

DYTTE ELLER DRA?

Mellomleders rolle ved implementering av hverdagsrehabilitering i hjemmetjenesten.

av

Nina Wager

VID vitenskapelige høyskole



Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Veileder: Tone Lindheim

Antall ord: [20077]

2.mai 2017

Sammendrag

Problemstilling: Hvordan opplever mellomledere sin rolle i endringsprosesser? - Med implementering av hverdagsrehabilitering i hjemmetjenesten som case.

Bakgrunn: Implementering av hverdagsrehabilitering har gått som en farsott over kommune Norge de siste årene. Hoved parolen er ”Hva er viktig for deg?” Med dette har det også blitt lagt ned et betydelig arbeid blant ansatte i kommunene, for å implementere hverdagsrehabilitering inn i driften i hjemmetjenestene.

Hensikt: Oppgavens hovedfokus har vært å se på hvilken rolle mellomlederne opplever at de har hatt i endringsarbeidet.

Metode: Det ble benyttet kvalitativ metode med dybdeintervju.

Resultat: Mellomlederne opplevde forankringen i ledelsen som viktig for deres egen rolle. Ledelsens forankring opplevdes som mer vinklet mot et økonomisk motiv, enn selve rehabilitering som tankesett og arbeidsmodell. Det opplevdes som krevende for mellomlederens utførelse av sin rolle, når ledelsen ikke lenger hadde forankring til hverdagsrehabilitering, men heller skiftet fokus til nye prosjekter.

Holdnings- og kulturendringene skjedde fordi mellomlederne brukte mye tid på kommunikasjon internt i sin gruppe, og utad i resten av organisasjonen. Dette var med på å forankre endringen inn i organisasjonen. Mellomledernes rolle var viktig i forhold til informasjonsflyt, samhandling og tilrettelegging på tvers av avdelinger og internt på sin egen avdeling. Deres rolle ser ut til å være å skape begeistring for å implementere hverdagsrehabilitering inn i hjemmetjenesten. Dette samsvarer med Kotters teori om dytte eller dra. Det vil si hvor du drar eller lokker ansatte til endring kontra dytte, hvor du skremmer ansatte til å foreta endringer. Funnene kategorisert viser at en mellomleder opplever sin rolle i endringsprosess som: 1.Forsvarer 2.Dørselger 3.Tilrettelegger 4.Mellommann og megler.

Forord

Det er med glede jeg har fått lov å studere verdibasert ledelse nå i 3 år. Ledelse er et interessant fagfelt, og studiet har gitt meg verdifull kunnskap jeg vil bruke videre i mitt arbeide som leder. Spesielt vil jeg her trekke frem kunnskap om endringsledelse, men også kunnskap rundt ledelse i offentlig virksomheter.

Jeg opplever undervisningen som interessant og med høy kvalitet på forelesere, og ikke minst kunnskapsrike og hyggelige medstudenter. Gruppesamlinger har gitt meg masse kunnskaper og erfaringer jeg kommer til å bruke videre i mitt arbeide.

Jeg må også rette en takk til mine barn og samboer, som har måttet tåle en til tider frustrert student, som krevde ekstra oppvarming.

Jeg må selvfølgelig også takke min veileder Tone Lindheim, for god og støttende veiledning underveis i oppgaveskrivingen. Du har ledet meg på rett kjøll når jeg trengte det. Tusen takk!

Nina

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Forord	2
1. INNLEDNING	5
1.1 Bakgrunn for valg av tema	5
1.2 Case: Implementering av hverdagsrehabilitering	6
2. PROBLEMSTILLING	9
2.1 Presentasjon av problemstilling	9
2.2 Forskningsspørsmål	10
3. TEORI	11
3.1 Endringsprosesser	11
3.1.2 Lewins faser ved endring	12
3.1.3 Endringsledelse og endringskapasitet.....	13
3.1.4 Endringsvilje hos mellomlederen.....	15
3.1.5 Motstand mot endring.....	16
3.1.6 BOHICA – endringstretthet.....	18
3.1.7 Kotters endringsprosesser	18
3.1.7.1 Dytte eller dra?	19
3.1.7.2 Kotters 8 steg i endringsprosesser	20
3.2 Mellomlederrolle	22
3.2.1 Mellomlederes handlingsrom i hjemmetjenesten	27
3.2.2 Verdibasert ledelse og endring.....	28
3.3 Forskningsstatus	29
3.3.1 Søk i litteratur	29
3.3.1 Litteraturfunn	30
3.4 Oppsummering av teorikapittelet	31
4. METODE	31
4.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming	32
4.2 Metodevalg	32
4.3 Metodisk tilnærming - Kvalitativ metode	33
4.4 Valg av datainnsamlingsmetoder	34
4.5 Valg av studieenhet (utvalg av informanter/respondenter)	36
4.5.1 Rekruttering av informanter	36
4.5.2 Litt om informantene	36
4.6 Drøfting av gyldighet, pålitelighet og overførbarhet	37
4.6.1 Gyldighet	37
4.6.2 Pålitelighet	38
4.6.3 Overførbarhet	39
4.6.4 Og forske i egen bakgård – forskningsetikk	39
4.7 Metoderefleksjon (styrker og svakheter ved valgt metode)	40
4.8 Oppsummering av metodekapittelet	41
5. ANALYSE	41
5.1 Analyseprosess	42
5.2 Presentasjon av funn	42
5.2.1 Generelle betraktninger fra informantene	43
5.2.2 Bli en forsvarer	45
5.2.3 Være en dørselger	46
5.2.4 Bli en tilrettelegger	47

5.2.5 Være en mellommann og megler	48
5.3 Oppsummering av analyse	50
6. Drøfting av funn	51
6.1 Hva betyr forankring i ledelsen for mellomledernes rolle i implementeringen av HVR?	51
6.2 Hvilke erfaringer har mellomledere med holdnings- og kulturendring i forbindelse med implementeringen av HVR ?	53
6.3 Hvordan håndterer mellomledere sin rolle i spenningsfeltet mellom krav fra ledelse og forventninger fra ansatte under implementeringen av HVR?	54
6.4 Hvordan fortolker mellomlederen sin rolle i implementeringsprosess med HVR?. ..	56
6.5 Fire hovedfunn tematisert - diskutert detaljert	57
6.5.1 Forsvarer – drøfting	57
6.5.2 Dørselger – drøfting	59
6.5.3 Tilrettelegger – drøfting	60
6.5.4 Mellommann og megler – drøfting.....	62
7. KONKLUSJON	64
Litteratur	67
Vedlegg 1: Meldeskjema NSD:	75
Vedlegg 2: Intervjuguide	76
Vedlegg 3: Informasjonsskriv.....	77

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Jeg arbeider selv som mellomleder innenfor helsevesenet, og har opplevd mange ulike endringsprosesser. Jeg har derfor egne opplevelser med at endringsprosesser både har vært vellykket, og andre igjen mindre sådan. En endringsprosess, som har blitt gjennomført som en farsott over Norge, er implementeringen av hverdagsrehabilitering som ny arbeidsmetode og tankesett. Dette i form av rehabilitering i pasientenes *eget* hjem. Begrepet hverdagsrehabilitering er blitt kjent for de fleste som arbeider innenfor hjemmetjenestene. Innen hjemmetjenesten blir dette beskrevet som et paradigmeskift til å gå fra tenkningen ”*leve lengst mulig i eget hjem*” til ”*å leve lengst mulig i eget liv*”. En holdningsendring kan gi nye spørsmål og dermed nye svar. En får ulike svar dersom en spør en person ”*Hva trenger du hjelp til?*” enn ”*Hva er viktig for deg? Hva kan trenes og tilrettelegges for at du skal mestre det du ønsker?*” (Fürst og Høverstad 2014). Det handler om å lytte til brukernes stemme, og involvere dem i forhold til sin egen helse. Det handler om at ansatte i hjemmetjenestene skal ha fokus på å mobilisere brukerens egne ressurser, og motivasjon mot et ønsket resultat. Dette innebærer også en mer målbasert arbeidsmåte for ansatte. Det settes opp mål sammen med brukeren, som de sammen skal jobbe seg mot. Dermed kreves det av hjemmetjenesten at de både skal tenke nytt, og arbeide på en ny måte.

Det som særpreger implementeringen av hverdagsrehabilitering er tilbudets politiske og faglige forankring i kommunene. I implementeringsprosessen av hverdagsrehabilitering i kommunene er det mange involverte parter. Deriblant har mellomlederen en viktig rolle. En mellomleder er ofte i senter av hvor ting skjer, og derfor en viktig brikke i endringsprosesser (Huy, 2011). Mitt ønske er derfor å forske nærmere på mellomlederens opplevelse av sin rolle under implementeringen av hverdagsrehabilitering i hjemmetjenesten.

Det er et mål at denne studiens resultater vil være et bidrag i kunnskapsutviklingen, om hvordan mellomledere opplever sin rolle i endringsprosesser. Denne studien er utført ved VID høgskoles studieretning Verdibasert ledelse.

Du vil nå få presentert mitt case om hverdagsrehabilitering, og deretter min problemstilling med forskningsspørsmål.

1.2 Case: Implementering av hverdagsrehabilitering

Jeg ønsker i dette prosjektet å utrede hvordan mellomledere opplever sin rolle i implementeringen av hverdagsrehabilitering i hjemmetjenesten. Jeg vil her presentere hva hverdagsrehabilitering er, og gi en oversikt over hva det innebærer i hovedtrekk. Dette for også å vise hvorfor en slik implementering er interessant å bruke som case i forhold til endringsprosesser.

Forskrift om habilitering og rehabilitering, § 2, fra Helse- og omsorgsdepartementet har følgende definisjon: Habilitering og rehabilitering er tidsavgrensede, planlagte prosesser med klare mål og virkemidler, hvor flere aktører samarbeider om å gi nødvendig bistand til brukerens egen innsats, for å oppnå best mulig funksjons- og mestringsevne, selvstendighet og deltakelse sosialt i samfunnet.

I statsbudsjettet for 2013 bevilget Helse- og omsorgsdepartementet tilskuddsmidler til utprøving av modeller for hverdagsrehabilitering. Utprøvingen omfatter 47 kommuner, er flerårig og blir fra 2014–2016 følge evaluert av Senter for omsorgsforskning Vest ved Høgskolen i Bergen, og Forskningscenter for habilitering- og rehabiliteringstjenester (CHARM) ved Universitetet i Oslo (Langeland et al., 2015). I tillegg til disse har en rekke andre kommuner prøvd ut hverdagsrehabilitering, med støtte fra Fylkesmannen i sitt fylke og for egne midler.

Hverdagsrehabilitering er i dag implementert i flere kommuner i Norge. Per februar 2016 har 146 kommuner meldt inn at de har startet opp tilbudet. Dette etter inspirasjon fra hvordan de arbeidet med hjemme-rehabilitering i Fredericia i Danmark (NOU 2011:11 Kjellberg og Ibsen 2010, Ness, m.fl. 2012). Fredericia-modellen bygger blant annet på brukernes egne ønsker om hvilke funksjoner de selv ønsker å styrke (Anker 2011). Rehabiliteringen skal være en tidlig og rask intervensjon, med mål om å styrke mestringsevne og brukerens funksjonsnivå. Dette innebærer at en tverrfaglig innsats skjer i brukerens eget hjem, hvor fokuset er de daglige aktiviteter i brukerens eget nærmiljø. Tverrfaglig innsats som er avgrenset i tid, og som tar utgangspunkt i brukerens egne ressurser for å styrke funksjons- og mestringsevnen, er altså sentrale elementer i rehabilitering. Målet er at den enkelte skal nå eller opprettholde «sitt optimale fysiske, sansemessige, intellektuelle og sosiale funksjonsnivå» (St.meld.nr. 21-

1998/1999). Med tverrfaglighet her innebærer det som regel et nært samarbeid mellom fysioterapeut, sykepleier og ergoterapeut.

Hverdagsrehabilitering innebærer en ny innfallsvinkel til hvordan hjemmetjenesten skal utføre hjelpen til de eldre. Det omfatter også hvordan vi tenker, holdninger, kanskje også grunnleggende verdier i forhold til arbeidet som skal gjøres. Spørsmålet som stilles er: *Hva er viktig for deg?* Dette i stedet for den tradisjonelle spørsmålstillingen: *Hva kan jeg gjøre for deg?* Hverdagsrehabilitering er etter min mening et spennende felt, som de siste årene har fått økt oppmerksomhet også blant politikere og i media. Blant annet helseminister Bent Høie (Folkehelseinstituttet, Vimeo 2016) og Inga Marthe Torkildsen (Rogstad, I.L, 2016) snakker varmt om dette. Man har til og med laget en markeringsdag – som blir kalt ”Hva er viktig for deg-dagen”, som første gang ble markert 6.juni 2016.

Ved økt involvering av kommunene i forhold til rehabiliteringstanken, ble det også et økt press på kommunene i forhold til å faktisk implementere dette i de enkelte kommuner i Norge og bydeler i Oslo. I Oslo ble det startet opp med tre pilotbydeler: Østensjø, Grünerløkka og Søndre Nordstrand i slutten av 2014. Deretter har de fleste bydeler fulgt etter.

Målene for implementeringen er økt brukerorientering, mer effektiv bruk av kommunale midler og mer tilfredse og motiverte medarbeidere (Fürst og Høverstad 2014).

Dokumentasjonen så langt har vist at disse målene nås, og at hverdagsrehabilitering er en uimotståelig appellerende løsning, for å sikre god pleie og omsorg på en kostnadseffektiv måte (ibid:4). I dette ligger det videre beskrevet en del suksesskriterier, som jeg her vil kort forklare.

- forankring i politisk og administrativ ledelse
- ressurser til en intensiv innsats i en periode
- holdning- og kulturendring
- kompetanse
- forpliktende tverrfaglig arbeid
- informasjon og motivasjon av brukere og pårørende
- tydelige målgrupper – de rette brukerne
- målrettet innsats og dokumentasjon av resultater

Det er videre beskrevet i rapporten hvordan kommunene og bydelene har valgt ulike modeller, i forhold til hvordan de har organisert implementeringen av hverdagsrehabilitering. I hovedsak kan man dele det opp i to hovedmodeller:

Spesialistmodellen – hvor det blir dannet et eget spesialistteam, som kun arbeider med hverdagsrehabilitering.

Integrert modell – hvor hele hjemmetjenesten sammen arbeider med hverdagsrehabilitering. Videre i KS rapporten (2014:7) står det: ”Uansett valg av modell er ledelse viktig”.

I spesialistmodellen må ledelsen bidra til at hjemmetjenesten, og andre samarbeidspartnere, har forståelse for hverdagsrehabilitering. God informasjon og åpne linjer ved henvisninger er viktig, for å unngå at hverdagsrehabilitering blir oppfattet som et eksklusivt tilbud. I den integrerte modellen må ledelsen følge opp og sikre at hverdagsrehabilitering blir gjennomført i tråd med planene, for å unngå at treningsoppdrag salderes bort i en ellers travel hverdag.

Ledelsen får også en viktig rolle i implementeringen, da hverdagsrehabilitering som beskrevet tidligere, betyr en endring i tankesett og arbeidsform. KS rapporten understreker at ledelsen må være tydelige på at det hjelpeapparatet skal arbeide for er å forbedre og vedlikeholde brukernes funksjonsevne. I tillegg tar det lenger tid å jobbe med hendene på ryggen, for eksempel å la brukeren knappe skjorteknappene selv, og derfor trenger man ekstra ressurser, spesielt i oppstartsfasen.

Ett viktig suksesskriteriet, som jeg ønsker å trekke frem fra KS rapporten, gjelder mellomledere. Det er forøvrig kun her mellomleder er nevnt i rapporten. Følgende utdrag:

”Mellomledere/tjenesteledere må motivere for og følge opp denne arbeidsmåten.”
(Fürst og Høverstad 2014:40).

Men det er ikke alle som lovpriser hverdagsrehabilitering og det det står for. I en artikkel i Sykepleien ble hverdagsrehabilitering omtalt som en slags konkurrent til den tradisjonelle hjemmesykepleie, men som egentlig ikke bringer med seg noe nytt (Fæø et al 2016). Artikkelforfatterne mente at implementering av hverdagsrehabilitering fikk negative konsekvenser for de pasientene som ikke fikk tildelt hverdagsrehabilitering. Det ble et slags a og b team. Dette at pleierne skulle vurdere hvem som var egnet til hverdagsrehabilitering eller ikke, gjør pleierne til ”normalitets-dommere” slik Foucault beskriver (ibid). De som faller utenfor hverdagsrehabilitering inkluderingskriterier blir henvist til den tradisjonelle

hjemmesykepleien. De som faller utenfor blir da marginalisert, og levnes liten sjanse til å kunne bli noe annet enn pleiepasient i eget hjem. Dermed oppnår de ikke det hverdagsrehabilitering ”tilhengere” omtaler som ”å leve lengst mulig i eget liv”, i stedet for ”leve lengst mulig i eget hjem”. Artikkelforfatterne skriver også at det før implementering av hverdagsrehabilitering ble argumentert med at det var pleierne som var lite fleksible, og at hjelpen var standardisert med fastlåste rutiner. De eldre ble projisert som svake, initiativløse, uproduktive, syke og avhengige av hjelp. Pleierne gikk da i ”hjelpefeller”. Ved innføring av HVR skulle man redde situasjonen som var oppstått, og samtidig innføre et ”paradigmeskift”. Det er et uslåelig salgsargument slik Fürst & Høverstad (2014) også forteller. Dette viser at en implementering ikke nødvendigvis vil være en enkel og grei endringsprosess, og at endringer her kan skape eller tydeliggjøre konflikter og motsetninger.

Jeg har nå presentert mitt case om implementering av hverdagsrehabilitering i hjemmetjenesten, og dermed bakgrunn for min problemstilling. Mellomlederen er altså en viktig brikke i forhold til implementeringsprosessen, og jeg ønsker nå å beskrive videre min problemstilling og forskningsspørsmål, med bakgrunn i dette.

2. PROBLEMSTILLING

2.1 Presentasjon av problemstilling

Min problemstilling, eller overordnede spørsmål, er forankret i min interesse og erfaring med fagfeltet hjemmesykepleie og drift av hjemmetjenesteavdelinger. Problemstillingen bygger på data som er innhentet om implementeringen av hverdagsrehabilitering i hjemmetjenesten. Problemstillingen er kommet til grunnet min egen undring over hvordan andre mellomledere i hjemmetjenesten opplever endringer og implementeringsprosesser. Med ordet hjemmetjenesten mener jeg tjenester i kommunal eller private leverandørers regi, som yter nødvendig helsehjelp til brukere i sitt eget hjem. Innenfor hjemmetjenesten kan man finne underavdelinger som praktisk bistand, hjemmesykepleie, innsatsteam, ergoterapi, fysioterapi, brukerstyrt personlig assistanse (BPA) og ikke minst hverdagsrehabilitering. Implementering av hverdagsrehabilitering er en endringsprosess som også involverer mellomledere. Mitt

anliggende er å forske på mellomledere i en slik endringsprosess, og min problemstilling blir derfor som følger:

Hvordan opplever mellomledere sin rolle i endringsprosesser? -

Med implementering av hverdagsrehabilitering i hjemmetjenesten som case.

2.2 Forsknings spørsmål

Mitt mål er å se på hvordan ledere opplever denne endringsprosessen. For å presisere min problemstilling ytterligere, ønsker jeg å legge frem noen forsknings spørsmål, som kan avgrense og tydeliggjøre det jeg ønsker å forske på. Mine forsknings spørsmål bygger blant annet på suksesskriteriene som er beskrevet i forskningsrapporten fra KS, omtalt i kapittelet over. Disse spørsmålene er også grunnlaget for deler av min intervjuguide.

Hverdagsrehabilitering vil heretter forkortes med HVR. Mine forsknings spørsmål er som følger:

- * Hva betyr forankring i ledelsen for mellomledernes rolle i implementeringen av HVR?
- * Hvilke erfaringer har mellomledere med holdning- og kulturendring i forbindelse med implementeringen av HVR ?
- * Hvordan håndterer mellomledere sin rolle i spenningsfeltet mellom krav fra ledelse og forventninger fra ansatte under implementeringen av HVR?
- * Hvordan fortolker mellomlederen sin rolle i implementeringsprosess med HVR?

Ved å velge disse forsknings spørsmålene ønsker jeg gå mer i dybden av min problemstilling.

Videre ønsker jeg nå å vise til valgt teori, som skal belyse min problemstilling og forsknings spørsmål ytterligere.

3. TEORI

I dette kapittelet redegjør jeg for noen av de teoretiske perspektivene som vil danne grunnlaget for min masteroppgave. De teoretiske perspektivene er valgt med utgangspunkt i min problemstilling. Jeg ønsker derfor å ha hovedfokus på teori om endringsprosesser og mellomlederrollen.

