) Developing a Vision and Strategy*

Tredje trinn i endringsprosessen er å formulere endringsvisjon og strategi (Kotter 2012, 69). Endringsprosesser kan være preget av kaos og forvirring og bli kostbare og tidkrevende. Dersom organisasjonen vil noe mer enn å opprettholde eksisterende systemer og transformere det eksisterende til noe bedre, vil verken autoritær tilnærming eller detaljstyring fungere for å bryte igjennom motstand og føre til endret atferd (Kotter 2012, 70). Derimot må personene det gjelder ha en klar forståelse av hva endring innebærer, og de må vite hvordan endringen vil påvirke og hvordan organisasjonen skal komme dit. Det vil ikke være nok for ledere å snakke om endringen til personene som berøres. Ifølge Kotter må det skapes motivasjon til handling (Kotter 2012, 71). En klar visjon kan bryte igjennom motstandskreftene og tegne et bilde av fremtiden som kan hjelpe personene til å forstå hvorfor de skal tenke og gjøre ting annerledes enn tidligere (Kotter 2012, 71). En visjon kan være enkel fordi den er et av elementene i et større system som også inkluderer strategier, planer og budsjetter. Uten en god

visjon vil imidlertid ikke en smart strategi eller logisk plan klare å inspirere til handling (Kotter 2012, 73).

#### *4) Communicating the Change Vision*

Fjerde trinn i endringsprosessen er å formidle endringsvisjonen. En visjon er først formidlet når det er en felles forståelse i organisasjonen av mål og retning (Kotter 2012, 87). Visjonen må bli tydelig kommunisert og forstått av alle dersom endringen skal ta form i hele organisasjonen. Kotter påpeker et vanlig scenario der de som utarbeider visjonen synes den er kommunisert tydelig ut, men så er den ukjent hvis du går noen ledernivå ned i organisasjonen (Kotter 2012, 88). Det hjelper ikke at visjonen kommuniseres ofte hvis den fungerer dårlig. Ansatte lytter ikke til informasjonen om den ikke oppleves som nødvendig, men fremstår som en dårlig idè. Videre er det ikke nok å kalle inn til informasjonsmøter eller sende ut informasjon. Den mest virkningsfulle måten å kommunisere ut en ny retning er å sette ord om til handling (Kotter 2012, 97). En metafor som blir brukt er "Walk the Talk" og innebærer at ledelsen må være gode eksempler og rollemodeller for endringen (Kotter 2012, 98). Å slippe tak i dagens praksis og virkelighet kan være vanskelig for mange. Det er derfor nødvendig å kommunisere visjonen med et klart og enkelt budskap, gjerne med metafor eller verbale bilder (Kotter 2012, 91). Kotter sier budskapet må repeteres om igjen og om igjen for å synke inn, og budskapet må være konsekvent (Kotter 2012, 101).

#### *5) Empowering Employees for Broad- Based Action*

Femte trinn i endringsprosessen omhandler involvering og myndiggjøring av en stor andel medarbeidere, slik at de forstår og ønsker å handle i tråd med den nye visjonen. (Kotter 2012, 105). Gjennom hele endringsprosessen er det derfor viktig at ledelsen og endringskoalisjonen handler strategisk og eliminerer barrierer som oppstår underveis (Kotter 2012, 106). Kotter sier det er spesielt viktig å fjerne barrierene mot myndiggjøring av ansatte, ellers kan det oppstå stor motstand blant medarbeiderne. Manglende ferdigheter, kunnskap, struktur og systemer er eksempler på slike barrierer (Kotter 2012, 106). Ansatte må derfor læres opp og prøve ut nye handlemåter der de kan komme med innspill og tilbakemeldinger (Kotter 2012, 110). Innenfor nyere trender i ledelsesteorien trekkes transformasjonsledelse frem, der lederes evne til å håndtere motstand er sentralt (Glasø og Thompson 2016, 11).

Transformasjonsledelse beskrives som en prosess som bidrar til å transformere organisasjoner, og omhandler verdier, etikk, standarder og langsiktige mål (Glasø og Thompson 2016, 16). Transformasjonsledelse er karakterisert ved fire sentrale aspekter og har

i seg mye av det Kotter beskriver som viktig ved ledelse av endringsprosesser: 1) Lederen har utstråling og er en god rollemodell, 2) Lederen motiverer via inspirasjon og er visjonær, 3) Lederen oppmuntrer til at medarbeidere stiller spørsmål og utfordrer til å tenke nytt, 4) Lederen viser omtanke for hvert individs unike behov (Glasø og Thompson 2016, 24-28). Evnen til å motivere er en viktig del av transformasjonsledelse. Deci og Ryan (2008) beskriver motivasjon som en energi for handling, noe Kotter også beskriver som viktig i ledelse. Ansatte må se at endringen er i deres interesse, sier Kotter, noe som betyr at systemer som for eksempel belønningsordninger, stillingsbeskrivelser og rutiner må justeres til å passe visjonen (Kotter 2012, 114). Strukturelle barrierer kan også oppstå og føre til stor frustrasjon hos ansatte. Kotter sier mellomledere lett motsetter seg strukturelle endringer om de ikke føler behovet for å endre som beskrevet i trinn 1. For eksempel kan siloer bli et hinder mot nødvendig samarbeid på tvers av avdelinger og motvirke en endringsprosess. Mellomlederne vil være avhengig av førstelinjelederne til å råde og motivere ansatte til handlinger rettet mot å implementere endring. Kotter beskriver i forhold til dette viktigheten av å konfrontere daglige ledere som eventuelt underminerer endringer (Kotter 2012, 116).

#### *6) Generating Short- Term Wins*

Endringsprosesser tar tid og kan være preget av kaos og frustrasjon. Medarbeidere som er involvert forventer å se overbevisende resultater på at innsatsen har effekt (Kotter 2012, 123). Ved å legge vekt på kortsiktige resultater bygger en opp den troverdigheten organisasjonen trenger for å opprettholde innsatsen over det lange løp og for en fullstendig gjennomføring av visjonen, sier Kotter. Når kritikere etterspør bevis for at aktiviteten tar organisasjonen i riktig retning, er det derfor viktig å være overbevisende og gi de ansatte en tidlig smak av suksess (Kotter 2012, 122). Det vil bidra til å holde medarbeidernes motivasjon oppe ved å vise at endringen har en nytteverdi. Koalisjonen som leder endringen må se etter muligheter for å synliggjøre “small wins” og samtidig belønne de som bidrar aktiv med dette. Det er viktig å feire sier Kotter, det gir en pause fra endringspresset som ligger i en langvarig endringsprosess (Kotter 2012, 127). Milepæler bør planlegges og følges opp jevnlig for å få suksess. Kotter sier en god milepæl for kortsiktige resultater har følgende karakteristikker; den er synlig for mange, den er overbevisende og ikke til å misforstå, og den er tydelig knyttet til den nye visjonen (Kotter 2012, 126).

### *7) Consolidating Gains and Producing More Change*

Syvende trinn i en transformasjonsprosess er å konsolidere og initiere nye delprosjekter helt til visjonen er realisert (Kotter 2012, 137). På dette stadiet vil en organisasjon ha oppnådd kortsiktige resultater og begynt uttak av gevinster. Det er svært viktig sier Kotter, at følelsen av nødvendighet opprettholdes og at seier ikke erklæres for tidlig. Det er viktig å synliggjøre kortsiktige gevinster for å holde motivasjonen oppe og vise at man er på riktig vei, men det er samtidig nødvendig å være oppmerksom på at det også kan skape høy selvtilfredshet med hva man har oppnådd (Kotter 2012, 138). Endringstakten må opprettholdes og det bør lanseres flere prosjekt. I denne fasen kan det eksistere mange endringsprosesser samtidig på grunn av høy gjensidig avhengighet i organisasjonen. Gjensidig avhengighet oppstår fordi endringer i omgivelsene er av en karakter som krever samarbeid på tvers av avdelinger og nivåer. Det kan være vanskelig å endre ett ledd uten at det forplanter seg og skaper endringsbehov i andre ledd. Dette krever en tydelig overordnet ledelse som kontinuerlig løfter frem felles visjon og mål og som har et langsiktig perspektiv (Kotter 2012, 148).

### *8) Anchoring New Approaches in the Culture*

Siste trinn i Kotters modell er å forankre endringen i organisasjonskulturen (Kotter 2012, 153). Kultur og tradisjon er sterke krefter som kan reversere selv store endringer. Hvis ny praksis og nåværende kultur ikke er i direkte konflikt med hverandre kan de eksistere side om side lenge, men endringen vil da ikke forankres tilstrekkelig. Kjerne-kulturen står så sterkt at tidligere normer for atferd og felles verdier kan overta igjen hvis endringen ikke internaliseres (Kotter 2012, 154). Dersom endringen ikke er kompatibel med hele eller deler av kulturen, må det konfronteres raskt slik at ny praksis og tankesett kan få gro røtter og erstatte gammel kultur. Kulturell endring kommer i siste fase i modellen, fordi kultur endres først bare når ledelsen med suksess har endret medarbeidernes atferd over tid. Det kreves kontinuitet i ny atferd, og det må være en tydelig sammenheng mellom ny atferd og forbedringene i virksomheten. Først da åpnes det for kulturendring, sier Kotter (2012, 165).

### **Kritikk av Kotters åtte-trinnsmodell**

Kotters modell er mye brukt innen endringsledelse. Det er for øvrig kritikere som påpeker flere begrensninger ved åtte-trinnsmodellen. Steven Appelbaum (2012) har gjort en *literary review* for å undersøke om Kotters teori har støtte i litteratur som er utgitt i løpet av en 15 års-periode etter at modellen ble lansert. Appelbaum viser i sin gjennomgang til fire større

begrensninger. Modellen sies å ha en for rigid tilnærming til endring ved at alle trinn må følge hverandre sekvensielt. Kritikerne mener at det ikke finnes dekning for å hevde at en sekvensiell prosedyre som Kotters modell bygger på, er av stor betydning. Videre sier kritikere at alle trinn er ikke relevante i alle kontekster. Endringer er forskjellige og det er fare for at modellen forenkler komplekse prosesser ved å fremstå som en «avhukingsmodell» der man må huke av for hvert gjennomført trinn. En annen begrensning det pekes på er at Kotters teori ikke håndterer godt nok de psykologiske faktorer og de menneskelige sidene som ofte er en stor del av større endringsprosesser. Til slutt peker Appelbaum på at det er gjort svært få studier som formelt dokumenterer at vellykkede prosesser er et direkte resultat av åtte-trinnsmodellen. Han understreker at modellen ikke er en garanti for endringssuksess (Appelbaum 2012, 776).

### **Lederroller**

For å besvare problemstillingen må vi se til teori om lederroller. Det finnes mange forklaringer på hva som ligger i begrepet *rolle*. Rolle blir ofte brukt som betegnelse på oppgaver og orienteringer som rolleinnhaveren har, eller som betegnelse på rolleinnhavernes funksjon (Strand 2012, 21). Vi bruker den førstnevnte betegnelsen og definerer rolle som summen av de normer som knytter seg til en bestemt oppgave eller stilling (Høst 2016, 30). *Lederroller* er knyttet til lederposisjoner. En lederrolle er det mønsteret av atferd som en leder utviser for å fylle sine lederforpliktelser, samt de forventninger andre har til lederens atferd (Jacobsen og Thorsvik 2013, 385).

### **Adizes' lederroller**

Vi har valgt å bruke Ichak Adizes' lederrolleteori som teoretisk rammeverk. Adizes (1995) peker på bestemte organisasjonsfunksjoner som må ivaretas for at en organisasjon skal overleve og fungere godt; produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap. Av dette utleder han at ledelse må utøves i nettopp rollene; produsentrollen, administratorrollen, entreprenørrollen og integratorrollen (Adizes 1995, 11). Adizes hevder at hver rolle er nødvendig, og i kombinasjon er rollene tilstrekkelig for å utøve god ledelse. Med god ledelse menes det å utvikle organisasjonen i riktig retning på lang sikt og drive den effektivt på kort sikt. En person alene kan ikke fylle alle rollene fullt ut. Det er umulig på grunn av innbyrdes konflikt når det gjelder personlighet og egenskaper. Komplementære team der deltakerne utfyller hverandre er optimalt for god ledelse (Adizes 1995, 11).



Ledere i produsentrollen ivaretar organisasjonens produksjonsfunksjon og sørger for at oppgavene blir gjort. Produsentens atferd er styrt mot å skape resultater og oppnå mål. De har et kortsiktig fokus og er utålmodige etter å se resultater. For å være fullt produktiv må lederen ha kunnskap innen fagområdet, og deres faglige kunnskap bidrar til god beslutningstaking og begrenset med feil i prosessen (Adizes 1995, 19). Produsenten med sin fagkunnskap klarlegger problemløsende veier, peker på hvilke muligheter organisasjonen har for å tilpasse seg omgivelsene, slik at produksjonen skjer i tråd med kravene. Slike ledere har et sterkt prestasjonsbehov. De er pådrivere og har forventninger til medarbeiderne om å levere resultater effektivt og innenfor tidsfrister. Produsentene er gode rollemodeller ved å være genuint interessert i resultatproduksjonen og deres atferd bidrar til økte prestasjoner for organisasjonen (Strand 2012, 461).

En organisasjons administrasjonsbehov ivaretas gjennom systemer som virker atferdsregulerende på medarbeiderne. Mer enn å prestere og levere resultater selv, håndterer administratorene disse systemene for koordinering og kontroll og er opptatt av regler og prosedyrer. Administratorene overvåker medarbeiderne og ser til at de utfører oppgavene korrekt og innenfor gjeldende regelverk. Men administratorrollen handler ikke bare om mekanisk kontroll og å gjøre ting rituelt riktig, men å bruke systemer slik at de virker positivt inn på organisasjonens muligheter til å oppfylle mål (Strand 2012, 479) Administratoren har en systematisk framgangsmåte i sitt arbeid og ønsker orden og forutsigbarhet, både i egen arbeidssituasjon og for hele organisasjonen. I desentraliserte organisasjoner med høy grad av autonomi beveger mellomlederne seg mer fra administratorrollen til andre lederroller. Autonome mellomlederne må i større grad kunne ta risiko og bevege seg ut av fastlagte rutiner, og de må treffe beslutninger utover det å administrere (Adizes 1996, 30).

Organisasjoner blir ikke automatisk integrerte gjennom de systemer som administratoren beskjeftiger seg med og trenger ledere som integrerer de menneskelige og sosiale komponenter i en organisasjon. Integrasjon handler om bygge kultur som muliggjør menneskelig og organisasjonsmessig utvikling. Sosiale relasjoner kan være spenningsfylte og vanskelige, men også stimulerende og problemløsende. Ledere i integratorrollen vil utløse de relasjonelle kreftene som skaper muligheter for organisasjonen (Strand 2012, 484). Integratorene er lagbyggere. De bygger fellesskap og utvikler team som vil sikre kontinuitet, stabilitet og vedvarende suksess dersom nøkkelpersoner forsvinner fra organisasjonen. De vektlegger samhörighet og gruppeinnsats og omdanner individuell iverksettingsevne til

gruppeiverksettingsevne (Adizes 1995, 49). Slike ledere har en kommunikatív atferd og er opptatt av tillit og åpenhet. De er bevisst sin samlende funksjon, og at de i kraft av sin rolle må gå foran som et godt eksempel. Gjennom sin inkluderende atferd tilrettelegger integratoren for gode relasjoner internt.