Siden målet med oppgaven er undersøke hvordan mellomledere opplever sin rolle i endringsprosesser, har jeg valgt å fordype meg i teori som omhandler endringer og mellomledere. Herunder tar jeg for meg endringsprosesser, endringsfaser, endringsledelse, endringskapasitet og multiple endringer, endringsvilje, motstand mot endring, endringstretthet samt modeller for gode endringsprosesser. Jeg har valgt å ta med teorier som omhandler mellomlederroller og handlingsrom for ledere. For å belyse problemstillingen ytterligere har jeg også valgt teori om verdibasert ledelse.

3.1 Endringsprosesser

Arbeidstakeres medvirkning i endringsprosesser er lovfestet i arbeidsmiljøloven. Under § 4-2 i krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling står det under punkt 3: ”Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø”.

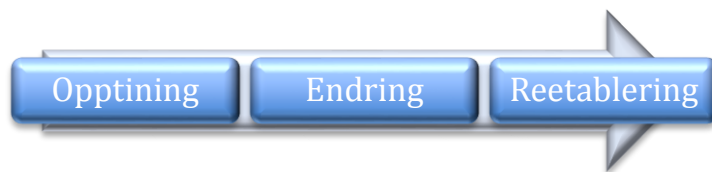
Organisasjoner opplever et økende press for å vise at de klarer å tilpasse seg endrede omgivelser. De må følge med i tiden og være endringsdyktige. Endring innebærer ofte nytenkning (Jacobsen og Thorsvik 2009:351). Resultatet er store og hyppige organisatoriske og strategiske endringsprosesser. En stor del av strategilitteraturen antyder at jo mer endring en organisasjon klarer å gjennomføre, jo bedre resultat vil den oppnå (Falkenberg, Meyer og Haueng 2002). Så når jeg slår opp søkeordene ”kommune” og ”endring” i Google, får jeg 777000 treff.

Endringer er nødvendig for å kunne videreutvikle organisasjonen og for å kunne tilpasse seg omgivelsene. Hva som menes med omgivelser i dette tilfellet, er de eksterne aktørene som organisasjonen er avhengig av å ha en kontinuerlig utveksling med, for å kunne eksistere (Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo 2007). Det er altså et ønske å alltid å forbedre arbeidsprosesser og endringer skjer dermed ofte, i større og mindre grad, i en organisasjon.

Videre vil jeg nå beskrive endringsprosesser mer detaljert, og har her valgt å ha fokus på teorier om endringer, som jeg mener beskriver dette i forhold til min problemstilling.

3.1.2 Lewins faser ved endring

Lewins faser for å beskrive en organisasjonsendring beskriver et vanlig hendelsesforløp fra omstillingens start til den er ferdig (Jacobsen og Thorsvik 2009:370). Den kan beskrives i tre faser: opptining, endring og reetablering (Lewin 1947: 5-41).



Figur:1 Lewins faser ved endring (1947:5-41)

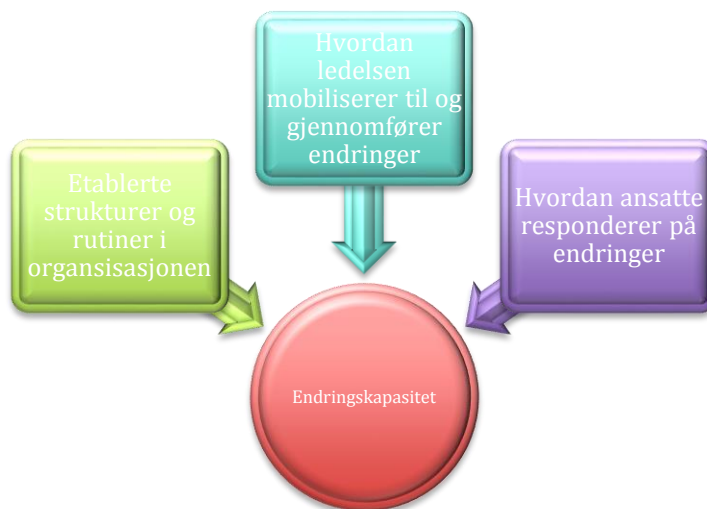
Opptining: Den første fasen skapes når en får en forståelse for at det er behov for å endre noe – endre status quo. Den kan sammenlignes med dytte-varianten til Kotter, som jeg skal forklare i et senere avsnitt. Mange mennesker har en naturlig motstand til endring. Jo mer vi vet om bakgrunnen for behov for endring, jo lettere er det å motivere til å gjennomføre den.

Endringsfase: Når menneskene i organisasjonen er motiverte for endring kan endringsfasen starte. Lewin kaller denne fasen i endringen for ”*transitioning*”. Det er nå endringen blir virkelighet for de impliserte. Det er kanskje også i denne fasen mange kan streve med å godta realiteten. Derfor er opplæring, kommunikasjon og støtte meget viktig i denne fasen. Også her kan det lønne seg å minne alle på hvorfor endringsprosessen startet opp i utgangspunktet. Hva er visjonen og målet?

Reetablering: er den avsluttende fasen i endringsprosessen. Denne betegnes med at organisasjonen har oppnådd ny status quo. Nå skal man ha fokus på stabilisering, og styrke den nye tilstanden man har oppnådd. Dette også for at man ikke skal havne tilbake i gamle vaner, og som kjent er gamle vaner vonde og vende. Lewin (1947) mener derfor at det er viktig her med positive tilbakemeldinger, og bekreftelser på at man har oppnådd noe positivt. Som jeg skal beskrive senere vil det kanskje være slik at den avsluttende fasen ikke alltid er tydelig og definitiv. Multiple endringsprosesser, som jeg beskriver i neste kapittel, viser at status quo ikke alltid vil være at ting er stabilt, men heller at endringer er normalen i mange organisasjoner.

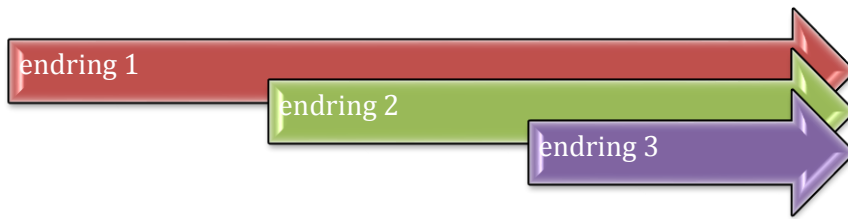
3.1.3 Endringsledelse og endringskapasitet

Endringskapasitet dreier seg om evnen til å endre seg samtidig som man holder fokus på daglig drift. Endringskapasiteten påvirkes av hvordan ledelsen mobiliserer til og gjennomfører endring, hvordan ansatte responderer på endring, og de etablerte strukturer og rutiner som eksisterer i organisasjonen (Meyer og Stensaker 2011:172).



Figur 2: Endringskapasitet (Meyer og Stensaker 2011:172)

I begrepet endring ligger også mulighet for flere endringer som foregår samtidig i organisasjonen; multiple endringer. Flere endringer kan pågå samtidig og nye endringer blir introdusert før andre blir avsluttet, som vist i figur under.



Figur 3: Multiple endringer (Meyer og Stensaker 2011:71)

Endringer forstås her som hendelser/endringer som pågår kontinuerlig og parallelt, uten en klar start eller slutt. Fokuset, i forhold til min problemstilling om endringsprosesser og en mellomleders opplevelse av sin rolle, er også å se på teori rundt reaksjoner på endringer. Meyer og Stensaker beskriver at så lenge ansatte er lojale vil de bidra til organisasjonens endringskapasitet. Vanligvis kan man se et bredt spekter av reaksjoner i en og samme organisasjon. Noen ansatte ønsker endringer velkomne, og ser på dette som positive hendelser, med mulighet for utvikling og læring. Andre igjen er endringstrette, eller rett og slett ikke ønsker at noe skal endres på. Endringstretthet vil jeg for øvrig forklare nærmere under avsnittet BOHICA – endringstretthet.

Stensakers artikkel i Magma (2015) forklarer hvordan bedriftene bør håndtere høy endringstakt og multiple endringer. Hun mener at endringer må gjennomføres på en slik måte at man bygger opp kapasitet i virksomheten, som man senere kan kapitalisere på. Altså tjene penger, slik at organisasjonen er bedre rustet til å gå løs på nye endringer. Dette krever langsiktig perspektiv, god kjennskap til konteksten, innsikt i kostnadsbildet og ikke minst forståelse for ulike **roller** leder og ansatte har i en slik prosess (Stensaker 2015:22). Det er med tanke på hennes vektlegging av roller som er viktig i denne sammenheng. Hjemmetjeneste drift baseres ikke i så måte på inntjening, men det er heller fokus på minst mulig kostnader. En kapitaliseringseffekt ville derfor i en overført betydning tilsi at innføring av HVR vil kunne gi positive effekter, med for eksempel økt trivsel og motivasjon hos ansatte. Økt trivsel vil igjen kunne ha positiv effekt i form av mindre sykefravær, som igjen vil tilsi mindre kostnader for organisasjonen. Mellomlederens rolle i dette er da viktig å forstå.

Jeg har nå vist teorier rundt endringsprosesser, endringskapasitet og multiple endringer og ønsker videre kort å beskrive teori om endringsvilje. Starter man opp en endringsprosess bør det i utgangspunktet være endringsvilje, eller en form for forpliktelse hos de som skal implementere endringen, for at den skal bli bra. Spesielt mellomlederens rolle er her essensiell grunnet sin sentrale posisjon i organisasjonen.

3.1.4 Endringsvilje hos mellomlederen

I mitt studie har jeg intervjuet mellomledere i hjemmetjenesten i ulike bydeler i Oslo. Hjemmetjenesten er en kommunal, og altså offentlig styrt organisasjon. Vil endringsvilje bli motivert av andre verdier enn i privat sektor? Det offentlige etos, som Busch (2012) omtaler, er eksempler på kjerneverdier som en slik endringsvilje kan bygge på. En mellomleder i hjemmetjenesten vil i praksis måtte forholde seg til generelle offentlige verdier, den rådende organisasjonskulturen og deres egen profesjonskultur. (Busch 2012:56). Samtidig diskuteres det i boken "Livet som leder" om det offentlige etos viskes ut, og skillelinjene mellom det offentlige og det private ikke lenger er så stor (Rønning et al (2013)). Det finnes ifølge forskning en kjerne av offentlige verdier som består av grunnverdiene generelt samfunnsansvar, offentlig innsikt, rettsikkerhet, uavhengige profesjonelle standarder, effektivitet og likhet. Uansett vil jeg her fokusere på den forpliktelse som må til for å få til endringer, og endringsvilje.

Mellomlederen utøver en koordinerende rolle når de megler, forhandler og fortolker koblingene mellom organisasjonens institusjonelle og tekniske nivå (Floyd & Wooldridge 1997:466). En mellomleders endringsvilje oppstår ifølge Herscovitch & Meyer (2002) gjennom et ønske om å støtte endringen grunnet en indre tro på endringens fordeler. Som Kotter (1995) også skriver at en endringsprosess sjelden blir vellykket, hvis ikke over 75% av lederne har troen på at endringen er nødvendig. Endringsvilje kan også være grunnet en anerkjennelse av at det er kostnader forbundet med å ikke støtte endringsplanene. Eller det kan også være en følelse av en slags forpliktelse til å støtte endringen.

Videre definerer Meyer og Herscovitch forpliktelse til endring som "*commitment to change as a force that binds an individual to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative*" (Herscovitch & Meyer 2002:475). Fritt oversatt er forpliktelse til å gjøre en endring da slik: Forpliktelse er som en kraft, som binder en person til

en handlingen, som anses som nødvendig for å få til en vellykket gjennomføring av et endringsinitiativ.

Fra å ha omtalt temaet endringsvilje er det naturlig og også presentere motsetningen, nemlig motstand mot endring. Dette vil også kunne prege en implementering av HVR, og hvordan mellomlederen opplever sin rolle.

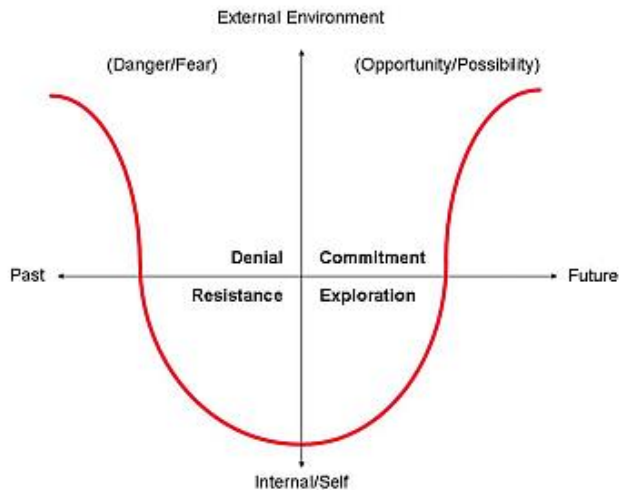
3.1.5 Motstand mot endring

Jeg nevnte innledningsvis at sjansen for å gjennomføre en vellykket endringsprosess er større hvis en leder forstår bakgrunnen for motstand til endring (Yukl 2013), og inngående kjennskap til negative følelser i forhold til endringsprosesser (Giæver 2007). Motstand mot endring er noe mennesker - enten individuelt eller i grupper - yter mot andre mennesker. Personer og grupper har ofte klare motiver og interesser knyttet til det å opponere. Motstand er ofte et utslag av rasjonell kalkulasjon, og er dermed vel overveid (Jacobsen 1998).

Motstand mot endring har blitt definert som:

«Any conduct that serves to maintain status quo in face of pressure to alter the status quo» (Zaltman og Duncan, 1977:63 (utdrag fra Giæver 2005)).

Å lede endringsprosesser kan ses på som en av de viktigste, men samtidig de mest utfordrende og vanskeligste ledelsesoppgavene. Sjansen for å kunne klare å gjennomføre en vellykket endringsprosess er større, hvis en leder forstår bakgrunnen for motstand mot endring (Yukl 2013). Videre kan man se dypere inn i denne prosessen, med fasene som Scott & Jaffe (1988) beskriver i sin modell, som beskriver endring i forhold til motstand.



Figur 4: Scott & Jaffes endringsprosess i forhold til motstand ().

Modellen viser hvordan man reagerer både innvendig og utad i en endringsprosess. Motstand mot endring er et vanlig fenomen. Det er en naturlig reaksjon hos mennesker som ønsker å beskytte sine egne interesser, og innflytelse på sin egen situasjon.

Lazarus (1991) forsket seg frem til fire faser i en slik motstandsprosess: fornektelse, sinne, sorg og tilpasning. Man fornekte at endringen er nødvendig. Deretter blir man sint og skylder gjerne på noen eller noe, for eksempel ledelsen eller kanskje politikerne. I denne fasen arbeider man slik man alltid har gjort uten endringer. I nest siste fase innser man at endringen har funnet sted, og sørger derfor over det som var – man erkjenner tapet. I siste fase aksepterer man at endringen er nødvendig, og lever videre med det. At en mellomleder, eller alle typer ledere, vet om disse fasene er trolig nyttig for å kunne forberede seg på reaksjoner, både i forkant og underveis, og i etterkant av en endringsprosess. Dette både hos seg selv og ellers i organisasjonen. Det er kanskje ikke så merkelig at endring kan oppfattes negativt, hvis man ikke oppfatter behovet for endring? Why change a good recepie? I forhold til motstand mot endring kan en videre utledning av problematikken ledes til uttrykket ”, som jeg tar for meg i neste avsnitt.

3.1.6 BOHICA – endringstretthet

BOHICA står for ”*Bend over - here it comes again*”. Det gir et bilde på en type adferd hos ansatte, som blir utsatt for stadig nye endringer, prosjekter, metoder eller teknikker. Eller kanskje en kombinasjon av disse. De får en endringstretthet over seg, som altså gjør at de forsøker å unngå å delta. De får en motstand ut fra uforutsigbarheten, og at ledelsen stadig skifter fokus. Kursendringer skjer så fort at den enkelte ansatte oppfatter endringer som unødvendige, eller repriser av tidligere forsøk på endringer, som ikke alltid var like vellykkede. Spesielt erfarne ansatte, som har erfart ulike endringer opp igjennom årene kan få en slik reaksjon. BOHICA syndromet symboliserer en form for lammelse, som kan gå utover både daglige og nye arbeidsrutiner og forpliktelser. En slik type atferd vil altså kunne redusere deltakelse og forpliktelse, og dermed problematisere og vanskeliggjøre endring. Problemet vil selvsagt bli større jo høyere andel av ansatte som har utviklet en slik type atferd i organisasjonen. Dette utgjør en utfordring spesielt for mellomledere, som skal implementere endringene som er bestemt at skal komme. Endringstrette ansatte vil uansett ikke bidra til å gjøre endringen noe lettere, og mest sannsynlig gi et negativt utfall av endringen (Kjøde, 2004).

Rådet er at ledere i endringsprosesser har tid og oppmerksomhet til å foreta løpende koordinering, tilrettelegging og være en problemløser for sine ansatte (Hybertsen & Steiro 2013) .

Jeg vil videre beskrive Kotters teori (2012) i forhold til hva han kaller push or pull, eller fritt oversatt dytte eller dra, i forhold til endringsarbeid. Denne teorien ønsker jeg å ta med, da jeg mener den er relevant for min problemstilling. Den kan bidra til å forklare elementer i forhold til hvordan en mellomleder utøver sin rolle i endringsprosesser.

3.1.7 Kotters endringsprosesser

Kotters endringsmodell inneholder både elementer av planlegging og gjennomføring, samtidig som den er sterkt inspirert av Lewins ideer om opptining, endring og reetablering (Jacobsen, 2012:223).

Jeg ønsker derfor å trekke frem teorier som Kotter har skrevet om endringsprosesser i organisasjoner, fordi han har et fokus som kan oppfattes som løsningsorientert. Samtidig beskriver hans teorier situasjoner som samsvarer med opplevelser informantene har beskrevet. Teoriene hans beskriver hvordan en mellomleder kan skape endring på best mulig måte. Først vil jeg ta for meg hans tilnærming til hvordan ledere kan skape endring gjennom å dytte eller dra. Deretter beskriver jeg hans 8 stegs forklaringsmodell for å oppnå gode og vellykkede endringer på.

3.1.7.1 Dytt eller dra?

Kotter (2012) beskriver i enkelhet to måter å skape endring på. Endringen kan skje gjennom at man skaper et ønske om å ville vekk fra noe, eller man kan skape et ønske om ville komme til noe. Altså en tilnærming som innebærer enten dytte eller dra (Schei, Sverdrup, Lund, Riise, 2015). Det kan for eksempel være at du har en strategi som innebærer å skremme noen til å endre, eller ha fokus på trusselbilde hvis ikke endring skjer. Mens et dra perspektiv innebærer at du skaper begeistring og viser muligheter ved et endringsresultat. Trusselbildet innenfor helsefeltet har for eksempel vært eldrebølgen, oftest presentert nærmest som en slags tsunami som vil ramme landet. Dra-perspektivet kan for eksempel sammenlignes med hvordan man forsøker å skape begeistring rundt Samhandlingsreformen. Ordet samhandling er brukt som et positivt ladet ord, som ingen aktivt vil si at de ikke ønsker. Hvilken strategi man bør benytte kan diskuteres. Spørsmålet er om endringer implementeres bedre gjennom å skremme eller lokke? Kotter beskriver at en kombinasjon av de to også brukes. Mellomledere som skal implementere HVR må selv velge hvilket perspektiv som får best effekt. Det er heller ikke gitt at dette valget tas bevisst, men ut ifra den enkelte leders opplevelse av hva som har best effekt.

Dytte perspektivet kan også sees på i sammenheng med fenomenet makt. Hope (2015:54) skriver at det er naturlig å drøfte makt når man snakker om ledelse og iverksetting. Jeg velger her kun kort å presentere maktbegrepet. Definisjon på makt er (ibid): Makt er evnen til å få andre til å gjøre det du vil ha dem til å gjøre, om nødvendig mot deres egen vilje, eller å få dem til å gjøre noe de ellers ikke ville gjøre. Implementering av HVR vil kunne kreve av mellomlederen å dytte mer enn å dra, hvis motstanden er sterk. Det dreier seg egentlig om hvordan man får endret virkelighetsbildet, slik at alle ser at endringen må finne sted. Jeg kommer tilbake til dette under analyse og drøftingsdelen, hvilke perspektiv som synes å være brukt.

Dytte-varianten kan man se på som parallell til Lewins (1947) trefasemodell. Dra-varianten har mer paralleller til nyere endringsteorier, som for eksempel Meyer og Stensakers (2011) allerede beskrevet modell om endringskapasitet. Videre ønsker jeg nå å utdype Kotters teori om hvordan man får til gode endringsprosesser.

3.1.7.2 Kotters 8 steg i endringsprosesser

Jeg velger å kort presentere Kotters teori om hvordan man best leder endringsprosesser i organisasjoner. Hans teori beskriver 8 steg en endringsprosess bør bestå i, og jeg mener denne er aktuell i forhold til min problemstilling.

Fritt oversatt etter Kotter (1995:61):

1. Etablere en sterk opplevelse av at endring er nødvendig («urgency»).

I følge Kotter bør i hvert fall 75% av lederne være overbevist om at en endring i organisasjonen er nødvendig, for at endringen skal bli en suksess. Dette steget beskriver hvor viktig, og også sårbart, en implementering faktisk kan være. Av egen erfaring er det kanskje ikke mer enn en person som skal til for at endringen ikke fullføres eller blir bra. Liten tue kan velte stort lass.

2. Få på bena en styringsdyktig organisasjon som evner å arbeide sammen som et team.

Dette punktet samstemmer også med Mintzbergs rolleteori (Mintzberg i Jacobsen og Thorsvik 2009:387). Han beskriver hvor viktig rollen som anfører er. Det å arbeide frem et team gjennom god tilpasning mellom de ansattes behov og organisasjonens behov, og sørge for at man jobber sammen mot å realisere overordnede mål.

3. Utvikle en visjon for å støtte endringsviljen, og skape en strategi for å nå visjonen.

En visjon må bygge på organisasjonsmedlemmenes ønsker, interesser og verdier (Jacobsen og Thorsvik 2009:411). En visjon bygges rundt at man får støtte fra flere grupper. En implementering av HVR innebærer at man må få støtte fra flere faggrupper og ulike avdelinger, og dette innebærer også at å utvikle visjonen må gå på tvers i organisasjonen.

4. Kommuniser visjonen og strategien gjennom alle kanaler, og samtidig lære bort ny atferd med veiledning fra nøkkelpersoner/endringsagenter.

Dialogen med underordnede, sideordnede og overordnede for å lære bort ny atferd henger tett sammen med mellomlederens rolle knyttet til sensegiving – å bidra til å forme meningsdannelse i organisasjonen (Hope 2015). Implementeringen av HVR krever dialog på tvers da den involverer flere yrkesgrupper og avdelinger.

5. Gi ansatte mulighet til å endre gjennom å fjerne strukturelle barrierer, og gjennom opplæring og trening.

Dette må sees i sammenheng med Mintzbergs organisasjonsfigur som jeg har vist nedenfor i figur 5. På grunn av mellomlederens unike posisjon i sentrum av organisasjonen, blir dens rolle derfor viktig for å kunne legge til rette, og bistå gjennom dialog og kommunikasjon.

6. Identifiser tidlige og «små» seire blant de ansatte, bygg videre på disse.

Kotter har, som jeg har tidligere beskrevet, dytte eller dra metoden, og dette med å dra ansatte i ønsket retning med begeistring og smittende arbeidsglede er et viktig og virkningsfullt poeng. Implementeringen av HVR vil dreie seg om hvordan det oppleves av ansatte å arbeide på en ny måte, men også hvordan brukerne opplever den nye måten å jobbe på. Til sammen vil dette kunne gi positive virkninger for endringsprosessen.

7. Sammenfatte oppnådde endringer, og foreta nye tilpasninger for å bringe endringen enda et skritt videre.

Evaluerings av resultater bør gi en oversikt over hvordan endringsprosessen har gått, og også mulighet for læring og nye endringer. Ved implementering av HVR blir det å endre arbeidssett, og dette er essensen i endringen. Som Hope skriver: *”den som har skoen på, vet best hvor den trykker”* (Hope 2015:106).

8. Forankre nye normer, verdier og oppfatninger i en ny kultur. *”Slik gjør vi det her”*.

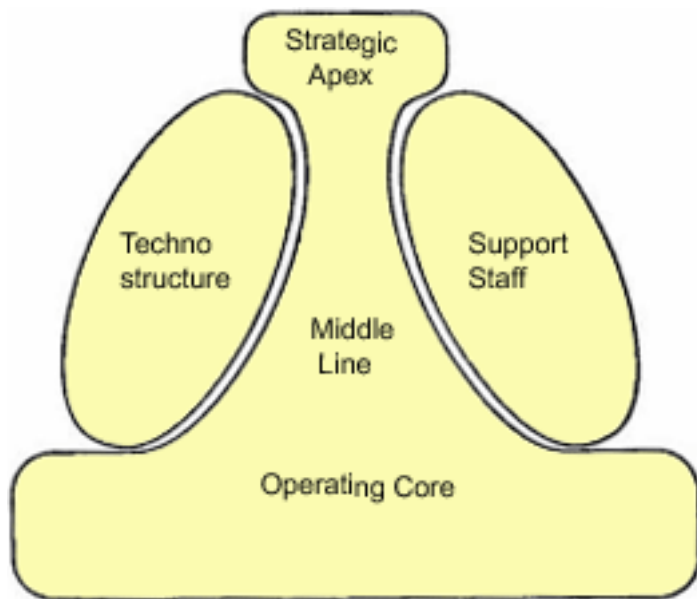
Forankring av HVR vil innebære at den nye måten å arbeide og tenke på går inn i driften som gjeldende metode, og at ingen gjør slik de gjorde før. Dette må innebære

at alle ansatte i organisasjonen, som er involvert endrer eksisterende verdier og oppfatninger, og erstatter disse med HVR tankegang. Som igjen kan sammenlignes med Lewins modell, hvor man er i reetableringsfase.

3.2 Mellomlederrolle

En leders arbeid kan beskrives i ulike typer roller, eller organiserte kategorier av atferd innenfor en spesifikk stilling (Mintzberg 1989:15). Ledere er ansvarlige for arbeidet til sine underordnede. Jeg vil her ha fokus på begrepet rolle spesielt i forhold til endringsprosesser.

En mellomleder blir i denne oppgaven definert som en person som er minst to nivåer under toppsjef, og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessen som helhet. (Hope 2015:22). De kan blant annet ha tittel som teamleder, områdeleder, avdelingsleder eller gruppeleder innenfor kommunale helse og omsorgstjenester. En mellomleder kobler organisasjonens strategiske og operasjonelle nivåer. De er oftest ansvarlig for den sub-funksjonelle arbeidsflyten, samtidig som de ikke er ansvarlig for arbeidsflyten i organisasjonen som en helhet (Hope 2010:14). Ifølge Mintzberg (1999) inkluderer en mellomleders rolle å samle inn informasjon som tilbakemeldinger om enhetens resultater, beslutningstaking, formidle informasjonsflyt opp eller ned i organisasjonen, og også være ansvarlig for å opprettholde kontakter med andre viktige parter, utenom den vertikale linjen med kommunikasjon. Mintzberg plasserer mellomlederen i sentrum av organisasjonen som bindeledd mellom dens to store komponenter (Mintzberg 1999:11).



Figur nr. 5.: The Five Basic Parts of an Organization (Mintzberg, 1999:11)

Huy (2001:73) beskriver mellomlederen som nær til den daglige driften, kundene og førstelinjeansatte. Dette gir mellomlederen god oversikt over eventuelle utfordringer, samtidig som de også kan se det store bilde, og der igjen ha mulighet til å tenke muligheter og problemløsning. Mellomlederen kan stå for informasjonsinnhenting om avdelingens prestasjoner, ta avgjørelser og formidle informasjon opp eller ned i organisasjonen. Mellomlederen må også være ansvarlig for å opprettholde kontakt mellom viktige parter, også utenom den vertikale linjen i organisasjonen, som i hjemmetjenesten kan være sykehus, pårørende, fastlege, ergoterapitjenesten osv.

Huy (2001) beskriver fire ulike roller en mellomleder har ved endring. Han kaller de entreprenøren, terapeut, balansekunstneren og kommunikator.

- Entreprenør

Entreprenør har mulighet til å se det store bildet og kan raskere se muligheter for vekst og endringsbehov. Det igjen gir åpning til å se muligheter gjennom problemløsning og mulighetsdeteksjon (Hope 2015:94). En entreprenør er en leder som har et fokus mot å være innovativ, og som bruker omgivelsene for å undersøke hvilke muligheter og trusler man har for å kunne skape noe nytt og innovativt. En entreprenør vil tenke langsiktig og være fremtidsrettet, hvor det er viktig å kommunisere en klar visjon for hvor de vil være i

fremtiden. En entreprenør vil ha et aktivt forhold til risiko, og vil ikke være redd for å endre noe (Strand 2007).

- Terapeut

Det Huy kaller terapeuten er en rolle han mener skal håndterer usikkerhet og frykt i organisasjonen, og skal ivareta medarbeidernes velbefinnende. Her er mellomlederen sentral når det gjelder å håndtere ulike typer reaksjoner fra sine medarbeidere, og støtte sine medarbeidere gjennom endringen (Balogun 2003).

- Balansekunstner

Rollen Huy beskriver som balansekunstner er når mellomlederen må balansere oppmerksomheten sin mellom ulike utfordringer. Dette kan være rett og slett at man må opprettholde den daglige driften, samtidig som man skal ivareta prosessen med implementering av endringer av driften.

- Kommunikator

Kommunikator rollen, slik Huy beskriver den, vektlegger mellomlederens rolle som endringsagent, hvor mellomlederen tar rollen som oversetter av endringsbudskapet til et språk som underordnede og sideordnede kan forstå og identifisere seg med. Balogun kaller dette *sensegiving* (2003). Mellomledere som skal utføre endringer som er ”bestilt” fra ledere over, utfører disse endringene gjennom uformelle og laterale prosesser (Balogun og Ruleau 2011). Det vil si at atferden som synes å gjelde er at mellomlederne løser utfordringen med å implementere endringer gjennom uformell kommunikasjon. Det kan også innebefatte sladder, historiefortelling og rykter, og ikke bare via eller skriftlig kommunikasjon. Dette bekrefter også Hope i sin forskning (2010), hvor han sier at saker og planer som omhandler endringer blir skapt gjennom narrative og sosiale prosesser, og tolkning av agenda skjer gjennom disse interaksjonene. Dette sett også i sammenheng med Morten Skjørshammers avhandling om konflikter på arbeidsplassen (Skjørshammer 2002). Narrative fortellinger og sladder i gangene er en viktig del, som faktisk kan være med å prege organisasjonen som helhet. Studier viser også at ledere foretrekker muntlig informasjon fremfor skriftlig, og ledere tilbringer 60 til 80 prosent av arbeidstiden med å kommunisere muntlig med andre (Jacobsen og Thorsvik 2009:390). Kommunikator

rollen innebærer også formell kommunikasjon, ved at alle planlagte ordninger og opplegg for formidling av informasjon, som er relatert til organisasjonens hierarkiske styringssystemer, og etablerte ordninger for samarbeid og koordinering mellom ulike medarbeidere eller grupper av medarbeidere i organisasjonen. Den formelle kommunikasjonen følger vanligvis organisasjonsstrukturen (Jacobsen og Thorsvik 2009:258-259).

Videre ønsker jeg å ta med fire roller, som også karakteriserer mellomlederens rolle, og som også beskriver mellomlederens funksjon under endringsprosesser. Disse føler jeg utfyller det jeg allerede har presentert av Huy. Balogun (2003) beskriver disse rollene slik: rollen som hjelper av andre for å få implementert endringen, gjennomgå egen personlig endring og innsikt i hva endringen innebærer for en selv, implementere nødvendige endringer i avdelingen, sikre opprettholdelse av driften. Balogun mener at funnene i sin studie kan vise at mellomledere tar rollen som mellommenn. Mellomlederens rolle blir å tolke hensikten med endringen, som igjen påvirker dens handlinger og resultatet av implementeringen. Derfor kan mellomlederens rolle få stor betydning for resultatet, spesielt hvis mellomlederens har et negativt standpunkt til endringen.

Som beskrevet tidligere er endringsprosesser i organisasjoner ofte komplekse, og det er sjelden endringsprosesser blir vellykket, eller går slik det først var planlagt (Wikman 2016:13) Balogun og Ruleau (2011) beskriver også at endringer i en organisasjon er en uforutsigbar, ikke-lineær prosess, der planlagte strategier får utilsiktede konsekvenser. De understreker også at på grunn av dette har mellomlederen en særdeles viktig rolle i endringsprosessen. Dette da mellomlederen innehar rollen som ”oversetter” til de ansatte. De skaper mening med endringen for de ansatte, og gjør dette gjennom sin fortolkning av hvordan endringen skal være. Denne rollen innebærer det de kaller *sensegiving*. Dette gjør mellomlederen med bruk av sin egen erfaring, men også gjennom aktiv kommunikasjon i alle lag i organisasjonen, for å klargjøre hvor veien skal gå og hvordan (Balogun og Ruleau 2011:23) Sensegiving er altså på norsk å ”gi mening”. Mellomlederen forsøker å påvirke mottakerens meningsskaping. Sensemaking på norsk handler om å ”skape mening”, og det er ofte mottaker som forsøker å gjøre dette (Chernaev 2014). Sensemaking handler om at mellomlederen må etablere en forståelse og aksept for endring for sin egen del (Hope 2015). Mellomlederen må ha nøkkelkompetanse for evne dette gjennom analytiske evner, logisk tenkning og evnen til å se sammenhengene i en sammensatt og uoversiktlig kontekst. Hope

kaller det internalisering, der mellomlederen etablerer en forståelse og aksept for intensjonene i endringen (Hope 2015).

Rydland (2015) beskriver i sin artikkel hvordan mellomlederen får rollen som iverksetter i forhold til planlagte endringer. Det understrekes også viktigheten her hvordan mellomlederen *tar* sin rolle. Dette igjen er avgjørende for i hvilken grad organisasjonen makter å bygge endringskapasitet, for nåværende og fremtidige endringsprosesser. Spørsmålet i artikkelen, for videre forskning, er hvordan toppledelsen legger til rette for at mellomlederen kan spille på sine styrker, og sin drivkraft som leder.

Mellomledere spiller uansett en viktig rolle i omstillingsprosesser. Utfordringen for mellomlederen er at de ofte blir stilt overfor motstridende krav og forventninger. Mens toppledelsen forventer lojalitet og implementering av vedtatte beslutninger, kan ansatte ha forventninger om at mellomledelsen ”står opp for dem”. De forventer at mellomleder beskytter dem mot mer eller mindre fornuftige beslutninger som tas lenger opp i organisasjonen (Meyer og Stensaker 2011:48). Denne rollen kan naturlig nok oppleves som krevende da mellomlederen kan oppleve motstridende krav fra flere kanter. I forhold til mitt forskningsspørsmål, om hvordan mellomledere håndterer sin rolle i spenningsfeltet mellom krav fra ledelsen og forventninger fra ansatte, er dette spesielt interessant. Mellomlederen kan oppleve forventninger og krav både fra sin ledelse, og de mellomlederen skal lede.

Endringer preges jo nesten alltid av motstridene forventninger fra de ulike involverte parter. Ofte kan man kanskje ikke se effekten av endringen før den faktisk er i gang. Mellomlederen skal håndtere både topplederens forventninger om iverksetting av endring, og medarbeiderens forventning og hva endringen skal innebære (Ladegård 2008). Aadland skriver også om lederen som sentral i nettverksbildet, og hvordan mellomlederen opplever krysspress fordi den er der den er i organisasjonsbildet. Han beskriver at mellomlederen er imellom alle mulige mennesker, mellom høyre og venstre, mellom over og under. Det oppstår kontinuerlige spenninger mellom interesser innenfor, og interesser rundt en organisasjon. Dette gjelder spenninger mellom medarbeidere, mellom kunder og brukergrupper, mellom over- og underordna og mellom verdiprioriteringer (Aadland 2004:23-24).

3.2.1 Mellomlederes handlingsrom i hjemmetjenesten

Lederes handlingsrom avgjør hvor stor betydning ledelse har. Jeg ønsker å beskrive dette begrepet i forhold til at dette kan ha betydning for mellomlederes opplevelse av sin rolle i en endringsprosess. Her er mitt fokus på hjemmetjenesten, hvor brukerne benytter seg av det offentlige tilbud, vurdert etter vedtak, uten betaling eller egenandel for tjenesten. Det blir produsert ytelser til samfunnets borgere som i liten grad krever motytelse (betaling) tilbake. Et særtrekk ved offentlig sektor eller offentlig virksomhet er altså at mange av dens oppgaver kan karakteriseres som komplisert tjenesteyting, som for eksempel helsetjenester - samt beslutningsproduksjon for å regulere å påvirke samfunnet, for eksempel utforming av lover og forskrifter. Offentlig sektor, som hjemmetjenesten, er en del av foreliggende lover og regler, som for eksempel Pasientrettighetsloven og Helsepersonell loven. Dette har betydning for mellomlederes handlingsrom ved implementering av HVR i hjemmetjenesten.

Handlingsrom forutsetter frihet og valid kunnskap for å kunne fatte gode beslutninger (Rønning et al 2013: 109-111). Med handlingsrom forstår jeg de begrensinger og muligheter lederen har til å utføre sine arbeidsoppgaver, innenfor gitte rammebetingelser.

Handlingsrommet tar utgangspunktet i den subjektive opplevelsen av begrensinger i muligheten til å påvirke (Rønning et al 2013:111). Det igjen tilsier at hver enkelt leder kan oppleve handlingsrommet individuelt. Dermed får det betydning hvilken personlighet lederen har samt motivasjon, kompetanse, evne til læring og tenkemåte.

Handlingsrommet er heller ikke definert en gang for alle. Det kan utvides og trekkes sammen. Store variasjoner i handlingsrommet for samme formelle rolle er avhengig av lederens oppfatning av grensene, kunnskap om muligheter og erfaring ved prøving og feiling (Strand 2007:398). Dersom det blir stilt mange og detaljerte jobbkraav, og dersom lederen opererer i en rigid organisasjonsstruktur, vil det være lite handlingsrom eller liten frihet til å velge beste virkemidler for å nå mål. En leder vil derfor ha lite handlingsrom dersom organisasjonsmessig styring i stor grad er bygget inn i krav, rutiner og prosedyrer (Espedal og Kvitastein 2012). Samtidig må en ha regler og rutiner for å sikre kvalitet og lik behandling. Men som Busch skriver (2012:133) er graden av frihet i oppgaveutførelsen mer direkte knyttet til oppgavens karakter. Profesjonelle yrker er i stor grad preget av autonomi, og det må utøves skjønn i oppgaveutførelsene. Derfor konkluderer han med at profesjonelle medarbeidere fortsatt har stor frihet og dermed handlingsrom. Som Strand skriver har ledere muligheter til å påvirke

dersom de vet og vil. Handlingsrommet kan vinnes hvis mellomlederen vil (Strand 2007: 416).

3.2.2 Verdibasert ledelse og endring

Gjennomgangstemaet ved HVR er altså å bruke setningen: ”Hva er viktig for deg?” i arbeidet med eldre. Det bygger igjen på ideen om at eldre skal leve lengst og best mulig i eget liv. Dette er verdibegrepet som lederen skal implementere inn i organisasjonen. Hverdagsrehabilitering som tankesett er hvor man vektlegger den enkeltes mestring uansett funksjonsnivå. Hverdagsrehabilitering er altså både et rehabiliterende og helsefremmende tankesett.

Jeg ønsker derfor å avklare begrepet verdibasert ledelse. Denne ledelsesformen er interessant i forhold til problemstillingen. Dette da verdibasert ledelse refereres ofte som et kollektivt og toppstyrt verktøy. En ledelsesform som kan påvirke ansattes holdninger, atferd og ambisjoner for å nå mål (i Kirkhaug 2013:13 jf. Bytting & Trollestad 2000). Dette skjer gjennom forsterkning, endring eller avlæring av eksisterende verdier, utforming av nye verdier, formidling av verdier til hele organisasjonen og vedlikehold av verdier. Ved implementering av HVR er utfordringen nettopp at man skal innarbeide nye verdier i organisasjonen. HVR blir omtalt som et paradigmeskift i hjemmetjenesten, nettopp fordi man skal avlære hjemmetjenesten med å ha en pleietradisjon, og gå over til en rehabiliteringstradisjon. En troverdig leder er derfor viktig for å sikre at formidling og adopsjon av verdiene kan finne sted. Verdier gir muligheter for delegering og derigjennom tilfredsstillende ansattes autonomibehov. Verdiene utgjør da standarder og kriterier som ivaretar både styring og kontroll. Verdier utgjør da felles kognitive kart som ansatte kan orientere seg etter. Dette referer også til sensemaking og sensegiving som jeg tidligere har beskrevet. Verdibasert ledelse utfordrer derfor tradisjonelle oppfatninger av hvordan autoritet og makt erverves, anvendes og opprettholdes. Det essensielle er kanskje ansattes autonomi, eller heller følelse av å ha autonomi (Kirkhaug 2013). Gjennom ansattes verdiinternalisering av det HVR står for vil kanskje dette lede til at ansatte opplever et mer målfokusert arbeid, hvor det er lettere å se positive resultater. Dette er også interessant i forhold til spenningsforholdet en mellomleder opplever mellom sin leder og de mellomlederen er leder for.