Entreprenørene er orientert mot i å ivareta organisasjonens behov for entreprenørskap. Ledere i denne rollen er opptatt av fornying og innovasjon og vil sørge for at organisasjonen er i stand til å innrette seg etter muligheter og trusler i eksterne omgivelser. De utvikler planer basert på analyse av organisasjonens sterke og svake sider og vurderer hvordan organisasjonen best kan imøtegå forandringene i omgivelsene (Adizes 1995, 38). I tillegg til å analysere handlingsalternativer og utvikle en handlingsplan, er de også villige til faktisk å ta sjansen på å utføre aktuelle handlingsmuligheter. Entreprenørene er risikovillige, initiativrike og kreative, egenskaper som er av betydning for at organisasjonen skal evne å skifte retning. De er mindre strukturerte og planmessige og griper muligheter som oppstår der og da (Adizes 1995, 40).

### **Kritikk av Adizes**

Adizes rolleteori har møtt noe kritikk. Harald Stokkeland (1994) er blant dem som har reist kritikk mot at rollebeskrivelsene ikke tar høyde for to sentrale aspekter som skiller offentlig virksomhet fra privat sektor; tidsdimensjon og romorientering. Ledere i offentlig sektor må evne og tenke langsiktig, så langt framover som til neste generasjon. De må være mer helhetsorienterte og ha et videre perspektiv enn ledere i andre sektorer. (Stokkeland 1994, 139). Stokkeland sier det er problemfylt at Adizes ikke innlemmer disse aspektene i sin rolleinndeling fordi det ville ha skapt en mer spesifikk beskrivelse av ledelse i det offentlige (Stokkeland 1994, 137).

### **Nyere forskning om mellomledelse i endringsprosesser**

Har egentlig mellomledere så mye å si i endringsprosesser? Nyere forskning viser at det er ulike synspunkter på dette. Professor Dag Ingvar Jacobsen har studert data fra Lederundersøkelsen 3.0. og funnene ble presentert på Fagkonferansen i styring og ledelse ved Høgskolen i Oslo og Akershus 18. oktober 2017. Jacobsen fastslår på bakgrunn av studien at det ikke er noe spesielt med mellomledere i forhold til andre ledere, at mellomledelse ikke er en spesiell type ledelse. Han sier at mellomledere ikke er særlig viktige i endringsprosesser, ikke viktigere enn toppledere og førstelinjeledere. Mellomlederne anser seg som viktige

iverksettere av endringer og som viktig bindeledd mellom øverste ledelsesnivå og operativt nivå i organisasjonen. Men de er den av ledertypene som oppgir at de i minst grad utøver inspirerende ledelse, at de er transaksjonsledere framfor transformasjonsledere. Jacobsen sier at mellomlederen alene ikke er nøkkelen til endringsuksess, de andre ledernivåene er minst like viktige. Monica Rydland (2015) har forsket på mellomledernes rolle i endringsprosesser og kan vise til funn som i motsetning til Jacobsens studie, sier at mellomlederne er de viktigste endringsagentene. Rydland begrunner det med at mellomlederen må forholde seg til endringsinitiativ som utarbeides av noen andre enn seg selv. De må fortolke og sette liv til endringsinitiativet og få ansatte til å forstå det og engasjere seg i det. Dette krever inspirerende ledelse sier hun (Rydland 2015, 3). Rydland sier videre at hvordan mellomlederne griper rollen som endringsagent er av stor betydning for endringsprosessens forløp og utfall. Mellomlederne griper denne rollen ulikt, derfor er det viktig å vite hvilke typer mellomledere som finnes i en organisasjon for å få til vellykkede endringer (Rydland 2017). I tråd med Rydlands forståelse av mellomlederne som avgjørende endringsagenter, hevder Ole Hope (2015) at mellomledere spiller en sentral rolle som iverksettere av toppstyrte planlagte omstillinger. Mellomlederen binder sammen virksomhetens strategiske og operasjonelle nivå og kan i kraft av sin mellomposisjon effektiv bremse eller tilskynde en endringsprosess. Endring kan ikke bli en suksess med mindre mellomlederne mobiliseres og engasjeres i konstruktive roller i endringsprosesser, hevder Hope (2015, 8).

### **Oppsummering teori og hypotese**

Vår undersøkelse baserer seg på Kotters åtte-trinnsmodell som en helhetlig prosess for endringsledelse. Hvert trinn er en forutsetning for neste trinn i en sekvensiell prosess, der en vellykket endringsprosess er avhengig av at alle åtte trinn ledes og gjennomføres i sin helhet. Vi bruker Adizes sin teori om lederroller for å forstå mellomledernes egne oppfatninger av sin rolle og hvordan det påvirker en endringsprosess. Forskning viser at det er ulike synspunkter på mellomledernes betydning som endringsagenter. Ut fra denne teoretiske forståelsen har vi undersøkt mellomlederes rolle og betydning i ulike faser av en vellykket endringsprosess i fire kommuner. Vi har utledet følgende hypoteser:

1. Mellomlederen er viktig for å implementere og internalisere endringer og bidrar aktivt og har betydning i alle faser av endringsprosessen.
2. Mellomlederen inntar rollen som integrator og entreprenør fremfor administrator og produsent i deler av endringsprosessen der de har en viktig rolle som endringsagenter.

## **Metode**

Vår problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål handler om hvordan vi fortolker mellomledernes betydning i endringsprosesser. Vi søker å forstå mellomledernes tanker rundt deres roller i slike prosesser. Det er flere variabler som kan påvirke mellomlederne på veien fra daglig ledelse til vellykket endringsledelse. Vi har sett på to variabler som vi mener er de viktigste i denne studien. Vi ser på i hvilken grad de uavhengige variablene, lederroller og mellomledernes betydning, påvirker vår avhengige variabel som er evnen til endringsledelse og evnen til å drive vellykkede endringsprosesser. Vi beskriver videre i dette kapitlet fremgangsmåten vi har valgt, for så langt som mulig å undersøke om våre antagelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke.

## **Forskningsdesign**

Ved valg av forskningsdesign har vi stilt oss selv følgende spørsmål; hvilke data trenger vi for å besvare problemstillingen, hvordan skal vi innhente de, og hvem kan gi oss svarene?

Vi har valgt en kvalitativ tilnærming. Kvalitativ forskning kan i tråd med Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) brukes til å utforske mye og i dybden. Vi er ute etter mellomledernes subjektive forståelser av vårt forskningstema. Vi er interessert i utfyllende og detaljert informasjon om deres oppfatning av egen betydning og roller i endringsprosesser. Et vanlig design innenfor kvalitative undersøkelser er casestudiedesign, det vil si å bruke få undersøkelsesenheter som kalles case. Ved casestudier innhentes mye informasjon over kortere eller lengre tid om et avgrenset område (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011, 90). Vår undersøkelse tar for seg fire caser, Østre Toten, Bærum, Steinkjer og Asker kommuner. I disse kommunene bruker vi flere analyseenheter ved å innhente data fra ulike tjenesteområder. Vi vil på tvers av kommuner og tjenester se på fellestrekk og forskjeller ved mellomledernes lederroller og bidrag i endringsprosesser. Vi vil bygge svarene på respondentenes retrospektive opplevelser. Vår studie blir da et kvalitativt flercasedesign med et retrospektivt perspektiv.

## **Utvalgsstrategi**

Valg av målgruppe og informanter er gjort med utgangspunkt i hensiktsmessighet. Utvalget skal gi oss presise data og mest mulig kunnskap om forskningstemaet. Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) skiller mellom strategisk utvalg som er å velge målgruppe som vil gi nødvendig data, og taktisk utvalg som er å velge personer fra målgruppa.

I problemstillingen kommer det tydelig frem hvilken målgruppe vi sikter oss inn på. Vår *strategiske* vurdering er at mellomledere i kommunal sektor vil gi oss relevant informasjon, fordi det er deres tanker og meninger om lederroller og mellomlederes betydning i endringsprosesser vi er ute etter. Vi anvender kriteriebestemt utvalgsstrategi, det vil si at målgruppa må oppfylle spesielle kriterier (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 113). De sentrale kriterier her er nettopp arbeidssted på mellomledernivå og kommunal sektortilhørighet.

Den *taktiske* utvalgsstrategien er også kriteriebasert. Kriterier knyttet til mellomledernes endringsarbeid, organisasjonsnivå, samt kriterier knyttet til endringsprosessene, og faktorer ved den enkelte kommune må oppfylles. Ved valg av caser har vår taktiske vurdering vært at kommunene skal ha gjennomført vellykkede endringsprosesser. Prosessene er vurdert som vellykkede ut fra objektive kåringer og innovasjonspriser, nasjonal oppmerksomhet på grunn av innovative prosjekter, samt evalueringer og implementering i den enkelte kommune. Mellomlederne i utvalget har vært involvert i disse vellykkede prosessene og kan dermed formidle hvordan de har opplevd sitt bidrag og rolle. Som nevnt innledningsvis har vi tatt for oss mellomledere to nivå under toppledelsen, det vil si under rådmannen og kommunalsjefene i en kommune, og ett eller to nivå over medarbeiderne i førstelinje. Dette kan variere fordi kommunene er organisert ulikt. Valget begrunnes ut fra at forskning sier at mellomledersjiktet er et viktig bindeledd mellom operativt og strategisk nivå i organisasjonen, som nevnt innledningsvis. Den taktiske utvelgelsen har også intensive trekk. Intensive utvalg består av personer som er sterkt preget av et kjennetegn og som kan bidra med mye informasjon (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 111). Hensikten med den kriteriebaserte utvelgelsen er å sitte igjen med et intensivt utvalg mellomledere som kan gi oss dyptgående og detaljert informasjon.

En annen taktisk vurdering er at de vellykkede endringsprosessene skal ha vært basert på samme strategi for å imøtese utfordringene knyttet til økonomisk og demografisk utvikling. Endringsstrategien er innbyggerinvolvering. Dette kriteriet er valgt fordi strategien med innbyggermedvirkning utgjør en løsning på komplekse samfunnsflokke og er relevant for alle kommuner. Valget av caser falt til slutt på Østre Toten, Bærum, Steinkjer og Asker kommuner.

Selv om samme endringsstrategi ligger til grunn, er allikevel de konkrete prosjektene vi har valgt å bruke svært forskjellige. Prosjektene er organisert i ulike tjenesteområder; Helse og omsorg, Oppvekst, og Tekniske tjenester. I Helse og omsorg og i Oppvekst jobber medarbeiderne i direkte relasjon med brukerne, ofte i dynamiske arbeidshverdager. Det kan innebære at medarbeiderne får delegert mer myndighet til å ta beslutninger som kreves der og da. Innen Tekniske tjenester derimot er arbeidsoppgavene av mer transaksjonell karakter og kan derfor forventes å være mer toppstyrt.

Prosjektene i studien er av ulik størrelse. Noen har gått på tvers av flere virksomheter og over flere år, mens andre prosjekt har vært forankret i én virksomhet og gjennomført over en kortere periode. For å få en god og dypere forståelse av mellomledernes betydning har vi sett på tvers av tjenesteområder og type endringsprosjekter. På den måten knytter vi ikke undersøkelsen til en bestemt sektor eller endringsprosess, men knytter funn til mellomledere og deres betydning og roller. For å kunne si noe om mellomledelsens evne til å drive endringer i alle Kotters trinn og dermed skape kulturendring og måloppnåelse, har det vært viktig å velge prosjekt som er avsluttet.

Videre er det et taktisk valg at kommunene skiller seg fra hverandre når det gjelder kommunestørrelse, økonomi og politisk styring. Da får vi data som forteller oss om mellomlederes roller og bidrag, uavhengig av om kommunene har like eller ulike forutsetninger for å implementere omstilling. Bærum kommune er Norges femte største kommune etter innbyggertall med 124 000 innbyggere. Asker er også en stor kommune i norsk målestokk med 60 000 innbyggere. Østre Toten har 14000 innbyggere, og Steinkjer har 22000 innbyggere. Siden prosjektene vi tar for oss baserer seg på innbyggerinvolvering, kan antall innbyggere ha hatt betydning for prosjektenes gjennomføringsevne. I en storby har man et langt større nedslagsfelt å hente innbyggerressurser fra. I ei mindre bygd derimot kan følelsen av tilhørighet og tilknytning være sterkere og derav skape større engasjement hos innbyggerne. Uavhengig av dette har antakelig ikke antall innbyggere hatt betydning for måten endringsledelse har vært utøvd på i de ulike prosjektene og i de ulike kommunene, da det er mange av de samme mekanismene som trer i kraft i slike prosesser. I Bærum kommune representerer ordføreren partiet Høyre. Asker kommune er også Høyre-styrt og har vært det i flere tiår. I Østre Toten samarbeider Arbeiderpartiet med Venstre og Miljøpartiet De Grønne om politisk styring. I Steinkjer er det Senterpartiet som styrer. Trolig har politikerne, uavhengig av partitilhørighet, vært direkte eller indirekte pådrivere for nytenkning innen

tjenesteproduksjon og tjenesteleveranser for at kommunene skal kunne imøtese samfunnsutviklingen. Bærum kommune kan vise til god økonomi med 8,7 % netto driftsresultat. Det indikerer god økonomisk handlefrihet. Asker kommune har også et godt økonomisk handlerom med netto driftsresultat på 7,7 %. I Østre Toten er den økonomiske situasjonen et positivt driftsresultat på 4,7 %, og i Steinkjer er det 3,4 %. Tallene er hentet fra kommunenes årsberetning for 2016. Ifølge regjeringen.no er anbefalt netto driftsresultat på 1,75% eller bedre for en sunn kommuneøkonomi. Det betyr at de fire kommunene kan vise til sunn kommuneøkonomi. Det kan ha hatt betydning for deres evne til å initiere og gjennomføre større prosjekter.

### **Utvalgsstørrelse**

Utvalget må være av en størrelse som gjør arbeidet med innsamlet datamateriale håndterbart av to studenter. Opprinnelig ønsket vi et utvalg på 12 informanter, fordelt på de 4 overnevnte kommuner, med 3 informanter i hver kommune. Det viste seg å bli vanskelig å rekruttere alle informantene som vi i forkant hadde valgt oss ut basert på kriteriene beskrevet over. Etter gjentatte henvendelser endte vi på 10 informanter, fordelt på 2 eller 3 informanter i hver av de fire kommunene. Vi mener i tråd med Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011), at dette antallet har gitt oss et «metningspunkt», og at vi ikke nødvendigvis ville få så mye ny informasjon ved flere intervjuer. Alle informantene var forventet å gi oss verdifull informasjon.