Det er mange ulike definisjoner på verdibasert ledelse. Jeg har valgt å trekke frem denne: Verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves både på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå (Busch 2012:95). Definisjonen tar med at ledelse utøves på ulike nivåer, og jeg tenker at dette også beskriver godt hvordan man må arbeide ved implementering av verdier i hjemmetjenesten. Aadlands definisjon av verdibasert ledelse tar stilling til ikke-ønskede verdier. Dette er også aktuelt i forhold til en verdiimplementering, hvor ledere kan oppleve at de eller ansatte ikke er samstemt med organisasjonens vedtatte verdier. Implementering av hverdagsrehabilitering baseres på at de ansatte og organisasjonen anerkjenner de verdier HVR står for. Ellers slik Aadland sier det: *”Verdibasert leiing er å motivere og mobilisere organisatoriske handlinger og avgjerder på basis av ønskede verdier, og å avdekkje og avgrense innslaget av handlingar og avgjerder som uttrykkjer førmedvitne eller ikkje-ønskete verdier”* (Aadland 2011:157). Med tanke på mitt case med implementering av hverdagsrehabilitering, vil verdibasert ledelse være særlig aktuelt. Dette fordi det dreier seg spesielt om å endre tankesett og verdier, i forhold til hvordan man skal jobbe opp mot brukerne og *”Hva er viktig for deg?”* -tankegangen.

3.3 Forskningsstatus

Hensikten med en redegjørelse av forskningsstatus er å forsøke å klargjøre hva vi allerede vet om mitt forskningstema (Everett og Furseth 2012:97).

3.3.1 Søk i litteratur

Litteratursøk har blitt gjort i blant annet pensumbøker og kompendier, Idunn, Oria, SveMed+, Google og Google Scholar, Helsebiblioteket, utviklingssenter.no, Helsedirektoratet, Hverdagsrehabilitering.no, samt bibliotekets (BIBSYS) egen samling med bøker og artikler om emnet. Jeg har også søkt dypere i litteraturen ved å se på referanselitteraturen til litteratur som omhandler mitt emne. Søkeord som har vært benyttet har vært: mellomleder, endringsprosesser, hverdagsrehabilitering, lederrolle, endringsledelse, *leading change*, *changeprocess*, *rehabilitation*, *implementation*, *middle management*.

3.3.1 Litteraturfunn

Selv om det har vokst frem en stor litteraturmengde om mellomlederne, som viser hvilke oppgaver mellomlederen ventes å ta ansvar for, finnes det lite kunnskap om hvilken rolle mellomlederen i praksis tar i et komplekst endringslandskap (Rydland 2015:47).

Jeg finner svært lite forskning på mellomlederrollen i forhold til en implementering av hverdagsrehabilitering. Det jeg har funnet er skrevet om innføring av hverdagsrehabilitering i Kristiansand kommune, da med fokus på hjemmetjenesten generelt. Men her er det heller ikke undersøkt noe i forhold til mellomlederen opplevelse spesielt. Det er også skrevet en masteroppgave ved Universitet i Nordland som beskriver en kvalitativ studie om hvordan hverdagsrehabilitering innføres i utvalgte norske kommuner (2013). Her er det heller ikke forsket særlig på mellomlederens opplevelse av sin rolle i endringsprosesser ved implementeringen. Rapporten ”Hverdagsmestring og hverdagsrehabilitering” ble gitt ut i 2012, i samarbeid med KS, Norsk Sykepleierforbund, Norsk Fysioterapiforbund og Norsk Ergoterapiforbund. I denne rapporten blir det beskrevet hvor viktig det er med forankring i ledelsen for at implementering skulle bli vellykket.

I 2016 kom forskningsrapporten fra Senter for omsorgsforskning (Langeland, m.fl. (2016) ut. Den hadde som hovedmål å utrede i hvilken grad hverdagsrehabilitering gir økt grad av egenmestring. Rapporten ser på økonomiske effekter for kommunene, måloppnåelse opp imot arbeidsmodeller, ivaretagelse av faglig forsvarlige tjenester samt i hvilken grad implementeringen av hverdagsrehabilitering er ført over i ordinær drift. Heller ikke i denne rapporten, som er en studie som inkluderer mest tallmateriale og dokumentasjon både internasjonalt og nasjonalt, omhandler noe rundt mellomlederens opplevelse av sin rolle.

Det er for øvrig skrevet mange bøker, artikler, leserinnlegg og også masteroppgaver om mellomlederrollen i seg selv, men ikke satt i sammenheng med implementering av hverdagsrehabilitering og de endringsprosessene dette innebærer. Førland og Skumnes ga ut i mars 2016 en forskningsrapport som het: *Hverdagsrehabilitering – en oppsummering av kunnskap*. Forskningsrapporten oppsummerer forsknings- og utviklingsarbeider som omhandler hverdagsrehabilitering. I tillegg gir den en oversikt over de mest sentrale offentlige reguleringer og føringer for hverdagsrehabilitering i omsorgstjenestene i kommunen. Denne viser at det ikke er forsket spesifikt på mellomledernivået i forhold til implementeringen av hverdagsrehabilitering.

Avslutningsvis vil jeg derfor våge å konkludere med at det til nå ikke har blitt forsket i særlig grad på det som omhandler min problemstilling.

3.4 Oppsummering av teorikapittelet

I dette kapittelet har jeg forsøkt å bruke teori som jeg mener er viktig for å belyse min problemstilling. Jeg har valgt å trekke frem teorier om endringsprosesser, Lewins modell for endringsfaser, endringsledelse, endringskapasitet og multiple endringer, endringsvilje, motstand mot endring, endringstretthet samt Kotters modell for gode endringsprosesser. Jeg har valgt å ta med teorier som omhandler mellomlederroller og handlingsrom for ledere. For å belyse problemstillingen ytterligere har jeg også valgt teori om verdibasert ledelse. På forskningsfronten viser det seg at lite er blitt forsket på når det gjelder HVR og hvordan mellomlederen opplever implementeringen av dette.

Med denne teorien som grunnlag ønsker jeg nå å presentere metode for min forskning.

4. METODE

Begrepet metode referer til de konkrete fremgangsmåtene for opplegg og gjennomføring av spesifikke vitenskapelige studier (Grønmo 29: 2004). Metodevalg bør reflektere hva jeg faktisk ønsker å finne ut (Tjora 2013:15). Da en masteroppgave har et tidsbegrenset perspektiv påvirker det også hvilken metode man velger. Metodevalget gjøres også ut ifra hvilken datamengde som skal innhentes, og også kravet om etisk forsvarlighet i forhold til datahåndteringen.

4.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Jeg ønsker å presentere en vitenskapsteoretisk tilnærming til min oppgave, fordi det viser hvilke ”briller” jeg bruker, for valg av metode, og for å tolke og forstå mine funn. Begrepet mening brukes om menneskelige aktiviteter, og om resultatet av menneskelige aktiviteter. Karakteristisk for meningsfulle fenomener er at de må fortolkes for å kunne forstås (Gilje og Grimen 1993: 142). Det er mening eller opplevelse av en endringsprosess jeg ønsker å undersøke. Derfor ønsker jeg å bruke et kvalitativ forskningsdesign som grunnlag for arbeidet med dette forskningsprosjektet. I og med at det jeg har forsket på er opplevelser og informantenes tolkninger, velger jeg å trekke frem hermeneutikken som relevant vitenskapsteoretisk tilnærming. Hermeneutikken er relevant for fagfeltet hjemmesykepleie og hverdagsrehabilitering fordi mitt datamateriale bygger på intervjuer. Hermeneutikken kalles også for fortolkningskunnskap (Aadland 2004:176). Thomas Krogh (2012:10) omtaler det som forståelselære eller fortolkningslære. Hermeneutikkens sentrale funksjon kan sies å være at den sosiale virkeligheten forklares fra innsiden, istedenfor utenfra og inn. I stedet for å søke årsakene til atferd, forsker man heller på meningen bak atferden (Hollis 2007:17). Dette blir også sentralt for mitt forskningsprosjekt, da jeg ønsker å få frem informantenes mening og deretter drøfte dette opp mot teori.

4.2 Metodevalg

Jeg har valgt kvalitativ metode da dette er en forskningsstrategi for å beskrive og analysere karaktertrekk, egenskaper eller kvaliteter ved de fenomenene som skal studeres (Malterud 2013:26). Dette i motsetning til kvantitativ metode hvor strategien retter seg mot kvantifisering, målinger og kanskje mer søken etter generalisering av data.

Målet med min forskning er å utforske meningsinnholdet i sosiale og kulturelle fenomener, og hvordan det oppleves for mellomlederne, i forhold til deres rolle i en endringsprosess.

Kvalitativ metode brukes når man ønsker å vite mer om menneskelige egenskaper som erfaringer, opplevelser, tanker, forventinger, motiver og holdninger (Malterud 2013:27).

Kvantitativ metode krever heller at man har mulighet til å få et tallmateriale som beskriver noe om omfang, fordeling eller effekt. I mitt tilfelle er derfor ikke kvantitativ metode ideell,

da min problemstilling tar sikte på å forstå, ikke forklare, og målet er å beskrive, ikke predikere (Malterud 2013:33).

I kvalitativ forskningsmetode står man også mellom flere valg i hvordan man ønsker å få informasjon. Jeg har valgt dybdeintervju foran fokusgruppeintervju, da jeg ønsker å snakke med hver enkelt mellomleder uten at de påvirkes av hverandre. Jeg ønsket å få frem respondentens subjektive oppfattelse (Tjora 2013:105). Det kunne også vært brukt fokusgrupper, spesielt med tanke på at jeg da kunne ha effektivisert intervjuet til ett stort, hvor alle mellomlederne var samlet samtidig. Men det var nærmest umulig å få samlet alle samtidig, også da det ifølge Tjora (2013: 124) minst bør være 6 deltagere. Ofte kan fokusgrupper brukes der informantene samhandler med hverandre, og jobber tett (Malterud 2013:133). Det opplever jeg at ikke gjøres i særlig grad i bydelene.

4.3 Metodisk tilnærming - Kvalitativ metode

For å svare på problemstillingen har jeg altså gjennomført dybdeintervju blant mellomledere i hjemmetjenesten i Oslo. Målet mitt har vært å få frem dynamikken i lederens roller og hvordan lederens opplevelse er ved implementeringen av HVR. Innsamling, analyse og fortolkning av kvalitative data er nødvendigvis en integrert prosess, og kan også beskrives som den hermeneutiske sirkel. All fortolkning består i stadige bevegelser mellom helhet og del, mellom det man skal tolke, og den kontekst det tolkes i, mellom det man skal tolke, og min egen forforståelse. Den hermeneutiske sirkel illustrerer hvordan fortolkninger av meningsfulle fenomener må og kan begrunnes (Johannessen et al 2007:315). Ut i fra et kvalitativt forskningsprosjekt er målet å kunne produsere frem teori på grunnlag av den datainnsamlingen som gjennomføres og en systematisk analyse av dataene (Thagaard 2015:31). Målet er også at den kunnskapen som framkommer av prosjektet i tillegg er av troverdig karakter (Tjora 2013). Dette krever at prosessene fram til målet har en systematisk tenkt igjennom fremgangsmåte når det gjelder innsamling av data, opplegg for analyse og hvordan resultatene skal tolkes (Thagaard 2015:11). Selv om prosessene er nøye planlagt gir kvalitative studier forskeren en viss form for fleksibilitet. Det vil si at prosessene kan revideres underveis, men krever at forskeren mestrer å jobbe på tvers av prosessene. Underveis i prosessen kan man måtte justere og eventuelle revurdere teorier fordi man

oppdager nye funn (Thagaard 2015). I kvalitativ forskning innebærer det, i motsetning til kvantitative studier, at man går i dybden av relativt få utvalgte enheter. Dette medfører at utvalget av enheter og avgrensningen må være godt begrunnet om kunnskapen skal kunne generaliseres (Tjora 2013:34). Hensikten med kvantitativ metode er å avdekke så sikker og gyldig kunnskap som mulig, om det kan telles, veies og måles (Aadland 2004:167). Kvantitativ metode kjennetegnes ved bruk av matematikk og statistikk i bearbeidelse av data man får inn. Dette er i motsetning til hermeneutikken, hvor den kvalitative metoden hører mer hjemme. Kvalitativ metode søker ny kunnskap gjennom økt forståelse og innsikt via dybdeintervjuer og samtaler, eller gjennom observasjoner.

4.4 Valg av datainnsamlingsmetoder

Før jeg startet datainnsamlingen ble prosjektet godkjent av personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD - Se vedlegg nr. 1)

Jeg har valgt dybdeintervju med åpne men pre-strukturerte spørsmål. Dette da jeg har ønsket at respondentene skal ha mulighet til å komme med egne betraktninger om temaet, samtidig som jeg hadde en mal for å kunne holde meg innenfor mitt tema. Jeg valgte å benytte deler av Steinar Kvaless seks trinns modell (2001:121-122) som en rettesnor for hvordan jeg gjennomfører intervjuprosessen. Trinnene er: Beskrive, oppdage, tolke, analyse av det transkriberte intervjuet, gjen-intervjuing, handling. Trinnene må ikke følges kronologiske. Beskriver ikke gjen-intervjuing eller handling, da dette ikke har vært aktuelt for mitt prosjekt.

Litt om hvert punkt i Kvaless modell:

Beskrive: Mål om at intervjupersonen spontant beskriver sin opplevelse av endringsprosesser, hva de føler og gjør i forhold til emnet.

Oppdage: Intervjupersonen kan selv under intervjuet oppdage sammenhenger som ikke har vært klare tidligere. Temaer som spontant kommer frem fordi man har fokus på de.

Tolke: Under intervjuene vil jeg automatisk respondere til det som blir fortalt meg, og svare med kroppsspråk, lyttelyder eller kommentarer slik at det blir en dialog mellom meg og

respondenten. Gjennom dialogen vil jeg selv tolke det respondenten ytrer, og målet er å få frem så nøyaktig som mulig hva respondenten mener om teamet som omhandles.

Analyse av det transkriberte intervjuet:

Jeg har her brukt Lindseth og Norbergs metode (2004:145) i forhold til arbeidet med mine dybdeintervjuer. Deres studie beskriver en fenomenologisk hermeneutisk metode. Jeg har transkribert intervjuene slik det ble snakket. En transkribering er for så vidt en noe kunstig måte å gjengi intervju da transkriberingen ikke får med seg den non-verbale kommunikasjonen som toneleie eller kroppsspråk. Det er også opplagt at kan det være rom for fortolkning, og målet mitt har vært å transkribere så lojalt som mulig opp mot informantens muntlige uttalelser (Kvale 2005).

Jeg klargjorde materialet gjennom å trekke frem det vesentlige fra det uvesentlige, med fokus på min problemstilling. Det viktigste var her å forsøke få frem meningsinnholdet i tekstene. Systematisering av transkriberingen har også gjort det lettere og har vært en forutsetning for å få forståelse i forhold til min problemstilling (Johannessen et al, 2007). Systematiseringen har jeg valgt å gjøre ut ifra både en induktiv og en deduktiv innfallsvinkel. Jeg har induktivt sett på det transkriberte materialet i seg selv, hva det forteller meg. Men jeg har også kodet data deduktivt med utgangspunkt i begrepet og teorier fra tidligere forskning (Grønmo 2004), da spesielt ut ifra KS rapportens suksesskriterier. Den induktive innfallsvinkel kommer av at under intervjuet og transkriberingen (og kanskje før intervjuet) får jeg assosiasjoner til teorien og temaet.

Jeg har etter transkriberingen valgt å skrive om til bokmål der hvor informanten har snakket en dialekt, for å anonymisere best mulig. Jeg har redigert noe slik at språket ikke er i muntlig form. Jeg har allikevel hatt fokus på å beholde sitatene så nært opp til informantenes egne formuleringer som mulig.

Jeg kommer tilbake til en mer detaljert beskrivelse av hvordan jeg utførte analyseprosessen under kapittelet Analyse.

4.5 Valg av studieenhet (utvalg av informanter/respondenter)

I min kvalitative undersøkelse benyttet jeg et strategisk utvalg. Det vil si ikke-randomisert utvalg. Informantene ble valgt ut i fra hva som var mest hensiktsmessig for å kunne besvare oppgavens tema og fokus (Thagaard, 2012). Det innebærer at jeg intervjuet mellomledere som alle hadde erfaringer med implementering av hverdagsrehabilitering i større eller mindre omfang. Det vil si at jeg ønsket et relativt homogent utvalg. Det vil kunne vise hvordan noe kan forstås i en gitt kontekst, og i et perspektiv som deles av flere i samme situasjon.

Forutsetningen for å få gjennomført undersøkelsen var at alle mellomledere i hjemmetjenesten hadde implementert hverdagsrehabilitering i organisasjonen. Innen jeg startet mine undersøkelser hadde de fleste bydeler implementert hverdagsrehabilitering. Jeg har intervjuet 4 informanter fra 4 bydeler. Det er for øvrig totalt 15 bydeler i Oslo. Intervjuene ble foretatt på informantenes arbeidssted.

4.5.1 Rekruttering av informanter

Respondentene ble kontaktet gjennom mail eller telefon. Det har vært utfordrende å få tak i respondenter fordi de har vel en like krevende jobb som meg, og alltid opptatt på telefonen, som meg selv. Når jeg fikk respons på min søken etter informanter, avtale jeg møte for et intervju. Respondenter til forskningsprosjektet fikk da utdelt et informasjonsskriv, som de fikk lese igjennom før intervjuet startet. Det har i tillegg vist seg at de ulike bydelene har organisert hverdagsrehabilitering under ulike betegnelser og avdelinger, og derfor har det til tider vært tidkrevende å finne rett avdeling og rett person. Da det var meget tidkrevende for meg ble dessverre tidsfaktoren avgjørende for hvor mange informanter jeg fikk intervjuet til slutt.

4.5.2 Litt om informantene

I mitt forskningsprosjekt viste det seg å være vanskelig å få tak på ansatte som hadde opplevd implementeringen av HVR endringsprosessen fra første dag. Det har siden 2012 og frem til i dag vært flere utskiftninger av ansatte, og også endrede roller/stillingsforhold hos de ansatte i de ulike bydelene. Men informantene jeg har benyttet har alle en rolle pr i dag innenfor en

HVR avdeling, og alle har vært involvert på en eller annen måte i endringsprosessen. Bydelene har valgt ulike tilnærminger til sin organisering av HVR i organisasjonen. Mellomlederne jeg intervjuet hadde dermed også ulike titler, som fagansvarlig, teamleder, avdelingsleder eller tjenesteleder. Informantene hadde også ulik utdanning som sykepleier, fysioterapeut eller ergoterapeut. Mange av de spurte startet opp med HVR med ansatte som allerede arbeidet i organisasjonen fra før. Andre igjen startet opp med nye ansatte, og nye tilførte budsjetterte midler til å implementere HVR.

4.6 Drøfting av gyldighet, pålitelighet og overførbarhet

Dette er begreper som kan være kvalitetsindikatorer på forskning som er gjort (Tjora 2013:202). Disse begrepene er i forskningen også kjent som at gyldighet er validitet, pålitelighet er reliabilitet og overførbarhet omtales også som generaliserbarhet. Jeg velger her de mer fornorskede begrepene i forhold til å forklare min forskning.

4.6.1 Gyldighet

”The trouble with the social sciences is that the logic of falsification, which is so very essential for the epistemology of positivism, is very hard to apply with any degree of rigor and ruthlessness in the domain of social theories” (Goshal 2005:86).