### **Rekruttering av informanter**

For å rekruttere informanter kontaktet vi aktuelle mellomledere i Asker, Bærum, Østre Toten og Steinkjer kommuner innenfor tjenestesteder der vellykkede endringsprosesser var gjennomført. Til tre av kommunene sendte vi en henvendelse på e-post direkte til mellomlederne, ca. 3 uker før intervjuet, der vi redegjorde for studien. Brevet inkluderte samtykkeskjema (Vedlegg 1). I e-posten refererte vi til den spesielle endringsprosessen den enkelte mellomlederen har vært tilknyttet, og tydeliggjorde denne som referanseramme for intervjuet. Vi avtalte tidspunkt og sted for intervju med de som svarte ja på henvendelsen. Der mellomlederen ikke svarte på henvendelsen tok vi direkte kontakt på telefon. Dette førte til at flere som først ikke svarte på henvendelsen, valgte å delta. I Steinkjer kommune valgte vi imidlertid å kontakte koordinator for et større utviklingsprosjekt på e-post der vi spurte om koordinatoren kunne være behjelpelig med å foreslå aktuelle mellomledere som hadde vært involvert i dette prosjektet. Vi fikk svar tilbake med navn på mellomledere i tre fagavdelinger

innenfor forskjellige tjenestoområder som sa seg villige til å stille til intervju. Omtrent en uke før intervjuet sendte vi alle mellomlederne en SMS eller e-post og bekreftet avtalen. Det kan stilles spørsmål ved om de som ga rask positiv respons skiller seg fra de andre informantene ved å være mer engasjerte og motiverte for endring. Etter vår oppfatning ble vi ikke sittende igjen med bare de "flinke" og mest motiverte mellomlederne, men med en god balanse av informanter som gjenspeiler et tverrsnitt av mellomledere i kommunesektoren.

### **Semistrukturerte individuelle samtaleintervju**

Intervju har til hensikt å få frem beskrivelser av informantens arbeidshverdag for å kunne tolke betydningen av de fenomenene som undersøkes (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2010, 136). I vår studie handler dette om mellomledelse i endringsprosesser. Ved å bruke kvalitativt intervju ønsket vi å gi informantene større frihet til å uttrykke seg, i motsetning til hva et strukturert spørreskjema ville tillate (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2010, 136). Vi stilte åpne spørsmål i intervjuet, uten formulerte svaralternativer på forhånd. De erfaringene og oppfatningene informantene har, mener vi kom bedre frem da informantene kunne svare med egne ord. Vi valgte kvalitativt intervju for å få frem kompleksitet og nyanser som gir bedre data for å forstå problemstillingen.

Vi kan i større eller mindre grad strukturere et kvalitativt intervju (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2010, 137). Det pekes på flere fordeler ved struktur og standardisering. Derimot er ulempene begrenset fleksibilitet. Vi så behov for noe standardisering, men ønsket å ivareta fleksibiliteten og få mest mulig utfyllende informasjon fra informantene. Vi benyttet dermed semistrukturert intervju basert på en intervjuguide (Vedlegg 2). Intervjuguiden er en liste over temaer og spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2010, 139). Intervjuguiden hadde et fast oppsett med utvalgte tema og ferdige spørsmål basert på vårt teoretiske rammeverk, men rekkefølgen kunne variere med mulighet for å utdype ytterligere.

### **Validitet og reliabilitet**

Begrepene reliabilitet og validitet er viktige når det kommer til kvalitetssikring av vitenskapelige undersøkelser. Reliabilitet beskriver dataenes pålitelighet og innebærer at målingene er korrekt utført. Validitet beskriver dataenes relevans i forhold til teori og problemstilling, det vil si om vi måler det vi ønsker å måle (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 69).



Vi har i denne studien tatt for oss to uavhengige variabler, roller og betydning i ulike faser av en endringsprosess. Likevel ser vi at det er mange flere variabler som kan påvirke mellomledernes evne til endringsledelse. Blant annet kan forskjellige former for makt, ulike lederstiler og kompetanse, påvirke en leders gjennomslagskraft. Informantene fikk spørsmål om deres motivasjon og opplevde autonomi i endringsledelsen, og dette drøftes i analysen. Vi har også stilt spørsmål om de har lederutdanning, noe alle har, bortsett fra en. Likevel ser vi at andre viktige faktorer kan ligge til grunn for at mellomlederne svarer som de gjør, og påvirke reliabilitet og validitet i studien.

Bekreftende evidens, der man har en tendens til å vektlegge informasjon som stemmer med forventningene, kan være et metodisk problem og påvirke validiteten i en studie (Svartdal 2015, 140). Vi har vært oppmerksomme på dette og vi har vært opptatt av å se etter det som ikke stemmer overens med våre hypoteser. Vi hevder derfor at bekreftende evidens ikke har svekket validiteten i betydelig grad.

Sammenfall, der mellomlederne har handlet i tråd med vår forståelse av teori gjør at vi kan trekke konklusjoner om årsakssammenheng (Svartdal 2015, 141). Det er imidlertid ikke sikkert det er slik likevel, noe som kan gå utover validiteten. I studien er vi imidlertid kritiske og har trukket frem andre forklaringer når vi har sett sammenfall. Vi mener derfor dette ikke har redusert validiteten i betydelig grad.

Vi har brukt informanter på tvers av tjenesteområder noe som kan bety at det forekommer kulturforskjeller vi ikke har tatt høyde for i analysen av materialet. Vi opplevde at ett tjenesteområde skilte seg ut blant de tre. Innenfor tekniske tjenester fremsto mellomlederen mer transaksjonsorientert, mens innenfor tjenesteområdene helse og oppvekst fremsto lederne mer relasjonelle i tilnærmingen. Disse kulturforskjellene kan påvirke svar hos mellomlederne. Vi så imidlertid ikke store utslag på dette og mener det har hatt liten betydning for det totale resultatet av mellomledernes betydning i endringer. Vi kan likevel ikke utelukke at dette kan ha påvirket reliabilitet og validitet i studien.

Begrepsvaliditet omhandler relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og de konkrete dataene (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 70). Nøkkelbegreper bør avklares i forkant av intervju, fordi det er ingen selvfølge at begrep betyr det samme for

intervjuer og informanter. Ved å ikke benytte begreper som kan forstås forskjellig, eller forklare begrepene slik at de forstås mest mulig likt, ville vi unngå å svekke begrepsvaliditeten. Vi løste dette ved å gjennomføre et prøveintervju i Gran Kommune i forkant av intervjuene. Vi brukte en sentral person i utviklingsprosjektet Piloten Hadeland som informant for å teste ut intervjuguiden og forståelsen av nøkkelbegreper. På denne måten kunne vi strukturere guiden bedre, vi fjernet noen spørsmål og korrigererte begreper som kunne misforstås. Vi fikk testet ut hvordan vi forklarer og stiller spørsmål til informantene. Dette styrker etter vår mening validiteten.

Det er av stor betydning å ha riktig distanse til forskningen, men på den annen side viktig å ha nok nærhet til feltet slik at vi kan identifisere hva det er interessant å studere nærmere og formulere aktuelle spørsmål på. I lys av dette er det en fordel at vi selv er kommunalt ansatte ledere og er godt kjent med strategiene case-kommunene legger til grunn. I tillegg har vi faglig innsikt og kunnskap innenfor helse og kultur. Det vil igjen kunne bety god kjennskap til kontekst, slik at vi kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon og bygge tillit og forståelse til informantene. Nettopp å investere nok tid og bli godt kjent med felten beskriver Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) som en teknikk som øker sannsynligheten for at forskningen frambringer troverdige resultater. På den annen side har vi vært bevisste på ikke å bruke egne kommuner, der vi selv er ansatt, som case. Dette fordi en slik nærhet ville kunne påvirke våre resultater og gå utover validiteten.

Ved lydopptak blir viktige deler av en kommunikasjonsprosess borte, og kan påvirke reliabiliteten. Vi gjennomførte imidlertid alle intervjuene sammen og transkriberte intervjuene raskt i etterkant. Vi kan likevel ikke se bort ifra at bruk av lydopptak kan ha fjernet informasjon, som igjen kan ha påvirket våre tolkninger av informantenes ytringer.

Intervjuene tok om lag en time. Vi vurderte å sende ut intervjuguiden på forhånd, slik at informantene kunne forberede svarene sine. Imidlertid kom vi frem til at dette kunne påvirke svarene på en uheldig måte ved at informantene kunne fristes til å søke ytterligere informasjon og svare bedre enn de i utgangspunktet hadde forutsetning for å gjøre. Det kunne ha gått utover reliabiliteten og validiteten i studien, og vi valgte derfor å gå bort fra det. Rammen rundt er viktig slik at vi som intervjuere og informantene kan konsentrere seg om intervjuet. Vi oppsøkte informantene og foretok intervjuene på deres arbeidssted. Omgivelsene var dermed trygge. Imidlertid opplevde vi avbrytelser i to av

intervjusituasjonene. Dette skapte litt stress og i et av intervjuene måtte vi stoppe opp og bytte rom. Allikevel opplevde vi å ha lagt til rette for en trygg situasjon, og ved å la informanten velge sted for intervju opplevde vi stort sett fokus i samtalene.

## **Kort om kommunenes endringsprosesser**

I dette kapittelet redegjør vi kort for de ulike endringsprosessene som kommunene Asker, Steinkjer, Østre Toten og Bærum har vært igjennom og som vi har tatt utgangspunkt i ved vår datainnsamling.

### **Asker kommune**

Asker kommune har over tid jobbet systematisk med å aktivisere ressurser i lokalsamfunnet og hos innbyggerne. I følge kommunens nettsider har medvirkning vært et fokusområde i kommunens styringsdokumenter siden 2013. Dette har gitt resultater i form av nye tjenester og nye arbeidsmetoder, blant annet gjennom prosjektet «Borgenprosjektet – samskapende lokal samfunnsutvikling». Prosjektet handler om utvikling av bydelen Borgen.

Kunnskapsgrunnetlaget viste at Borgen hadde flere grupper med store levekårsutfordringer. Borgen ble definert som innsatsområde i kommunen med særlig fokus på oppvekstvilkår, herunder barnehage, SFO og skole (Asker kommune 2018). Innspill fra virksomhetslederne for disse tjenestene og fra innbyggere i området fortalte at de offentlige tjenestene ikke fungerte godt nok. Det var behov for en større samhandling på tvers av tjenester og sektorer. På bakgrunn av dette ble Borgenprosjektet etablert for å involvere innbyggerne og ressursmiljøer i jakten på gode tiltak som kunne løse utfordringene. Tverrfaglig arbeid og arbeid på tvers av kommune og sivilsamfunn skulle skape nye løsninger på komplekse utfordringer. Kommunen gikk aktivt inn for å få innspill fra de som sjelden tar ordet og for å få frem stemmene til de som vanligvis ikke blir hørt i slike prosesser. «Borgenprosjektet» besto av å etablere kontaktflater for å mobilisere deltakere fra alle samfunnslag. Mer enn 50 møtepunkter ble gjennomført med ca. 800 deltakere. Resultatet er et mer åpent, aktivt og inkluderende lokalsamfunn (Asker kommune 2018). Prosjektet startet i 2014 og ble utfaset og overført til linjeorganisasjon i 2017.

### **Østre Toten kommune**

I Østre Toten har kommunen løftet fram grunnholdningen om at «ingen beslutning tas uten meg!» I denne studien har vi brukt endringsprosessene «Trøkk 3.0» og "Hverdagsrehabilitering" som begge er fundamentert på tankegangen med innbyggermedvirkning og innbyggerdialog.

Innen tjenesteområdet helse etablerte et av kommunens bo- og omsorgssenter i 2016 prosjektet Trøkk 3.0. Trøkk 3.0 er en digital samhandlingsløsning for å lette

kommunikasjonen mellom pårørende, frivillige, brukere og kommunens ansatte. Partene bruker digitale verktøy i dialogen om oppfølging og status for den enkelte bruker. I følge kommunens årsrapport for 2016 har kommunen høstet positive erfaringer i dette prosjektet, og kommunen hevder at den digitale kommunikasjonsløsningen som inkluderer mange parter bidrar til bedre tjenester og økt engasjement.

Det andre prosjektet vi har tatt for oss er etablering av hverdagsrehabiliteringsteam i hjemmetjenesten. Hverdagsrehabilitering er en spesifikk metode for å heve fysisk funksjonsnivå hos tjenestemottakere. Dette bygger på tankesettet hverdagsmestring som innebærer en kulturendring i helsetjenestene, fra tradisjonell tekning til å arbeide med "hendene på ryggen". For å kunne etablere et slikt differensiert tilbud til hjemmeboende gjorde kommunen i 2016 en omstrukturering der fysio- og ergoterapitjenestene ble lagt under hjemmetjenester, og det ble opprettet både spesialiserte team og flere primære team som skulle jobbe ut mot brukerne. På kommunens nettsider sies det at implementeringen av tjenesten har vært vellykket og at prosessen har ledet til økt fokus på betydningen av tverrfaglig samarbeid og hverdagsmestring.

### **Bærum kommune**

I Bærum kommunes innovasjonsstrategi er innbyggerinvolvering sentralt. Kommunen jobber innen mange tjenestekområder og på mange nivå i organisasjonen, systematisk med å skape inkrementell innovasjon gjennom kontinuerlig forbedring av eksisterende tjenester (Bærum kommune 2018). Endringsprosessene som våre data bygger på er «Smart matleveranse» og «Dataspill og sosialt arbeid».

«Smart matleveranse» ble etablert i pleie- og omsorgstjenesten i 2015 og er gradvis innført i løpet av to år. Ved bruk av Ipad kan eldre hjemmeboende og andre pleietrengende selv, eller i samarbeid med hjemmesykepleien, bestille dagligvarer og hjemkjøring over internett. Digitalt innkjøp av dagligvarer for brukerne bidrar til bedre ressursutnyttelse og sikrer kvalitet på tjenesten ved at de ansatte kan jobbe mer med direkte brukerorienterte aktiviteter. Tiltaket skal bidra til økt mestring, deltakelse og selvhjelpenhet hos brukerne (Direktoratet for forvaltning og ikt 2018). Over 1000 hjemmeboende har tatt i bruk en slik løsning.

I arbeidet med forebygging og tidlig innsats overfor barn og unge har Bærum kommune gjennom prosjektet «Dataspill og sosialt arbeid» involvert unge gamere som ressurspersoner. I følge kommunens nettsider har ungdommen i prosjektet bidratt med sin kunnskap om

gaming og gamingkultur til kommunens hjelpeinstanser, vært medvirkende i utviklingen av Spillhuset, - en ungdomsklubb for gamere, og de har arrangert foreldresamlinger med informasjon om dataspill. På denne måten har hjelpeapparatet og foreldre fått en bedre forståelse for og en ny bevissthet rundt dataspill som en interesse og fritidsaktivitet. Tiltaket forutsetter en endring i måten å jobbe med ungdom som er i risikozonen for å falle utenfor. Ungdommen aktiviseres som en ressurs, gis reelt ansvar og blir tatt på alvor (Bærum kommune 2018).

### **Steinkjer kommune**

I 2013 – 2015 gjennomførte Steinkjer kommune bolystprosjektet «Åpen lys og glad» for å forsterke optimisme og bolyst blant unge i kommunen (Steinkjer kommune 2018). Formålet med prosjektet var å redusere fraflytting gjennom å framstå som et attraktivt bysentrum med sterke grendesentre omkring hvor unge voksne ønsker å bo, flytte til og etablere seg. Prosjektet ville kartlegge unge voksnes behov og krav til bosted og samtidig kartlegge bokvaliteter og karaktertrekk ved bomiljø i Steinkjer kommune. Prosjektet resulterte i Bolystteam, en metodikk for godt samspill mellom innbyggerne og kommunen om lokal samfunnsutvikling. Den er politisk vedtatt som fast arbeidsmodell for lokal samfunnsutvikling i Steinkjer (Steinkjer kommune 2018). Modellen handler om å tilrettelegge for at engasjerte innbyggere kan gjennomføre tiltak eller prosjekt i sitt lokalsamfunn. Initiativet ligger hos innbyggerne som på denne måten får et eierskap til sitt lokale utviklingsprosjekt. De kontakter kommunens Bolystteam om bistand, og Bolystteamet rykker ut. Bolystteamet er håndplukkede fagpersoner fra kommunen. Sammensetningen av teamet varierer fra sak til sak avhengig av hva lokalmiljøet er opptatt av. Kommunens fag- og myndighetspersoner følger de lokale tiltakene fra begynnelse til slutt, sammen med en eller flere oppnevnte lokale kontaktpersoner. Bolystteamet skal ha både nødvendig fagkompetanse og beslutningsmyndighet til å få rask fremdrift i de sakene lokale interessenter setter på dagsorden (Distriktssenteret 2018).