Med dette utsagnet understrekes det i artikkelen at det innen humaniora er vanskelig å få til den samme gyldigheten i resultatene som i den positivistiske tradisjonen. Diskusjonen er også her om man faktisk kan bruke samme kriterier på samfunnsvitenskapelige fenomener som på naturvitenskapelige fenomener. Hvordan får man da gyldige resultater i en kvalitativ undersøkelse? Gyldighet baserer seg ofte på tall og ikke den hermeneutiske tilnærmingen med forståelse som hovedfokus. Hvor gyldige min forskning er, avhenger av det datamaterialet som er samlet inn, og hvor godt det besvarer min problemstilling (Grønmo 2004:221). Altså om det er en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, og de spørsmål jeg søker svar på (Tjora 2013:202). Da min undersøkelse baserer seg på dybdeintervju, avhenger gyldigheten av om dialogen og diskusjonen er treffende i forhold til problemstillingen (Grønmo 2004). Grønmo forklarer også om begrepet pragmatisk validitet. Min studie har høy grad av pragmatisk validitet hvis den gir et godt handlingsgrunnlag. Det vil igjen si at

resultatet av studien har et godt empirisk grunnlag, som igjen gir mulighet til å videreutvikle handlinger/praksis.

I kvalitativ metode med dybdeintervju som jeg har utført, vil det også kunne være en feilkilde, fordi man kan misforstå hverandre. Under intervjuet kan det oppstå feiltolkninger av spørsmål eller målsetning for samtalen. De som blir intervjuet kan også si ting som de tror jeg vil høre, i stedet for å si det de mener om saken (Kvale 2005). Dette må også legges til grunn i forhold til hvor gyldig mitt datamateriale kan sies å være. Samtidig må mitt datamateriale fra mine intervjuer kunne vurderes som gyldige, i den forstand at det kom frem temaer som belyste min problemstilling. Jeg oppfatter det slik at informantenes fortellinger, også kan være en beskrivelse som andre kan kjenne seg igjen i. Jeg tror at hvis det forskes videre på dette feltet, vil mine funn kunne bekreftes og utvikles videre også med annen forskning.

4.6.2 Pålitelighet

Pålitelighet sier noe om forskningen jeg har utført er tillitsvekkende, og om den resultatene kan benyttes av andre. Strukturen og datamaterialet tilsier at resultat bygger på mine egne fortolkninger. Resultatet er allikevel etter min mening troverdig i forhold til faktiske forhold. Innsamlingen av data er gjort på en strukturert måte, og det er etterstrebet en lik håndtering og fremgangsmåte ved alle intervjuene. Jeg har etterstrebet at forskningsprosessen er transparent, hvor det skal være mulig for andre å se hvordan jeg har utført min forskningsprosess.

Fullstendig nøytralitet er tilnærmet umulig i et kvalitativt forskningsprosjekt (Tjora 2013:203). Derfor må en heller velge å se på mitt engasjement i prosjektet som en ressurs, hvor min kunnskap og mine erfaringer er med på å styrke prosjektet. Jeg kommer tilbake til dette også under kapitelet: Å forske i egen bakgård. Hvor pålitelig resultatet av min forskning er, farges blant annet av hvilke valg jeg gjør i forhold til datainnsamlingen. Jeg velger for eksempel å ha lydopptak under intervjuene, for å kunne nøyaktig dokumentere hva respondentene sa.

4.6.3 Overførbarhet

Overførbarhet er en forutsetning for kunnskap som skal kunne deles med andre.

Overførbarheten er avhengig av hvorvidt funnene gir mening ut over seg selv (Malterud 2013:62). Mitt arbeide er utført med mål om å fremskaffe kunnskap, gjennom å forsøke å besvare problemstillingen min. Denne kunnskapen kan etter min mening utvikles og forskes mer på, også i større skala på landsbasis eller også i de nordiske land. Funnene i min forskning gir en beskrivelse av hvordan en mellomleder opplever en endringsprosess, og det kan antas at denne informasjon har en overføringsverdi. Dette fordi jeg mener den kan gjelde i andre sammenhenger også. Ut ifra egne erfaringer forsterkes funnenes overføringsverdi. Funnene er gjenkjennbare.

4.6.4 Og forske i egen bakgård – forskningsetikk

Jeg ønsker i dette kapitlet å diskutere det å forske i egen bakgård. Jeg nevnte tidligere at jeg selv har vært igjennom en omorganisering, ved implementering av hverdagsrehabilitering i hjemmetjenesten. Dette gjør nok at mitt forsknings-engasjement er mer personlig, og kanskje dette har gjort meg mer utholdende i prosessen (Nielsen og Repstad, 2004). Det har også vært en fordel, i forhold til at jeg lettere kan sette meg inn i respondentene og deres respons. Samtidig vil fortolkning av hva de forteller meg kunne bli preget av mine egne opplevelser. Jeg kan ubevisst ha tillagt mine egne meninger i respondentens svar (ibid).

Som forsker må man ha kjennskap til, og være klar over noen etiske hensyn og prinsipper, som jeg skal belyse i dette avsnittet.

Alle respondentene at fått utlevert et informasjonsskriv med signeringsfelt der de godkjenner å være med i studien. En del av informasjonsskrivet inneholder derfor felt om informert samtykke. Informert samtykke innebærer respekt for individets råderett over eget liv. Her kan for eksempel respondenten avslutte sin deltagelse hvis dette er ønskelig, uansett hvor langt i prosjektet man har kommet. Det må også vurderes hvilke data som er nødvendig å innhente fra deltakerne. I mitt tilfelle har det ikke vært nødvendig å innhente personlige og identifiserbare opplysninger som navn, personnummer etc. Det vil si at jeg som forsker har anonymisere deltakerne. Det er tatt hensyn til at de opplysningene fra deltakerne som

tydeliggjøres i den ferdigstilte teksten ikke er av den synlige karakteren med at man, selv om det ikke er identifiserbare opplysninger, likevel kan identifisere deltakeren (Thagaard 2015).

Under selve intervjuet er det viktig at forskeren tar hensyn til de personlige grensene til deltakeren. Her innebærer det å respektere, og ikke presse deltakeren, til å svare på noe som hun/han ikke ønsker (Winter 1988). Dette innebærer å se på hvilke fysiske reaksjoner deltakeren uttrykker ved noe mer personlige spørsmål, som for eksempel spørsmål knyttet til relasjoner i ledergruppa. Her har det vært viktig for meg at min egen rolle og erfaringer ikke påvirker respondentene. Etske hensyn handler jo om å ta hensyn til deltakerens integritet, og respektere de innspill og refleksjoner deltakeren måtte ha. Jeg har også vært bevisst på hvordan spørsmålene ble stilt med tanke på mitt tonefall og kroppsspråk. Dette for å unngå ødeleggende situasjoner for relasjonen mellom meg og informantene (Thagaard 2015:119-120). Ved bruk av intervju som metode har jeg også vært bevisst på at min arbeidserfaring, og at jeg selv er mellomleder, kanskje kan ha påvirkning på informantene. Resultatene kan farges av at informantene, ubevisst eller bevisst, uttrykker noe de tror jeg vil høre.

4.7 Metoderefleksjon (styrker og svakheter ved valgt metode)

I kvalitative studier blir ofte metoden omformet underveis (Malterud 2013:119). Min intervjuguide har blitt noe justert underveis for å spisse spørsmålene mine i forhold til min problemstilling. Metodevalg har blitt gjort for å best mulig besvare problemstillingen. Jeg vil kort reflektere over styrker og svakheter ved mitt metodevalg.

I analyseprosessen ble dessverre et intervju slettet ved en feil. Jeg har derfor ikke med sitater fra dette intervjuet. Dette da jeg ikke rakk å transkribere materialet før det ble slettet. Mitt første intervju må bli å regne som et pilotintervju, da jeg etter dette endret noe på spørsmålene mine i intervjuguiden. Endringen gjorde jeg for å spørre mer spesifikt opp mot min problemstilling. Det kom allikevel frem en del interessante funn, også i det første intervjuet, så jeg har valgt å ha det med.

I forhold til antall respondenter kan man diskutere om de som har vært med i studien er representative for mellomledere i sektoren. Uansett gir ikke metoden grunnlag for å

generaliseres svarene, også på grunn av at jeg har valgt kvalitativ metode (Ryen 2012:131). Jeg har i svarene fra informantene fått deres subjektive opplevelse av endringsprosessen.

Har jeg under intervjuprosessen klart å være objektiv, og ikke la mine oppfatninger styre eller farge samtalen? Jeg kan ubevisst med kroppsspråk eller andre ubevisste reaksjoner vist hva jeg mener, som igjen kan ha påvirket informantene (Ryen 2012:119)(Nielsen & Repstad 2004). Et sentralt spørsmål en må stille seg når man bruker intervju som metode er om informanten spiller opp til forskeren, forteller ham eller henne det de tror vedkommende ønsker å høre (Halvorsen 2008:215) Kanskje informanten har forstillet seg, og opptrådd på en annen måte enn den gjør til vanlig. Det kan også være at informanten selv ikke er bevisst at den gjør dette. Men jeg vil mene at mitt metodevalg er det beste i forhold til å besvare min problemstilling.

4.8 Oppsummering av metodekapittelet

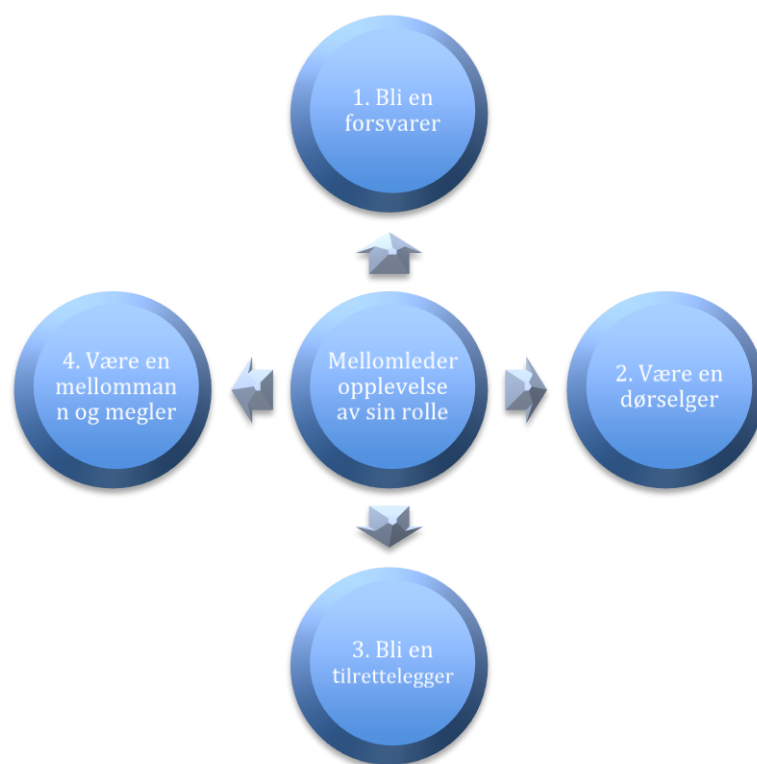
Min forskning baserer seg på kjernes spørsmålet om hvordan mellomleder opplever sin rolle? Jeg har derfor foretrukket studiedesignet kvalitativ metode, da denne metoden egner seg for å søke ny kunnskap, gjennom økt forståelse og innsikt om andres opplevelser. Jeg har intervjuet 4 informanter fra 4 bydeler i Oslo. Metodedelen har hatt som mål å vise at mine resultater er fremkommet på en troverdig og pålitelig måte, samt at den kan ha en overførbarhet og gi mening til andre om valgt tema. Jeg har deretter diskutert forskningsetikk og sett på styrker og svakheter ved min metode. Jeg har nå vist hvordan jeg har gått frem for å få de resultatene som er fremkommet, og ønsker nå å presentere resultatene i mitt analysekapittel.

5. ANALYSE

I mitt analysekapittel skal jeg redegjøre for mine funn og forsøke å vise disse på en systematisk måte. Analyse-arbeidet er utført slik jeg har beskrevet i mine metodevalg. Analysen har som mål og belyse min problemstilling.

5.1 Analyseprosess

Jeg har i mitt analysearbeid gjennomlest det transkriberte materialet jeg har utarbeidet etter intervjuene. Her har målet mitt vært å finne ut hvilken opplevelse informantene meddelte i forhold til implementeringen av HVR. Jeg har laget fire hovedkategorier. Disse er ment å avspeile rollene jeg oppfattet at mellomlederen beskrev at de hadde under endringsprosessen. Samtidig har jeg også med det jeg har valgt å kalle generelle betraktninger, hvor informantene forteller om sine opplevelser. Men disse har jeg valgt å ikke plassere i noen kategori. Alle informantenes beskrivelser som omhandler min problemstilling er dermed tatt med i studien.



Figur nr. 6: *Fire kategorier av mellomleders opplevelse av sin rolle*

5.2 Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil jeg presentere funnene som jeg mener har verdi i forhold til min problemstilling. Jeg velger å dele opp funnene ut ifra kategoriene jeg har vist i figur 6. Jeg

har utover disse kategoriene også tatt med det jeg oppfatter som generelle betraktninger, som jeg velger å ikke kategorisere i spesifikke kategorier.

5.2.1 Generelle betraktninger fra informantene

Informantene fortalte om sine opplevelser og tanker rundt sin rolle i endringsprosessen, og det kom her frem informasjon jeg ønsker å ha med i presentasjonen av funn, da det belyser min problemstilling og forskningsspørsmål.

Når informantene fortalte om endringsprosessen var alle klare på hvor viktig forankringen i ledelsen var, for å få til endringene. Informantene opplever jeg som dedikerte i rollen som ledere. De var lojale om beslutningen om implementeringen av HVR, og arbeidet på flere plan for å få dette til. De vektla også hvor viktig det var at alle var dedikerte ovenfor oppgaven, for å få implementeringen til å bli vellykket. For å få til implementeringen av HVR arbeidet mellomlederne målbevisst, og var opptatt av at andre også måtte arbeide mot felles mål i organisasjonen. De uttrykte at det var viktig å tro på prosjektet for at det skulle fungere.

En informant understrekte at for å få til implementeringen måtte alle satse på det:

”At det er et satsingsområde som gjelder på ledernivå også. For ellers så tror jeg ikke man får det til. Så jeg tror at det er en nøkkel til suksess egentlig altså. De som sitter som ledere, må på en måte ha tro på dette.”

En informant tok også med hvor viktig det var at man hadde felles mål og samtidig fokus på det positive:

Jeg tror at alle bør være opptatt av det (HVR). At man har et felles mål. Virkeligheten er jo at vi har få korttids og langtids plasser. Vi er nødt til å gjøre grep for å få folk til å bo hjemme lengst mulig. Med minst mulig tjenester. Og det er jo veldig i hjerte av det da. Så jeg har ikke møtt noen som er negative til det. Spesielt når vi har brukerhistorier, så er det på en måte noe som har gjennomslagskraft.

Flere informanter brukte brukerhistorier, for å vise hvor positivt HVR kunne brukes. Dette ga ifølge informantene effekt i forhold til å påvirke sine ansatte, ledelsen og andre avdelinger.

Med målrettet arbeide er det en forutsetning at man i sin lederrolle er motivert og interessert i det man skal gjøre. Samtidig blir det også lettere hvis kollegaene rundt en også brenner for oppgaven. En informant uttrykte det slik:

”Og da tror jeg det er ekstremt viktig å ha folk rundt seg som brenner for faget. Man må finne de som brenner for faget og også kan lede.. ”

I forhold til implementeringen var det også en informant som opplevde å måtte lede flere avdelinger enn bare HVR avdelingen. Dette opplevde informanten som utfordrende og beskrev dette slik:

”Også ser jeg også det at det som var veldig utfordrende her var det at jeg som leder hadde mange avdelinger, og det så jeg var veldig utfordrende i en sånn oppstartsfase. Fordi at et delt fokus fra lederens side er veldig vanskelig. Jeg skulle virkelig ønske at det var en leder som bare det første halvåret jobbet rent med dette.”

Det er tydelig at det oppleves som ekstra krevende for mellomlederen å implementere endringer hvis man samtidig må ha fokus flere andre avdelinger og oppgaver. Men samtidig er det jo slik det kan være, hvor mellomlederen opplever at det er krav fra flere enn en. De opplever å være i krysspress.

Videre spurte jeg informantene om de hadde utført en evaluering av implementeringsprosessen. Det viste seg at ingen av informantene hadde utført en spesifikk evaluering. En informant sa dette slik:

”Så jeg utførte ingen evalueringer annet enn sånne små løpende evalueringer hele tiden. Hvor vi så liksom på en enkelt bruker, ja da kan vi bli bedre på det og det... Men slik det ble så er det ikke utført en formell evaluering.”

En annen informant fortalte at de rett og slett ikke hadde hatt tid til noen systematisk evaluering. De hadde arbeidet så mye med implementeringen at de ikke hadde begynt å se på resultater eller effekter av det. Hun forklarte det slik:

”Og så har vi egentlig jobbet så mye med å få det til å fungere at per nå ikke bruker noen kartleggingsverktøy. Men det er litt av det vi skal ta tak i nå. Slik at det blir systematisk i hvert fall. Slik at vi kan se effekten av hva seksjonen gjør i et større perspektiv”.

Jeg opplever at det snakkes ofte om at man skal gjøre en evaluering av prosjekter, og at man skal se hvordan effekten av en endring har vært. Men i virkeligheten er det ofte at justeringer og evalueringer gjøres fortløpende i prosessen, fordi man underveis finner bedre måter å jobbe på. Det er en læringsprosess som gjør at prosjektet utvikler seg slik det gjør. Det virket som informantene tok det som det kom, og justerte underveis.

Jeg vil nå videre presentere mine funn slik jeg har kategorisert dem i spesifikke temaer.

5.2.2 Bli en forsvarer

Mellomlederne fortalte om hvordan de både måtte forsvare HVR som arbeidsmetode ovenfor de som skulle utføre dette nye, og andre avdelinger som var berørt av implementeringen. Informantene opplevde spesielt de andre hjemmesykepleieavdelingene som uvillige og de måtte forsvare implementeringen. De måtte også forsvare prosjektet for sine ledere også. Dette for eksempel i forhold til at noen informanter fortalte at de var bekymret for mangel på fremtidige ressurser. Dette da det sto for døren nye endringsprosesser, og fokus på andre prosjekter, som demensarbeidslag og tillitsmodellen med selvstyrte team. De måtte også forsvare prosjektet ovenfor sin egen ledelse, i form av forventinger til resultat. De måtte rett og slett forsvare HVR prosjektet:

En informant sa dette:

”Men til syvende og sist så er det kroner og ører det koker ned til. Hvis vi kan vise at vi har faktisk spart bydelen så så mye i form av reduksjon på tjenester, så er det noe som er motiverende. Men det er klart at hele tiden kommer det nye ting, og vi kjemper med oppmerksomheten på mange ting. Nå er det kjempe fokus på demens, og demensvennlig bydel. Det er bevilget penger til det, så nå tas oppmerksomheten bort fra hverdagsrehabilitering. Så nå gjelder det at vi fortsetter å rope at her er vi! Og at det er viktig å trekke oss også inn og.. Og at ikke vi på en måte ikke kommer i den situasjonen at vi får den prosjekttrettheten på en måte. Nå har vi holdt på med det en stund og nå har vi hørt nok om det liksom. At vi klarer å holde fokus”.

Informantene fortalte at de måtte arbeide for å bevise at implementeringen var nyttig for organisasjonen. Ikke bare økonomisk, som ledelsen var mest opptatt av, men også ansatte som var negative. En informant følte press både fra sine ledere og sine ansatte og sa det slik:

”Så jeg kjenner på det kravet, som jeg på en måte har kjent på hele prosessen, ledelsen har ikke forståelse av hvor tidkrevende en rehabiliteringsprosess er. Resultatene kommer, og det ser de, men de ser ikke hvor mye jobb som ligger bak. Så det er på en måte jobben min å synlige gjøre det. Og så kjenner jeg presset fra alle som jobber med det”.

5.2.3 Være en dørselger

Flere informanter fortalte om utfordringer i forhold til å få til endringer av holdninger. Dette var spesielt i forhold til samarbeidet med de andre avdelingene i hjemmetjenesten, men også egne ansatte. Informantene beskrev at de tok rollen som dørselger eller markedsfører av HVR. Dette gjorde de gjennom ulike kommunikasjonslinjer, men mest i form av møtevirksomhet. En informant fortalte dette på en beskrivende måte:

”Det er forholdvis nytt. Holdningen er litt sånn at uff, nå kommer dere igjen, nå er det enda mer krav. Nå holder vi på med vårt, og nå er det enda ... så vi må orke å være litt dørselgere. Som orker å få døren i fleisen, på en måte... Prøver å ta det med det gode, og tenke det at vi er nødt til å få til det samarbeidet. For ellers så får vi det ikke til... Det blir ikke noe bærekraftig hvis vi ikke får med oss hjemmesykepleien”.