## **Analyse**

I dette kapittelet vil vi presentere og analysere empirien fra intervjuene opp mot det teoretiske rammeverket. Vår empiriske analyse er inndelt etter Kotters åtte faser og Adizes' fire lederroller. Målet med analysen er å besvare problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål.

### **Mellomledernes endringsatferd i endringsprosessene**

#### *Establishing a Sense of Urgency*

Første fase handler om å fjerne kilder til høy selvtilfredshet og etablere en forståelse av at endring er helt nødvendig. Kotter (2012) beskriver dette først og fremst som et topplederansvar, men vi har forsøkt å avdekke om mellomlederne erkjenner utfordringene og ser nødvendigheten av å iverksette større endringsprosesser, og om de har klart å formidle det til medarbeiderne. Samtlige informanter utviser sterk bevissthet rundt bakgrunnen for endringsbehovet. De fremhever økonomi og behov for en mer fornuftig ressursbruk som drivkraft. Halvparten nevner spesielt betydningen av innbyggerinvolvering og frivillighet som virkemiddel for å redusere ressursbruken i kommunene. Noen trekker frem politiske føringer som årsak til endringsinitiativet. Selv om de utviser forståelse for behov for endring, ser vi allikevel at de i svært ulik grad opplever *sense of urgency* og at de i varierende grad har klart å etablere det hos sine medarbeidere. Mellomlederne som opplever høyest grad av *sense of urgency* har medarbeidere som i det daglige står overfor utfordringer som gjør at nåværende situasjon ikke kan fortsette. Det er reelle utfordringer i eget tjenesteområde som avgjør om de anser endringen som tvingende nødvendig. Halvparten av mellomlederne trekker frem slike utfordringer i sine virksomheter. To informanter uttrykker det slik;

Altså, her er det ikke utfordrende å drive endring, fordi de kjenner det på kroppen her. De vet det er viktig. Skolen har 60 % minoritetsspråklige og det er en prosent som har økt og økt... Det er problematikken som kommer av dette vi har måtte jobbe med hele tiden... Mangfoldet gir mange gleder, men det gir også utfordringer... Det hadde vært et ganske tøft år på skolen her da politikerne bestemte seg for å gjøre noe.

Våre unger sa tidlig at de ikke var særlig interessert i ballett eller dans fordi de visste at familien ikke hadde økonomi til det. Så derfor tenkte vi at vi trenger et prosjekt for å ivareta disse ungene som faller utenfor på en måte... De ansatte i barnehagen er omsorgsmennesker og de vil at det skal gå godt med alle. De vil gjerne passe på og sørge for at det gjør det. Og

det var jo behov hos dem også som gjorde at vi tok noen grep... Det har ikke vært noe problem å få det ut i organisasjonen, fordi alle har tenkt at; dette må vi gjøre, dette er viktig og riktig, fordi vi ser at ungene får det bedre på denne måten.

De reelle utfordringene som mellomlederne her uttrykker beskriver også sterkt press utenfra. Vi får inntrykk av at reaksjoner og påtrykk fra omgivelsene også påvirker medarbeidernes forståelse av sense of urgency. Tilbakemeldinger som både mellomlederne og medarbeiderne får fra de eksterne omgivelsene, det vil si fra brukerne, pårørende, nærmiljøet, omhandler utfordringer som berører måten tjenestene utøves og produseres på. Sitatene over viser at disse tilbakemeldingene i hovedsak er knyttet til sosio-økonomiske og demografiske utfordringer. Samlet sett tyder dette på at det ikke nødvendigvis er mellomlederens fortjeneste at det er høy sense of urgency i virksomheten. Der mellomlederne gir uttrykk for høy sense of urgency, har medarbeiderne selv erfart på kroppen behovet for endring, og/eller fått tilbakemeldinger fra brukerne og omgivelsene. Vi tolker det som at mellomlederens betydning for å etablere forståelse av krise alene ikke er avgjørende, det er vel så viktige at medarbeiderne selv merker krisen.

Videre viser funnene at mellomlederne som gir uttrykk for *lav* sense of urgency i liten grad evner å relatere endringsprosjektet til egen virksomhet, selv om de gir uttrykk for å forstå kommunens overordnede endringsstrategi. To informanter sier det slik;

Det er positivt med en vilje fra politikerne til å gå inn å gjøre noe med dette området og se på hvordan ressursene kan brukes hensiktsmessig... Dette er en kommune som vil mye. Men det er begrenset hvor mye man klarer å gå veldig dypt inn i. Vi er jo egentlig positive, ikke sant. Men hvor mye kan de kreve? Vi kan ikke gå like aktivt inn i alle prosjekter. Og her har det ikke vært samme utfordringer som de har opplevd der borte.

Jeg ser det har betydning for kommunen...Jeg har drevet mye med utviklingsprosjekt for å si det sånn, så jeg ser det gagnar kommunen og måten vi skal tenke på, men så er det kanskje i ytterkant av vårt område.

Vi anser informantene med lavest sense of urgency for å være noe selvmotsigende på dette punktet. De sier de forstår at kommunen må drive mer kostnadseffektivt, men de sier også at det ikke angår dem. De viser at de har god kjennskap til kommunes strategier og generelle utfordringer, men de merker ikke krisen selv i sitt daglige arbeid. I følge Kotter (2012) kan



dette også være en strukturell utfordring. Mellomlederne fokuserer kun på oppgaver og resultater innenfor eget fagområde, framfor å se det overordnede langsiktige målet for kommunen. Smalt målfokus kan virke hemmende på endring og bidra til at selvtilfredsheten opprettholdes, sier Kotter (2012). Dette ser vi hos mellomlederne som i liten grad evner å trekke endringsbehovet ned i egen virksomhet. De har oppmerksomheten rettet mot «feil» mål.

### *Creating the Guiding Coalition*

Neste fase i endringsprosessen er å bygge et funksjonelt team som skal utgjøre et sterkt endringslederskap. Kotter (2012) sier at denne koalisjonen må være sammensatt av mennesker med tillit, høy kredibilitet, makt og energi til å drive komplekse endringer. Informantene ble spurt om sammensetningen av endringslederskapet i de respektive prosjektene, deres bidrag inn i dette lederskapet, og om hvordan de synes det fungerte. Vi har vært ute etter å finne ut deres betydning i *the guiding coalition* og om de har bidratt til etableringen av den. Funnene viser at det i hovedsak er toppledelsen som har sammensatt endringslederskapet. Dette ser vi i alle prosjektene, bortsett fra ett, der mellomlederen selv har organisert et prosjekt som vokste seg stort og hvor vedkommende har hatt en sentral lederfunksjon. Prosessene har vært organisert og ledet svært ulikt. Flere av prosjektene er organisert som delprosjekt under et større overbyggende prosjekt i kommunen og har vært ledet av ekstern prosjektleder. Noen prosjekter har vært ledet i hierarkisk linje fra kommunalsjefnivå, og andre har vært ledet av mellomlederen i samarbeid med faglige arbeidsgrupper. Det fremkommer ikke at det har vært komplementære, sterke og retningsgivende koalisjoner i henhold til teorien, og mellomlederne er ikke bevisste hvilke egenskaper endringslederskapet besitter. Framfor å beskrive de ulike funksjonene og egenskapene som personene i endringslederskapet har hatt, trekker informantene snarere frem betydningsfulle enkeltpersoner i prosjektene, som den eksterne prosjektlederen eller den interne ressursen som har hatt et særskilt ansvar i kommunen. Men som Kotter (2012) påpeker, ingen enkeltperson evner å drive alle fasene i en endringsprosess alene. Vi antar at toppledelsen har større innsikt i koalisjonens egenskaper enn mellomlederne, fordi det er toppledelsen som har hatt arbeidet med å nedsette koalisjonen.

Når det gjelder mellomledernes betydning og bidrag inn i endringslederskapet er det flere funn som utpeker seg. Halvparten av mellomledere uttrykker eierskap til prosjektene og

utviser stor endringsvilje. Disse har vært aktive i et endringslederskap, uten at vi vet om de formelt sett er en del av koalisjonen nedsatt av den øverste ledelsen. De uttrykker at de i kraft av sin posisjon som mellomleder har disponert ressurser inn i prosjektet. De har vært sentrale som informasjonsbindeledd mellom førstelinjen og overordnet nivå og eventuell ekstern prosjektledelse. Det fremkommer også at flere har hatt en faglig betydning. De har bidratt med sin ekspertise og håndtert faglig ivaretagelse underveis i prosjektene. I tillegg sier de som har vært mest aktive at de har utøvd endringsledelse i prosessene. Informanter fra oppvekstsektoren sier om sine bidrag;

Faggruppa har vært så sterk og initiativrik...Mitt bidrag har vært å trygge de som har vært involvert i det fra vår side...Hvis det har kommet spørsmål fra de over så har jeg svart ut de og støttet de som har jobbet med prosjektet.

Mitt bidrag var å holde meg orientert om prosessen og prioritere både tid og ressurser inn. Min jobb var å tenke stort på det med barnehage, det å lage et godt barnehagetilbud.

Litt under halvparten av mellomlederne gir uttrykk for at de var mindre aktive og bidro kun på ett eller noen få av nevnte områder. Våre data forklarer ikke direkte hva graden av aktivitet er styrt av, men vi ser at det er en sammenheng mellom høy sense of urgency og aktivitet i endringskoalisjonen. Der mellomlederne har stor forståelse for endringsbehovet er de mer engasjert på flere områder og evner bedre å lede endringsprosesser. Dette stemmer overens med teorien som hevder at de som involveres i lederskapet må ønske endring og ha tro på at transformasjon er innen rekkevidde.

#### *Developing a Vision and Strategy*

Enhver endring trenger en visjon med strategier som gir retning, virker motiverende og inspirerende, og koordinerer mange mennesker på en effektiv måte, hevder Kotter (2012). Vi har undersøkt om mellomlederne i denne fasen har utviklet eller bidratt til å utvikle visjoner med tilhørende strategier for sine endringsprosjekt. Vi har forsøkt å få en forståelse av deres forhold til visjonen. Vi ser at å utvikle endringsvisjon trolig har vært en oppgave for toppledelsen, i tråd med teorien. Ingen av informantene tilkjenner at de har bidratt til å utvikle en slik visjon. Under halvparten svarer et klart nei på om det finnes egne visjoner for endringsprosessene. Èn informant sier at han ikke vet om det finnes. Resterende sier at det trolig eksisterer en visjon knyttet til endringsprosessene, men kan ikke gjengi hva den handler

om. Svarene vitner om usikkerhet rundt endringsvisjoner for prosessene de leder. Selv om de ikke kjenner til en konkret formulert visjon for selve endringsprosessen, har informantene allikevel en sterk forståelse av hva endringen skal lede til på lang sikt. De beskriver overordnede og visjonære mål som ligger til grunn for den daglige virksomheten også som rettesnorer for endringsprosjektene. De gir uttrykk for både operasjonelle mål og mer abstrakte mål. En informant fra oppvekst knytter visjon for prosjektet til virksomhetens eksisterende innsatsområder og beskriver det slik;

Vi har ingen annen visjon enn den som handler om barn og unges vilkår og som handler om å gjøre det beste for vår målgruppe... Alt dette henger sammen med målsettinger og beskrivelser for oss som tjeneste over lang tid. En større undersøkelse i 2014 synliggjorde stort frafall fra skolen og denne problematikken ble forankret i styringsdokumentene. Dette med press, stress, utenforskap og frafall fra skolen kom opp som viktige innsatsområder. Dette prosjektet har sterk forankring der.

Flere informanter ser endringsprosjektene i sammenheng med kommunenes overordnede visjoner og verdier som også har et endringsperspektiv. En informant trekker frem kommunens satsning på innbyggerinvolvering og sier det slik;

Jeg opplever at visjonen er at det skal være større nærhet mellom kommunen og innbyggerne, at vi skal jobbe sammen...Det gjelder å få ut kreftene som er i bygda og få til en dialog der. Men det er en følt visjon...Jeg har ikke tenkt over hvor uttalt den er, jeg har ikke lest den noe sted.

En informant innen helse viser til operasjonelle mål for endringsprosessen;

Jeg vil ikke kalle det visjon, men målene for hva vi skal oppnå har vært tydelige. Vi visste at vi ville ha en løsning for innbyggerne som skulle være en gevinst for kommunen, og at det skulle være en god tjeneste. Det sikkerhetsmessige var veldig viktig, og så skulle det være et bredt utvalgt, og konkurransedyktige priser.

Kun to mellomledere opplever å ha bidratt til utvikling av strategiene. Flertallet sier at strategiene var lagt på forhånd og at deres oppgave har vært å tilrettelegge for realisering av disse. Dette betyr at flere informanter med høy sense of urgency og som har vært aktive i guiding coalition, ikke har bidratt til utvikling av verken visjon eller strategier. Men det ser ut

til at behovet for et retningsgivende fremtidsbilde er ivaretatt hos flertallet av våre informanter. Det at de knytter visjonene for den ordinære driften og overordnede kommunale endringsvisjoner til endringsprosessene kan på mange måter være tilfredsstillende og i mange tilfeller også helt riktig. Når kommunene allerede har utviklet gode overordnede visjoner som styrer den kollektive atferden i ønsket retning og som mellomlederne aksepterer og motiveres av, viser svarene at disse også vil fungere som visjoner for ulike endringsprosesser i organisasjonen. Vi vil dermed påstå at det antakelig ikke er viktig at mellomlederne selv utvikler visjoner og strategier, men at det finnes.

### *Communicating the Change Vision*

Neste fase handler om å kommunisere endringsvisjonen til alle involverte i en endringsprosess. Kotter (2012) sier at dersom ledelsen ikke evner å kommunisere visjonen, kan endringsprosessene stoppe opp. Det er derfor av stor betydning at visjonene blir mottatt og akseptert av alle parter. Vi har undersøkt hvordan mellomlederne har formidlet visjonen til førstelinjeledere og medarbeidere, og om mellomlederne opplever at disse har akseptert den. Det er to funn som utpeker seg. Det ene er at ingen av mellomlederne har jobbet målrettet og fokusert med formidling av visjonen til medarbeiderne. Flertallet gir uttrykk for en lite planmessig kommunikasjon ut mot de ansatte, og de innrømmer at endringsvisjonen ikke er godt kommunisert ut. To informanter fra ulike kommuner beskriver en noe mer omfattende kommunikasjon, blant annet gjennom regelmessige nyhetsbrev, bruk av sosiale medier og egne nettverksmøter, men de sier at innholdet har omhandlet generell informasjon om prosessen. Det at mellomlederne ikke kjenner til en konkret endringsvisjon, som vi beskrev i analysen av trinn 3, er antakelig årsaken til at mellomlederne svarer nølende på spørsmål som gjelder å kommunisere nettopp denne. Selv om ingen har kommunisert endringsvisjonen spesifikt, sier flertallet at de har kommunisert godt underveis og at medarbeiderne godt vet hva som er målet med endringsprosessen. I trinn 3 forklarte vi at flertallet av mellomlederne ser kommunenes overordnede visjoner og langsiktige operasjonelle mål som visjoner for sine endringsprosjekt. Vi forutsetter at det er dette som er kommunisert videre til medarbeiderne. Vi har for øvrig inntrykk av at mål og visjoner er innlemmet i øvrig informasjon om prosjektene. Det fremkommer hos flertallet at mye av denne kommunikasjonen har inngått i den daglige informasjonsflommen til medarbeiderne og i allerede etablerte møtefora, som ledergrupper, personalmøter, møter med pårørende, eller andre brukergrupper. Kotter (2012) hevder at dette kan være en utfordring, fordi endringsvisjonen kan drukne i all annen

informasjon. På spørsmål om hvordan de har kommunisert visjonen forklarer to informanter fra sektorene helse og oppvekst det slik;

Vi sendte mye informasjon ut. Vi lagde noen informasjonsskriv så vidt jeg kan huske til de ansatte, til alle brukerne. Vi informerte på nettet selvfølgelig og i den lokale kommuneavisa. Vi har vært i mange kanaler og informert.

Hvis jeg hadde spurt en medarbeider om den vet hva visjonen til prosjektet er, så er jeg litt usikker på om den hadde kunnet svare. Men jeg tror nok det er mange som har fått med seg denne informasjonen. Det er mye informasjon og mye som skjer rundt de som jobber på en skole, vet du. Så jeg er litt usikker, jeg kan ikke si at; jo de vet visjonen.

Disse sitatene viser at mellomlederne mener de har informert medarbeiderne godt, men at de ikke har kommunisert endringsvisjon spesielt. De snakker om mer generell informasjon om prosessen.

Det andre funnet er at over halvparten mener at medarbeiderne aksepterer endringen og skiftet av retning. Dette er nokså overraskende i og med at mellomlederne uttrykker at de ikke har kommunisert endringsvisjon tydelig og gjentakende. Det får oss til å stille spørsmål ved om det er mellomlederens fortjeneste at medarbeiderne aksepterer ny retning. Trolig er det ikke det i disse tilfellene. Toppledelsen og/eller førstelinjelederne kan ha hatt større betydning her. Vi stadfestet i analysen av trinn 1 at medarbeiderne har høy sense of urgency når de står overfor opplevde utfordringer som griper inn i kjernevirksomheten. Det kan også være forklaringen på at de aksepterer endringen, i samsvar med teorien som sier at det er en sammenheng mellom høy sense of urgency og aksept av visjon.

#### *Empowering Employees for Broad-Based Action*

Endringsledelse ifølge Kotter (2012) handler om å myndiggjøre de ansatte til å jobbe på en ny måte. Det er mange ting som kan vanskeliggjøre dette, både strukturer som ligger i organisasjonen og aktørenes tilvendte handlingsmønstre. Ansatte må få prøve nye tilnærminger og få komme med nye ideer. Vi har sett på hva mellomlederne har gjort for å involvere ansatte i prosessen. Hvordan og på hvilken måte de har støttet og motivert for endring, og hva de har gjort for å hindre motkrefter. Et klart funn er at mellomlederne med høy sense of urgency i større grad har betydning for involvering av ansatte i endringsprosessen. Seks informanter legger til rette for god informasjon og knytter prosjektet

til kjernevirksomheten i egen organisasjon. Dette skaper forståelse og kan ifølge teorien mobilisere til handling. Endringen tas imot positivt av ansatte fordi det konkret forbedrer deres hverdag. Tre av de seks nevnte informantene, viser til opplæring og kursing av personalet som konkrete tiltak for myndiggjøring. Dette er i tråd med Kotter (2012) som fremhever at riktig trening til rett tid er nødvendig skal endringen lykkes. Informantene som opplever endringen som viktig, beskriver seg også som høyt motiverte for prosjektet. Flere av dem peker på sin egen motivasjon som viktig for å motivere medarbeiderne, i tråd med Deci og Ryan (2008) som sier at motivasjon er kraften vi legger i det vi skal gjøre. Disse informantene viser et større eierskap og engasjement i å involvere ansatte, enn lederne som ikke opplever at endringen er relevant for kjerneoppgaver i egen tjeneste. I tråd med Glasø og Thompson (2016) sin beskrivelse av transformasjonsledere fremstår disse informantene som gode til å motivere og inspirere. Alle informantene peker på ulike barrierer ved prosjektene, men mellomlederne som er motiverte og anser endringen som nødvendig, opplever i mindre grad motstand fra ansatte som en barriere. En informant fra oppvekst beskriver dette slik;

Jeg opplever ikke at man har trengt å endre holdning her, viljen til å jobbe med dette har vært der hele tiden. Du søker ikke jobb på denne skolen hvis du ikke har de gode holdningene liggende der allerede. Det er ikke noe som må endres. Det er mer å implementere eller å dra det videre. Finne nye måter å jobbe på, men holdningene og positiviteten til endringen ligger i bunn. Og ønske om å nå dette målet har de jobbet med lenge her.

Flertallet av informantene sier ansatte er positive til endring og at det ikke oppleves motstand i særlig grad. De viser til ansattes opplevelse av at endringen haster, i tillegg til deres motivasjon og holdninger som viktig for at involvering og støtte har vært lett å gjøre. Dette viser i tråd med Kotter (2012) at ansattes opplevelse av nødvendigheten av endringen er av stor betydning for alle trinn i prosessen. Samtidig fremstår det som sentralt at endringen innebærer en konkret forskjell i ansattes arbeidshverdag. Mellomlederne har, slik vi ser det, en viktig oppgave i å bringe ut informasjon, involvere ansatte og operasjonalisere det til eget tjenestested. Vi ser at flertallet av informantene aktivt har støttet opp om myndiggjøring, men kun fire informanter beskriver aktiv handling for å fjerne barrierer mot myndiggjøring. Resten av informantene kommer i liten grad inn på beskrivelser av konkrete mottiltak. De mer konstaterer at det finnes utfordringer av ulik grad. Samlet fremstår informantene derfor som noe ubevisste i forhold til å aktivt motarbeide barrierer mot myndiggjøring av ansatte. Dette betyr imidlertid ikke at dette ikke er ivarettatt. Dialogen og tilbakemeldinger fra ansatte kan ha

foregått uten involvering av mellomlederne, eventuelt i prosjektledelsen eller ivare tatt hos førstelinjelederne.

Alle informantene bortsett fra en sier de opplever å ha autonomi og stor handlefrihet i prosessen. De ser et mulighetsrom. Ser vi på resultatene samlet beskriver informantene seg som beslutningstakere, og støtter og deltar i å formidle budskap, men fremhever førstelinjeledere eller andre ressurspersoner som de som aktivt utfører tiltakene for å mobilisere ansatte og motiverer for handling. Informanter fra tjenesteområde oppvekst og helse uttrykker det blant annet slik når vi spør om de har vært involvert i tiltak;

Nei, ikke ut over det at, når de (medarbeiderne) kom og sa at de ville inn på et fritidssenter var jeg veldig åpen på at det får vi til. Mer heiet på og sagt ja.

Det er nok i stor grad team og prosjektleder som, men så har jeg vært involvert enkelte ganger, personalmøter der du skal informere om satsingen videre, hvorfor du gjør denne endringen.

Hvorfor det er viktig å lykkes. På et litt mer sånn overordnet nivå da.

Kotter (2012) vektlegger nettopp lederne nærmest medarbeiderne som viktige for å lykkes i endringsprosesser. I tråd med dette har mellomlederne en viktig oppgave i å følge opp førstelinjelederne, slik at de er gode endringsledere. Våre informanter beskriver imidlertid i liten grad å ha fulgt opp førstelinjelederne spesielt, utover ordinære ledermøter. Tvert imot virker det som førstelinjelederne og andre ressurspersoner har vært pådrivere overfor flere av mellomlederne. Dette kan igjen henge sammen med at viktigheten av endringen oppleves høy og at det dermed ikke er forbehold for endring hos førstelinjelederne.

Informantene som har lav sence of urgency viser på den annen side å ikke myndiggjøre ansatte til å jobbe med endringen. De viser lite eierskap til visjonen og ser ikke endringen som nødvendig i forhold til primæroppgavene i egen tjeneste, og beskriver seg som mindre motiverte. Disse informantene hadde ansatte som var delaktig i utførelsen av prosjektene, men beskriver prosjektet mer som pålagte tilleggsoppgaver. To informanter beskriver det slik;

Har vi fått pålagt å bygge gatelysene... så er det en prosess som tar tid...som vi må jobbe med over tid... så det er ikke noe som går ut over kvaliteten på det vi ellers gjør.

Det går jo helt utenom det som er vårt mandat og arbeidsform til vanlig... det fører jo ikke til at vi skal endre måten vi gjør ting på.

Disse informantene fremstår selv som barrierer ved for smalt målfokus som tidligere beskrevet, og bidrar dermed ikke til myndiggjøring av ansatte. Kotter (2012) påpeker nettopp at mellomledere kan motsette seg strukturelle endringer om de ikke ser nytten av å gjennomføre disse. I tråd med dette beskriver disse lederne motstand fra ansatte som en barriere. Disse informantene fremstår ikke som transformasjonsledere slik Glasø og Thompson (2016) beskriver det.

#### *Generatin Short-Term Wins*

I følge Kotter (2012) er det viktig i endringsprosesser, at de ansatte får en tidlig smak av suksess for å gi dem en pekepinn på hvordan en fullstendig gjennomføring av visjonen vil være. Dette vil bidra til å holde medarbeidernes motivasjon oppe ved å vise at endringen gir verdi. Vi har sett på informantenes betydning og undersøkt om prosjektene hadde delmål eller milepæler underveis. Vi har spurt informantene om hvordan resultater ble synliggjort for medarbeiderne og hvem som bidro og hvordan dette ble anerkjent. Våre funn tilsier at mellomlederne har hatt varierende betydning i arbeidet med å synliggjøre kortsiktige gevinster. Når de er involvert har de større betydning, men flertallet av informantene har i mindre grad fokus på dette. Trolig er noe ivaretatt i prosjektledelsen og endringskoalisjonen, men det tyder i flere prosjekter på at det i liten grad er synliggjort kortsiktige effekter som kan knyttes til endringsvisjonen og som er tydelig for alle medarbeidere. Bortsett fra en informant fra helse som sier prosjektet ikke hadde delmål da det ble rullet ut i full skala med en gang, og en annen fra oppvekst som er helt ukjent med om det fantes delmål, sier de resterende informantene at det fantes milepæler underveis. Imidlertid var det ukjent for dem hva disse milepælene var. To av disse beskriver det slik når vi spør om delmål;

Ja da, de har nok jobbet etter en sånn milepælsplan, uten at jeg husker alle detaljer på det. Men de har jo hatt det for når ting skal skje. Og de sa vel nå før sommeren i prosjektet at det hadde gått raskere den jobbinga de skulle gjøre før de skulle slippe alle ut i det.

Ja det har vi nok hatt, eller det hadde det. Så uten at jeg husker helt hvilke milepæler og delmål som er undervegs i prosjektet, jeg var, kom på en måte så seint inn i prosjektet, jeg har det ikke helt i hodet de delmåla som var satt. Men det vet jeg at det var, milepæler og delmål underveis. I hvert fall i forhold til gjennomføringen av sjølve prosjektet.



Vi ser med uttalelsene at milepælene i stor grad er ukjent og flertallet av informantene beskriver i liten grad å ha vært involvert i å synliggjøre dem for medarbeiderne. Dette funnet er ikke overraskende om vi ser til trinn 2 som tidligere beskrevet, der vi ser at fem informanter er mindre aktive i endringskoalisjonen. I følge teorien må arbeidet med milepæler planlegges og administreres i koalisjonen for å bli vellykket, og når mellomlederne ikke har vært delaktige i dette kan det være en mulig forklaring på manglende betydning i å synliggjøre delmål senere i prosessen.

Tre av informantene utpeker seg imidlertid som betydningsfulle og kan gi en beskrivelse av delmål i prosjektet. Disse informantene har en høy sence of urgency og er involverte i synliggjøring av delmålene og har et eierforhold til dem i sin tjeneste. Disse mellomlederne har hatt synliggjøringen som tema på sine ledermøter, gitt ros og delt gode historier. De har på ulike måter publisert og fått ut resultatene slik at det blir synlig for mange. De har feiret og markert hendelser lokalt i sine tjenester. De peker også på ressurspersoner som har vært betydningsfulle i prosjektene.

Flere informanter har formidlet kvalitative effekter i ulik grad, men helhetsinntrykket er at det er gjort mindre knyttet til visjon og langsiktige resultater. Teorien sier at synliggjøring av delmål bidrar til en finjustering av visjon og strategier, og på kort sikt gir det lederkoalisjonen konkrete data om levedyktigheten av deres ideer. Ut fra dette og som tidligere drøftet, tyder det på at flertallet av informantene i mindre grad er involvert i planmessighet og styring av arbeidet med prosjektene. I denne studien er prosjektene definert som vellykket og endringsinitiativet kommer oftest fra underordnede eller som press utenfra. I noen prosjekter kan prosjektledere, førstelinjeledere eller andre ressurspersoner ha ivaretatt synliggjøring av delmål, i så fall avhenger ikke dette av mellomlederens innsats. En forklaring kan da være at medarbeidernes høye sence of urgency har bidratt til at medarbeiderne ser resultater underveis i endringsarbeidet uavhengig av ledelsens innsats. Dette kan være med å holde endringspresset oppe til tross for eventuelt manglende ledelse i å synliggjøre delmål. Spørsmålet er i så fall om det skapes et momentum som driver prosjektet fremover over tid, slik teorien beskriver.

#### *Consolidating Gains and Producing More Change*

Dersom seieren innkasseres for tidlig, hevder Kotter (2012), kan tidligere praksis gjenopptas og motstand gjenoppstå. Denne fasen handler om at ledelsen må initiere flere delprosjekter og

holde endringstakten oppe, helt til ny praksis er befestet i kulturen og visjonen er realisert. Kotter (2012) vier mye oppmerksomhet på gjensidig avhengighet og hvordan det kan gjøre nye endringsprosesser komplisert, fordi endringer ett sted utløser endringer i andre deler av virksomheten. Vi har undersøkt om det har vært høy gjensidig avhengighet på tvers av avdelinger og tjenesteområder, og om mellomlederne har initiert delprosjekter for å opprettholde høy sense of urgency. Ni av ti informanter sier at prosessene er besluttet videreført eller at de jobber kontinuerlig med endringene som er iverksatt. Dette gir inntrykk av at høy sense of urgency er opprettholdt. Mellomlederne har ikke igangsatt nye delprosjekt, men endringsintensiteten er fortsatt høy. De jobber aktivt med tiltakene og tar tak i nye problemstillinger som dukker opp. Det fremkommer at de gode resultatene som de kan vise til i denne fasen, har bidratt til at enda flere medarbeidere og ledere retter oppmerksomheten på de nye tiltakene og prosessene vokser. Flere informanter påpeker nettopp at prosjektenes positive oppmerksomhet skaper synergier i flere tjenesteområder. Enkelte uttrykker at det også genererer initiativ på andre organisasjonsnivå. Det kommer ikke til uttrykk at dette er en bevisst strategi hos mellomlederne for at endringsprosessene ikke skal regredere, men at det kommer som en naturlig følge av utviklingen som prosessen har ledet til. Noen ser at endringsprosessene har potensiale til å utvikle seg på flere områder og at de har ringvirkninger. Informantene uttrykker dette på ulike måter;

Det er en prosess som er startet og som er pågående og som jeg tror ikke kan avsluttes fordi den må utvikle seg hele tiden... Akkurat nå fikk vi opp en mellomtrinnsproblematikk, og den tar vi tak i, ikke sant.