En annen informant opplevde at hun fikk andre til å tenkte positivt om HVR. Hun viste andre fordelene med å jobbe på denne måten. Hun måtte selge inn fordelene, og beskrev dette slik:

”At vi klarer å kommunisere dette med egenmestringen, i de gruppene. Og får opp motivasjonen for det. At det ikke er noe som de på en måte blir fortalt som en ekstra byrde, på alle kravene som skal komme, men at det er noe med å se at det faktisk er mindre tungt å jobbe med brukere som klarer mye selv. Og at de ser den sammenhengen at det er mye livskvalitet også i det”.

En informant fortalte at de hun ikke behøvde å selge inn HVR til de ansatte. De ansatte hadde rett og slett mye kompetanse allerede:

”Vi var ganske heldig. Vi fikk ekstremt dyktige folk med oss. Og folk som også ville dette. Dette ville vi være med å skape. Så holdningsendringen ble ikke så vanskelig – det var ikke der vi satte inn støtet.”

En informant forklarte også at for å selge inn HVR i organisasjonen var det lurt å bruke gode pasienthistorier.

” Vi var flinke til å fortelle gode historier... Man bør starte med brukere der du ser effekt. Det er jo veldig viktig. Start med noen der du faktisk opplever noe positivt. Der teamet som jobber med personen opplever dette her som positivt. Det gjelder også at du også ser det med tall og tid og pengemessig da.”

5.2.4 Bli en tilrettelegger

Jeg oppfatter at informantene ser på seg selv i rollen som tilrettelegger, spesielt for samarbeid og tverrfaglige møter. De arbeidet for at de ansatte skulle få informasjon, kurs og for at andre avdelinger skulle forstå hva de arbeidet med. En informant var også klar på at det var ikke nødvendigvis egen kompetanse som styrte endringsprosessene. Men at man heller som leder, la til rette for at det tverrfaglige arbeidet kunne skje:

”Jeg innehar jo selv ikke kompetansen. Så jeg kunne ikke bidra noe der, annet enn at jeg veldig aktivt la til rette for kompetanseøkning. Prøve finne de kursene som var, legge til rette for treffpunkter da mellom de som skulle jobbe tverrfaglig.”

Alle informantene var tydelige på at for at endringene skulle skje måtte det dialog og informasjon til, og at lederen måtte sørge for treffpunktene:

”Men vi har jo hatt egne hverdagsrehabiliteringsmøter der man reflekterer rundt brukere.”

”Men vi har da invitert oss selv på gruppene. Vi informerer om hverdagsrehabiliteringsbrukere, og der det er mulig å kunne diskutere andre ting også. Slik at det ikke blir et informasjonsmøte der vi skal komme å informere dem, men at det er caser vi kan ta det. ”

Informanten inviterer seg selv til møter og tilrettelegge for treffpunkter hvor målet er at alle deltakerne opplever at det gir nytte og verdi. De opplevde spesielt i starten av implementeringen at de hadde informasjonsmøter for hjemmesykepleien, men det var få som møtte opp.

En annen informant fortalte at hun hadde fokus i forhold til å tilrettelegge for møter, og at møtene skulle være på tvers av organisasjonen. Hun sa det slik:

”Så min rolle er at jeg har vært tett på hele tiden. Det å ha fagmøter, tverrfaglige møter, og nå skal jeg ha en sånn fagfunksjon også da. Da handler det om å både jobbe tverrfaglig, og føle at du jobber med det du kan, og at kompetansen blir brukt på rett måte”.

Nytteverdien var et viktig argument som informantene brukte når de skulle tilrettelegge og motivere for de treffpunktene som måtte til for å få implementert HVR. Treffpunktene for å implementere prosjektet foregikk ikke bare under møter eller faglige fora. Kontakten om temaet kunne også være mer uformelle. Samarbeidet på tvers ble også utviklet gjennom uformelle arenaer.

”Nå jobber vi jo mer felles med brukerne, og det har gjort at vi har jo har jo plutselig blitt kjent med de andre på den andre siden av gangen. Så plutselig spiser vi lunsj sammen, og det blir liksom så sosialt nå (ler).”

5.2.5 Være en mellommann og megler

Dette bringer meg videre til det siste analysetemaet. Mange informanter vektla at det var viktig å arbeide for at man sammen skulle jobbe for implementeringen av HVR. Dette var noe de arbeidet med på mange plan, på tvers av avdelingene. En informant uttrykte dette slik:

”ja , jeg tror vi må jobbe på mange plan. Og at vi ikke blir for slitne med at man føler at man ikke når igjennom. At vi rett og slett er et satsningsområde, at vi virkelig har fokus på det altså. På mange plan. Og som sagt det å være på tilbudssiden i forhold til å kunne eie problemet sammen med hjemmesykepleien egentlig”.

Med dette kan man forstå informanten her til at det er viktig å vektlegge det positive med endringen. Og at dette var med på å endre de ansattes holdning til HVR. Et viktig punkt her er

også dette med å eie problemet sammen. Informantene opplevde at de måtte opptre som megler, i den forstand at HVR avdelingen og hjemmesykepleien ikke alltid spilte på lag. Informantene fortalte at de brukte mye energi på å få samarbeidet til å fungere.

Det var også utfordrende i forhold til endring av holdning også i den ny oppstartede avdeling, som i perioder var ekstra vanskelig:

”Men jeg følte at de var flinkere til å snakke høyt på grupperommet. Det var mye intern uro, som man møtte med en gang man kom inn på grupperommet. Her er folk irriterte. Så er det selvfølgelig alltid noen som kommer til leder. Med mer konkrete henvendelser. Men det var generelt uggen stemning inne på hele rommet.”

Andre informanter hadde også disse kommentarene til oppstartsfasen;

”jeg tror absolutt at det var en utfordring til å begynne med....

”Det har vel vært litt frustrasjon til å begynne med...”

Det var tydelig at informantene opplevde press fra flere kanter. En informant sa dette slik:

”Ja, jeg opplever frustrasjon hos de ansatte. De føler at de ikke får gjort alt de skal og folk (brukere) faller igjennom. De er redde for å gjøre feil. Samtidig som jeg får et press fra oven, mot at du har et team som er bygd opp som skal prestere”.

En informant uttrykte det slik i forhold til samarbeidet med hjemmesykepleien, og hvordan hun tok rollen som en slags megler, når hjemmesykepleien ikke nødvendigvis så det positive i implementeringen av HVR:

”da er vi på tilbudssiden med at vi sier vi blir med.. vi ser hva vi kan gjøre, flere par øyne er bedre med ett par øyne, og da har vi på en måte fått løst opp i en del litt sånn vanskelige situasjoner. Og jeg tror at det er en måte å motivere de på og se at vi ikke bare er de som forlanger at de skal jobbe på en annen måte. Og da de også opplever den frukten av tverrfaglig samarbeid.”

Flere informanter fortalte om det kunne oppleves som vanskelig å få med andre avdelinger i måten å tenke rundt HVR på. Dette at HVR er både en ny måte og tenke på, og også utføre arbeidet i praksis, kunne nok oppleves som ekstra utfordrende for mange.

5.3 Oppsummering av analyse

Etter å ha utført dybdeintervjuene og transkribert materialet gjorde jeg en analyse av mitt materialet. Jeg brukte tid på å lytte til intervjuene, og fant på den måten informasjon som jeg har forsøkt videreformidlet. Jeg har hatt fokus på å beholde sitatene fra informantene så nært opp til informantenes egne formuleringer som mulig. Først presenterte jeg noen generelle betraktninger informantene hadde fortalt meg, som jeg mener er viktig for å besvare min problemstilling. Informantene beskrev her hvor viktig de opplevde forankringen i ledelsen for sin egen rolle i prosessen. De beskrev sitt arbeide som målrettet og jeg oppfattet dem om lojale ovenfor beslutningen om å implementere HVR. De fortalte at de ikke hadde utført noen systematisk evaluering av implementeringsprosessen. Men at de hadde gjort justeringer underveis, som i en stresset arbeidshverdag var det de hadde fått til av evaluering.

Jeg har kategorisert 4 ulike roller som jeg følte utkrystalliserte seg etter intervjuene.

Oppsummert fortalte informantene at de opplevde i implementeringen av HVR å bli en forsvarer, være en dørselger, bli en tilrettelegger og en mellommann og megler. De fortalte om at de måtte forsvare HVR implementeringen spesielt i forhold til at nye prosjekter skulle implementeres og dette skapte en slags konkurransesituasjon. De ble redd for at ressursene skulle reduseres, for dette som de hadde hatt så fokus på, og jobbet så hardt med.

Dørselgerrollen var i hovedsak fordi de solgte inn HVR til sine ansatte, men også til ledelsen og til andre avdelinger. Dette gjorde de med blant annet å fortelle om suksesshistorier om brukere. Informantene fortalte hvor mye de la til rette for at implementeringen skulle fungere. De la til rette for møtevirksomhet, treffpunkter med brukere og tverrfaglig samarbeid. De tok tilretteleggerrollen. Tilslutt kalte jeg en rolle for mellommann og megler. Det var tydelig at informantene opplevde at de var mellommenn mellom ansatte under seg, andre avdelinger men også i forhold til ledelsen over. Dette fikk uttrykk i deres fokus på å sørge for dialog, kommunikasjon og informasjonsflyt. Men de var også meglere ovenfor frustrerte ansatte under seg, som spesielt i startfasen ikke alle var like glade for endringen som kom.

6. Drøfting av funn

I min drøfting søker jeg å diskutere min problemstilling, opp mot de funn jeg har presentert i forrige kapittel. Jeg velger å ta utgangspunkt i mine forskningsspørsmål først, og besvare disse opp mot mine funn i analyse kapittelet. Jeg vil også her ta med noen av de generelle betraktningene som jeg tok for meg i presentasjonen av funnene. Jeg vil deretter diskutere materialet mer detaljert, ut ifra hvert enkelt av de 4 temaene jeg valgte å kategorisere mine funn i.

6.1 Hva betyr forankring i ledelsen for mellomledernes rolle i implementeringen av HVR?

Alle informantene beskrev at de opplevde forankringen i ledelsen som viktig for deres rolle i implementeringen. Det kom også frem at motivet med implementeringen av HVR fra ledelsens side kunne ha andre motiver enn mellomlederen selv kanskje hadde. Da i form av et mer økonomisk motiv, enn selve rehabilitering som tanke sett og arbeidsmodell. Det opplevdes også som krevende for mellomlederens utførelse av sin rolle, når ledelsen ikke lenger hadde fokus på HVR, men skiftet fokus til nye prosjekter. Iveren etter å starte spennende prosjekter kan kanskje bli energitappende for organisasjonen, fordi nytt naturlig fortrenger gammelt prosjekt. (Og det er ikke så sikkert at prosjektet er så "gammelt" en gang). En årsak kan være at implementeringene skjer så fort, at man får for knapp tid til implementeringsarbeidet. En av informantene sa: *"Nå må vi prøve å lande denne endringen her, så vi kan se effekten av den"*, og er et uttrykk for at det er behov for en stabiliseringsfase for å konsolidere ny praksis.

Informantene fortalte om rollen som forsvarer, der de måtte stå på barrikadene og kjempe for fortsatt fokus og drift, av den relativt nylig opprettede HVR-avdelingen. Forankringen synes å ligge i mellomlederen selv, og ikke toppledelsen. Dette samstemmer med Ole Hopes uttalelse om at uten mellomlederen stopper Norge (2008). Han sier videre at forutsetning for å få gjennomført en endring må man ha en sterk mellomleder. Mellomlederen bør være godt faglig skolert og forankret, og som er tydelig på at vedkommende kan sitt fag, og det området som vedkommende er satt til å lede. Mintzbergs modell (figur 5), hvor han plasserer mellomlederen i sentrum av organisasjonen, som bindeledd, overensstemmer godt med mine

funn. Informantene fortalte at deres rolle var å samle inn informasjon, formidle informasjonsflyt opp eller ned i organisasjonen, og også være ansvarlig for å opprettholde kontakter med andre viktige parter. Dette var spesielt viktig når forankringen hos ledelsen endret seg, med fokus på nye prosjekter. Mellomlederen måtte da ta rollen som forsvarer, og forsøkte å opprettholde forankringen hos sine ledere. Det var viktig for mellomlederen at de opplevde forankringen, og når denne var truet, fortalte de at de arbeidet for videre forankring og fokus på HVR. Det interessante her er å se effekten av opplevd manglende forankring, og at mellomlederne signaliserte at dette var viktig å ha. Fürst & Høverstad understrekte også i sin rapport hvor viktig det var at prosjektet var forankret i ledelsen. Med tanke på hvor omfattende implementeringsprosessen har vært, både med endringer av arbeidsmetode men også tankesett, oppleves derfor manglende forankring som vanskelig, når mellomlederen arbeider så hardt for å få HVR inn som en del av organisasjonen. Dreining av fokus eller manglende fokus fører med seg ekstra press på mellomlederen.

Det kommer frem under intervjuene at alle informantene virket ivrige og motiverte for det de arbeidet med. Mellomlederen må jo også gjennomgå en endring som Balogun (2011) kaller *sensemaking* prosess, der de må gjøre seg opp sitt eget virkelighetsbilde. Mellomlederne virket som de hadde alle etablert en aksept og forståelse for endringen. Det kom ikke opp som et tema når de skulle beskrive sin egen rolle. Dette kan være at de ikke lenger hadde fokus på dette, da denne prosessen var et tilbakelagt stadium. Jeg oppfattet informantene som målrettet. De fleste opplevde at det var god forankring i toppledelsen, i hvert fall når de startet opp implementeringen. ”*Hva er viktig for deg?*” –tankegangen skulle nå stå i fokus. Hvis dette verdifokuset er forankret i ledelsen, vil det ha positiv effekt på ledelsesprosessene (Busch 2012:97 og 126). Samtidig opplevde også informantene utfordringer når fokuset fra ledelsen dreide over på nye prosjekter. De etterlyste også dette for sitt arbeide videre. Det var viktig at de hadde klare mål for sitt videre implementeringsarbeidet og endringsprosess:

”Det jeg tenker og etterlyser er at ledelsen skal si noe om hva vil de med HVR? Det er ledelsens oppgave å finne ut hvordan ønsker vi å bruke HVR.”

En informant fortalte om utfordringen med å kunne jobbe målrettet grunnet at hun hadde flere avdelinger som hun var leder for. Dette blir et eksempel på det Huy kaller balansekunstner (2001), hvor mellomlederen må håndtere den kritiske balansen mellom endring og kontinuitet. Med tanke på en mellomlederes hektiske hverdag er det opplagt at en endringsprosess krever mye, og at dette blir en utfordring. Dette har også Balogun (2003)

også omtalt som mellomlederens rolle til å holde driften i gang. En kollega sa til meg en gang at mellomlederne er navet i hjemmetjenesten, og uten nav gå ikke hjulet rundt.

6.2 Hvilke erfaringer har mellomledere med holdnings- og kulturendring i forbindelse med implementeringen av HVR ?

Mellomlederne opplevde utfordringer i forhold til å få til holdningsendringer, spesielt i oppstartsfasen. Men resultatene av intervjuene viser at de la til rette, forsvarte prosjektet og arbeidet lojalt og dedikert. Mellomlederne opplevde altså at det å endre på allerede innarbeidede holdninger og kulturendring var krevende. Mye av endringsarbeidet mellomlederne fortalte om, dreide seg om informasjon og kommunikasjon. De arbeidet med mye fokus for å tilrettelegge for dette. Dette var med på å forankre endringen inn i organisasjonen, ikke bare i egen avdeling men også på tvers av organisasjonen. Implementeringen medførte at man arbeidet mer på tvers av linjen og økte det tverrfaglige fokuset. Holdnings- og kulturendringene syntes altså å skje fordi mellomlederne brukte mye tid på kommunikasjon internt i sin gruppe, og utad i resten av organisasjonen. I forhold til hva informantene fortalte, virket det som det var enklere å starte opp med nye medarbeidere, enn å forsøke å endre på holdning hos eksisterende bemanning. Dette kan kanskje sammenlignes med BOHICA syndromet som tidligere beskrevet. Da med tanke på ansatte som har opplevd endringer i organisasjonen så mange ganger, at de ikke er endringsvillige eller mottagelige på samme måte som nye ansatte. Dette er selvfølgelig en utfordring for mellomlederen, og det virker som deres rolle ble å bruke Kotters dra-metoden. Dette vises gjennom det informantene fortalte, når de tok rollen som motivatorer, informatører og søkte å øke begeistring for innføringen av HVR i organisasjonen. Informantene fortalte om hvordan de benyttet seg av suksesshistorier med brukere, som hadde positiv effekt i forhold til å påvirke ansattes holdninger. Dette kontra dytte-vinklingen, hvor man hadde søkt å få de ansatte til å endre holdning gjennom å skremme de, eller lage/forklare et trusselbilde for de ansatte. Mellomlederen kunne valgt å vinkle endringskravet med et trusselbilde som for eksempel dårlig økonomi. Eller andre trusselbilder som skaper et følelse av at endring må gjøres, ellers vil det kunne gå galt. Men mine funn viser at de ikke hadde dette fokuset. Informantene viste seg å ta rollen som endringsagent, gjennom kommunikator-rollen slik jeg tidligere forklarte Huy (2001) beskrev dette. De brukte sin makt til å forsøke å få et felles virkelighetsbilde i

organisasjonen, hvor HVR skulle bestå som en naturlig del av organisasjonen. Dette samsvarer også med Kotters Dytte eller Dra perspektiv, hvor informantene forteller at de har valgt dra-perspektivet.

6.3 Hvordan håndterer mellomledere sin rolle i spenningsfeltet mellom krav fra ledelse og forventninger fra ansatte under implementeringen av HVR?

Informantene fortalte at de hadde en balansegang mellom de ulike krav de ble stilt ovenfor. Dette innebar en balansegang hvor de måtte ivareta de ansatte i forhold til arbeidsmengde og stress, brukernes behov i forhold til nødvendig helsehjelp og mål som er satt for hjemmetjenesten i form av budsjett og andre måltall. Med dette som rammeverk skal også implementeringen av HVR gjennomføres, vel og merke mens driften må gå sin gang. Balogun (2003) understrekes også hvor viktig denne rollen er for mellomlederen, og også utfordrende fordi det er ulike krav og forventninger.

Mine funn viser at det er et spenningsfelt mellom ledelse og mellomleder, og mellom ansatte og mellomleder. Spesielt mellomlederen står mellom barken og veden, i forhold til at toppledelsen forventer at man implementerer vedtatte beslutninger, samtidig som ansatte forventer at mellomlederen skal beskytte dem mot mer eller mindre fornuftige beslutninger som tas lengre opp i organisasjonen (Meyer og Stensaker 2011:48). Mellomlederen håndterer dette med flere verktøy. Både som nevnt i forhold til informasjonsflyt, samhandling og tilrettelegging på tvers av avdelinger og internt på sin egen avdeling. De tar en mellommannrolle og opptrer også som en slags megler. Mellommann-rollen kommer også frem når informantene forteller om frustrerte ansatte og press fra ledelsen. Dette omtales også av blant annet Balogun (2003) og Hope (2015). Dette samsvarer også med forskning på mellomlederrollen generelt. Også rapporten: *”Modeller for hverdagsrehabilitering – en følgeevaluering i norske kommuner”* trekker frem hvor viktig det er at implementeringen bygges opp rundt respekt og for hverandres egenart, funksjoner og målgrupper. Informantene fortalte om sitt arbeide for å nettopp forsøke å unngå konflikter, mellom spesielt hjemmesykepleien og hverdagsrehabiliteringsteamet. Konflikten synes å ligge i forholdet at hjemmesykepleien er drevet etter pleietradisjon, mens HVR er drevet etter tankesettet om rehabiliteringstradisjonen, slik nyere forskning også beskriver (Langeland et al 2016). Det å være mellomleder innebærer å skulle takle nettopp dette med motstridende interesser eller

oppfatninger. Det innebærer igjen om å inneha kompetanse, eller å være egnet til det, slik Hope beskriver (2015: 111). Han vektlegger her evnen til å kommunisere godt. Dette vektla også informantene når de beskrev hva de opplevde var viktig når de skulle innføre HVR. Spenningsfeltet oppstår kanskje også da de ulike delene av organisasjonen har ulike oppfatninger av hva HVR faktisk er, og kanskje ikke ser implikasjoner som gagnar deres arbeid i særlig grad. Spenningen oppstår da grunnet at man har ulike oppfatninger av samme sak. HVR krever at organisasjonen endrer fokus. Dette igjen vil naturlig også gjøre at fokuset blir tatt vekk fra noe annet. Denne artikkelen viser at spenningsfeltet ikke bare ligger i endringsprosessen som sådan. Den viser at implementeringen av HVR rører ved noe grunnleggende i forhold til pleietradisjoner og rehabiliteringstradisjoner. Spenningsfeltet synes å ligge også i det faktum at flere yrkesfelt nå skal arbeide tettere sammen enn de tidligere har gjort. Dette forteller informantene også om, og beskriver at de forsøker å legge til rette for at tverrfaglig samarbeid skal fungere best mulig.