Ja, det begynte noen steder, og så har det generert ut. Nå ønsker de å forsøke dette i andre bygder også, fordi de ser at det fungerer. Det er den positive energien. Det er bra for bygda at folk er positivt engasjert, for det smitter over på andre ting. Det er en positiv stemning i hele bygda. Positivitet avler positivitet.

Når det gjelder opplevelsen av gjensidig avhengighet til andre avdelinger og tjenesteområder, beskriver flertallet det som et insitament til tettere dialog og bedre samhandling på tvers, snarere enn en brems for videre endringer slik teorien hevder. De trekker frem de positive sidene ved gjensidig avhengighet og mener det styrker omstillingene.

Mellomledernes tilnærminger til våre spørsmål på dette trinnet har vært delt. Et klart funn er at flertallet har et vedvarende fokus på endringsoppgavene. De disponerer fortsatt ressurser til

endringene, prioritere endringsarbeidet, og implementerer det i daglig drift. Det antar vi har en innvirkning på medarbeidernes motivasjon og oppfatning av at dette fortsatt er viktig. Årsaken til mellomledernes vedvarende endringsfokus kan trolig sees i sammenheng med hva vi kom frem til i analysen av trinn 1 og 3, at flertallet har høy sense of urgency og en god forståelse av visjonen. Dette er sterke drivkrefter for å føre prosessene helt til mål. Flertallet opplever ikke høy gjensidig avhengighet som problematisk. En årsak til det kan være at de opplever seg selv som autonome, som beskrevet i trinn 5. De tar beslutninger og tilrettelegger for endringer i egen virksomhet fordi det er nødvendig, og ikke på grunnlag av avhengigheter i organisasjonen. Mellomledernes autonomi kan bidra til å redusere graden av gjensidig avhengighet, ifølge teorien. Kotter (2012) sier at autonome ledere er svært viktig i denne fasen av endringsprosessen.

#### *Anchoring New Approaches in the Culture*

Siste fase i en endringsprosess er å forankre de nye tilnæringsmetodene i organisasjonskulturen. Kotter (2012) påpeker at for å etablere ny kultur må det være utvetydig for medarbeiderne at ny praksis er bedre enn den gamle, og derfor må det synliggjøres at den nye tilnærmingen er årsaken til forbedringene. Vi har undersøkt om mellomlederne har synliggjort denne sammenhengen, og om de mener det har skjedd en kulturendring. Funnene viser at litt under halvparten innser at de ikke har synliggjort godt nok at de gode resultatene er en konsekvens av endringsprosessene. De sier at medarbeiderne har lite innsikt i gevinstrealisering da det er lagt til et annet nivå. Flere vedgår at de som ledere ikke har tatt seg tid til å stoppe opp for å markere denne koblingen. En informant uttrykker det slik;

Vi er altfor lite flinke til å si hva vi har fått til. Så fort vi har fått til noe så tenker vi "hva er det neste". Vi har ikke tid til å gjøre de feiringene over hva vi har fått til rett og slett. Det å si; dette har dere bidratt til, alle dere som er i barnehagen her har bidratt til at dette prosjektet ble vellykket. Det har vi vært altfor dårlige på.

Flertallet sier at de *har* synliggjort sammenhengen mellom endring og forbedring og forteller at det i stor grad har inngått i rapporteringsrutinene. Noen trekker frem synliggjøring gjennom eksterne kanaler, media og pristildelinger. Til tross for at mange mener at sammenhengen er synliggjort, har vi et klart inntrykk av at det ikke er gjort bevisst for å internalisere et nytt tankegods, men heller for å informere om fremgangen. Mellomledernes rolle som

informasjonsformidler kommer igjen til uttrykk. Et utsagn som beskriver synliggjøring gjennom rapportering er;

Det går på tørr kjedelig rapportering. Nå har vi akkurat gjort årsrapportering. 42 individer i 2017 har vært igjennom prosjektet "Dataspill og sosialt arbeid". 42 av 42 er tilbake i den aktiviteten de var i før de falt ut. Disse suksesshistoriene blir jevnlig tatt opp og informert om internt her hos oss. Vi rapporterer i alle fall to ganger i året og da synliggjøres det.

Har det skjedd kulturendringer som følge av disse endringsprosessene? En informant fra Bærum svarer klart nei, og en informant fra Østre Toten svarer ja. Resterende sier at prosessene har satt i gang noe, at de er på vei mot en kulturendring, men at de ikke er kommet dit enda. De har nådd noen milepæler og tankesettet hos de involverte er endret. Mellomlederne gir uttrykk for at det har skjedd en holdningsendring. Utsagn av informanter fra ulike kommuner som illustrerer det er;

Jeg tenker at mindsettet er endret. Det skjer noe med hvordan vi tenker. Jeg synes det begynner å bli en mer nyansert måte å håndtere ting på. Alt er ikke så enkelt, så svart-hvitt. Man begynner å se flere valører.

Jeg håper det har skjedd en kulturendring. At dette ikke er et blaff, fordi det er så positivt... Nå er det lettere å spørre hverandre; du, vi har en sak her, kan ikke du komme og se på dette.

På spørsmål om kulturendring peker informantene på viktige konsekvenser av prosessene, men vi får ikke inntrykk av at endringsvisjonene og nye verdier er befestet i kulturen. Det kan være flere årsaker til det. Det er ikke å forvente at virksomheter med lav sense of urgency evner å skape kulturendring. Vi har også sett at mellomlederne ikke er like gode til å håndtere barrierer og motstand for endring. Der det eksisterer barrierer, vil det ikke kunne skje kulturendring. Åttetrinns-modellen krever en helhetlig tilnærming der hvert trinn må følge hverandre sekvensielt. Vi har i analysen sett at mellomlederne har hatt mindre betydning i flere faser, noen har vært lite aktive, hvilket kan ha bidratt til at kulturendring uteblir. De informantene som vi opplever har nådd lengst, kan heller ikke vise til endringer i kulturen. Men disse informantene gir uttrykk for at et skifte er på gang.

Gode lederferdigheter er en premiss for at endringsprosesser skal lykkes sier Kotter (2012). I neste kapittel analyserer vi informantenes roller i prosjektene

### **Mellomledernes valg av lederroller i endringsprosessene**

Adizes (1995) hevder at ledere inntar forskjellige roller avhengig av hva slags egenskaper de har. Ved å bruke Adizes sin rolleinndeling har vi forøkt å finne svar på hva mellomlederne tenker om sine valg av roller og det de utøver av endringsledelse i prosjektene. De fleste informantene uttrykker at de i ulik grad veksler mellom roller avhengig av situasjon. Noen peker også på egne personlige egenskaper som gjør at de ofte inntar en lederrolle fremfor en annen.

#### *Mellomlederne i rollen som administrator*

Når det gjelder administratorrollen peker mange på at det i kommunale systemet er regler og prosedyrer fastlagt, derfor kan deres fokus styres mot andre roller i endringsprosjektene. En informant fra tjenesteområdet oppvekst uttrykker dette slik;

I og med at jeg har hatt så mange andre som har tatt seg av systematikken i prosjektet og som kan reglene og prosedyrene, så har jeg ikke trengt å vri meg så mye mot administratorrollen i dette prosjektet. Og så ligger regler og prosedyrer veldig fastlagt, så vi trenger ikke energi på det. Og så tenker jeg at vi har hatt bygda som har vært styrt mot å skape resultater og opptatt av å oppnå mål.

I tråd med Adizes (1995) har effektive og gode ledere egenskaper fra mer enn en av rollene, der de er fremragende i en rolle, og sånn passe i andre. Informantene fremhever i mindre grad at oversikt og kontroll har vært viktig for dem. Bortsett fra en informant fra Østre Toten som beskriver seg som en klar administrator i endringsprosessen er det ingen av de øvrige informantene som vektlegger denne rollen i endringsledelsen.

Med unntak av en informant som opplevde å bli beordret med i prosjektet, så beskriver alle informantene høy grad av autonomi og opplever stort handlingsrom. I tråd med Adizes (1995) kan mellomledere med mye delegert ansvar og høy grad av autonomi bevege seg mer fra administratorrollen til andre lederroller. Dette fordi autonome mellomledere i større grad må kunne ta risiko, bevege seg ut av fastlagte rutiner, og treffe beslutninger utover det å administrere. Systemer i prosjektene fremstår i hovedsak som ivaretatt av andre, og det er lite planmessighet og struktur beskrevet av informantene. Det kan bety at ressurspersoner og førstelinjeledere har vært myndiggjorte administratorer i endringsprosessene. Dette vil i så fall understøtte Jacobsen (2017) som sier at mellomledere ikke er viktigere enn toppledere eller førstelinjeledere som endringsledere.

### *Mellomlederne i rollen som produsent*

To informanter fremhever produsentrollen i prosjektene. En er opptatt av at endringen skal kunne vise til resultater og forsvare ressursbruk, slik at den nye måten å levere tjenester på kan lykkes. Den andre informanten beskriver arbeidsoppgaver i prosjektet. Begge informantene fremstår som pådrivere og med faglig kunnskap som bidrar til god beslutningstaking i tråd med produsentrollen Adizes (1995) beskriver. Imidlertid vektlegger ikke øvrige informanter denne rollen i endringsprosjektene. De peker på at god faglig kunnskap og kompetanse er tilstede hos medarbeiderne. Flere viser til kompetente fagfolk som leder seg selv, da de leder ekspertorganisasjoner som er kunnskapsstyrte. Når sence of urgency er høy som tidligere beskrevet kan det bety at disse ressurspersonene, førstelinjelederne eller medarbeiderne i stor grad selv bidrar med faglig innsikt og kunnskap for å produsere resultater og nå mål. Adizes (1995) påpeker at en leder ikke kan inneha alle rollene i like stor grad, og derfor må de utfylle hverandre i komplementære team. I tråd med dette peker mange av informantene på personer som har ivaretatt roller de selv ikke trenger å gå inn i. De synliggjør tanker og meninger om flere av rollekategoriene, og viser til en kompleksitet i sitt lederspenn. Dette kan vi se samsvarer med Rydland (2015) når hun påpeker at mellomlederne må fortolke og sette til liv endringsinitiativ som er utarbeidet av andre. Samtidig uttrykker de ikke bevisst hvilke roller de ikke er gode på eller at de aktivt har søkt dette i komplementære team. De svarer i stor grad generelt på spørsmålene om roller og før vi stiller oppfølgingsspørsmål knytter de dette i mindre grad direkte til endringsprosessene.

### *Mellomlederne i rollen som integrator*

Et tydelig funn er at et stort flertall av informantene beskriver seg som integratorer. 8 av 10 informanter peker på integratorrollen som spesielt viktig og sier det krever støtte, motivasjon og lagånd for å få alle involverte med i en endring. De beskriver at arbeid med mennesker handler om sosiale forhold og de er opptatt av å bygge samhørighet og helhetsforståelse for å få til endringsvilje hos ansatte og pårørende/foresatte. To informanter fra oppvekst beskriver dette slik;

Jeg er høy på integrator og det tror jeg at jeg har vært i denne prosessen også. Det har noe med at jeg er opptatt av at alle skal kjenne at de bidrar og at alle skal kjenne at de er en del av laget og at de har fått til ting sammen. Det er min styrke som leder, det å få de med, å få folk til å kjenne på at de er viktige, at helhetsbilde ikke hadde vært det samme uten hver enkelt av dem.

Akkurat i dette prosjektet tenker jeg integrator og entreprenør. Fordi vi har måtte utvikle og tenke nytt over hva vi skal gjøre nå for å ta tak i den problematikken som er her. Jeg tror ikke du får til endring om du ikke har dette på plass. Det å få høyt utdannede mennesker som lærere er, som også er ledere på sin måte, til å være med på et lag og bidra til å gjøre noe sammen, da må du få til dette (integrator) ellers så lykkes du ikke. For å lykkes som entreprenør må du også være en god integrator tenker jeg. For foreldrene er dette en viktig rolle.

I tråd med teorien har informantene her et internt fokus på medarbeiderne, men peker også på hvor viktig det er å tilpasse seg de ytre omgivelsene ved samarbeid med pårørende og foresatte. Et fokus mot det interne, men samtidig mot det å kunne tilpasse seg de ytre omgivelsene samsvarer godt med integratorrollen.

Imidlertid viser undersøkelsen at informantene ikke har lykkes i å etablere en ny kultur i prosjektene. For å bygge kultur og muliggjøre menneskelig og organisasjonsmessig utvikling i tråd med Adizes (1995), må det bygges opp et fellesskap rundt den nye visjonen. Informantene beskriver seg som lagbyggere og har fokus på de som skal løse oppgavene. Vi opplever også at informantene er opptatt av å lytte til sine medarbeidere, informere og legge til rette. Noen beskriver miljøer der det blir tatt initiativ og ansvar for å produsere resultater. På den annen side som vist tidligere i analysen av endringsprosessens faser, er de i mindre grad flinke til å synliggjøre endringsvisjonen og motvirke barrierer mot myndiggjøring av ansatte. Informantene fremstår derfor ikke samlet som fremragende integratorer som frigjør relasjonelle krefter, slik Adizes (1995) beskriver som mulig. Derimot kan det være at andre ressurspersoner og førstelinjeledere bidrar som integratorer, og dermed også utfyller denne rollen i prosjektene.

Informantene fremstår imidlertid som klare informasjonsformidlere, som motiverer og gir tillitt gjennom en åpen dialog, der gode samarbeidsrelasjoner beskrives som viktig. Dette er i tråd med integratorrollen, og de fremstår sånn sett som gode eksempler slik Glasø og Thompson (2016) forklarer transformasjonsledelse, men i ulik grad. Mellomledere beskrives som viktige informasjonsformidlere og bindeledd i organisasjonen både av Hope (2015), Huy (2001) og Jacobsen (2017). I tråd med dette er informantenes fokus på integratorrollen et forventet funn.

#### *Mellomlederne i rollen som entreprenører*

Et annet funn som utmerker seg er et flertall som beskriver seg som entreprenører. 7 av 10 informanter beskriver å ha inntatt denne rollen i prosjektet. Dette ser vi er i tråd med Huy (2001) som beskriver mellomlederne som viktige entreprenører. Det er forventet at endringsledere er

opptatt av fornying og innovasjon, slik Adizes (1995) beskriver, og ser etter muligheter for best mulig å imøtese forandringer. To informanter fra oppvekst sier det slik;

Man er litt av hvert da, man er flere ting. Som person er jeg entreprenør. Jeg er nok en som i utgangspunktet er initiativrik og har mange ideer og er kreativ i måter å gjøre ting på. Og så er jeg veldig opptatt av at det får man ikke gjort uten at man har folk med seg. Så jeg tror nok at jeg blir sett på som en som skal få med folk og støtte folk og sånn. Jeg tenker at jeg naturlig er en entreprenør og så bruker jeg krefter på å være en integrator.

Jeg vil nå si at jeg er mer på den entreprenøren og den pådriverrollen, og støttet og oppmuntret den som sto midt oppe i det og gjorde mye av jobben, sammen med mange. De trenger jo støtte ikke sant. Muntre tilrop fra sidelinja.

Informantene viser i helhet lojalitet til endringsinitiativet og uttrykker vilje til nytenkning. Som sitatene viser er de opptatt av kreativitet og produktivitet. Imidlertid er det støtte og motivasjon de i stor grad beskriver. Noen få av informantene tydeliggjorde i intervjuene initiativer som bidro til iverksetting av endringer og fornying. Derimot peker et flertall av informantene på andre enn seg selv som initiativtakere til handlingsmuligheter, og hvordan de best kan imøtese forandringer i omgivelsene i tråd med entreprenørrollen.

Informantene har fokus på daglig drift i tillegg til endringen, og ifølge teorien kan denne administratorrollen komme i konflikt med entreprenørrollen og gjøre det vanskelig. Det er interessant at så mange anser seg som entreprenører, uten at entreprenørskapet egentlig beskrives som initiativ og handling i særlig grad. Kanskje er det et uttrykk for mellomledernes vilje til nytenkning og innovasjon mer enn evne. Det kan være de karakteriserer seg som entreprenører fordi de i utgangspunktet er tilhengere av fornying og ønsker utvikling, selv om deres atferd i disse prosessene ikke tilsier det. Dette kan tyde på at viljen til omstilling kan ha en betydning for god iverksetting av endringer.



## Oppsummering og konklusjon

I denne studien har vi undersøkt mellomlederens subjektive oppfattelser av hva deres endringsledelse og deres lederroller i utvalgte prosjekter innebærer, i lys av Kotters endringsmodell (2012) og Adizes rollemodell (1995). På denne måten har vi søkt å besvare problemstillingen:

*«Hvilken betydning har mellomledere i kommunale endringsprosesser, og hvilken betydning har ulike lederroller i slike prosesser?»*

Ved å bryte ned endringsprosessene i Kotters åtte faser har vi fått innsikt i hvilke av disse fasene mellomlederne har hatt betydning. Ved hjelp av Adizes rolleinnndeling har mellomlederne beskrevet seg i hovedsak som integratorer, men ser seg selv også som entreprenører.

Når det gjelder første del av analysen viser studien at mellomledernes bidrag inn i enkelte av Kotters faser er av betydning. Studien avdekker at mellomlederne bidrar spesielt inn i trinn 4, 5 og 7 av endringsprosessen. Deres betydning utpeker seg når det kommer til å kommunisere et fremtidsbilde for endringen til medarbeiderne. Vi ser at de er betydningsfulle som informasjonsformidlere og mobiliserer og støtter ansatte til endring ved å tilrettelegge og motivere til handling. De fremstår ikke som transformasjonsledere i disse prosessene, men de beskriver å handle i tråd med transformasjonsledelse gjennom å støtte og inspirere medarbeiderne. Videre ser vi at de har betydning for implementering, da deres vedvarende fokus på endringstiltakene holder endringstrykket oppe i hele prosessen. Studien avdekker også at mellomledernes betydning er relativt lav i flere av Kotters faser. Den viser at de har lite eller ingen betydning i trinn 1, 2, 3, 6 og 8 av endringsprosessen. Mellomlederne har liten betydning i første fase når det kommer til å etablere sence of urgency hos medarbeiderne. De har lite bevissthet rundt endringskoalisjonens sammensetning i fase to, og har ikke vært delaktige i å nedsette koalisjonen. Mellomlederne medvirker ikke i å utvikle endringsvisjon og endringsstrategi som kreves i fase tre. De har ikke kjennskap til endringenes delmål som forventes i fase seks. Sammenhengen mellom endringer og forbedringer er ikke løftet frem som realiserte visjoner i fase åtte, dermed har de bidratt relativt lite til forankring av endringene i sine virksomheter ifølge Kotters teori (2012). På bakgrunn av deres manglende betydning på flere områder, må vi stadfeste at vår hypotese om at mellomlederen bidrar aktivt og har betydning i alle faser ikke er bekreftet i denne studien.

Når det gjelder andre del av problemstillingen som omhandler betydningen av lederroller, viser vår studie at mellomlederne ser seg selv som integratorer og entreprenører i endringsprosjektene. Produsent- og administratorrollene fremstår mindre betydningsfulle. De fremstår tydeligst som integratorer i de fasene de har hatt betydning. Som integratorer vektlegger de en støttende og kommunikativ atferd for å skape samhørighet og oppslutning rundt endringene. Mellomlederne fremstår ikke som så klare entreprenører i prosjektene som de beskriver seg som. De utviser stor vilje til omstilling og stiller seg bak kommunenes overordnede visjoner og innovative veivalg, men de beskriver i liten grad egne initiativ som fører til omstilling og endring, noe som kjennetegner entreprenøren. Vi ser at den tydelige retningen og de overordnede strategiene i kommunene kan forklare noe av endringsviljen vi ser hos mellomlederne som karakteriserer seg som entreprenører i disse prosjektene. Dermed bekreftes kun delvis vår hypotese som sier mellomlederen inntar rollen som integrator og entreprenør fremfor administrator og produsent i deler av endringsprosessen der de har en viktig rolle som endringsagenter. Denne studien viser ikke mellomledernes valg av roller som avgjørende for prosjektenes suksessfulle utfall, da det er flere ledernivå og medarbeidere i utfyllende roller som har bidratt. Vi mener likevel å kunne hevde i flertallet av disse prosjektene, at mellomlederne i rollen som integrator har hatt en viss betydning for suksess.

Studien viser betraktelig variasjon i ledernes oppfatninger, selv i organisasjoner der prosjekter har vært tilsynelatende suksessfulle. Dette er interessant, men det er kanskje ikke overraskende at det er flere veier til målet om suksessfull endring enn Kotters og Adizes` modeller. Denne studien gir ikke hele svaret på problemstillingen. Vi har valgt å fokusere på mellomlederne, men for virkelig å kunne fastslå mellomlederens betydning kunne man også sett på topplederens betydning. Det ville kreve en større studie, og også et annet design. Vi kan ikke på bakgrunn av denne studien dra faste konklusjoner om hvordan god ledelse fører, eller ikke fører, til suksess i endringsprosesser. Men vi kan vise hvordan mellomledere tenker om rollen sin og sitt bidrag i prosjekter som har vist seg vellykkede. Vi opplever derfor våre funn som interessante for andre kommunale omstillinger og reformer.

I nyere forskning beskrives mellomlederne å ha ulik betydning i endringer. Dag Ingvor Jacobsens (2017) beskriver mellomlederens rolle i endringer som viktig på sitt nivå, men påpeker at de ikke er viktigere enn førstelinjelederen eller topplederen. Monica Rydland (2015) beskriver mellomlederens rolle med større viktighet og sier de har en svært sentral rolle i å fortolke og oversette strategi fra sin mellomposisjon i organisasjoner. De må skape mening

av endringen og gi mening til sine medarbeidere. Det forventes av toppledelsen at de sikrer daglig drift, samtidig som endringer implementeres. I denne studien ser vi imidlertid at det ikke handler om stor eller liten betydning, men at mellomlederne kan ha betydning i ulike faser av en endringsprosess. Samfunnsutviklingen skaper et økende behov for omstilling i kommunene, og vi ser at ikke bare toppledere, men også mellomledere er viktige i vellykkede organisasjonsendringer. Mellomledere har i disse prosjektene vist å ha en rolle som endringsagenter i faser av endringsprosessen, og i rollen som blant annet integrator bidrar de til å fremme suksessfulle endringer som kan løse demografiske og økonomiske utfordringer.

For at kommunene skal evne å gjennomføre nødvendige organisasjonsendringer i framtiden er det nyttig med innsikt i mellomledernes styrker og begrensninger som endringsagenter. Vi har i studien fått indikasjoner på at andre ledernivåer er sentrale endringsaktører, og det kan tyde på at de ulike lederne utfyller hverandre for å oppnå vellykkede endringsprosesser. Dette er indikasjoner det ville være interessant å studere i videre forskning.

## Litteraturliste

Adizes, Ichak. 1995. *Lederens fallgruver: Og hvordan man unngår dem*. Stabekk: Vett & Viten.

Appelbaum, Steven H., Sally Habashy, Jean-Luc Malo og Hisham Shafiq. 2012. "Back to the future: Revisiting Kotter`s 1996 change model." *Journal of Management Development* 31 (8): 764-782. doi:10.1108/02621711211253231

Asker kommune. 2018. "Borgenprosjektet." Hentet 29. april 2018.

<https://www.asker.kommune.no/samfunnsutvikling/borgenprosjektet/>

Bærum kommune. 2018. "Innovasjonsstrategi." Hentet 29. april 2018.

<https://www.baerum.kommune.no/politiske-saker/innovasjonsstrategi/>

Bærum kommune. 2018. "Gamingtilbud vant innovasjonspris.» Hentet 1.mai 2018.

<https://www.baerum.kommune.no/aktuelt/gamingtilbud-vant-innovasjonspris/>

Deci, Edward L. og Richard M. Ryan. 2008. "Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health." *Canadian Psychology/Psychologie canadienne* 49 (3): 182-185. doi:10.1037/a0012801

Det tekniske beregningsutvalget for kommunal og fylkeskommunal økonomi. 2017. *Den økonomiske situasjonen i kommunesektoren*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Hentet 10. april 2018. <https://www.regjeringen.no>

Direktoratet for forvaltning og ikt. 2018. «24 søkere til innovasjonsprisen 2016.» Hentet 1. mai 2018. [https://www.difi.no/sites/difino/files/baerum\\_kommune\\_-\\_soknad\\_innovasjonsprisen\\_2016.pdf](https://www.difi.no/sites/difino/files/baerum_kommune_-_soknad_innovasjonsprisen_2016.pdf)

Distriktssenteret. 2018. "Bolystprogrammet." Hentet 29. april. 2018.

<https://distriktssenteret.no/bolystprogrammet/>

Gill, Roger. 2003. "Change management – or change leadership." *Journal of Change Management* 3 (4): 307-318. Hentet 10. april 2018.

<http://two.nitbj.com.cn/nit/content/references/Gill.pdf>

Glasø, Lars og Geir Thompson, red. 2016. *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Hart, Stuart L. og Robert E. Quinn. 1993. "Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance." *Human Relations* 46 (5): 543-574. Hentet 10. april 2018.  
[https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/67302/10.1177\\_001872679304600501.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/67302/10.1177_001872679304600501.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Hope, Ole. 2015. *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Huy, Quy Nguyen. 2001. "In Praise of Middle Managers." *Harvard Business Review* (September). Hentet 20. April 2018. <https://hbr.org/2001/09/in-praise-of-middle-managers>
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kotter, John P. 2012. *Leading Change*. 2. utg. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Lewin, Kurt. 1947. "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science." *Human Relations* 1 (5): 5-41. doi:10.1177/001872674700100103
- Maitlis, Sally og Scott Sonensheim. 2010. "Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights from Weick (1988)." *Journal of Management Studies* 47 (3): 551-580. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x
- Oakland, John S. og Stephen Tanner. 2007. "Change Management." *Total Quality Management & Business Excellence* 18 (1-2): 1-19. doi:10.1080/14783360601042890
- Rydland, Monica. 2015. "Hvilken rolle spiller mellomlederen?: Og spiller det noen rolle for evnen til å bygge endringskapasitet?" *Magma* 18 (7): 46-54.
- Rydland, Monica. 2017. «Mellomlederen er ikke enten et problem eller en superhelt.» *Dagens Perspektiv* 20. november. Hentet 8. jan. 2018.  
<https://www.dagensperspektiv.no/ledelse/2017/mellomlederen-er-ikke-enten-et-problem-eller-en-superhelt>

- Statistisk sentralbyrå. 2018. "Arbeidskraftundersøkelsen." Hentet 10. april 2018.  
<https://www.ssb.no/aku>
- Statistisk sentralbyrå. 2018. "Arbeid og lønn." Hentet 10. april 2018.  
<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/regsyst/aar>
- Steinkjer kommune. 2018. "Bolyst i Steinkjer - Åpen, lys og glad." Hentet 20. april. 2018.  
<http://www.steinkjer.kommune.no/bolyst-i-steinkjer-apen-lys-og-glad.5360135-74164.html>
- Stokkeland, Harald. 1994. *Los i ledelse, organisasjon, styring: Et essay om de viktigste ordene og tradisjonene på fagfeltet*. Oslo: STILO.
- Strand, Torodd. 2010. *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Svartdal, Frode. 2015. *Psykologiens forskningsmetoder*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tabrizi, Behnam. 2014. "The Key to Change Is Middle Management." *Harward Business Review* (Oktober). Hentet 20. April 2018. <https://hbr.org/2014/10/the-key-to-change-is-middle-management?autocomplete=true>
- Østre Toten kommune. 2018. "Hverdagsrehabilitering." Hentet 2. mars 2018.  
<http://www.ostre-toten.folkebibl.no/hverdagsrehabilitering.5817920.html>

## **Vedlegg 1**

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt informasjon om studien av mellomledelse i kommunal sektor, mellomledere som endringsagenter og ønsker å stille til intervju.

Signatur.....

## Vedlegg 2

### Intervjuguide

<p><b>Del 1</b></p>	<p><b>Løs prat: (5 min)</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uformell prat</li> </ul>
<p><b>Innledning</b></p>	<p><b>Informasjon: (5-10 min)</b></p>
<p><b>Etablere relasjon, «komme i gang»</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si litt om tema for samtalen: mellomlederens rolle i endringsprosesser- aktuell endringsprosess i kommunen</li> <li>• Det teoretiske rammeverket: Kotter, Adizes</li> <li>• Hva skal intervjuet brukes til, forklare taushetsplikt og anonymitet</li> <li>• Informere om opptak, sørge for underskrevet samtykkeskjema</li> <li>• Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål</li> <li>• Starte opptak</li> </ul>
<p><b>Få oppmerksomheten mot tema</b></p>	<p><b>Overgangsspørsmål (5 min)</b></p>
<p><b>Fra generelle betraktninger til personlige erfaringer</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har lest om/hørt om prosjektet __ Kan ikke du fortelle kort om dette prosjektet /denne endringsprosessen.</li> <li>• Hvem er initiativtaker?</li> </ul>
<p><b>Del 2</b></p>	<p><b>Nøkkelspørsmål: (50 min).</b></p>
<p><b>Kotter. Utdypende spørsmål</b></p>	<p><u>Trinn 1 Etablere forståelse av viktigheten til endringen:</u></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvorfor var denne endringen/dette prosjektet nødvendig, slik du oppfattet det?</li> </ul>



- Hvordan formidlet du viktigheten av og årsaken til endringen til dine medarbeidere?
- Har det utfordrende å få medarbeiderne til å forstå at endringen var nødvendig? Kan si litt mer om dette. (tok de det til seg, forsto de hvorfor endring er nødvendig)

#### Trinn 2 Danne en sterk retningsgivende koalisjon:

- Kan du fortelle om hvordan teamet som ledet denne endringen var sammensatt? (vil ha svar på om det er de riktige folk ift kompetanse, personlige egenskaper, posisjon i org. og tillit hos medarbeiderne, faglig ekspertise, lederegenskaper, dvs komplementære team)
- Hva var ditt bidrag i teamet?
- Hvordan synes du teamet som helhet fungerte? Hva fungerte bra / mindre bra? (vil ha svar på om det var tillit, felles forståelse, god kommunikasjon)

#### Trinn 3 Utforme en visjon og strategi:

- Er det formulert en visjon for endringen?(et fremtidsbilde av hva man vil oppnå med endringen, bekrefte/avkrefte) Av hvem?
- På hvilken måte var du involvert i utviklingen av endringsstrategien? (finne ut *hvordan* kommunen skal oppnå mål med endringen,- hva var ditt bidrag her)
- Var du involvert i å utarbeide tiltakene? (strategisk kompetanse)

#### Trinn 4 Formidle visjonen:

- Hvordan ble visjonen formidlet til deg? (møter, skriftlig, fellessamlinger, ble den kommunisert flere ganger..)
- Hvordan ble den formidlet til dine medarbeidere? (Av hvem, deg eller toppledelsen?)

- Hvilken betydning mener du denne visjonen har hatt for *deg og dine medarbeidere* i arbeidet med endringen? (har den vært retningsgivende, motiverende, relevant, samlende..)
- Aksepterte du den? (kunne du stille deg bak den, villig til å gjøre det som kreves)
- Opplever du at medarbeiderne oppfattet/forsto og aksepterte visjonen? Forklar (var det reaksjoner, følelser)

Trinn 5 Myndiggjøre andre til å handle i tråd med visjonen:

- Hva har du gjort for å involvere medarbeiderne i prosessen? (transformasjonsledelse, myndiggjøring)
- Dette endringsprosjektet innebærer ny måte å jobbe på for medarbeiderne. Hvordan oppmuntret du til det? Hvordan har du/er det lagt til rette for det? (inspirasjon og motivasjon, kurs/opplæring)
- Hvordan har du fulgt opp medarbeiderne underveis i prosessen? (vist støtte?)
- Hvilke barrierer har du møtt på i denne prosessen? (kan være motstand mot endring, få ressurser, mangel på kompetanse..)
- Hvordan har du gått frem for å løse disse?

Trinn 6 Planlegge og realisere kortsiktige gevinster:

- Hadde prosjektet delmål eller milepæler? (bekrefte/avkrefte. milepæler underveis, kortsiktige gevinster)
- Da du begynte å se resultater av endringsarbeidet; hvordan synliggjorde du disse for medarbeiderne? (Da delmål ble nådd, ble det kommunisert til medarbeiderne)

Trinn 7 Sikre forbedringer og gjennomføre videre/ Konsolidere og initiere nye delprosjekter, helt til visjonen er realisert

- Hvordan vurderte du hvorvidt endringen var vellykket eller ikke? (ved prosjektslutt)

### Del 3

#### Lederroller. Utdypende spørsmål

- Hvordan opplever du grensesnittet mot andre avdelinger har vært? Hvordan har (avhengigheten) samarbeidet/kontakten med andre avd. vært, hvordan har det påvirket prosessen? (har det vært brems, motstand i andre avdelinger, for eksempel ikt, teknisk,- som man er avhengig av)
- Kan du si noe om forbedringer/endringer i dette prosjektet har ført til forbedringer/endringer i andre enheter i kommunen? Har det vært synergier? Kan du utdype. (gjensidig avhengighet, ingen endringer gjøres lett fordi avd/tjenester er koblet til hverandre – et prosjekt kan føre til nye delprosjekt i andre avd.)
- Hvordan ble medarbeiderne informert om sluttresultatet?

#### Trinn 8 Forankre nye tilnæringsmåter i organisasjonen:

- Hvordan har du synliggjort overfor medarbeiderne at ny praksis henger sammen med forbedringene i virksomheten? (atferdsendring, må være utvetydig at ny praksis er bedre enn gammel)
- Opplever du at ny praksis er kompatibel med nåværende kultur? Forklar
- Har det skjedd kulturendring? Kan du utdype.

#### **Nøkkelspørsmål:** (30 min) :

I denne studien tar vi for oss fire stiliserte lederroller utviklet av en teoretiker ved navn Adizes. Disse lederrollene er:

- Administratorrollen: kjennetegn ved den er....kort beskrivelse
- Produsentrollen: kjennetegn ved den er...
- Entreprenørrollen: kjennetegn ved den er..
- Integratorrollen: kjennetegn ved den er...
- Hvis du skal beskrive deg selv, som type leder, hvilke av disse rollene vil du si at du har inntatt i denne endringsprosessen? (Vil du plassere deg innenfor en rolle eller beveger du deg innenfor flere?)
- Har du inntatt ulike roller i ulike faser av prosessen? Ev hvilke roller i hvilke faser?

**Del 4**

**Se del 2 og 3 i sammenheng (5 min):**

- Du definerer deg som en sånn type leder, hvordan kom det til uttrykk i denne prosessen?

**Kompetanse (5 min)**

- Hvor lenge har du vært i stillingen?
- Hvor lenge har du jobbet i kommunal sektor? (gjennom erfaring utviklet faktisk organisasjonskunnskap og sektorkunnskap)
- Har du lederutdanning? (kunnskap om menneskelig atferd og kommunikasjon)
- Hva tror du erfaring og utdanning har hatt å si for deg i dette endringsprosjektet/for hvordan du har håndtert prosessen?

**Motivasjon (5 min)**

- Når du ser tilbake på prosessen, hvor motivert vil du si at du har vært underveis?
- I hvilken grad har du hatt mulighet til å ta egne avgjørelser og være selvstyrt i denne prosessen?

**Del 5**

**Avslutning (5 min)**

Takke. Hva skjer videre med data/oppgaven.

## Vedlegg 3

### Trinn 1

Antall informanter	Sence of urgency	Årsak
5 informanter	Høy grad	Mellomlederen ser reelle utfordringer i egen virksomhet. Medarbeiderne har også høy sense of urgency, men det er trolig ikke mellomledernes fortjeneste
1 informant	I noen grad	Mellomlederen har hatt noe innvirkning på forståelsen av endringsbehovet hos medarbeiderne.
4 informanter	Lav grad	Mellomlederen ser kommunens behov, men ser ikke utfordringer i egen virksomhet. Mellomlederne formidler ikke sense of urgency til medarbeiderne.

Tabell 1

### Trinn 2

Antall informanter	The guiding coalition	Betydning- bidrag
5 informanter	Aktiv	Stor betydning: Disponerer ressurser, informasjonsbindeledd, faglig eksepertise, endringsledelse
3 informanter	Noe aktiv	Ganske stor betydning: Disponerer ressurser, informasjonsbindeledd, faglig eksepertise
2 informanter	Lite aktiv	Mindre betydning: Informasjonsbindeledd

Tabell 2

### Trinn 3

Antall informanter	Developing a Vision and Strategy	Årsak / Betydning
0 informanter	I høy grad	Mellomlederne har ikke vært delaktige i å skape en visjon for endringen. De har ikke hatt noen betydning i denne delen av endringsprosessene.
2 informanter	I noen grad	Et mindretall av mellomlederne beskriver at de har vært involvert i å utvikle endringsstrategien. Flertallet sier at strategien var lagt av andre. Mellomledernes betydning i denne fasen er relativt lav.

<b>8 informanter</b>	I liten grad	Flertallet knytter kommunens overordnede endringsvisjoner til endringsprosessene. Det er ikke utviklet egne visjoner til de enkelte prosessene. Flertallet sier at strategiene var lagt på forhånd av andre.
----------------------	--------------	--

Tabell 3

#### Trinn 4

<b>Antall informanter</b>	<b>Communicating Change Vision</b>	<b>Årsak/betydning</b>
<b>7 informanter</b>	Ja	Analyse av trinn 3 viser at flertallet knytter overordnede eksisterende visjoner for kommunen til endringsprosessene. De kommuniserer dermed ikke en kort og konsis endringsvisjon til medarbeiderne, i henhold til teorien, men informasjon om mål og ny retning. Informasjonen inngår i øvrig prosjektinformasjon og i hovedsak i etablerte møtefora. Mellomlederne mener at de har informert godt og har opplever aksept for ny retning
<b>2 informanter</b>	Nei	Vedgår at de ikke har kommunisert endringsvisjon til medarbeiderne. Analysen viser manglende forankring nedover i organisasjonen.
<b>1 informant</b>	Vet ikke	Informanten har vært lite aktiv i endringslederskapet og uttaler at kommunikasjon av endringsvisjon kan ha vært gjort av andre, enten toppledelsen eller ekstern prosjektledelse

#### Trinn 5

<b>Antall informanter</b>	<b>Empowering Employees for Broad- Based Action</b>	<b>Årsak/betydning/bidrag</b>
<b>4 Informanter</b>	I stor grad	Informasjonsformidlere. "Heier" på, mobiliserer og støtter ansatte til endring ved å tilrettelegge og motivere til handling. Opplever ikke motstand fra ansatte. Aktivt motarbeider barrierer ved å iverksette tiltak for opplæring og andre strukturelle endringer
<b>2 informanter</b>	I middels grad	Informasjonsformidlere. "Heier" på, mobiliserer og støtter ansatte til endring ved å tilrettelegge og motivere til handling. Opplever ikke motstand fra ansatte som et problem. Derimot ikke direkte motarbeidet barrierer for myndiggjøring og iverksatt tiltak
<b>4 informanter</b>	I liten grad	Mellomlederen ser ikke særlig relevans av endringen i forhold til oppgaveløsning i egen tjeneste, ser det som tilleggsoppgaver. Opptrer selv ubevisst som en barriere mot myndiggjøring av ansatte. Opplever motstand fra ansatte. Ikke jobbet med mottiltak mot barrierer

Tabell 5

#### Trinn 6

<b>Antall informanter</b>	<b>Generating Short-term wins</b>	<b>Årsak/betydning/bidrag</b>
<b>3 informanter</b>	Stor betydning	Informantene beskriver konkrete delmål og hvordan disse er synliggjort i egen tjeneste. De peker også på bidragsytere.

<b>7 informanter</b>	Lite betydning	Flertallet mener det er delmål i prosjektene, men kjenner ikke til hva det er og har liten betydning i å synliggjøre resultater underveis. 1 informant sier det ikke er delmål.
----------------------	----------------	---

Tabell 6

### Trinn 7

<b>Antall informanter</b>	<b>Consolidating gains and producing more change</b>	<b>Årsak /betydning</b>
<b>0 informanter</b>	I høy grad	Ingen har initiert nye delprosjekt. De gir heller ikke uttrykk for å ha gjort andre tiltak for å styrke gevinstene ytterligere
<b>9 informanter</b>	I noen grad	Informantene har kontinuerlig fokus på endringstiltakene. Flere er implementert i daglig drift. De tilrettelegger for at endringsprosessene fremdeles kan jobbes med i egne virksomheter og ev videreføres. De disponerer fremdeles ressurser inn. Flertallet opplever ikke høy gjensidig avhengighet som problematisk.
<b>1 informant</b>	I liten grad	Opprettholder høy selvtilfredshet og uttrykker at endringen har vært svært ressurskrevende, at det har kostet mer enn det har smakt. Vedkommende sier at han nok ikke ville ha gått inn i prosjektet om han hadde visst dette på forhånd.

Tabell 7

### Trinn 8

<b>Antall informanter</b>	<b>Anchoring new approaches in the culture</b>	<b>Årsak / betydning</b>
<b>1 informant</b>	Ja	Mellomlederen uttrykker at det har skjedd kulturendring, men har også pekt på utfordringer i prosessen som tyder på at de ikke har skjedd kulturendring, som manglende forankring og eierskap.
<b>8 informanter</b>	I en viss grad /noe er på gang	Flertallet uttrykker at de er på vei mot en kulturendring, at det har skjedd endringer i tankesettet og at det er større bevissthet hos alle parter rundt behovet for omstilling. Opplever vilje til kulturendring, men er ikke i mål enda.
<b>1 informant</b>	Nei	Mellomlederen sier at prosjektet har vært for lite til å skape kulturendring, men at det har bidratt til at medarbeiderne ser at endring nytter.

Tabell 8

## Motivasjon

Antall informanter	Motivasjon	Årsak/betydning/bidrag
6 informanter	I stor grad	Opplever høy sence og urgency. Opplever autonomi. Stor tillit i oppgaveløsning og stor handlefrihet.
1 informant	I noen grad	Er motivert for ledelse generelt og vil være med å påvirke. Opplever et visst handlingsrom innenfor visse rammer.
3 informanter	I liten grad	Lav sence of urgency. Ser ikke relevans for egen tjeneste. Opplever mindre relevant i forhold til andre oppgaver. En informant følte det pålagt og ikke frivillig. De to andre opplevde et handlingsrom

Tabell 9

## Lederroller

Antall informanter	Lederrolle som er inntatt	Årsak /betydning- bidrag
1 informant	Administrator	Gir uttrykk for lav Sence of urgency i prosjektet. Administratoren beskrives som en pålagt rolle og litt kjedelig av øvrige informanter
2 informanter	Produsent	Pådriverrolle, få frem resultater
8 informanter	Integrator	Involvere, samholdighet. Sosiale forhold og kultutbygging. Trygger og støtter medarbeidere. Lagfølelse, få alle med. Ser helheten. Vektlegger kommunikasjon/informasjon
7 informanter	Entreprenør	Opptatt av fornying og innovasjon, utvikle og tenke nytt. Videreutvikle satsingen. Være kreativ

Tabell 10



## Vedlegg 4



Kristoffer Kolltveit  
Postboks 4 St. Olavs plass  
0130 OSLO

Vår dato: 23.11.2017

Vår ref: 57012 / 3 / LAR

Deres dato:

Deres ref:

### Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 09.11.2017.

Meldingen gjelder prosjektet:

<i>57012</i>	<i>Mellomledelse i kommunal sektor, mellomledere som endringsagenter: Hvilken betydning spiller mellomledere i endringsprosesser, og hvilken betydning har ulike lederroller i slike prosesser?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Oslo og Akershus, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Kristoffer Kolltveit</i>
<i>Student</i>	<i>Nina Dahl Martinsen</i>

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Høgskolen i Oslo og Akershus sine retningslinjer for datasikkerhet

### Veiledning

#### Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Høgskolen i Oslo og Akershus er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger

Documentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

#### **Forskningsetiske retningslinjer**

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

#### **Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet**

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

#### **Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet**

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

#### **Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt**

Ved prosjektslutt 01.06.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

### **Gjelder dette ditt prosjekt?**

#### **Dersom du skal bruke databehandler**

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

#### **Hvis utvalget har taushetsplikt**

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

#### **Dersom du forsker på egen arbeidsplass**

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Lasse André Raa

Kontaktperson: Lasse André Raa tlf: 55 58 20 59 / [Lasse.Raa@nsd.no](mailto:Lasse.Raa@nsd.no)

## **Vedlegg 5**

### **Erklæring vedrørende arbeidsdeling i forbindelse med masteroppgaven**

Vi har jobbet tett i prosess med denne studien. Begge har vært inngående involvert i alle deler av oppgaven. Vi har hatt skriftlig kontakt via sms og e- post og ukentlige samtaler i hele studieåret. Vi gjorde intervjuene sammen og delte arbeidet med transkriberingen.

Arbeidsfordelingen har vært slik at når en av oss har skrevet et utkast til deler av oppgaven, har den andre kommentert og kommet med tanker og innspill, og vi har diskutert underveis.

På bakgrunn av dette har oppgaven blitt redigert, og slik har vi begge bidratt like mye til innholdet selv om vi har skrevet hver våre avsnitt. Resultatet er et felles produkt der begge har bidratt like mye.