I tillegg til de krav informantene forteller som kom fra både linjen over og under, i forhold til implementeringen av HVR, ble det stilt enda flere krav. Nemlig krav om omstilling igjen, grunnet nye prosjekter hvor det skulle implementeres demensarbeidsslag og prosjektet Tillitsmodellen. Nye endringer på trappene, som igjen viser at mellomlederen igjen må omstille seg, og igjen kan man se likheter med Lewins modell i forhold til motstand mot endringer. De opplever at de akkurat har utført en relativt komplisert endringsprosess, og må igjen omstille seg til nye prosjekter. Det er godt mulig at den problematiseringen informantene fortalte om rundt dette, rett og slett var fordi de var i en fase Lazarus (1991) kalte fornektelse eller Lewin kalte opptining. Fornekte at de måtte endre på HVR avdelingen for å imøtegå krav om endring i forhold til oppstart av andre prosjekter. Arbeidslagsmodell eller tillitsmodell prosjektet, som jeg velger å ikke beskrive detaljert her, kan innebære endringer også i HVR avdelinger.

Informantene forteller også om hvordan de forsøker å legge til rette for at tverrfaglig samarbeid skal fungere best mulig, men at dette er vanskelig, på grunn av følt motstand. I en artikkel i Sykepleien ble HVR omtalt som en slags konkurrent til den tradisjonelle hjemmesykepleie, men som egentlig ikke bringer med seg noe nytt (Fæø et al 2016). Artikkelforfatterne mente at implementering av HVR fikk negative konsekvenser for de pasientene som ikke fikk tildelt HVR. Det ble skapt et slags a og b team i hjemmetjenesten. Implementeringen av HVR rører ved noe grunnleggende i forhold til pleietradisjoner og

rehabiliteringstradisjoner. Spenningsfeltet synes å ligge også i det faktum at flere yrkesfelt nå skal arbeide tettere sammen enn de tidligere har gjort.

6.4 Hvordan fortolker mellomlederen sin rolle i implementeringsprosess med HVR?

Mellomlederens fortolkning av sin rolle blir videre beskrevet i de fire hovedtemaene jeg har kommet frem til, som beskrives i neste kapittel. Samtidig utover disse funnene finner jeg det riktig å generelt kommentere forskningsspørsmålet med følgende:

For å svare på hvordan mellomleder fortolker sin rolle i endringsprosesser velger jeg først å starte med begynnelsen. Min overskrift til dette prosjektet valgte jeg jo til å være: Dytte eller dra? Dette spiller på Kotters teori om ulike måter å oppnå endring på i en organisasjon. De som ble intervjuet viste alle at de valgte endringsprosessen gjennom å dra, heller enn å dytte de ansatte i retningen de ønsket. De valgte dialog, kommunikasjon på tvers av linjene, og tett oppfølging for å skape begeistring for HVR. Videre opplevde jeg at mellomlederen ble oppfattet som lojal og dedikert. Dette er en av de viktige punktene som Kotter og Hope har trukket frem i forhold til om endringer ender opp positivt. Lojale medarbeidere er en viktig ressurs for organisasjonen, og spesielt i endringsprosesser. Mellomlederen oppfattes som kunnskapsrik og bruker dette i sitt arbeide. Mintzberg beskriver også mellomlederen som en viktig brikke i organisasjonen rett og slett grunnet dennes plassering i organisasjonen. Gjennom kunnskap og evnen til å bruke denne får mellomlederen endringskompetansen, og derigjennom klarer å ta rollen som pådriver av endringer.

Jeg forbinder en troverdig rollemodell med en person som jeg har tillit til og kan identifisere meg med i forhold til verdier og valg. En leder som oppfattes som troverdig er en person som du stoler på og oppfattes ofte som kunnskapsrik. Troverdig leder er en person som en ser opp til. Hvis en leder opptrer ufordelaktig i sitt arbeide, for eksempel å bli sint på en ansatt eller snakke negativt om toppledelsen, vil dette gi negativ stimulans til de ansatte.

Informantene beskrev sin rolle som en del av en helhet. Deres rolle ble på mange måter å få ansatte, som selv kanskje hadde mer kompetanse enn mellomlederen, til å samarbeide. Det å vise en ydmykhet tror jeg er en viktig egenskap i forhold til å få ansatte med på laget. For å få engasjerte medarbeidere (som ofte har faglig stor kompetanse og erfaring), vil det at en leder

opptrer med respekt overfor de ansatte ha stor betydning. Ledelse går først og fremst ut på å forvalte mening i organisasjonen, og dette skjer i et miljø av fellesskap basert på kommunikasjon (Aadland 2011:88). Dette mener jeg bygger på tillit til hverandre. En leder er avhengig av å vise tillit til sine ofte meget kompetente ansatte, delegere ansvar og stole på medarbeiderne sine for å få systemet til å fungere. Har du ydmykhet mener jeg at man har innsikt i andres meninger, og ikke nødvendigvis må ha rett i alle saker. Mangel på ydmykhet kan vise seg gjennom at lederen synes godt om seg selv og sin fortreffelighet. Mangel på ydmykhet viser også manglende selvinnsikt. Ydmykhet er som med innsikt, den kommer også med erfaring etter min mening. Forståelsen av seg selv i rollen som leder, og hvilken rolle man har i forhold til sine kollegaer tror jeg utvikles hele tiden.

6.5 Fire hovedfunn tematisert - diskutert detaljert

I analysen har det kommet frem en del punkter som jeg her vil drøfte videre. Analysen min er bygget opp rundt fire hovedtemaer. Når jeg nå har drøftet forskningsspørsmålene mine generelt, vil jeg videre drøfte disse fire hovedtemaene fra analysen mer inngående og detaljert.

6.5.1 Forsvarer – drøfting

Det virket på meg som om det i den perioden jeg intervjuet de, oppsto en slags konkurransesituasjon. Dette da det nå også skulle implementeres nye organisatoriske endringer i form av arbeidslag og tillitsbasert ledelsesfilosofi. Dette beskriver Stensaker og Meyer som multiple endringer (2011). Som en informant sa: *”Nå må vi prøve å lande denne endringen her, så vi kan se effekten av den”*. Men som Stensaker (2015) også poengterer, er det ofte ikke rom for organisasjonen å ”lande”, før det allerede er en ny endringsprosess i gang. Dette viser seg også i mine funn.

Utfordringen for mellomlederne virket å være at de måtte kjempe mer i organisasjonen, for å få opprettholdt forankringen rundt HVR. De var redd for at ledelsen skulle miste forankringen og fokuset på det de jobbet for å oppnå. Dette at flere endringer foregår samtidig i

organisasjonen, og nye endringer blir introdusert før andre blir avsluttet, opplevde informantene som utfordrende. Det var krevende at implementeringen av hverdagsrehabilitering ble satt mer i skyggen eller fikk mindre fokus. De følte de måtte kjempe for sin sak, og forsøkte finne løsninger som gjorde at man kunne fortsette med arbeidet de hadde startet. Stensaker og Meyer (2007) bekrefter også dette at fokus i organisasjonen har en tendens til å være på nye initiativ, heller enn eksisterende. Kunsten blir kanskje å ha fokus på både nåtid og fremtid. Skal man evne å møte konsekvensen av nye erkjennelser må vi ofte endre måten vi jobber på - altså endre handlinger (Hope 2016:78).

Som jeg var inne på tidligere var det kanskje også slik at informantene selv var i en fase hvor de igjen måtte i en ny endringsprosess, men at de fortsatt var i fornektelse. Derfor opplevde de at de måtte forsvare HVR, for å kunne fortsette sitt arbeide på samme måte. Med multiple endringer oppstår det perioder der endringen man har jobbet så hardt for å få til å fungere får konkurranse. Og slik informantene fortalte opplevde de også at endringen ennå ikke har ”satt seg” i organisasjonen. Det virker på meg som informantene opplevde det som utfordrende å stå i nye endringer, og de virket ikke helt motivert for disse. Det kan undres om de opplevde en slags endrings-tretthet, slik BOHICA syndromet beskriver. Herunder kommer også diskusjonen med hvem som bestemmer i organisasjonen. Mellomlederen utfører ofte det som er bestemt. Posisjonen krever masse kunnskap og dyktighet, men til syvende og sist så er det kanskje ikke de som har makten. Men i verdibasert ledelsesfilosofi utfordres jo den tradisjonelle oppfatninger av hvordan autoritet og makt erverves, anvendes og opprettholdes. Det essensielle er kanskje ansattes autonomi, eller heller følelse av å ha autonomi (Kirkhaug 2013). Mellomlederen opplever at de må forsvare sitt prosjekt, og dette fra sine ledere. De opplever manglende forankring, og det oppstår et spenningsforholdet mellom mellomleder og dens ledelse. En mellomleder er jo ikke bare i rollen som leder, men faktisk også som ansatt, idet den har en leder over seg. Dette tror jeg kan være et viktig poeng videre i forhold til lederes opplevelse av hverandre.

6.5.2 Dørselger – drøfting

Informantene fortalte alle om at det hadde vært, og fortsatt var utfordringer, i forhold til arbeidet med holdningsendring. Mange av informantene mente at kommunikasjon, dialog og informasjon var nøkkelen til endring. Endring krevde samspill og dette måtte skje gjennom en felles forståelse. Dette slik Busch beskriver verdibasert ledelse som et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves både på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå (Busch 2012:95). Vellykkede endringer ifølge Kotter (1995) bygger blant annet på at man skaper begeistring, og viser muligheter ved et endringsresultat. Informantene uttrykte nettopp dette, at det var viktig å snakke om suksesshistorier. Dette var også et godt virkemiddel med tanke på å endre tankesett og verdier, i forhold til hvordan man skal jobbe opp mot brukerne. De opptrådte som dørselgere, hvor de solgte inn HVR gjennom kommunikasjon med andre avdelinger, og da spesielt opp mot hjemmesykepleieavdelingene.

Informantene beskrev at de opplevde at de måtte arbeide med endringen på mange plan i bedriften, og selge inn HVR som noe positivt og bra. Nettopp slik Busch beskriver med de ulike nivåene ledelse utøves på. Informantene forteller om at de både har dialog og kommunikasjon internt i sin egen gruppe, men også tverrfaglig med andre profesjoner som fysioterapi/ergoterapi, samtidig som de har dialog med ledergruppen i forhold til mål og planer videre. Informantene arbeider for at alle sammen skal utvikle nye verdier og holdninger, hvor HVR tanken står i fokus.

Det virket på meg som om informantene ikke har vært i tvil selv om at implementeringen skulle gjennomføres. Det må tas i betraktning her at noen informanter kom inn senere i implementeringsprosessen. De sto på med krum hals for at HVR skulle bli en vellykket endring, og hadde tydelig fokus og sterkt engasjement for dette, når vi snakket sammen under intervjuene. Som tidligere beskrevet dreier det seg om en sensemaking-prosess, som innebærer at mellomlederen må etablere en forståelse og aksept for endring for sin egen del (Hope 2015). Dette kan også relateres til Kotters punkt i forhold til å skape vellykkede endringsprosesser, ved at lederne må være overbevist om at en endring i organisasjonen er nødvendig, for at endringen skal bli en suksess (1995). Forskningsrapporten fra KS beskriver også HVR som en selvselgende modell, som det nærmest er umulig å ha motforestillinger mot (Fürst og Høverstad 2014:4). Rapporten beskriver også hvor viktig det er at mellomledere

motiverer for å følge opp arbeidsmetoden med HVR. Spesielt med tanke på andres motforestillinger både i tjenesten, pårørende og blant brukere. Men selv om selve HVR tankegang og arbeidsmetode er såkalt selvselgende, opplever mellomlederne allikevel en viss motstand blant de ansatte. Å hjelpe andre til å se nytten av en endring blir derfor en viktig rolle som mellomlederen tok. De måtte håndtere motstand, gi støtte og veiledning til de ansatte. Dette beskrives som viktige prosesser både av Hope (2015) og Balogun (2003). Samtidig når mellomlederen skal være i stand til å ha en positiv holdning til endringen, må den ha kartlagt og fortolket konsekvensene av endringen for seg selv. Men også samtidig gjøre dette for sine underordnede, sideordnede og ledere. Dette kaller Hope for en internaliseringsprosess (2015:100). Han mener at en mellomleders egen internaliseringsprosess er en kritisk faktor for å etablere en god plattform å drive effektive endringer fra (ibid). Slik jeg tolket informantenes fortellinger opplevde jeg at de hadde en tilnærming til implementeringen som også kan sammenlignes med Scott & Jaffes modell, se figur 4. Her opplevde jeg at informantene var i en fase hvor de så muligheter, og var dedikerte i sin rolle.

6.5.3 Tilrettelegger – drøfting

Tilrettelegging var et viktig punkt som mange av informantene hadde mye å fortelle om. Det tverrfaglige arbeidet især er på mange måter grunntanken i forhold til arbeidsmetoden med HVR, og derfor er det nok også derfor informantene vektla å få til dette arbeidet. Kotter (1995) beskriver i sine punkter for å få til gode endringsprosesser at man skal: Få på bena en styringsdyktig organisasjon som evner å arbeide sammen som et team. Teamarbeidet ble også beskrevet av informantene som en viktig del av implementeringen. Det ble ifølge informantene deres oppgave å **legge til rette** for at de ansatte fikk økt sin kompetanse på feltet. De ble tilretteleggere. Her kan det trekkes paralleller til Kotter's (1995) punkter for å få til vellykket endring. Hvor han sier at endringsprosessen har større sjanse for å lykkes, når du gir ansatte mulighet til å endre gjennom å fjerne strukturelle barrierer, og gjennom opplæring og trening. De fjernet strukturelle barrierer gjennom å endre på møtestrukturen, slik at de fikk implementert informasjon. Da fikk de kommunisert om temaet HVR i møtefora, hvor dette ikke hadde vært tatt opp før. Andre strukturelle barrierer som ble fjernet var å legge til rette

for at man kunne arbeide på tvers i organisasjonen, uansett hvilken avdeling man opprinnelig arbeidet på. Mellomlederne fortalte at de var på tilbudssiden, og steppet også inn i vanskelige caser, nettopp for å vise hvor god effekt HVR kunne gi.

Informantene opplevde også at de måtte legge til rette for møtepunkter, og være den som ga informasjon om implementeringen av HVR. De beskrev det nettopp slik Mintzberg (1999) beskriver mellomlederrollen, hvor de sto for å samle inn informasjon om resultater, og formidlet informasjonsflyt opp eller ned i organisasjonen. De la til rette slik at de andre i organisasjonen også skulle være delaktige i implementeringen. Balogun (2003) beskrivelse av roller ved implementering av endringsprosesser samsvarer godt med mine funn. I intervjuene fortalte informantene hvordan de var hjelpere for å få til endringen. Balogun (2011) kaller denne prosessen for sensegiving, hvor hovedhensikten er å oversette og kommuniserer endringsplanen til de ansatte, slik at de kan danne seg et bilde av endringen og endringens konsekvens. Informantenes rolle som tilrettelegger gjorde grunnlaget for at implementeringen skulle få en positiv og effektivt resultat. Og som Mintzberg beskriver er mellomlederens posisjon unik i forhold til å kunne tilrettelegge, da posisjonen dens fører med seg informasjon fra hele organisasjonen. Dette skriver også Aadland men her er det også viktig at som tilrettelegger kan man også oppleve krysspress fordi den er der den er i organisasjonsbildet. Det oppstår kontinuerlige spenninger mellom interesser innenfor, og interesser rundt en organisasjon. Dette gjelder spenninger mellom medarbeidere, mellom kunder og brukergrupper, mellom over- og underordna og mellom verdiprioriteringer (Aadland 2004:23-24). Disse spenningene kan komme til overflaten når man forsøker å tilrettelegge, men ikke når igjennom, grunnet motstand i organisasjonen. Det kan være så enkelt som at møteinnkallinger ikke besvares, eller at ansatte ikke deltar på felles forum. Dette opplevde informantene, og de arbeidet mye med å involvere alle som burde involveres.

6.5.4 Mellommann og megler – drøfting

Mine funn viser at informantene hadde stort fokus på kommunikasjon og tverrfaglig arbeid. De arbeidet på mange plan for å få til implementeringen av HVR, og brukte de kanaler de kunne for å få dette til. De valgte ulike arenaer for kommunikasjon, både i arbeidet ute med brukerne men også i ulike møteforum i de ulike avdelingene. Informantene arbeidet både opp mot ledelse, på samme linje eller til utførerleddet. Balogun og Ruleau har også beskrevet det informantene opplever i forhold til kommunikasjonslinjene. Mellomlederen innehar hva de kaller ”oversetter” rollen (Balogun og Ruleau 2011:23). Det kan for så vidt også sammenlignes med det jeg har kalt ”mellommann” rollen. Mellomlederen, med bruk av sin kunnskap og erfaring, bruker aktiv kommunikasjon i alle lag i organisasjonen. Teamarbeid og dette med å skape en fellesarena, virker som en viktig rolle for mellomlederen. Dette bekreftes også av Kotter (1995). Han har skrevet at en vellykket endring skjer, hvis blant annet man får på bena en styringsdyktig organisasjon, som evner å arbeide sammen som et team. Han sier også at det er viktig å kommunisere visjonen og strategien gjennom alle kanaler, og samtidig lære bort ny atferd, med veiledning fra nøkkelpersoner/endringsagenter. Denne rollen beskrev informantene at de opplevde at var viktig at de hadde for å implementere HVR. Huy (2001), slik jeg tidligere har beskrevet, omtaler dette som når mellomlederen løser det gjennom kommunikator-rollen.

Alle informantene beskriver motstand i starten av implementeringsprosessen, men at det etterhvert har blitt lettere å arbeide med dette i organisasjonen. I starten måtte informantene opptre som megler i forhold til konflikter, og være mellommann mellom mål og krav fra ledelsen og reaksjonene fra de ansatte. Dette samsvarer med Lewins modell for motstand mot endring, og beskriver godt det informantene forteller i sitt implementeringsarbeid av HVR. Det som kan virke som spesielt interessant i beskrivelsene var at noen informanter fortalte at det var konflikter og uro, men merket det mer som en stemning enn at ansatte kom direkte med sine bekymringer. Motstand mot endring var heller stilltiende og vaket mer i overflaten, enn å bryte den. Slik samsvarer det også med endringstretthet og Bohica-syndrom, som beskrevet tidligere. Videre forskning kunne være å undersøke ansattes opplevelse av endringer, og hvordan ansatte velger å uttrykke dette. Informantene fortalte at endringsmotstanden blant de ansatte opplevdes som sterkest i starten, men at det ble bedre etter hvert. Dette overensstemmer også med Lazarus (1991) med sine fire faser for endring: fornektelse, sinne, sorg og tilpasning. Informantene opplevde at de måtte være der for de

ansatte, og støtte dem på den måten de trengte. Mine funn viser at de i hovedsak brukte informasjon, dialog og kommunikasjon som verktøy. Uansett hvilken merkelapp vi setter på endringsmottakerens faktiske reaksjoner på endring og atferd knyttet til dette, vil det altså være mellomlederens oppgave å håndtere personalet ved endringer (Hope 2015:102). Det må ansees som en av hovedrollene informantene opplevde at de hadde under implementeringsarbeidet. De tok en koordinerende rolle, hvor de meklet og sto som bindeledd mellom de ulike aktørene i organisasjonen.

7. KONKLUSJON

Hvordan opplever mellomledere sin rolle i endringsprosesser? - Med implementering av hverdagsrehabilitering i hjemmetjenesten som case.

Informantene opplevde at forankringen i ledelsen var viktig for deres rolle i endringsarbeidet. Ledelsen kunne ha andre motiver for implementering av HVR, som for eksempel i form av mer økonomisk motiv, enn selve rehabilitering som tankesett og arbeidsmodell. Iveren etter å starte spennende prosjekter kan kanskje bli energitappende for organisasjonen, fordi nytt naturlig fortrenger gammelt prosjekt.

Mine funn viste at mellomlederne opplevde utfordringer i forhold til å få til holdningsendringer, spesielt i oppstartsfasen. De opplevde at det å endre på innarbeidede holdninger og kulturendring var krevende. Endringsarbeidet dreide seg om å tilrettelegge informasjon og kommunikasjon inn i organisasjonen, ikke bare i egen avdeling men også på tvers av organisasjonen. Implementeringen medførte at man arbeidet mer på tvers av linjen og økte det tverrfaglige fokuset. I forhold til hva informantene fortalte, virket det som det var enklere å starte opp med nye medarbeidere, enn å forsøke å endre på holdning hos eksisterende bemanning. Dette kan kanskje sammenlignes med BOHICA syndromet. Da med tanke på ansatte som har opplevd endringer i organisasjonen så mange ganger, at de ikke er endringsvillige eller mottagelige på samme måte som nye ansatte i en ny organisasjon.

Mine funn viser at det er et spenningsfelt mellom ledelse og mellomleder, og mellom ansatte og mellomleder. Konflikten synes å ligge i forholdet at hjemmesykepleien er drevet etter pleietradisjon, mens HVR er drevet etter tankesettet om rehabiliteringsfokus. Det å være mellomleder innebærer å skulle takle nettopp dette med motstridende interesser eller oppfatninger. Spenningsfeltet oppstår kanskje også da de ulike delene av organisasjonen har ulike oppfatninger av hva HVR faktisk er, og kanskje ikke ser implikasjoner som gagnar deres arbeid i særlig grad. HVR krever at organisasjonen endrer fokus. Dette igjen vil naturlig også gjøre at fokuset blir tatt vekk fra noe annet.

I tillegg til implementeringen av HVR var det nye endringer på trappene, som igjen viser at mellomlederen igjen må omstille seg. Igjen kan man se likheter med Lewins modell i forhold til motstand mot endringer. De opplever at de akkurat har utført en relativt komplisert endringsprosess, og må igjen omstille seg til nye prosjekter. Det er godt mulig at den

problematismen informantene fortalte om rundt dette, rett og slett var fordi de var i en fase Lazarus (1991) kalte fornektelse eller Lewin kalte opptining.

I mine funn fra dybdeintervjuene krystalliserer det seg 4 hovedtemaer. Disse temaene beskriver hvilke roller mellomlederen har fortalt at den tar i endringsprosesser. Mellomledere opplever at de må være: være en forsvarer for implementeringen, være en mellommann og megler, være en tilrettelegger og være en dørselger.

Informantene måtte arbeide med å forsvare prosjektet. Nye prosjekter tok fokuset vekk fra det de hadde arbeidet med å implementere. Mellommann og megler -rollen kom tydelig frem i informantenes fortellinger. Informantene arbeidet både opp mot ledelse, på samme linje eller til utførerleddet, med kommunikasjon, dialog og samarbeid på tvers. Herunder opptrådte informantene som en meglende part, spesielt i startfasen av implementeringsprosessen. Informantene tok rollen som tilrettelegger i implementeringen. De la til rette for treffpunkter, dialog og var på tilbudssiden for å bistå med sin kunnskap. Informantene fortalte også hvordan de solgte inn HVR inn i organisasjonen, og jeg kalte denne rollen for dørselger-rollen. De fortalte andre om suksesshistorier, var på tilbudssiden å bistå hjemmesykepleien i vanskelige saker og fortalte under møter om det positive effektene av HVR. Dette blir også sammenlignet med Kotters dra-perspektiv kontra dytte-perspektiv. Hvor dra-perspektivets mål er å skape begeistring for endringen.

Hvilke ytterligere spørsmål kunne stilles i fremtidig forskning: Hvordan mellomledere opplever sitt handlingsrom i møte med sitt personalet? Ofte har mellomledere mange ansatte, som oftest går i turnus. Dette tenker jeg kan være utfordrende for en mellomleder, fordi kontakten med de ansatte kan bli mer sporadisk enn i dagdriftsenhet. Denne utfordringen kunne blitt sett i sammenheng med en implementeringsprosess. Dette da implementering av endringer antagelig er mer komplisert i en turnusbasert drift. En mellomleders stil og lederprofil vil kunne ha innvirkning på endringsprosesser. Det kunne forskes mer på mellomlederes opplevelse av det å være leder, spesielt i utfordrende situasjoner som for eksempel personalkonflikter eller hvordan de håndterer høyt arbeidspress. Dette for å kunne undersøke mellomlederes opplevelser og erfaringer, som kan gi viktig informasjon i forhold til hva man skal tenke på i forkant av endringsprosesser. Det kan også gi viktig informasjon for mellomlederen selv, men også for de som leder mellomledere.

Når jeg ser på min oppgave som helhet, opplever jeg at alle funnene viser hvor viktig mellomlederen er i en implementeringsprosess. Den funksjonen de innehar, som bindeledd mellom toppledelsen og de ansatte, er uvurderlig for endringsprosesser, og kan oppfattes som navet i hjemmetjenesten. Mellomlederen har som vist mange ulike roller, som både er komplekse og viktige i en endringsprosess, og dette vil jeg anta er nettopp det som gjør arbeidet givende og spennende.

Litteratur

Aadland, E. (2011). *Den truverdige leiaren*. 2. opplag. Oslo: Det Norske Samlaget

Aadland, E., (2005) *Verdiklemma i offentlig ledelse*. Publisert i Dagblader 23.05.2005. Tatt ut fra internett 8.12.2015.

<http://www.dagbladet.no/kultur/2005/01/23/421118.html>

Aadland, E., (2004) *Og eg ser på deg: vitenskapsteori i helse- og sosialfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Anker, M. (2011) Danske kommuner

<https://www.fredericia.dk/LMIEL/presserum/Documents/Danske%20kommuner%20artikel%20no.%2022%20side%2028-30.pdf> Anker, Mads, danske kommuner I no.22 I 2011

Balogun, J., (2003) *From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries*. *British Journal of Management*, Vol. 14, 69–83 (2003) Cranfield School of Management, Cranfield, Beds, MK43 0AL, U Tatt fra internett januar 2017:

https://www.researchgate.net/profile/Julia_Balogun/publication/227874068_From_Blaming_the_Middle_to_Harnessing_Its_Potential/links/54be87d80cf28ce312326adc.pdf

Balogun, J., Ruleau, L., (2011) *Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence*. *Journal of Management Studies* 48:5 July 2011 doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x Tatt fra internett desember 2016:

<http://betterevaluation.org/sites/default/files/From%20Intended%20strategies%20to%20unintended%20outcomes%20%20The%20impact%20of%20change%20recipient%20sensemaking.pdf>

Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget

Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S. J., Vanebo, J. O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*, Oslo: Universitetsforlaget

Chernaev, P. (2014) *GI MELLOMLEDERNE MAKT!* Publisert i Ledernytt, 11.okt 2014. Tatt fra internett april 2017:

<https://www.ledernytt.no/gi-mellomlederne-makt.5593382-112372.html>

Espedal, B., Kvitastein, O.A., (2012). Rom for læring: betydning a handlingsrom for ledelse. Publisert i Magma 8/2012 s. 30-38 Tatt fra internett 12.02 2017.

<https://www.magma.no/rom-for-laring-betydningen-av-handlingsrom-for-ledelse>

Everett, EL, Furseth I., (2012). *Masteroppgaven: hvordan begynne-og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget

Folkehelseinstituttet, Vimeo, 2016. Tatt fra internett 5 desember 2016.

<https://vimeo.com/168898406>

Falkenberg, J., Stensaker, I., Meyer, C., Haueng, A.C., (2002) *Når endringer tar overhånd*. Beta 02/2002 Volum 16 side 13-25.

Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1997). *Middle managements´ s strategic influence and organizational performance*, Journal of Management Studies, 34(3):465-485

Førland, O., Skumsnes, R. (2016) *Hverdagsrehabilitering – en oppsummering av kunnskap*. Senter for omsorgsforskning, vest. Oppsummering nr. 2 Dato: 17.mars 2016. Tatt fra internett 1.mars 2017:

[https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2412233/4/Hverdagsrehabilitering\[1\].pdf](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2412233/4/Hverdagsrehabilitering[1].pdf)

Først og Høverstad (2014) *Fra passiv mottaker til aktiv deltaker. Hverdagsrehabilitering i norske kommuner*. Oslo. Tatt fra internett 10.jan.2016.

<http://www.ks.no/globalassets/vedlegg-til-hvert-fagomrader/helse-og-velferd/helse-og-omsorg/ks---hverdagsrehabilitering---sluttrapport-endelig.pdf>

Fæø, S.E., Petersen, K.A., Boge, J., (2016) *Hverdagsrehabilitering byr på lite nytt* 10.4220/Sykepleiens.2016.56162. Tatt fra internett mars 2017.

https://sykepleien.no/sites/default/files/publication-pdf/hverdagsrehabilitering_byr_pa_lite_nytt.pdf

Ghoshal, S.(2005). *Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices*. Academy of Management Learning & Education, Vol No 4, No 1, 75-91 (16 s)

Gilje, N. og Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger*. Oslo: Universitetsforlaget

Giæver, F. (2007) *Endring på arbeidsplassen - lederes redsel for de ansattes negative følelser*. Magma 5/2007.

Lest fra internett 6 januar <https://magma.no/endring-paa-arbeidsplassen-lederes-redsel-for-de-ansattes-negative-foelelser>

Giæver, F. (2006) *Omstillingsprosjekter på arbeidsplassen: Hva har følelser med saken å gjøre?* Magma 5/2006.

Lest fra internett 12.januar 2017: <https://www.magma.no/omstillingsprosjekter-paa-arbeidsplassen-hva-har-foelelser-med-saken-aa-gjoere>

Grønmo, S. (2011). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hollis, M. (2007) [1994]: *The Philosophy of social science. An introduction*. (kap 1: Introduction). Cambridge: Cambridge University Press, 5th print 2007 (22 s)

Halvorsen, K. (2008) *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo: Cappelen akademiske forlag

Herscovitch, L., Meyer, J.P (2002). *Commitment to organizational change: Extension of a three-component model*. Journal of Applied Psychology, 87, 474-487

Hollis, M. (2007) [1994]: *The Philosophy of social science. An introduction*. (kap 1: Introduction). Cambridge: Cambridge University Press, 5th print 2007 (22 s)

Hope, O. (2008, 28. september). Mellomlederne er undervurdert. *Aftenposten*.

Hope, O. (2010). Essays on middle management responses to change initiatives. Bergen: NHH <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/164350/hope.ole%202010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hope, O. (2011) *Mellomledelse. Hvorfor ikke alt blir som planlagt*, Norwegian School of Economics and Business Administration.. hentet fra internett des 2016:

<http://www.uhr.no/download.php?objectId=9802>

Hope, O. (2015) *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Hybertsen Dahler, I., Steiro Jakobsen, T. (2013) *Endringskapasitet og lederskap*.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013, Luftkrigsskolens skriftserie Vol. 31.

<https://forsvaret.no/hogskolene/ForsvaretDocuments/Skriftserien%20vol%2031.pdf>

Huy, Q.N., (2011) *How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation*. Strategic management Journal, Strat.Mgmt. J., 32: 1387-1410(2011) Volume 32, Issue 13, Version of Record online: 27 oct 2011

Jacobsen, D.I., (1998) *Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*. Magma 1/1998. Tatt fra internet 5.2.17.

<https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klar-aa-endre-en-organisasjon>

Jacobsen, D.I., og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A.(2007). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Kirkhaug, R., (2013). *Verdibasert ledelse - Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget

Kjøde, A. (2004) *Ledere og endringsprosesser*. Magma: 4/2004
<https://www.magma.no/ledere-og-endringsprosesser>

Kotter, J.P. (2012) *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press

Kotter, J.P., (1995) *Leading Change Why transformation efforts fail*. Harvard business review. March april 1995. Tatt fra internett nov 2016:
http://www.gsbcolorado.org/uploads/general/PreSessionReadingLeadingChange-John_Kotter.pdf

Krogh, T. (2012). *Hermeneutikk*. 1.utg. Oslo: Gyldendal akademiske

Kvale, S., (1997) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk

Langeland, E., Førland, O., Aas, E., Birkeland, A., Folkestad, B., Kjekken, I., Jacobsen, F.F.,

Ladegård, G. (2008) *Å leve i paradokser* Magma 6/2008 Tatt fra internett 20.12.2016:
<https://www.magma.no/mellomledelse-aa-leve-i-paradokser>

Lazarus, R. S., (1991) *Emotion and adaptation*. Oxford University Press, New York

Lewin, K (1947). *Frontiers in group dynamics*. Human Relations, 1:5-41

Lindseth, A., & Norberg, A. (2004). A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 18(2), 145- 153. doi: 10.1111/j.1471-6712.2004.00258.x

http://www.humfak.umu.se/digitalAssets/150/150758_lindseth-norberg-2004-x.pdf

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). LOV-2005-06-17-62. Lovdata

Malterud, K., (2013) *Kvalitative metoder i medisinsk forskning – en innføring*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget

Martinsen, Øyvind L. (red) (2009): *Perspektiver på ledelse*. 3.utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Meyer, C.B. og I.G. Stensaker (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Meyer, C., Stensaker, I. (2007) *Managing multiple change process: Challenges and intervention techniques*, Acad manage proc August 1, 2007:1 1-6

Mintzberg, H. (1989). *MINTZBERG on management. Inside Our Strange World of Organizations* The Free press, New York NY, 1989.

Mintzberg, H. (1999). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc *Structure in fives: Designing effective organizations*.(1993). vii 312 pp. (Structure in Five, Mintzberg 1999:14).

Nielsen, J. C. R. & Repstad, P. (2004). *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon*. I: P. Repstad (red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis* (2. utg.). Oslo: Tano

Rogstad, I.L. (2016). *Thorkildsen varsler omlegging av Oslos eldreomsorg*. *Aftenposten.no*
Tatt fra internet 5 desember 2016. <http://www.aftenposten.no/osloby/Thorkildsen-varsler-omlegging-av-Oslos-eldreomsorg-15954b.html>

Rydland, M. (2015) *Hvilken rolle spiller mellomlederen?* Publisert i *Magma* 7/2015 s.47-55.
Tatt fra internett des 2016:
<https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>

Ryen, Anne (2012). *Det kvalitative intervjuet*. 4. opplag. Bergen: Fagbokforlaget

Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., Matthiesen S.B., (2013) *Livet som leder*
Lederundersøkelsen 3.0. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Schei, V., Sverdrup, T., Lund, J., Riise, S., (2015) *Fra transaksjon til relasjon?* Publisert i
Magma 7/20115(s.25-34)

Tatt ut fra internett des 2016: <https://www.magma.no/fra-transaksjon-til-relasjon>:

Skjørshammer, M. (2002) *Getting to cooperation. Conflict and conflict management in a*
Norwegian hospital. The nordic School of Public Health, Göteborg. Oslo: Diatekst.

Scott, C. & Jaffe, D. (1988) *Survive and Thrive in Times of Change*. Training and
Development Journal

Stensaker, I. (2015). *Fokus på omstilling og endringskapasitet*. *Magma* 7/2015s.(22-24) Tatt
fra internett 2 februar 2017 <https://www.magma.no/fokus-pa-omstilling-og-endringskapasitet>

Strand, T. (2017). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Stortingsmelding nr. 25 (2005-2006): *Mestring, muligheter og mening*,
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-25-2005-2006-/id200879/>

Stortingsmelding nr. 29 (2012-2013): *Morgendagens omsorg*
<https://www.regjeringen.no/contentassets/34c8183cc5cd43e2bd341e34e326dbd8/no/pdfs/stm201220130029000dddpdfs.pdf>

Stortingsmelding nr. 47 (2008-2009): Samhandlingsreformen. Rett behandling på rett sted til rett tid. Oslo: Helse og omsorgsdepartementet.

Thagaard, T. (2015). *Systematikk og innlevelse*. 5. opplag. Bergen: Fagbokforlaget

Tjora, A. (2013). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg., 2. opplag. Oslo: Gyldendal akademisk

Tuntland, H. (2016). *Modeller for hverdagsrehabilitering – en følgeevaluering i norske kommuner*. Senter for omsorgsforskning, rapportserie nr. 6/2016. Tatt fra internett 1.feb 2017:

https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2389813/Rapport6_16_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Wikman, M. (2016) *Middle Management and the Process of Change - An examination to the existence of multiple roles*. Master's program in Management. Lest fra internett desember 2016

<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8883738&fileId=8883740>

Winter, J. (1988). *Undersølgelsesmetodik og rapportskrivning: en vejledning* (2. utg.). København: Munksgaard.

Yukl, G., (2013). *Leadership in organizations*. 8. edition. Essex: Pearsons Education Limited,uk.

Vedlegg 1: Meldeskjema NSD:



MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja ● Nei ○	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn. Les mer om hva personopplysninger .
Hvis ja, hvilke?	<input checked="" type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input type="checkbox"/> E-post <input checked="" type="checkbox"/> Telefonnummer <input type="checkbox"/> Annet	NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet.
Annet, spesifiser hvilke		
Skal direkte personidentifiserende opplysninger kobles til datamaterialet (koblingsnøkkel)?	Ja ○ Nei ●	Merk at meldeplikten utløses selv om du ikke får tilgang til koblingsnøkkel, slik fremgangsmåten ofte er når man benytter en databelandler
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja ○ Nei ●	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke		NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.
Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epost adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja ○ Nei ●	Les mer om nettbaserte spørreskjema .
Blir det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?	Ja ○ Nei ●	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja ○ Nei ●	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre). Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjekttittel		
Prosjekttittel	"Hva er viktig for deg - mellomleder" Masteroppgave i verdibasert ledelse	Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	VID vitenskapelig høgskole	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen.
Avdeling/Fakultet	VID Diakonhjemmet	
Institutt		
4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		

Vedlegg 2: Intervjuguide

PROBLEMSTILLING SOM SØKES BELYST ER: Hvordan opplever mellomledere sin rolle i endringsprosesser?

Med implementering av hverdagsrehabilitering i hjemmesykepleien som case.

1. Fortell litt om din rolle i organisasjonen nå?
2. Hvordan opplever du forankringen i ledelsen i forbindelse med implementering av HVR?
3. Hvordan påvirket tilgangen på ressurser implementeringen av HVR?
4. Hvilke erfaringer gjorde du deg i forhold til holdning- og kulturendring i forbindelse med implementeringen av HVR ?
5. Hvilken rolle har du hatt i forhold til opplæring, egen utvikling av kompetanse og tverrfaglig arbeid etter innføring av HVR?
6. Hvilken rolle har du i forhold til å evaluere resultatene av implementeringen av HVR?
7. Hvordan har du håndtert spenningen mellom krav og forventinger fra ledelsen og krav og forventninger fra ansatte under implementeringen av HVR?
8. Hva tenker du er suksesskriterier for å få gjennomført en endringsprosess i hjemmesykepleien?
9. Hvis du tenker tilbake på prosessen – er det noe du ville gjort annerledes?
10. Har du noen råd til andre mellomledere i forhold til å håndtere endringsprosesser?
11. Er det noe mer du ønsker å tillegge til det vi allerede har snakket om?

Vedlegg 3: Informasjonsskriv

FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKT

DYTTTE ELLER DRA?

Mellomlederes rolle ved implementering av hverdagsrehabilitering i hjemmetjenesten.

Bakgrunn og formål

Formålet med denne studien er å kartlegge mellomlederes rolle i forhold til endringsprosesser i hjemmetjenesten. Dette sett i lys av implementeringen av hverdagsrehabilitering. Studien er en masteroppgave ved høghskolen VID i Oslo.

Utvalget

Jeg ønsker å intervjuje mellomledere som allerede har erfart en endringsprosess i forbindelse med implementeringen av hverdagsrehabilitering, og dermed kan ha en formening om sin rolle i denne prosessen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Det vil være en intervjuguide som skal hjelpe oss underveis. Denne intervjuguiden er ikke bindende i forhold til hva vi snakker om, men skal være et hjelpeverktøy for å få med oss viktige punkter jeg tror er relevant i forhold til min problemstilling. Intervjuet vil sannsynligvis ta 45-60 minutter. Informasjonen vil danne grunnlaget for min masteroppgave.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Under intervjuet vil jeg benytte meg av en lydopptaker, som jeg senere vil bruke til å skrive ned intervjuet. Alle data vil behandles anonymt og lydopptak vil slettes etter transkribering. Det vil derfor bare være jeg som har tilgang til personopplysninger, og vil ikke oppbevare dette slik at det kan brukes/leses av andre.

Når masteroppgaven er ferdig kan jeg sende deg et eksemplar hvis du ønsker dette.
Masteroppgaven er planlagt ferdig våren 2017.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål om studien, ta kontakt med Nina Wager på telefon 99223887 eller mailadresse nina_wage@hotmail.com.

Eventuelt kan du kontakte min veileder: Tone Lindheim ved VID høgskole, tlf 99090005

Studien er meldt til personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata AS

SAMTYKKE TIL DELTAKELSE I STUDIEN:

Jeg har mottatt informasjonen om studien, og er villig til å delta

Signert av prosjektdeltaker, dato:

