

# **Hvorfor vi, av alle?**

**Mellomlederes opplevelser av relasjonen i en omstillingsprosess.**

Anoji Iresha Kahawe Guruge

MAVERD 599

Masteroppgave i verdibasert ledelse

VID Vitenskapelige Høgskole

2. november 2018

Antall ord: 21726

## Sammendrag

**Problemstilling:** Hvordan opplever mellomledere relasjonen til sin leder og sine medarbeidere in en omstillingsprosess i en kommunal organisasjon?

**Hensikt:** Med denne oppgaven har jeg ønsket å bidra til økt innsikt i hvordan mellomledere på sykehjem/helsehus opplever leder – medarbeiderrelasjonen. Hvilke verdier preger dem i relasjonsfremmende arbeid og hvordan har dette bidratt i positivt i omstillingsprosessen og læring gjennom mellomlederens erfaringer?

**Teori og Metode:** Studien tar utgangspunkt i teori om relasjonsledelse og verdibasert ledelse. Jeg har gjennomført individuelle dybdeintervjuer med seks mellomledere; fire avdelingsledere og to institusjonsledere. Jeg har tatt et fenomenologisk perspektiv.

**Resultat:** Analysen ga følgende hovedfunn: Leder – medarbeiderrelasjonen ble påvirket av kommunikasjon, kjennskap til medarbeidere, lederegenskaper, lederens holdninger, forventninger til medarbeidere, godt felleskap, verdibevissthet, ledererfaringer, lederstrategier, lederutfordringer og tiltak for å styrke relasjonen. Mellomledere bruker arbeidsrelasjoner som et middel for å lykkes med omstillingsprosessen og leder – medarbeiderrelasjon gir mellomledere motivasjon til å stå i krevende omstillinger.

**Konklusjon:** Mellomledere opplevde at leder – medarbeiderrelasjonen motiverer dem til å stå i omstillingsprosesser og de bruker arbeidsrelasjonen som middel for å få positiv innvirkning på omstillingen.

**Nøkkelord:** Leder – medarbeiderrelasjon, mellomledere, sykehjem/helsehus, verdier, læring.

## Forord

Uttrykket *Hvorfor vi, av alle?* på oppgavens forside er en refleksjonstanke jeg har hatt etter at jeg har gjennomført intervjuene. Informantene har ikke uttrykt seg direkte om dette men det er gjennomgående i alle intervjuene at informantene opplevde at medarbeidere stilte dette spørsmålet selv om nesten alle ansatte i institusjonen var berørt av omstillingsprosessen. Uttrykket kan tolkes som informantens opplevelse av utrygghet og utfordringer med å mobilisere endringsvilje.

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært en tøff men en lærerik prosess. Denne oppgaven markerer avslutningen av en deltidsutdanning i Verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høgskole.

Jeg vil takke informantene som stilte opp på intervju og gjorde denne masteroppgaven mulig. De har tatt meg i mot i en travel hverdag og gitt meg et flott materiale til oppgaven.

Deretter vil jeg rett en stor takk til min veileder Stephen Sirris. Han har vært en viktig ressurs og gitt meg motivasjon og faglig veiledning.

Tusen takk også til Torunn Wibe som har lest gjennom teksten og hjulpet meg med språklige utfordringer i skrivingen.

Takk til mine kollegaer og mine medarbeidere som har vært tålmodige når jeg har vært stresset ved innlevering av eksamener.

Mest av alle fortjener min kjære familie en stor takk. Dere har støttet meg, vist forståelse og vært tålmodig og ikke minst vært min store glede og motivasjon på denne reisen.

Oslo 22. oktober 2018

Anoji Guruge

## Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	
<b>Forord</b> .....	
<b>1. Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	6
1.2 Formålet med oppgaven .....	8
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	8
1.4 Avgrensing av problemstilling .....	9
<b>2. Forskningsstatus og teoretiske perspektiver</b> .....	<b>10</b>
2.1 Forskningsstatus.....	10
2.2 Definisjoner .....	15
2.2.1 Mellomledere.....	15
2.2.2 Medarbeiderrelasjon .....	16
2.2.3 Verdier .....	17
2.3 Mellomlederrolle.....	17
2.4 Verdibevisst ledelse .....	20
2.5 Relasjonsledelse .....	23
2.6 Oppsummering av teorikapitlet .....	29
<b>3. Metode</b> .....	<b>30</b>
3.1 Forforståelse .....	30
3.2 Valg av tilnærming.....	30
3.3 Kvalitativ metode.....	31
3.3.1 Fenomenologisk tilnærming.....	31
3.4 Utvalg .....	32
3.5 Intervjuene .....	33
3.6 Forskningsetikk.....	34
3.7 Analyse av data .....	35
3.8 Metoderefleksjon .....	36
3.8.1 Reliabilitet .....	36
3.8.2 Validitet.....	37
3.8.3 Styrker og svakheter ved metoden.....	37

<b>4. Analyse</b> .....	<b>38</b>
4.1 Analyseprosess.....	38
4.2 Presentasjon av funn .....	39
4.2.1 Aspekter ved relasjon i omstillingsprosessen.....	39
4.2.1.1 Kommunikasjon.....	39
4.2.1.2 Kjennskap til sine medarbeidere.....	41
4.2.1.3 Lederegenskaper .....	42
4.2.1.4 Lederens holdning til endringen .....	43
4.2.1.5 Forventningen til medarbeidere .....	44
4.2.1.6 Godt felleskap.....	45
4.2.1.7 Grad av delaktighet i planleggingsfasen .....	46
4.2.2 Lederens erfaring av relasjonsfremmende arbeid under omstillingsprosessen ...	47
4.2.3 Verdier som styrker relasjonsfremmende arbeid.....	49
4.2.4 Lederstrategier som fremmer relasjon .....	50
4.2.5 Lederutfordringer knyttet til relasjonen .....	51
4.2.6 Hva gjorde ledere for å fremme leder – medarbeiderrelasjon? .....	52
4.3 Oppsummering av overordnede funn.....	53
<b>5. Drøfting av hovedfunn</b> .....	<b>55</b>
5.1 Forskningsspørsmål 1:Hvilke verdier preger mellomlederens relasjonsfremmende arbeid overfor egen leder og medarbeidere? .....	55
5.2 Forskningsspørsmål 2:Hvordan erfarer mellomlederne at relasjonsfremmende arbeid bidrar positivt i omstillingsprosessen? .....	58
5.3 Forskningsspørsmål 3:Hvordan opplever mellomledere disse erfaringene har bidratt til å gjøre dem til bedre ledere? .....	62
<b>6. Konklusjon</b> .....	<b>65</b>
Litteratur .....	68
Vedlegg nr. 1 – Brev til informanter .....	72
Vedlegg nr. 2 – Intervjuguide .....	73
Vedlegg nr. 3 – Presentasjon av informantene .....	74

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vi lever i en tid med stadige omstillinger og endringer på arbeidsplasser. Det har vært mange endringer i offentlig sektor i de siste årene, og Oslo Kommune er ikke noe unntak.

Samhandlingsreformen ble lansert i 2009 (St.meld. nr. 47 (2008-2009)). Formålet med dette var å sikre at den norske velferdsstaten er bærekraftig også for framtidige generasjoner (St.meld. nr. 47, 2008-2009 s. 14). Ved å iverksette reformen ønsket politikere å styrke samhandlingen mellom kommunene og helseforetakene slik at eldre og syke i samfunnet kunne få rett behandling til rett tid og på rett sted, samt å møte økende behovet for helsetjenester blant befolkningen i fremtiden.

Som konsekvens av samhandlingsreformen ble det iverksatt omstilling av alle sykehjem i Oslo fra og med året 2012, etter konseptet *helsehus* og *langtidshjem*. Omorganiseringen var vedtatt fra overordnet nivå i Sykehjemsetaten (SYE). Administrasjonen i SYE ønsket å organisere alle sykehjemmene i Oslo slik at korttidsplasser ble samlet på fire hus med navn *helsehus* og andre institusjoner med bare langtidsplasser ble *langtidshjem*. Langtidshjem eller sykehjem kan defineres som en institusjon for pasienter som ikke greier seg sitt eget hjem med hjelp av hjemmesykepleier. Eldre som får et sykehjemstilbud har et stort behov for pleie og omsorg hele døgnet, men de trenger ikke behandling på sykehus (Oslo kommune.no). Helsehus er en institusjon for eldre som har behov for korttidstilbud, 2 – 12 uker. Målet med oppholdet på helsehus er å komme tilbake til sitt eget hjem eller hvis det ikke går, å få plass på langtidshjem. Til helsehusene kommer pasienter direkte fra sykehuset for videre behandling og/eller avlastning for pårørende.

Det finnes flere definisjoner på omstilling. Men i denne oppgaven beskrives *omstilling* som en omorganisering – en intern endring av organisasjonsstruktur uten at det ledsages av nedbemanning. Denne omorganiseringen til *helsehus* og *langtidshjem* gikk i flere faser og i den forbindelse flyttet administrasjonen i SYE både ledere, medarbeidere, pasienter og beboere mellom sykehjemmene i Oslo. Dette var en ganske omfattende omorganisering og mange ansatte på Sykehjemsetaten ble berørt. Planen om omorganisering av sykehjemmene i Oslo virket fornuftig og positiv, og likevel førte dette uunngåelig til utfordringer i flere ledd og mellomledere er ikke et unntak. Det var mellomledere som måtte håndtere daglige

utfordringer med sine medarbeidere og håndtere omstillingen på sitt nivå. Mellomledere har en viktig rolle ved gjennomføring av omstillinger. Årsaken til dette er at det er på dette nivået konsekvensene av omstillingen ofte merkes mest, og hvor lederen samhandler tettest med medarbeidere (Saksvik og Tvedt, 2009). Kjøde (2004) hevder i sin artikkel at endringsprosesser generelt skaper uro og usikkerhet og dette kan igjen påvirke endringsvilje hos medarbeidere og organisasjonens lønnsomhet. I en situasjon som dette er mellomlederens oppgave å minimalisere motstandsreaksjoner og usikkerhet hos medarbeidere. Jimmieson, Terry og Callan (2004) mener at dette kan oppnås ved å øke prosesskompetanse hos mellomledere.

Som mennesker kan vi være lite villige til endringer og vi ønsker å forholde oss til det som er kjent og trygt. Både som medarbeider og leder har jeg vært involvert i mange omstillingsprosesser i arbeidslivet gjennom årene. Med tiden har jeg opplevd hvor ulikt medarbeidere og ledere forholder seg til endringer på arbeidsplassen. Som en mellomleder i en kommunal organisasjon har jeg gjort meg mange tanker om omstillingsprosesser, hvordan ledere og medarbeidere opplever endringer, hvordan de forholder seg til dette og hvordan det kan prege dem i ettertid osv. Utsagnet «våre ansatte er våre mest verdifulle ressurser» er et motto alle ledere kan ha i bakhodet under omstillinger (West, Lawthom, Patterson og Staniforth, 1996).

Jeg har valgt relasjon og ledelse som tema for min masteroppgave. Det eksisterer mye forskning på hvordan leder – medarbeidere relasjon skapes og om relasjonsledelse. Men det finnes lite forskning på relasjonsledelse i en endringsprosess. Derfor mener jeg at dette område bør utforskes nærmere. For å begrense omfanget ønsker jeg i denne studien å fokusere på hvordan mellomledere erfarte relasjonen til sin leder og sine medarbeidere i overnevnte omstillingsprosess. Tidligere forskning viser at gode relasjoner på arbeidsplassen fører til større trivsel blant medarbeidere (Ross, Rink, og Furne, 2000) som igjen resulterer i at medarbeidere har større evne til å omstille seg i endringsprosesser (Sverdrup, 2014a). Dette sier noe om at gode arbeidsrelasjoner kan ha betydning for å gå inn i omstillingsprosesser. Til tross for dette var det mange usikkerhetsmomenter ved gjennomføringen av denne omorganiseringen. Det innebar mye uklar informasjon og mange spørsmål, samt at arbeidsrelasjoner ble utfordret. Hvordan relasjonen blir utfordret i en omstillingsprosess er et interessant fenomen, og jeg ble nysgjerrig på å finne ut hva mellomledere gjorde for å styrke relasjonen og hvilke verdier som er preget dem i denne situasjonen. Jeg har også tenkt på hvordan ledere eventuelt kunne utnytte arbeidsrelasjoner på en slik måte at både ledere og

medarbeidere kunne oppleve en positiv omstillingsprosess. På bakgrunn av dette, ønsker jeg å studere mellomledere som ble berørt i overnevnte omstillingsprosess og jeg velger å ta et utgangspunkt i mellomledere både fra helsehus og fra langtids hjem i kommunal helsesektor.

## 1.2 Formålet med oppgaven

Formålet med denne studien er å få kjennskap til hvordan mellomledere opplevde relasjoner, hvilke verdier som preget av relasjonsarbeidet og hvordan de kunne bruke relasjoner for å gjennomføre endringer med gode resultater og belyse det ut fra lederens egne erfaringer. Dette kan gi kunnskap som også er overførbart til andre omstillingsprosesser. I tillegg ønsker jeg å finne svar på hva mellomledere gjorde for å styrke relasjonen til sine medarbeidere under prosessen. Jeg tror på at gode arbeidsrelasjoner er viktig for å gå inn i en omstillingsprosess. Under intervjuene har jeg utfordret informantene på å begrunne hvorfor de valgte å stå i en krevende omstilling som dette og hvordan de har håndtert utfordringer underveis. Å få frem informantenes opplevelse og sammenholde dette med teori som finnes på området, kan bidra til nye innsikter om temaet.

## 1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med dette utgangspunktet er min problemstilling:

*Hvordan opplever mellomledere relasjonen til sin leder og sine medarbeidere i en omstillingsprosess i en kommunal helseorganisasjon?*

Ut i fra denne problemstilling har jeg utarbeidet følgende forskningsspørsmål.

1. Hvilke verdier preger mellomlederens relasjonsfremmende arbeid overfor egen leder og medarbeidere?
2. Hvordan erfarer mellomlederne at relasjonsfremmende arbeid bidrar positivt i omstillingsprosessen?
3. Hvordan opplever mellomledere disse erfaringene har bidratt til å gjøre dem til bedre ledere?



## 1.4 Avgrensning av problemstilling

Studien er avgrenset til mellomledere i en kommunal helseorganisasjon, Sykehjemsetaten – Oslo Kommune. Informantene har jeg valgt uavhengig av kjønn, alder, erfaring som leder og type avdeling. Jeg har valgt informantene både fra *helsehus* og *langtidshjem* med tanke på å se om det er forskjeller på mellomlederens opplevelse mellom disse to stedene. Alle informantene hadde erfaring med omstillingsprosessen, men fra forskjellige ledd. Det legges til grunn hvordan informantene opplevde denne situasjonen gjennom deres tanker og refleksjoner samt deres personlighet som leder. I denne studien drøftes hvordan relasjon blir utfordret, hva mellomledere gjorde for å styrke relasjonen i omstillingsprosessen – altså det positive bidraget til mellomledere, og læring gjennom erfaringer for å bli bedre ledere. Mellomlederens opplevelser, refleksjoner, tanker og utfordringer rundt tema blir belyst uavhengig av omstillingsprosessens resultat.

I utgangspunkt tenker jeg at en leder er å betrakte som en god lagspiller som spiller sammen med sine medarbeidere på laget, og at lederen er opptatt av å praktisere gode verdier og opprettholde de gode relasjonene. I denne studien skal jeg undersøke nettopp dette perspektivet hos mellomledere. Jeg velger å basere meg på at mellomledere fra både helsehus og langtidshjem er selvstendige og profesjonelle som opptatt av å gi gode tjenester til de svake i samfunnet og at de varierer måten de leder sine medarbeidere på, men tanke på faglærte og ufaglærte medarbeidere.

Relasjonsledelse er et stor fagfelt, derfor ønsker jeg å begrense min studie til relasjoner i en omstillingsprosess, verdier og læring. Siden studien skal ta utgangspunkt i en bestemt omstillingsprosess er det naturlig å tenke om endringsledelse. Jeg har valgt å støtte meg på relasjonsledelse og verdibasert ledelse i denne studien fordi jeg anser verdibasert ledelse som et skjæringspunkt mellom relasjonsledelse og endringsledelse. Derfor ønsker jeg ikke å ha med teori om endringsledelse i denne studien. Dette er en nødvendig avgrensning for min forskningsfokus og rammene for denne oppgaven.

## 2. Forskningsstatus og teoretiske perspektiver

I teori kapitlet redegjør jeg for tidligere forskning som er relevant for min problemstilling og i teorien har jeg lagt hovedvekt på mellomledere, verdibasert ledelse og relasjonsledelse. Årsaker til at jeg har valgt verdibasert ledelse og relasjonsledelse i studien min er at disse teoriene har fokus på gode arbeidsrelasjoner (Spurkeland, 2017), verdier (Busch, 2012; Kirkhaug, 2013), etikk (Fløistad, 2008; Matthisen, 2012) og moralske prinsipper, noe som kan påvirke leder – medarbeider forholdet ved omstillingsprosesser. I tillegg vil jeg også forklare nøkkelbegrep relatert til tema og hvordan disse henger sammen teoretisk i oppgaven min. Videre i oppgaven skal jeg benytte teori og tidligere forskning til å få svar på problemstillingen.

### 2.1 Forskningsstatus

Tema for denne studien er leder – medarbeiderrelasjon og hvordan kan denne relasjon anvendes i en omstillingsprosess, men henblikk i relasjonsledelse og verdibasert ledelse. Jeg brukte ulike ordkombinasjoner som samhandlingsreformen, omstillingsprosess, endringsprosess, mellomledere, relasjon, relasjonsledelse, sykehjem, helsehus, verdier, verdibasert ledelse da jeg gjennomførte litteratur søket. Søket var avgrenset til norsk kontekst men jeg brukte henvisninger fra disse til å finne frem til internasjonal litteratur. Jeg søkte i Oria, Google Scholar og Idunn og jeg begrenset søket mitt fra år 2006 – 2018, for å konsentrere meg om nyeste forskning på området. Jeg fant en god del forskning som omhandlet helsepersonell og brukere, en del litteratur knyttet til sunne omstillingsprosesser og lite om forholdet mellom ledere og medarbeidere i omstillingsprosesser. Videre under søket fant jeg ut at det manglet litteratur som gikk direkte på min problemstilling. Derfor tenker jeg at min oppgave kan bidra til å tette hull i forskningen i dette området.

Det mest relevante jeg fant var en rapport fra Danmark. Væksthus for ledelse (Langenge, Hinge, Lund og Klange, 2008) gjennomførte en undersøkelse med 13 ledere i kommunal sektor for å finne ut noe om kjernekompetanser hos suksessfulle ledere. De har utarbeidet en rapport med navnet *Ledere der lykkes* og de har identifisert fem kjernekompetanser som karakteriserer den vellykkede lederen. Av de fem kjernekompetansene var første suksesskriteriet relasjonell forståelse, der ledere leser og forstår menneskelige relasjoner. De

andre kriterier er følgende: de har tillit, de er støttende og direkte, de delegerer ansvar og oppgaver og de holder på personlige verdier selv når de utfordres.

Rapporten sier videre at ledere som har en relasjonell forståelse har evne til å fange opp medarbeiderens hensikter og behov selv om de ikke uttrykker seg direkte og åpent. De har også utviklet en forståelse på medarbeidernes styrker og svakheter samt har de evne til å fange opp selv små endringer i organisasjonen. De er mer bevisste på humør på arbeidsplassen og klarer å se de minste problemene hos medarbeidere. De klarer å styre sine egne følelser og synspunkter når de andre rundt dem har utfordringer. Rapporten sier også at hvis lederen ikke har evne til å lese og forstå menneskelige relasjoner kan hun/han ofte misforstå andres signaler og har vanskelig for å lykkes med sine intervensjoner og delegering av ansvar. Disse lederne har også problemer å håndtere egne følelser og frustrasjoner og kan forårsake mistillit til andre i organisasjonen. De andre 4 suksesskriteriene henger mer sammen med den første, relasjonelle forståelse. Suksessfulle ledere viser interesse, hjelper medarbeidere når de har problemer, lytter, stiller spørsmål, gir gode råd og er hjelpsomme. Videre sier rapporten at suksessfulle ledere gir spontan og rettferdige tilbakemeldinger og kommuniserer krav og forventninger tydelig. De utfordrer medarbeidere til å ta ansvar, følger opp delegert ansvar og kommuniserer tydelig om ansvarsfordeling. Suksessfulle ledere viser selvtillit til sine ferdigheter og beslutninger i krisesituasjoner (Langenge mfl., 2008).

En rapport fra SINTEF om god ledelsespraksis i endringsprosesser (Øyum, Andersen, Buvik, Knutstad og Sharholdt, 2006) viser hvordan ledere har gjort endringsprosessen til en positiv erfaring for medarbeiderne. Rapporten presenterer seks historier om god endringsprosesser, godt lederskap og belyser hva lederen gjør i endringsprosesser. Rapporten har kategorisert den gode lederens omstillingsarbeid slik: lederen som «informasjonsutøver, energibygger, kaosbuffer, tidssmart og menneskeorientert» (Øyum mfl., 2006:10).

«Den gode lederen som informasjonsutøver bruker informasjon aktivt til å etablere felles kunnskap og bilder av hvorfor, og hvordan omstillingsprosessen skal gjennomføres» (Øyum mfl., 2006:10). Denne lederen involverer medarbeidere i tolking av informasjon og er interessert i hvordan de forstår og opplever innholdet. Leder som energibygger ansvarliggjør medarbeidere slik at de opplever mestring av nye oppgaver. Dette skaper tillit og faglig trygghet blant medarbeidere. En leder som kaosbuffer ivaretar organisasjonens daglig drift tross for organisasjonsendringer. Rapporten sier videre at kaosbuffer kan dempe støynivået,

kan skape trygghet og mindre stress. En tidssmart leder jobber raskt, samt er konsekvent på å prioritere. Det interessante er at lederen må være menneskeorientert for å lykkes med omstillingsarbeidet, vise at hun/han ser hver enkelte medarbeider og involvere medarbeiderne aktivt. Gjennom dette skaper lederen et miljø hvor ledere og medarbeidere gjør hverandre gode og har et bedre arbeidsmiljø.

Rapporten konkluderer at:

...den gode lederen har gjennom ledererfaring opparbeidet en god relasjonsbasert forståelse av hvordan en arbeidsplass fungerer, og har innsett at for at de selv skal trives i jobbene sine må de gi ansatte muligheten til å være engasjerte og å utvikle seg (Øyum mfl., 2006:11).

I 2005 gjennomførte Handelshøyskolen BI en studie for å finne ut betydningen av lederskap. Forskningsrapporten (Martinsen, 2005) viser følgende punkter som gir godt resultat på effektivitet og lønnsomhet i organisasjonene. Det er lederes personlighetstrekk, intelligens og lederatferd, karismatisk og transformasjonsorientert ledelse og kvaliteten i relasjon mellom leder og medarbeider. Resultatene fra rapporten viser tydelig at godt lederskap ligger i relasjonsorientert ledelse. Martinsen (2005) viser at de dyktigste lederne inspirerer, kommuniserer visjoner og er opptatt av å utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere. Forskingen tyder på at ledere bør satse på gode relasjoner, bygge visjoner og bruke gode verdier og atferd for å oppnå mål.

En artikkel fra 2006 (Uhl-Bien) har undersøkt to perspektiver på relasjonell ledelse. Det ene handler om individuelt perspektiv med fokus på mening hos individer når de engasjerer seg i mellommenneskelige forhold. I det andre perspektivet betraktes relasjonell ledelse som en sosial prosess hvor det konstrueres og produseres gjennom koordinering for å utvikle sosial orden og endring for å oppnå nye tilnærminger, holdninger og verdier. Artikkelen har fokus på å finne ut hvordan relasjoner produseres og hvordan relasjonsdynamikk bidrar til strukturering i en gitt kontekst.

Resultatene av overnevnte forskning viser hvordan relasjoner produseres gjennom sosialt samspill. Relasjoner betraktes som en form for bånd mellom et individ og annet individ, en gruppe eller en organisasjon. Disse relasjoner kan karakteriseres som enten sterke eller svake bånd, men forskningen ikke har funnet ut hvorfor sosiale samspill skaper relasjoner i noen tilfeller og i andre tilfeller gjør de ikke det. Forskingen sier også at når relasjoner er produsert får de en kontekst for å etablere normer og forventninger for fremtidige holdninger. Hvis disse normene brytes vil relasjoner oppløses eller omformes på positive og negative

måter. Forskningen tar også opp spørsmål om hvordan og hvorfor lederrelasjoner utvikles i et individuelt perspektiv og relasjonsperspektiv samt en kombinasjon av disse to perspektivene. I koordineringsprosessen, for å utvikle sosial orden bidrar relasjonell ledelse til å finne en praksis, der medlemmer i organisasjon selv kan delta i å konstruere regler for organisasjonen. Videre i artikkelen vies også oppmerksomhet på rollen som estetikk har i lederprosessen. For eksempel kunnskapen om hvordan tankene og følelsene anvendes i folks opplevelser og hvordan de kan forme deres kognisjoner. Estetikk kan betraktes som en middel for å utvikle relasjoner der medlemmer får en følelse av tilhørighet til en sosial gruppe eller en følelse av tilknytning til en leder (Uhl-Bien 2006: 672).

Artikkelen til Rydland (2015) beskriver mellomlederens rolle i utvikling av endringskapasitet. Undersøkelsen tar utgangspunkt i mellomledere i finanssektoren. Funnene fra hennes studie viser at mellomledere kan ta tre ulike roller i forbindelse med iverksetting av endring. *Markedsbeskytteren* er en leder som er knyttet til næringslivet og relasjoner til kundene og er opptatt av å ivareta kundeforholdet. Denne mellomlederen sikrer daglig drift i organisasjonen i endringsprosesser. *Fasilitator* har som oppgave å lede endringer og tydeliggjøring av dette i medarbeiderens arbeidshverdag. Denne mellomlederen er opptatt av å vise helhet, skape ro i endringsprosessen, skape trygghet i relasjonen til sine medarbeidere og støtte sine medarbeidere under endringen. *Fornyeren* bidrar til utvikling og fornyelse. Denne mellomlederen forsøker å fange opp utfordringer, har stort engasjement for endringer og legger vekt på organisasjonens kontinuerlige utvikling (Rydland, 2015). Rydland (2015) hevder at mellomlederen har evne til å iverksette mange parallelle endringer på samme tid men likevel sikre effektiv drift. Resultat av hennes studie kan bidra til å belyse min problemstilling med tanke på mellomlederens rolle som iverksetter av planlagte endringsprosesser.

Jeg har funnet mange bøker, artikler og masteroppgaver om relasjonsledelse, mellomledere, men ikke satt i sammenheng med mellomlederens opplevelse av relasjoner i omstillingsprosess. Jeg ønsker å oppsummere resultater fra noen masteroppgaver om relevant tema for min studie. Oddvar Kollsete (2013) sin masteroppgave har gjort en studie blant fem ledere for å finne ut hva kjennetegner en troverdig leder. Resultatene i studien hans viser at «en troverdig leder kjennetegnes ved å være til å stole på, ærlig, ekte, trygg, forutsigbar, synlig og åpen» (Kollsete 2013:2). Han peker videre på at en troverdig leder har tillit hos sine medarbeidere, lederen viser mottakelighet, lytter til sine medarbeidere, har evne til å involvere

medarbeidere og har en åpen dialog, samt har et godt omdømme, gode kommunikasjonsferdigheter og baserer atferd på etiske og grunnleggende verdier. Interessant nok har han funnet ut at en troverdig leder har kjennetegn som synlig relasjonell kompetanse. Han viser dette til lederens evne til involvering av medarbeidere, å skape trygghet, åpen dialog/ god språklig tilnærming og å bygge gjensidig forståelse. Når det gjelder endringsprosesser praktiser lederen verdibasert ledelse (Kollsete, 2013).

I sammendraget til en masteroppgave om rolleklarhet og opplevelsen av en omstillingsprosess blant ledere beskriver Anna Damps (2017) at ledere som er i en omstillingsprosess opplever uklarheter og usikkerhet knyttet til nye roller. Videre sier hun at ledere opplever et effektivitetspress knyttet til roller og arbeidsoppgaver. Hun har tatt utgangspunkt i en kommunesammenslåing, der to kommuner ble til en. Studie viser også at ledere opplever en økt arbeidsbelastning og press for å være tilgjengelig for omstillingsutfordringer.

I masteroppgaven til Tombre og Sandvik (2016) om relasjoner på arbeidsplassen har de gjennomført en kvantitativ studie med 113 bedrifter og 473 respondenter. De har undersøkt hvordan relasjoner påvirker endring og lønnsomhet i små norske regnskapsbedrifter. Funnene fra studien viser at LMX – Leader Member Exchange og relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter har en indirekte sammenheng med endringsvillighet gjennom et kreativt klima. Videre har de funnet ut:

...horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold har en direkte positiv sammenheng med endringsvillighet og både LMX og relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter har signifikant positiv direkte sammenheng med bedriftens kreative klima (Tombre mfl., 2016:1).

Under her er en tabell med hovedinnsiktene i litteraturgjennomgangen for å gi leseren en bedre oversikt. Tabell nr. 1

Forfatter	Form	År	Funn
Langenge, Hinge, Lund og Klange	Rapport	2008	Fem kjernekompetanser hos vellykkede ledere – relasjonell forståelse, tillit, støttende og direkte, delegerer ansvar og oppgaver, holder personlig verdier selv når de utfordres.
Øyum, Andersen, Buvik, Knutstad, Sharholdt	Rapport	2006	Kategoriserer ledere som informasjonsutøver, energibygger, kaosbuffer, tidssmart og menneskeorientert.
Martinsen	Rapport	2005	Leders personlighetstrekk, intelligens, lederatferd, karismatisk og transformasjonsorientert ledelse og kvaliteten i relasjon gir godt resultat på effektivitet og lønnsomhet i organisasjonene.
Uhl-Bien	Artikkel	2006	To perspektiver på relasjonell ledelse – individuelt perspektiv med fokus på mening hos individer ved engasjering av mellommenneskelige forhold og sosial prosess der det konstrueres og produseres gjennom koordinering og endring for å oppnå nye tilnærming, holdninger og verdier.
Rydland	Artikkel	2015	Tre mellomlederroller i utvikling av endringskapasitet – Markedsbeskytteren, Fasilitator, Fornyeren.
Oddvar Kollete	Masteroppgave	2013	Troverdig leder kjennetegnes ved å være til å stole på, ærlig, trygg, forutsigbar, synlig og åpen. Troverdige ledere har kjennetegn som synlig relasjonell kompetanse og ved endringsprosesser praktiserer de verdibasert ledelse.
Anna Damps	Masteroppgave	2017	Ledere opplever uklarheter og usikkerhet knyttet til nye roller samt effektivitetspress knyttet til roller og arbeidsoppgaver i omstillingsprosesser.
Tombre og Sandvik	Masteroppgave	2016	LMX og relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter har en indirekte og positiv sammenheng med endringsvillighet og bedriftens kreative klima.

## 2.2 Definisjoner

Jeg har valgt å se nærmere på noen definisjoner her som er relevant for min oppgave.

### 2.2.1 Mellomleder

Hope (2015) definerer mellomleder som «enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over medarbeiderne, som binner sammen virksomhetens strategiske og operative nivå» (Hope 2015:22). Det vil si at mellomlederen befinner seg midt i organisasjonen som har en lederfunksjon samt at lederen har ansvar for faglig forsvarlighet, økonomi, budsjett og personalansvar. Mellomleder er ikke et medlem av toppledelsen men

rapporterer til dem og heller ikke en som utfører virksomhetens produksjon som medarbeidere.

I følge Mintzberg (1999) definerer mellomlederrollen som den som har ansvar for å føre tilsyn, innhente informasjon, koordinere, beslutte og formidle informasjonsflyt oppover og nedover mellom den operative kjernen og toppledelsen i organisasjon. I *The five basic parts of an organization* – modellen til Mintzberg (1999) er mellomlederen et bindeledd mellom den operative kjernen og toppledelsen og befinner seg i sentrum av organisasjonen.

Huy (2001) definerer mellomlederen som den som befinner seg i nærmest til kundene og førstelinjeansatte. Mellomlederens rolle beskrives som ansvar for å ta avgjørelser, innhente informasjon om organisasjons prestasjoner og kommunikasjon opp og ned i organisasjon, samt opprettholde kontakt mellom samarbeidspartner (Huy, 2001:73).

Flere forskere (Floyd & Wooldrige, 1997; Balogum, 2003) definerer mellomlederens funksjon som et bindeledd mellom langsiktige og kortsiktige mål. Mellomleder har ansvar for å iverksette strategiske beslutninger fra toppledelsen og bidra til omsette disse i daglige operasjoner. Videre skal mellomlederen fange opp signaler fra operasjonelle nivå og videreformidle dette til strategiske nivå.

### 2.2.2 Medarbeiderrelasjonen

Relasjonen dreier seg om det «gåtefulle spenningsfeltet mellom to individer» (Sprukeland, 2017: 19). I følge Sprukeland (2017) baserer relasjoner seg på tillit. Derfor er det viktig at ledere arbeider for å utvikle tillit i forholdet til sine medarbeidere. Bedre tillitsrelasjoner har flere fordeler. Dette gir positiv påvirkning på medarbeiderens mentale helse slik at stress, angst, frustrasjon og depresjon osv. reduseres. Det kan også gi økt motivasjon. Relasjoner til medarbeidere bør være aktive og må pleies til en hver tid (Sprukeland, 2017).

I følge Maslyn og Uhl-Bien (2001) finnes det leder – medarbeiderrelasjoner av både høy og lav kvalitet. Det er flere fordeler med å ha høy kvalitet i medarbeiderrelasjoner: det gir økt nivå av tilfredshet og effektivitet, gjensidig innflytelse og mer åpen og ærlig kommunikasjon. Mens lav kvalitet på medarbeiderrelasjoner har medarbeidere mindre tilgang til lederen, begrenset informasjon og det fører ofte til misnøye på jobben og redusert ansvarsfølelse (Maslyn og Uhl-Bien, 2001).



### 2.2.3 Verdier

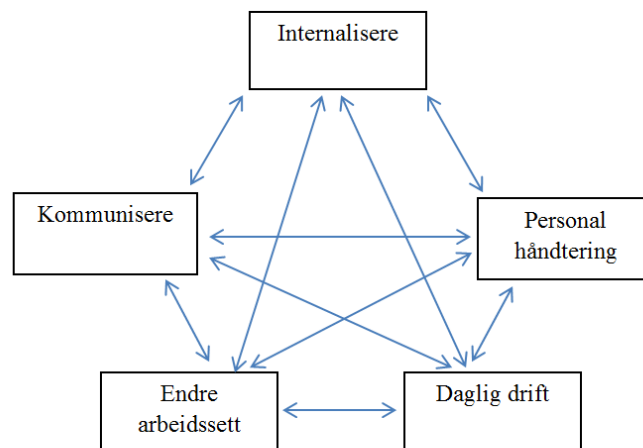
I følge Aadland og Askeland (2017) er «verdier iboende egenskaper ved tingen/personen eller relasjonen» og kan beskrives som «fortolkede og tillagte egenskaper, og i mindre grad objektive egenskaper eller fakta ved noe eller noen» (Aadland og Askeland 2017:16). Verdier gir uttrykk på hva som er riktig/galt eller godt/dårlig, anvendt på kvaliteter. Handlingsvalg og holdninger kommer til syne gjennom verdier på direkte og indirekte måte. Verdier i etikk gir en pekepinn på hva som er best å velge fra flere handlingsalternativer mellom godt og vondt (Aadland og Askeland 2017).

I følge Busch (2012) verdier betraktes som «latente begreper som påvirker individenes vurdering av aktiviteter og resultater» (Busch, 2012:32). Han beskriver videre at menneskets vurdering blir påvirket av den underliggende bevisstheten om verdier, om det er bevisst eller ubevisst.

## 2.3 Mellomlederrolle

I denne oppgaven defineres en mellomleder som minst to nivåer under toppleder, og ett nivå over medarbeidere. Mellomledere kan ha mange forskjellige titler avhengige av type avdeling og organisasjon. De mellomlederne jeg har valgt å se nærmere på har tittel som avdelingsleder og institusjonsleder. Funksjonen til mellomleder er å binde sammen virksomhetens strategiske nivå – langsiktig utvikling og operasjonelt nivå – og daglige funksjoner i virksomheten. Mellomledere må forholde seg til toppledelsen som stiller krav samt forholde seg til gitte økonomiske rammer av toppledelsen. De må ha evnen til å forstå hva som skal skje i en endringsprosess, hvordan dette vil påvirke både seg selv og sine medarbeidere og å skape mening i endringssituasjonen. Videre er deres oppgave å håndtere personalet og å kommunisere nødvendigheten av og grunner til endringer osv. (Hope, 2015).

Hope (2015) har utarbeidet et rammeverk for mellomlederens funksjoner ved endringer (Figur nr. 1). Han hevder at ingen av disse funksjonene kan stå alene og at alle delene har påvirkning og konsekvens for hverandre.



Figur nr. 1 Rammeverk for mellomleders funksjoner ved endring

*Internalisering* handler om å forstå hva endringen innebærer og hvordan det påvirker mellomlederen selv og sine medarbeidere. For å lykkes med endringer må mellomlederen etablere en forståelse og skape mening i endrings situasjonen (Hope, 2015:96). Lederen har evne til å skape en forforståelse hos medarbeidere om hvorfor endringen er nødvendig, hva endringen innebærer og hvilke konsekvenser endringer har for organisasjonen og for den enkelte medarbeider. Hope (2015) kaller dette *sensemaking*. På den andre siden mener han også at det må være *sensegiving* for at internalisering skal fungere. Sensegiving handler om mellomlederen skal bidra til at medarbeidere skal forstå meningen med endringen på en slik måte at deres virkelighet stemmer med mellomlederens foretrukne bilde. I følge Lewin (1947) finnes det tre faser ved endring, *opptining, endring og reetablering* (Lewin, 1947:5-41). Internaliseringen skjer i Lewins første fase, *opptining*, når en får en forståelse for at det er behov for endre noe. I følge Balogun (2003) skaper mellomlederen mening i endringen og gjennomgår en personlig endring selv, for eksempel noe som kan være knyttet til egen vurdering av forutsetninger for endringer eller konsekvenser av endringen.

Mellomlederen må ha evne til å *håndtere personalet* ved endringer når det gjelder for eksempel uro, frykt og usikkerhet. Her gjelder det å videreformidle mening i endringer til hver enkelt medarbeider gjennom god kommunikasjon. Det å håndtere personalet handler om å håndtere motstand mot endringer, håndtere reaksjoner og frustrasjoner, og forhandling mellom enkelte medarbeidere og grupper. Begrepet motstand mot endringer ble først introdusert av Kurt Lewin i 1947 og motstand mot endring skjer i endringsfasen der mange kan streve med å godta virkeligheten. Huy (2001) kaller dette mellomlederens *terapeutrolle*, noe jeg vil komme tilbake til i senere et avsnitt. Balogun (2003) forklarer dette som å *hjelpe*

*andre gjennom endringen*; her håndterer mellomleder ulike type reaksjoner fra sine medarbeidere og støtter de gjennom endringen.

Mellomlederen har ansvar for å sikre *den daglige drift* selv om det skjer en endring i organisasjonen. Det å finne balanse mellom endringsprosessen og driften er krevende. I følge Hope (2015) er det mulig å svikte organisasjons kjerneoppgaver under endringen. Huy (2001) omtaler dette som at mellomlederen er en *balansekunstner*. Dette er noe jeg kommer tilbake til i et senere avsnitt. Lederen må sørge for at kvalitet og effektivitet i kjerneoppgaver blir opprettholdt på et akseptabelt nivå under endringen. Det er også viktig å holde fokus på kontinuitet i endringen samtidig som man håndterer daglig drift (Hope, 2015:106). Balogun (2003) kaller dette *å holde driften i gang*. Her skiller Balogun (2003) daglig drift og implementering av endringer fra hverandre ved at én fokuserer på daglig drift mens en annen har fokus på endringen.

*Endring av arbeidssett* handler om å gjennomføre endringen. Lederen skal styre aktivitetene, utvikle nye arbeidssett, fordele oppgaver, oppfølging, underveis-evaluering og planlegge endringen i takt med evalueringen. I følge Huy (2012) er dette mellomlederens *entreprenørrolle*. Balogun (2003) kaller dette *å implementere endringene i avdelinger*, mellomlederen tar ansvar for oppgaver, utvikle gode arbeidssett og avklare grensesnitt. *Kommunikasjon* er nøkkelen til å gjennomføre endringer og det påvirker alle funksjoner som er nevnt over. Mellomlederen har som oppgave å overbevise medarbeidere slik at de tror på endringen, mening med dette og konsekvensen for enkelte medarbeider. I følge Hope (2015) bidrar kommunikasjon til å opprettholde motivasjon til endring og engasjement for løsning av oppgaver (Hope, 2015: 108). Huy (2012) kaller mellomlederen er en *kommunikator*.

Som har nevnt over beskriver Huy (2012) fire roller for en mellomleder ved endring. Det er *entreprenøren*, *kommunikatoren*, *terapeuten* og *balansekunstneren*. Rollen som *entreprenøren* gir mellomlederen mulighet til å få oversikt over hele bildet og identifisere nye muligheter gjennom problemløsning og mulighetsdeteksjon (Hope 2015:94). Rollen som *kommunikatoren* legger vekt på oversette endringsbudskapet til et språk som medarbeidere og sideordnede kjenne seg igjen og kan forstå. Som *terapeut* håndterer mellomlederen usikkerhet og frykt i organisasjon. Mellomlederen som *balansekunstner* skal opprettholde balansen mellom implementering av endringer samtidig med å ivareta daglige drift og opprettholde medarbeidernes motivasjon og engasjement (Hope 2015:94).

Floyd og Wooldridge (1992) har funnet frem til fire ulike oppgaver for mellomledere ved endring. De samler og sammenfatter informasjon som understøtter endringsinitiativet til toppledelsen. Mellomlederen finner alternativ retning på endringen, bidrar til nytenkning og innovasjon. Når strategien for endringen er besluttet iverksetter mellomlederen endringen (Floyd og Wooldridge, 1992).

## 2.4 Verdibevist ledelse

Mange organisasjoner velger kjerneverdier som skal representere deres intensjoner i organisasjon. For eksempel har Oslo Kommune kjerneverdier som brukerorientering, respekt, engasjement og redelighet. Meningen med å ha kjerneverdier er å implementere i dette i arbeidshverdagen til ledere og medarbeidere og for å gi en retning for vurderinger og handlinger. Aadland og Askeland (2017) kaller dette bevisstgjøring og begrunnelse. Ved bevisstgjøring reflekter de over intensjoner, handlingskonsekvenser og mulige verditolkninger i arbeidshverdagen. Begrunnelse er å redegjøre for hvordan tar man sine beslutninger og hvilke verdier som støtter valgene (Aadland og Askeland 2017:15). Aadland og Askeland (2017) har kommet frem til en definisjon av verdibevist ledelse basert på tre dimensjoner. De mener at verdibevist ledelse kan være aktiv lederinnsats i følgende avgjørende meningsdannende prosesser i organisasjonen (Aadland og Askeland 2017:16),

1. Utforming av organisatorisk formål gjennom verdibevistgjørende prosesser;
2. Mobilisering til god organisasjonskultur ved gjentatt oppmerksomhet om ønskelige verdier og praksisuttrykk, og ved systematisk refleksjon over etiske standarder i hittidige og framtidige handlinger;
3. Kritisk refleksjon over organisatorisk praksis for å avgrense innslaget av beslutninger og handlinger som uttrykker ikke-ønskede verdier.

Aadland og Askeland (2017) sier at rendyrket verdibevist ledelse er det vanskelig å finne til tross for mange virksomheter har bevissthet om verdier og utfører handlinger som baserer seg på verdier. Det de mener at hvis ledere er verdibeviste, dette kunne styrke grunnlaget for å se valgmulighetene og foreta kloke valg. De sier videre at det er en sammenheng med verdier og handlinger. For eksempel har Oslo kommune et krav til ledere om at de skal være redelige. Hvis verdibasert ledelse skal etterkomme dette kravet må ledere og medarbeidere ha en avklar forståelse av redelighet og dette skal være kommunisert godt i organisasjonen samt

tilpasset til konteksten. Ledere bør leve etter dette i praksis og bidra til virksomhets forbedring (Aadland og Askeland 2017:27).

For å utøve verdibevisst ledelse må organisasjoner finne ledertradisjoner som heller bygger på mening og hensikt i organisasjonen enn å velge ledertradisjoner som fokuserer på målsetting og avkastning. Ledertradisjoner som baserer seg på mening og hensikt har gjerne en kommunikativ tilnærming. Dette fører til at medarbeidere knytter sitt arbeid og engasjement til mening og hensikt og at organisasjonen utvikler bestemte verdier, kultur, handlingsmønster og vurderingsstandarder. Aadland og Askeland (2017) kaller dette institusjonalisering. Her bidrar ledere til å påvirke og styre for å danne felles verdier og holdninger i organisasjonen (Aadland og Askeland 2017:115).

Aadland og Askeland (2017) fremstiller to grunnleggende tilnærminger, *Verdier – for – praksis* og *verdier – i – praksis*. Praksis kan defineres som «helhetlig forståelse av intensjoner, språk og handling i relasjonelle, historiske kontekster» (Aadland og Askeland 2017:116). *Verdier – for – praksis* bygger på en målrasjonell tilnærming og *verdier – i – praksis* bygger på et fortolkende, kritisk refleksiv tilnærming. Jeg ønsker å utdype nærmere *verdier – i – praksis*-tilnærmingen fordi dette har større betydning i mitt prosjekt. Jeg velger også å forklare *verdier – for – praksis*-tilnærmingen kort fordi det er sammenheng mellom disse de tilnærmingene.

*Verdier – for – praksis* fungerer slik at først starter man med en verdi og deretter prøver å lete etter rette handlinger for den valgte verdien. Til slutt evaluerer man praksismønster og vurderer om innsatsen har nådd formålet. Aadland og Askeland (2017) forklarer dette med et eksempel. Når verdien *respekt* skal brukes i praksis i en situasjon lar man andre snakke ferdig, man holder åpent at man selv kan ta feil og den andre ha rett, man respekterer at andre har annerledes prioriteringer osv. Deretter tar man en evaluering hvordan dette fungerte i praksis (Aadland og Askeland 2017:45).

*Verdier – i – praksis* starter man derimot med å fokusere organisasjonens praksissituasjon som har opplevd, eventuelt observert. Med andre ord tar *verdier – i – praksis* utgangspunkt i faktiske handlingsvalg og empirisk praksis (Aadland og Askeland 2017:122). Deretter får man frem meningsinnholdet i hendelsen gjennom medlemmers refleksjoner. Dette gir mulighet til forandring, forbedring og innovasjon i praksis. For eksempel kan *verdier – i –*

praksis forklares slik at aktøren selv kan legge verdien respekt i en handling og en annen kan tillegge den samme handlingen en annen betydning enn respekt. Her oppstår forskjeller av mening, som kalles *uenighet* og kan situasjonen vendes enten i ubehagelig eller i kreativt mangfold – ettersom hvordan mennesker er komfortable med meningsforskjeller. Ved hjelp av felles refleksjoner over verdifortolkinger kan organisasjon anerkjenne og forbedre praksisen sin (Aadland og Askeland 2017:45). Aadland og Askeland (2017) sammenlikner dette med *sensemaking*. Det handler om å tilordne betydninger av hendelsen etter at hendelsen har skjedd. Her tar man utgangspunkt i at man alltid har en hensikt med det man gjør og derfor er verdier *for* handling underkjent. *Sensemaking* – perspektivet gir bedre grunnlag for endring og innovasjon. Derfor hevder verdier – i – praksis at forhånds erklærte organisasjonsverdier (verdier – for – praksis) har liten eller ingen betydning for organisasjonens faktiske praksis, mens refleksjonen over verdier – i – praksis gir selverkjennelse og grunnlag for endring. Dette fører til at organisasjonen blir verdibevisst.

Argyris og Schön (1978) har presentert «values-in-use». Her formidler de om et klart skille mellom *verdier – for – praksis* og *Verdier – i – praksis*. Verdier – for – praksis er «uttalte verdier som uttrykker ønskede praksisidealer» og verdier – i – praksis er «å studere verdier gjennom fortolkinger av kroppsspråk, rutinehandlinger, beslutningsmønstre, osv.» (Aadland og Askeland 2017:122).

Verdibasert ledelse er en sentral forutsetning i institusjonell – teorien til Philip Selznick (1957), og Robert House (1996) har fremstilt verdibasert lederatferd. House (1996) ser verdiene i et ledelsesmessig perspektiv og sier at «verdibasert ledelse knytter seg til lederens evne til å uttrykke en verdibasert visjon som skaper et moralsk engasjement blant medarbeidere» (Busch 2012:94). I følge Bass (2008) har man en sterk verdimeslig forankring i autentisk ledelse. Busch (2012) knytter verdibasert ledelse til personlighetsorienterte teorier og definerer verdibasert ledelse slik:

Verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves på både individnivå, gruppe nivå og organisasjonsnivå (Busch 2012:95).

Busch (2012) hevder at alle som arbeider med verdibasert ledelse må alltid være åpne for justeringer av verdigrunnlaget. Dette innebærer at verdiene kan flyte mellom ulike nivå, få endret status og betydning.

*Motivasjon* kan skapes ved at individer søker å dekke sine behov. Disse behovene har tre former, eksistensbehov, relasjonsbehov og vekstbehov. Disse kan variere i ulike situasjoner og fra person til person. Relasjonsbehovet sier noe om behov for sosial tilknytting og gode relasjoner. Behovet for anerkjennelse, vekst og personlig utvikling inngår i vekstbehovet (Busch 2012:110-113). Hvis en organisasjon ønsker å skape motivasjon kan dette oppnås ved å belønne medarbeidere med positive tilbakemeldinger, gjennom personlig utvikling og legge til rett for mestring i form av utfordringer som er tilpasset til deres kompetansenivå.

«Emosjoner er også et sentralt element i verdibegrepet» (Busch 2012:113) og de kan fordeles i flere grupper – glede, sinne, frykt osv. I disse gruppene finnes det konkrete følelser. For eksempel kan glede variere mellom lykkefølelse og opprømt glede. Sinne har former som raseri, irritasjon og misunnelse osv. Følelser kan også deles i negative eller positive og styrken kan variere etter situasjon. Når verdiene trekkes inn i en situasjon som er preget av positive følelser kan emosjoner forsterkes. For eksempel når medarbeiderne får positive tilbakemeldinger etter å ha løst en vanskelig oppgave.

Gjennom refleksjoner setter vi våre egne tanker i et større tidsmessig perspektiv. Bevisst refleksjon kan bidra til å identifisere ens egen verdi og atferd. Dette er en metode for etiske problemstillinger. Verdiutvikling i en relasjonsprosess gjennomgår problemeierens for forståelse, analyse av situasjonen, handlingsalternativer og deretter handling (Busch 2012:116-117). For forståelse er bakgrunnen for forståelse av en situasjon og ofte er ubevisst. Dette krever store selvinnsikt. Deretter skal det foretas en prinsipiell analyse av dilemmaet som er identifisert. Så skal det identifiseres mulige handlingsalternativer og vurderes mulige konsekvenser. Til slutt velger man et handlingsalternativ og setter den i verk på en god måte. Evaluering er det som skjer underveis (Busch 2012:119-120).

## 2.5 Relasjonsledelse

Ledelsesteori, *Leader-Member exchange* (LMX) handler om hvordan forholdet mellom en leder og medarbeider oppstår. I følge Graen og Uhl-Bien (1991) oppstår effektive ledelsesprosesser når leder og medarbeider utvikler modne relasjoner og kan dra nytte av fordelene som oppstår gjennom disse. Graen og Uhl-bien (1995) forklarer at forskjellige

medarbeidere oppfatter sin leder ulikt og relasjonen til hver enkelt medarbeider er forskjellig. På bakgrunn av dette har Graen og Uhl-Bien kategorisert *in og out* – gruppene. Kriteriene for valg av gruppe er avhengige av kvaliteten på relasjonen. For eksempel, hvis det er høykvalitetsrelasjon med lederen blir medarbeideren plassert i lederens *in – gruppe* og medarbeidere med lav kvalitet på relasjon blir plassert på *out – gruppen* (Graen og Uhl-Bien, 1995).

Yukl (2013) kaller dette *lav og høy grad av utveksling* i relasjonen. Utvekslingsrelasjoner baserer seg på personlig kompatibilitet og medarbeiderens kompetanse og avhengighet. I LMX – teorien utvikler ledere høy grad av utvekslingsrelasjoner med medarbeidere som har bidratt til forholdet gjensidig over lengere tid, dette blir kalt *modent* partnerskap (Yukl, 2013). For å opprettholde dette må ledere gjøre en innsats og bruke tid til å lytte til medarbeidere og gi dem oppmerksomhet (Yukl, 2013). Ved lav grad av utveksling er leder og medarbeider mindre avhengig av hverandre og det kan anses som en formell relasjon. Medarbeidere med lav grad av utveksling til sin leder forholder seg til formelle krav i stillingen sin som regler, oppgaver og prosedyrer osv.

I følge Graen og Uhl-Bien (1995) kan lav grad av utveksling forklares som *fremmed – fase*. I denne fasen har leder og medarbeider kun en formell kontakt, har lav utvekslingsrelasjon og har lav avhengighetsgrad. Når relasjonsgraden utvikler seg noe mer går man over til *modenhets – fasen* og deretter til *bekjent – fasen*. *Bekjent – fasen* anses som en form for sosial utveksling (Graen og Uhl-Bien, 1995: 230-232). LMX – teorien kan bidra til å forstå hvordan relasjoner mellom leder og medarbeider oppstår, hvordan ledere kan utøve effektiv ledelse og hvordan dette kan påvirke medarbeideres arbeidshverdag (Graen og Uhl-Bien, 1995).

Mens Graen og Uhl-Bien (1995) og Yukl (2013) legger fundamentet til relasjonsledelse, har Sprukeland (2017) en mer praksisorienterte relasjonsmodell. I følge Sprukeland (2017) baserer relasjoner seg på tillit og at det er viktig at ledere arbeider med å styrke tillit til sine medarbeidere. Han peker også på at «om relasjonen skal bli sterk og gi motivasjon, må tillit alltid håndteres med kløkt og emosjonell modenhet» (Sprukeland 2017:16). Han sier videre at kan ledere påvirke medarbeiderens mentale helse, og bidra til redusert stress, angst, frustrasjon gjennom tillitrelasjoner. Etter at jeg har lest en del om relasjonsteori tenker jeg at Sprukelands relasjonsledelse har større betydning for mitt forskingsprosjekt, problemstillingen og forskningsspørsmålene. Derfor støtter jeg meg til Sprukeland og hans teori om relasjonsledelse.



Spurkeland hevder at «relasjonsledelse er mer klokskap» (Spurkeland 2017:19) og baserer seg på naturlig interesse for mennesker og på forhold mellom mennesker. Et etisk menneskesyn gir grunnlag for kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider. Spurkeland (2017) sier også at positive relasjoner gir energi. Positive relasjoner kan oppnås ved å være integrert i et sosialt fellesskap der medarbeiderne bryr seg om hverandres utvikling og trivsel.

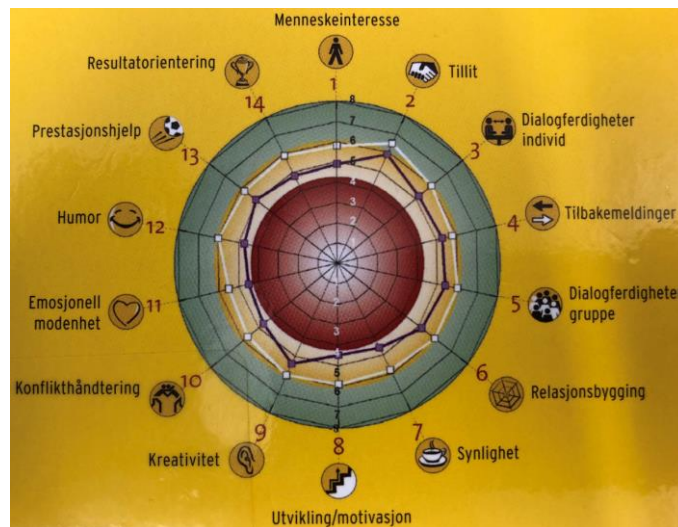
I følge Spurkeland (2017) er ledelse samspill og leder – medarbeider forholdet er avhengig av hvordan samspillet mellom partene utvikler seg. For eksempel hvis leder velger å overse at relasjonen finnes der, har lederen abdisert sin rolle i samspillet. Han hevder videre at relasjonsledelse handler om påvirkning, mer innflytelse, mindre kontroll, og gir medarbeidere frihet, gir innovasjonskraft, samt reduserer destruktiv angst og reduserer konflikter (Spurkeland 2017). For at samspillet skal være levende kreves det gjensidig positiv påvirkning fra både leder og medarbeider. Ledere må være bevisste på sin påvirkningsevne for å få medarbeidere med seg på lag.

«Relasjonsledelse setter individer fri til å bruke sine ressurser og utløse sin energi etter beste evne i et samspill med organisasjon» (Spurkeland 2017:29). Med friheten følger også relasjonelle forpliktelser og organisatoriske forventinger som medarbeiderne må ta hensyn til. Gode relasjoner gir også bedre grunnlag for humor og kreativitet. Dette blir kort forklart i forbindelse med radarhjulet. Spurkeland (2017) hevder også at gode relasjoner bygger et trygt miljø for medarbeidere der de kan bearbeide og redusere angst. Han forklarer også hvordan gode relasjoner kan redusere konflikter. Jeg kommer tilbake til dette senere i dette kapitlet.

Relasjonsledelse baserer seg på to hovedpremisser, bevisstheten om avhengighet og bevisstheten om relasjonelt mot. Avhengigheten handler om å etablere relasjonell styrke ved å tilpasse og å ha et aktivt og kreativt samarbeidsforhold til hverandre på arbeidsplassen. I følge Spurkeland (2017) handler relasjonelt mot om å ha evne og vilje til å møte mennesker ansikt til ansikt. Det kan være å vise mot og synlighet i samarbeidssituasjoner, å ha mot til å ta den vanskelige samtalen osv.

Relasjonskompetanse definerer Spurkeland som «ferdigheter, evner og holdninger som et menneske trenger for å etablere, utvikle, vedlikeholde og reparere kontakten med andre mennesker» (Spurkeland 2017:215). Han illustrerer dette gjennom *radarhjulet*, fjorten måleinstrumenter for relasjonskompetanse som danner grunnlag for relasjonsledelse

(Spurkeland 2017:214). Radarhjulet (Figur nr. 2) er inndelt i rød, gul og grønn sektor, og skalaen er fra 1 til 8. Rød sektor viser lav tilfredshet og lav aksept av lederstil, gul sektor viser middels tilfredshet og grønn sektor viser høy tilfredshet med lederstilen. Jeg vil gå nærmere inn på de 14 dimensjonene i radarhjulet. En del av dimensjonene vil jeg utdype nærmere, fordi disse er av større betydning for min studie. Kompetanse som kreativitet, humor, prestasjonshjelp, resultatorientering er imidlertid ikke så relevant for min studie. Derfor velger jeg å forklare de kort.



Figur nr. 2 Radarhjulet (Spurkeland, 2017:214)

*Menneskeinteresse* viser at lederen er menneskeorientert og har interesse for å oppnå kontakt med sine medarbeidere. Det viser også at lederen kjenner sine medarbeidere inkludert deres totalkompetanse, hjemmesituasjon, personlig utfordringer osv. Spurkeland (2017) mener at ledere kan bruke medarbeidersamtale som en form for å bli kjent med totalkompetansen til sine medarbeidere.

I følge Spurkeland (2017) er *tillit* bærebjelken i relasjonen. Tillit handler om «å gjøre hverandre godt og er vilje til å dele medgang og motgang» (Spurkeland 2017:194). Ved tillitsbrudd er det vanskelig å gjenopprette tilliten og gjentatte tillitsbrudd vil ødelegge relasjonen.

Spurkeland (2017) beskriver *dialogen* som en vinn – vinn samtale, den er brobyggende og undersøkende i form. Både leder og medarbeider skal føre dialogen med respekt og lytte til hverandres meninger for å oppleve likeverd. Ved å opprettholde balansen i dialogen kan partene gi plass og åpning for hverandre. Hvis lederen har bevissthet som dette, kan

medarbeidere oppleve det mer ufarlig å gå i dialog med hverandre, møte uenigheter og motsatte oppfatninger. Medarbeidersamtale anses som viktig mulighet for å styrke dialogferdighet.

Spurkeland (2017) sier at *tilbakemeldinger* kan gis via ros (positiv tilbakemeldinger), ris (negativ tilbakemeldinger) eller neglisjering (ingen tilbakemeldinger). Alle medarbeidere ønsker å få gode tilbakemeldinger fra sine ledere. Ledere kvier seg ofte for å gi negative tilbakemeldinger med tanke på mulige konsekvenser, og dette kan også føre til uærlighet hos lederen. Her risikerer lederen å ødelegge relasjoner og medarbeidere kan miste motivasjon. I slike tilfeller velger ledere ofte å ikke gi noen tilbakemelding. Spurkeland (2017) hevder at tilbakemelding i form av *jeg*-budskap kan resultere i en vinn - vinn løsning. Et jeg-budskap legger vekt på tilbakemelderens egen opplevelse og følelse men påpeker at årsaken ligger i mottakerens handlemåte (Spurkeland 2017:178). Han sier videre at det flere ledere gjør feil ved å gi negativ tilbakemeldinger er å bruke *du-form*. Dette kan betraktes som anklage, belære, true eller kritisere slik at mottakeren føler seg såret.

*Dialogferdigheter i gruppe* omhandler om ledelse av gruppesamtaler og møter. Her skal lederen ha evne til å lese hvem som skal få tale, hvem som må dempe seg og sørge for at alle kommer til orde for å si sin mening. Det er også viktig å holde balansen i gruppedialogen.

*Relasjonsbygging* kan beskrives om lederens evne til å opprette og vedlikeholde relasjoner. Her handler om å bli kjent med hverandres sterke og svake sider. Lederen kan sette i gang teambyggingssamlinger og sosiale sammenkomster for at medarbeidere kunne bli trygge på hverandre og dette kan føre til åpen kommunikasjon. Her blir medarbeidere avhengige av hverandre, samholdet og fellesinnsatsen styrkes, og man får nytte av hverandres kompetanse og godt samarbeid (Spurkeland 2017:39-40).

*Synlighet* handler om lederens prioritering av å oppsøke medarbeidere, snakke med dem i deres egne miljø. Det er vanlig at medarbeidere kommer innom kontoret til lederen for å drøfte arbeidsoppgaver og gjøremål. Det er også viktig at lederen oppsøker medarbeidere og viser at hun/han byr seg om sine medarbeidere og verdsetter dem.

Spurkeland (2017) sier at en god leder – medarbeider relasjon gir *motivasjon*. Her snakker ham om spenningsfelt, et avgrenset område der organisasjonen ønsker å få utført

verdiskapende arbeid. Lederen stiller i sentrum av spenningsfeltet og må ha evne til å tiltrekke medarbeidere til spenningsfeltet. Ved å vise oppmerksomhet og støtte kan lederen påvirke medarbeidere til å yte bedre selv på en *dårlig dag*. Motivasjon er kontinuerlig arbeid hvor enkelte medarbeidere trenger mer oppmerksomhet enn andre og de søker stadig etter tilbakemeldinger på sine prestasjoner (Spurkeland 2017:115-124).

*Kreativitet* handler om lederens evne til å være innovativ. I følge Spurkeland (2017) er «kreativitet en relasjonell kompetanse fordi kreativitetsledelse gir en sterk binding mellom aktørene i nyskaping og innovasjon» (Spurkeland 2017:215).

*Konflikter* kan kjennetegnes av håpløshet og isfront. Konfliktkompetanse handler om lederens evne til å håndtere konflikter. Spurkeland deler konflikter i tre stadier, *irritasjonsstadiet*, *misnøyestadiet* og *konfliktstadiet*. Mye av konflikter kan løses ved irritasjonsstadiet gjennom dialog, tilbakemeldingssamtaler og åpenhet. Misnøyestadiet involverer en tredjepart og kan medføre risiko for brudd på relasjonen. Konfliktstadiet innebærer negativ eller ingen kommunikasjon og betraktes som fastlåst (Spurkeland 2017:36).

Emosjonell intelligens kan beskrives som lederens evne til å registrere og håndtere egne og andres følelser (Spurkeland, 2017). Det å ha kjennskap til egne følelser danner grunnlag for å forstå og vise empati. Empati er å forstå andres tanker og følelser. Emosjonell intelligens handler også om å vite noe om hvordan følelser smitter til andre. Lykke, humør, sorg, entusiasme påvirker omgivelser og setter stemninger (Spurkeland 2017:171). Gjennom *emosjonell modenhet* har lederen evne til innlevelse og emosjonell intelligens.

*Humor* kan hjelpe til å redusere presset i vanskelig situasjoner og «smilet og latteren trekker mennesker sammen og skaper samhørighet» (Spurkeland 2017:138). Felles glede og felles sans for humor kan bidra til godt arbeidsmiljø. Humor kan betraktes om et kontaktskapende virkemiddel i relasjonsledelse.

*Prestasjonshjelp* handler om lederens evne til å få frem beste av sine medarbeidere, tilføre arbeidsglede og energi. Medarbeidere ønsker å bli sett av sine ledere, å få oppmerksomhet og å få bekreftelser.

En resultatorientert leder er stand til å levere resultater. Oppnådde resultater viser til godt felleskap og gode relasjoner. Dette er kombinert med de 13 relasjonskompetansene som er nevnt over og sterk relasjonskompetanse kan bidra til høy resultatoppnåelse (Spurkland 2017:215).

## 2.6 Oppsummering av teorikapitlet

Relasjonsledelse handler om det som foregår mellom mennesker og hvordan de påvirker hverandre. Ledere har ansvar for å være i en aktiv relasjon til sine medarbeidere og må ivareta samspillet i forholdet ved å pleie relasjonen. Spurkland (2017) sier at gode relasjoner bidrar til lite kontroll og ledelse og gir medarbeidere mulighet til å være «fri» ved å bruke sine ressurser og energi etter beste evne i et samspill med organisasjon. I tillegg baserer leder og medarbeider relasjoner på dialog og gjensidig forståelse, noe som kan skape god kvalitet i forholdet som igjen fører til lojalitet. På bakgrunn av dette er Spurkelands teori om relasjonsorientert ledelse høyaktuell i omstillingsprosesser.

Ledelse handler om å foreta forskjellige valg – av midler, av strategi, av tid. Aadland og Askeland (2017) hevder at verdibevissthet hos ledere kan bidra til å se valgmulighetene og foreta gode valg. Videre trekker de fram sammenheng mellom verdier og handlinger. De legger vekt på to perspektiver i verdier - «verdier kan betraktes om reelle og virksomme faktorer som handling kan utledes av» og «verdier kan også betraktes som sosialt konstruerte, hvor de tillegges mening gjennom sosial samhandling og har en indirekte sammenheng med handling» (Aadland og Askeland 2017:19). Busch (2012) sier på sin side at en som arbeider med verdibasert ledelse skal være åpen for å justere den kognitive, emosjonelle eller motivasjonelle dimensjonen i viktige verdier. Verdiene kommer til syne kognitivt gjennom daglige samtaler, og hvordan disse verdiene tolkes av mennesker er ulikt. Busch (2012) forklarer videre hvordan verdiutvikling skjer gjennom læring og gjennom refleksjon.

### 3. Metode

I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for min forforståelse, valg av tilnærming og hvilken metode jeg har brukt for å velge informantene. Videre ønsker jeg å si noe om hvordan jeg har gjennomført intervjuene, refleksjon over etiske perspektiver jeg har gjort og reliabilitet og validitet som metoderefleksjon.

#### 3.1 Forforståelse

Menneskets natur er å bruke forforståelser til å tolke det som skjer rundt oss, om det er bevisst eller ubevisst. Gjennom kunnskaper, erfaringer, opplevelser hver enkelt av oss har, preger forforståelsen og hvordan vi oppfatter virkeligheten. I følge Malterud (2011) handler forforståelsen om hva vi bringer med oss til prosjektet i form av faglige perspektiver, erfaringer, teorier før prosjektet starter. Min forforståelse var preget av mine arbeidserfaringer som mellomleder i en kommunal organisasjon. Jeg har opplevd flere endringsprosesser som er både vellykkede og mislykkede på min arbeidsplass. Det jeg har erfart at ledere har brukt ulike strategier for å lykkes med endringsprosesser. Jeg har en opplevelse av at ledere har hatt medarbeidere på laget når de har oppnådd gode resultater i endringsprosesser.

Med alt dette i min ryggsekk har jeg prøvd å være bevisst på å unngå at min forforståelse skulle påvirke studiematerialet mitt for mye. Jeg har forsøkt å reflektere over mine opplevelser og tolking av dette tema gjennom hele prosessen. Jeg var veldig bevisst på dette spesielt under intervjuene og analysedelen. Jeg hadde bestemt meg i forveien på å høre hva informantene formidlet og prøvde hele tiden å fokusere på informantenes forforståelse og opplevelser.

#### 3.2 Valg av tilnæringsmåte

Når det gjelder valg av metodisk tilnæringsmåte for min studie, er tema og innfallsvinkelen jeg har valgt avgjørende. Jeg har valgt å se nærmere på mellomlederens opplevelse, erfaringer av relasjon til sin leder og medarbeidere i en spesifikk omstillingsprosess. Målet med denne studien er å få innsikt i lederens opplevelse og hva de gjorde for å styrke relasjon under

omstillingsprosessen. I følge Thagaard (2009) kan man bruke kvalitativ metode til å forstå erfaringer og sosiale fenomener på bakgrunn av innsamlede data fra personer og situasjoner som skal studeres, samt gå i dybden for å forstå betydning. Gjennom kvalitativ metode kan man undersøke et fenomen og dette kan bidra til å få mer kunnskap om fenomenet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010:99).

Når det gjelder problemstillingen jeg har valgt, hadde jeg også mulighet til å velge observasjon som metode for innhentning av informasjon, men omstillingsprosessen jeg har valgt å se nærmere på trådte i kraft i fra 2015 og jeg har derfor gått glipp av observasjonsmuligheten for denne studien. Så jeg valgte å gjennomføre intervju for å få svar på problemstillingen og jeg ønsket å gå i dybden på hva lederne formidlet gjennom intervjuene. Dette vil bidra til å få økt forståelse samt å finne ut hva ledere gjorde for styrke relasjon til sine medarbeidere, noe jeg mener at ikke kan beskrives med tall og grafer (Johannesen mfl. 2010:83).

### 3.3 Kvalitativ metode

I følge Thagaard (2009) handler kvalitativ forskning om å gå i dybden og å legge vekt på betydning. Denne metoden er hensiktsmessig å bruke når man skal studere fenomener som er lite forsket på tidligere og man ønsker å gå i dybden på fenomenet for å forstå meningen, noe som ikke kan måles i kvantitet. Jeg har valgt kvalitativ metode, nærmere bestemt intervju for å få tak i opplevelser, tanker og refleksjoner om relasjonen mellomledere hadde under omstillingen.

#### 3.3.1 Fenomenologisk tilnærming

Jeg velger å bruke fenomenologi som perspektiv i studien min. I følge Kvale og Brinkmann (2009) tar fenomenologisk perspektiv utgangspunkt i hvordan informantene oppfatter virkeligheten. Dette vil bidra til å se situasjonen i informantens eget perspektiv, og hvordan mellomledere fortolker og forstår forholdet til sin egen leder og sine medarbeidere. I følge Thagaard (2009) søker fenomenologisk analyse å oppnå forståelse av den dypere mening i informantens opplevelser. Formålet med min studie er å forske på hvordan mellomledere opplevde relasjoner og hva de gjorde for å styrke forholdet i en omstillingsprosess. Mitt ønske var å få frem opplevelser, erfaringer, tanker, refleksjoner de hadde under endringen. Det å gå i

dybden og vektlegge mening, handler om å bruke materialet til å beskrive virkeligheten slik informanten beskriver. Dette arbeidet er preget av min egen forforståelse, ny kunnskaper jeg har fått gjennom å lese om tema og stille spørsmål til materialet.

### 3.4 Utvalg

Det er krav til forskningsprosessen at forskeren må gjøre vurderinger når det gjelder hvilke informanter som skal delta, antall informanter og hva slags strategi man vil bruke og hvilke rekrutteringsmetoder man skal velge. Ut i fra problemstillingen var det klart at jeg ville velge mellomledere fra en kommunal helseorganisasjon. Jeg valgte mellomledere – institusjonssjef og avdelingsledere. Tanken med å velge to mellomledernivåer var å få bredde i data, samt at jeg ønsker å se om det er noe forskjell på relasjonsarbeidet mellom disse to nivåene. Eneste avgrensningen var at de aktuelle informantene har vært involvert i omstillingsprosessen jeg ønsket å se nærmere på. Siden omstillingsprosessen jeg valgte foregikk både på langtidshjem og helsehus valgte jeg mellomledere fra begge stedene. Dette valget kunne gi meg mulighet til å se nærmere på om det er noe forskjell på leder og medarbeiderrelasjonen under omstillingsprosessen på det to ulike institusjonstypene. Jeg valgte Oslo Kommune av praktiske grunner; kortere reisevei til informantene og på grunn av at Oslo Kommune har mange sykehjem jeg kunne oppsøke.

Jeg vurderte også å ta med medarbeiderens opplevelse av samme omstillingsprosessen. Det ville vært spennende og lærerikt også å se nærmere på hvordan medarbeiderne opplevde relasjonen til sine ledere. Jeg valgte bort dette på grunn av oppgavens begrensede omfang og valgte å fokusere kun på mellomlederes opplevelse.

Ønsket mitt var å finne informanter som ville delta frivillig i min studie. Jeg tok kontakt med flere langtidshjem og helsehus som hadde vært involvert i omstillingsprosessen i forskjellige stadier. Jeg fikk god respons fra flere aktuelle informanter. Siden jeg har valgt to mellomledernivåer var det hensiktsmessig å velge et langtidshjem og et helsehus inkludert begge mellomledernivåene. Det var litt utfordrende å velge informanter fordi lederne hadde involvert i omstillingsprosessen i forskjellige tidspunkter og flere hadde byttet arbeidsplassen under omstillingsprosessen. For å gjøre dette mer enkelt tok jeg kontakt med institusjonsledere som hadde meldt interesse og presenterte tema jeg ønsker å forske på, hensikten med studien og metoden jeg hadde valgt å bruke. Så spurte jeg institusjonsledere



om de hadde avdelingsledere som kunne tenke seg å bidra i min studie. Flere meldte interesse og alle jeg har snakket med var veldig positive og syntes tema var interessant. Jeg fikk med institusjonsleder og to avdelingsledere både fra langtids hjem og helsehus. Dette utgjorde 6 intervju med mellomledere fra begge stedene med eneste kravet om at de hadde opplevd denne omstillingsprosessen. Jeg sendte en e – post med formell invitasjon til intervju (vedlegg 1) og avtalte tidspunkter når intervjuet skulle gjennomføres.

Informantene var ledere for forskjellige avdelinger, noen fra somatisk avdeling, noen var ledere for skjermet avdeling og noen fra korttidsavdeling. Informantene hadde varierende lengde på erfaringen som leder. Avdelingsledere hadde personalansvar for sykepleiere, hjelpepleiere og pleieassistenter, mens institusjonsleder hadde personalansvar for avdelingsledere. Alle var kvinner og alle hadde grunnutdanning som sykepleiere og forskjellige lederutdanninger. Informantene presenteres i en egen tabell – Vedlegg 4.

Jeg valgte å ikke intervju noen fra min egen arbeidsplass. Det å forske på egen arbeidsplass kan påvirke reliabilitet og validitet av studien. Det kan være utfordrende for meg å se bort fra informasjon og følelser jeg har, og kjenner overfor egen arbeidsplass. Jeg kan risikere å miste evnen til objektiv analyse av innsamlede data fordi jeg kjenner godt til medarbeidere på arbeidsplassen. Det er også mulig at informantene ikke vil dele personlige synspunkter og at de holder tilbake informasjon på grunn av uklar rollefordeling mellom dem som informanter og medarbeidere og meg som forsker og mellomleder.

### 3.5 Intervjuene

For å oppnå målet med å innhente relevante data for min studie har jeg utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 2). Intervjuguiden var utledet av problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg har fordelt intervjuguiden slik, spørsmålene om temaene jeg ønsker å undersøke: verdier, positive relasjoner og lederstil.

I følge Johannessen m.fl (2010) er intervju den mest brukte måten for å samle inn kvalitative data på. Jeg har valgt å benytte meg av delvis strukturert intervju fordi jeg ønsker å gå i dybden og å få fange opp små nyanser som blikk, nonverbal kommunikasjon osv. Jeg ønsket at intervjuguiden skulle ha så åpne spørsmål som mulig. I tillegg tenker jeg at individuelle

intervjuer passer best for min forskning fordi noen av informantene muligens kan oppleve at dette er et tema som er vanskelig å snakke om.

Jeg er interessert i opplevelse, perspektiv og erfaringer til enkeltindivider og hvordan disse individer fortolker situasjonen. I følge Thagaard (2009) er intervju godt egnet til å få informasjon om enkeltindividers synspunkter, selvforståelse og opplevelse. Jeg gjennomførte intervjuene i november – desember 2017. Før intervjuet hadde jeg også gjennomført et pilotintervju hvor jeg fikk mulighet til å få innblikk i intervjusituasjonen. Gjennomføring av intervjuene krevde at jeg var åpen, innga tillit og jeg prøvde å få god kontakt med informantene. Selv om jeg brukte intervjuguiden som redskap var det viktig for meg ikke å følge spørsmålene slavisk. Jeg prøvde å lytte til informantene og prøvde ikke å bli stresset av intervjusituasjonen.

Jeg opplevde at informantene var engasjerte og aktive under hele intervjuprosessen. Jeg presenterte meg selv og fortalte om hensikten med studien før jeg slo på båndopptakeren. Jeg hadde innledet intervjuet med spørsmål om bakgrunnen til informantene og denne informasjonen skrev jeg for hånd. Deretter fortalte jeg litt om omstillingsprosessen. Dette innledet naturlig til tema og hoveddelen av intervjuet. Jeg fikk en god og åpen dialog med alle fordi de var veldig lette å snakke med. Jeg brukte denne muligheten til å utfordre dem til å svare utfyllende og spurte også etter konkrete eksempler på erfaringer som førte til positive/negative relasjoner. På slutten av intervjuet spurte jeg om kommentarer og innspill samt hvordan de hadde opplevd intervjusituasjonen.

### 3.6 Forskningsetikk

Som forsker må man forholde seg til forskningsetiske retningslinjer. I min forskning blir mennesker og deres opplevelser involvert (Johannessen m.fl. 2010). Da er det ekstra viktig at jeg som forsker inngir tillit og åpenhet. Jeg brukte forskningsetisk sjekkliste på etikkom.no for å se om prosjektet mitt var meldepliktig og at jeg ikke brøt etiske hensyn. Konklusjonen jeg fikk var at jeg ikke trengte å melde inn mitt prosjekt. Jeg har formidlet til informantene at deres opplysninger blir behandlet konfidensielt og lagret på en forsvarlig måte, samt blir slettet ved studiens slutt. Lydopptakene ble oppbevart i et låst skap. Transkriberingsmateriale er lagret elektronisk på låst pc (Johannessen m.fl. 2010). Under intervjuene forsøkte jeg å vise

respekt og ta hensyn til deres reaksjoner. Jeg formidlet også til informantene at opplysningene i oppgaven blir anonymisert slik at ingen kunne bli gjenkjent.

Jeg har informert informantene om at det er frivillig å delta og at de når som helst kunne trekke seg uten å måtte gi noen begrunnelse for dette. Jeg har sendt epost med informasjonsbrevet (vedlegg 1). I tillegg har jeg innhentet frivilling muntlig samtykke.

### 3.7 Analyse av data

Etter at jeg hadde transkribert materiale fulgte jeg Malterud (2011) sin systematiske tekstkondenseringsmetode for fenomenologisk analyse. I følge Malterud (2011:92) gjennomføres analysen i fire trinn, (trinnene skal beskrives senere i dette avsnittet) ved å bli kjent med materialet, organisere data, finne meningsinnhold og beskrive resultater på en forståelig måte. Dette er en variant innenfor konvensjonell meningsanalyse (Kvale og Brinkmann, 2009).

#### Helhetsinntrykk

Jeg leste materialet mange ganger for å få et helhetsinntrykk. Siden jeg transkriberte alle intervjuene selv, hjalp dette meg til å bli bedre kjent med materialet i tidlig fase. Det var litt utfordrende for meg ikke å la meg friste av andre temaer som kunne vært aktuelt i begynnelsen. Men jeg skrev ned mine tanker og perspektiver underveis og ble mer tydelig på hvilke tema som kunne bidra til å belyse problemstillingen.

#### Meningsbærende enheter

I dette trinnet har jeg organisert deler av materialet som jeg oppfattet hadde noe å tilføre til problemstillingen. Jeg leste materialet på nytt og skrev ned foreløpige temaer. Jeg hadde mange refleksjonsrunder med meg selv for å finne ut om disse foreløpige temaene jeg hadde valgt kunne hjelpe meg til å svare på problemstillingen. Etter flere gjennomlesinger sorterte jeg ut meningsbærende enheter av materialet som jeg har valgt. Malterud (2011:101) kaller dette koding. Det ble synlig for meg hvilke temaer som var felles for alle informantene og hvilke temaer som skilte seg ut hos enkelte av informantene.

## Kondensering

I dette trinnet har jeg systematisk hentet ut mening ved å kondensere innholdet i de enhetene som er kodet sammen (Malterud 2011:105). Her har jeg delt opp noen kodegrupper i subgrupper, fant andre koder som hørte sammen og deretter jobbet med en kodegruppe om gangen. Det var også informasjon måtte jeg forkaste på grunn av at den viste seg å være irrelevant i forhold til problemstillingen.

## Syntese

I dette trinnet har jeg sammenfattet hva jeg har funnet i form av fortolkete synteser som ga grunnlag for nye begreper og beskrivelser (Malterud 2011:108). Informasjon fra hver av kodegruppene har jeg sammenfattet til en analytisk tekst som kan konkretisere mine hovedfunn. Resultatet av dette ble en tabell med temaer, koder og sitater som jeg har brukt i analysekapittelet. Etter nøye studering av tabellen klarte jeg å se sammenhengen mellom temaer og hvordan dette førte til funnene. Så lagde jeg en modell slik at det ble lettere for leseren følge prosessen fram mot funnene. Modellen blir presentert i analysekapittelet.

## 3.8 Metoderefleksjon

Min interesse var å skrive om omstillingsprosessen, ledere og medarbeidere, men det var krevende å finne ut hvordan jeg skulle forme dette til en konkret problemstilling. Etter å ha lest mye om endringsprosesser på arbeidsplasser ble jeg veldig nysgjerrig på hvordan ledere og medarbeidere opplevde dette og om hvordan arbeidsrelasjoner kunne påvirke endringsprosesser.

### 3.8.1 Reliabilitet

I følge Jacobsen (2015:16) handler reliabilitet om at empirien skal være pålitelig og troverdig og at en annen forsker kunne fått samme resultat ved å bruke samme metoder. Reliabilitet knyttes til hvordan data skal samles, hvordan disse skal brukes og analyser. Jeg har forsøkt ikke å legge føringer til spørsmålene eller stille ledende spørsmål. Jeg stilte samme spørsmålene til alle informantene og jeg har stilt spørsmålene en gang, eller hvis informantene ba om å få gjentatt spørsmålet, stilte jeg det på nytt. Jeg ga dem refleksjonstid uten å stille samme spørsmålene på en annen måte. Jeg har forsøkt å gjengi informantene mest mulig

korrekt og har gjort rede for alle valgene jeg har tatt forhold til informantene, konteksten og metode for å ivareta kvaliteten på forskningen. I tillegg har jeg forsøkt å gi klar beskrivelse av prosessen, fra datainnsamling til analyse og tolking av resultater for å bevare troverdigheten av studien.

### 3.8.2 Validitet

Validitet handler om grad av gyldighet i resultatene i min studie vil gi. Validitet blir påvirket av spørsmålene jeg har stilt og materialet som kom frem, det vil si om det er sammenheng mellom fenomenet jeg ønsket å forske på. For å få styrket validiteten må jeg være sikker på at mitt materiale representerer fenomenet og være bevisst på om denne studien representerer virkeligheten. I tillegg vil validiteten i studien styrkes ved at jeg gjorde rede for de metodene jeg bruker knyttet til utvalg, intervju og analyse og at informantene kunne kjenne seg igjen i mine beskrivelser.

### 3.8.3 Styrker og svakheter ved metoden

I følge Jacobsen (2005) er kvalitativ tilnærming åpen og har fleksibilitet. Jeg fikk mulighet til å strukturere data etter at jeg har samlet de inn. Få føringer ved innsamling av data kan gi mindre styring av informantenes svar og dermed gi en bredere forståelse av situasjonen (Jacobsen 2005:129). På den andre siden var metoden ressurskrevende og jeg håndterte mye ustrukturerte data og jeg hadde utfordringer under transkriberingen.

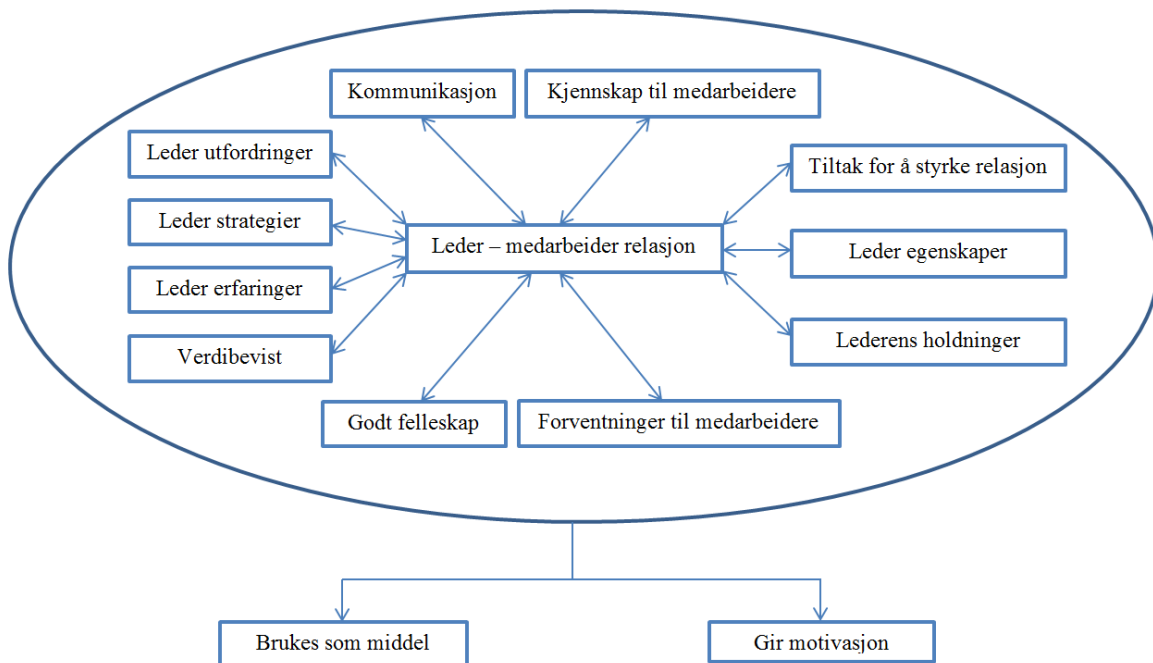
I tillegg skapte metoden bedre klima for fortrolighet i intervjusituasjonen og jeg fikk mulighet til å observere og legge til rette eller begrense forløpet. Jeg følte mer sikker på meg selv utover i intervjuene, klarte å slappe av mer og mer og var ikke like nøye med følge intervjuguiden slavisk. Men jeg sørget for at jeg stilte alle spørsmålene til alle informantene. Jeg opplevde at det var tidkrevende å analysere materialet og det var også vanskelig å generalisere funnene på grunn av at jeg hadde intervjuet kun få informanter.

## 4. Analyse

I dette kapitlet skal jeg redegjøre funnene mine og forsøker å presentere disse på en systematisk måte. Jeg har beskrevet hvordan jeg har utført analysen i metode kapitlet og med mål om å belyse min problemstilling.

### 4.1 Analyseprosess

Analyseprosessen startet jeg med å gjennomlese det transkriberte materialet med mål om å finne hvordan informantene opplevde leder – medarbeiderrelasjonen under omstillingsprosessen. Leder – medarbeiderrelasjonen er et bredt begrep og involverer mange faktorer. Derfor har jeg prøvd å kategorisere hovedfunnene ved å ta utgangspunkt i hva som påvirker leder – medarbeiderrelasjonen. Her inkluderes aspekter ved relasjon og videre i fremstillingen viser jeg lederutfordringer, strategier de brukte, hvilke verdier som er preget de og i tillegg til hva mellomledere gjorde for å styrke relasjon til sine medarbeidere. Hovedfunnene er samlet i en modell (Figur nr. 3) for å gi lederen et overblikk og lettere kunne følge med videre i presentasjonen. Jeg starter derfor med å presentere modellen.



Figur nr. 3 Hovedfunn

Modellen over viser at leder – medarbeiderrelasjonen er avhengig av flere faktorer i en omstillingsprosess. Hver enkelt faktor har en gjensidig påvirkning til leder –

medarbeiderrelasjon. Disse er ment å avspeile hvordan jeg har oppfattet informantenes opplevelse av relasjon under omstillingsprosessen.

## 4.2 Presentasjon av funn

Her skal jeg presentere funnene som har en mening i forhold til min problemstilling. Jeg velger å fremstille funnene ut ifra kategoriene jeg har vist i figur 3. Til slutt velger jeg i oppsummeringen for å fremstille overordnede funnene. Presentasjon av informantene er vedlagt (vedlegg 3).

### 4.2.1 Aspekter ved relasjon i omstillingsprosessen

Det kom frem flere aspekter ved leder – medarbeider relasjon under omstillingsprosessen. Det er knyttet til kommunikasjon, hvordan enkelte ledere kjente sine medarbeidere, lederegenskaper, lederens egen tilnærming til omstillingen, forventningene til medarbeidere, arbeidskultur på avdelingene og avdelingslederens manglede inkludering i planleggingsfasen.

#### 4.2.1.1 Kommunikasjon

Flere av informantene mente at de fikk lite informasjon fra toppledelsen, dermed førte dette til å skape uro og usikkerhet hos medarbeiderne. Informantene har tatt i bruk informasjonsskriv som kommunikasjonsform i tillegg til samtaler, tilstedeværelse under møter, under rapporter og dette tyder på at de har brukt ganske mye tid til å kommunisere både med enkelte medarbeidere og i grupper. En informant fortalte at de hadde gjennomført individuelle samtaler med alle medarbeidere for å høre om hvilke ønsker de hadde og hvor de ønsket å arbeide videre. Her viser det et bra utgangspunkt for å starte omstillingsprosessen, at ledere tar sine medarbeideres ønsker alvorlig og viser genuin interesse for at de ønsker å ta være på sine medarbeidere under en utfordrende situasjon. Videre fortalte hun at «de ønskene ble jo ikke oppfylt. Noe, men liten grad» (ALI3). Her viser det seg derimot tydelig tegn på at mellomledere hadde en liten påvirkning overfor toppledelsen.

Alle informantene trakk frem at de var tydelige i kommunikasjon og kommunikasjonen var preget av ærlighet. I tillegg var de åpne for å erkjenne sin egen usikkerhet. Det kom også frem

at informantene hadde en del utfordringer med å nå ut med kommunikasjon til alle medarbeidere på grunn av turnusplan. De var tydelige på at de jobbet mye for å sikre god informasjonsflyt i avdelingene til tross for medarbeidere hadde jobbet på alle døgnets tider. Informantene var til stedet under rapport og under samlinger fordi de følte at der kunne de oppnå en god informasjonsutveksling med flest mulig til stede og fikk mulighet til å fange opp signaler fra medarbeidere før feil informasjon spredde seg videre. En informant fortalte hennes opplevelse om dette slik:

Informasjon hos noen, hører noe også, prater folk sammen, mer enn vi tror. Sånn at gjenta, det er ikke nok å informere en gang. Trenger bekreftelse på samme om og om igjen (ALI3).

Informantene fra helsehus hadde opplevd mer utfordringer i kommunikasjon. Dette var på grunn av at konseptet *helsehus* krevde at alle medarbeidere som jobbet med langtidspasienter skulle flytte ut slik at det ble plass til *kun* sykepleiere og helsefagarbeidere på helsehusene. Da kom det ”nye” sykepleiere og helsefagarbeidere og de ”gamle” sykepleiere og helsefagarbeidere måtte flytte til andre sykehjem. En informant framhevet dette slik:

...På en måte og støtte dem på at de var ikke det noe galt med dem men liksom konseptet helsehus på en måte krevde. Men det er sånn at det blir veldig mye følelser i sånn prosess. Egentlig folk trenger litt tid til å bearbeide, for å hjelpe på en måte til å leve gjennom (IHI6).

Informantene ga uttrykk for at de måtte håndtere mange utfordrende situasjoner flere ganger i løpet av en arbeidsdag. God kommunikasjon ble nøkkelordet i slike situasjoner. Med dårlig informasjon om omstillingsprosessen i utgangspunktet og med mange forskjellige tolkinger, tanker og refleksjoner hos medarbeidere førte det ofte til ”utblåsing” under fellessamlingene. Blant medarbeidere var det flere med sterke meninger som tok mye plass på møtene og informantenes oppgave var å finne en balanse slik at alle fikk mulighet til å stille spørsmål eller å si sin mening. Flere av informantene vektla at de måtte kommunisere enda mer tydelig om verdien av å gi tjenester til svake i samfunnet. Kommunikasjon gikk mye på å balansere informasjonsflyt og planlegging av tjenestene for å unngå omsorgssvikt. I tillegg kommuniserte informantene om at omstillingen kun var en del av endringen som skjer og man må også ha fokus på å opprettholde driften i avdelingen.

Det var også tydelig at informantene opplevde kommunikasjon preget av ganske mye følelser, mye tristhet, irritasjon og forvirring hos medarbeidere. Informantene hadde klart å imøtekomme disse negative følelsene ved å gi rom og mulighet til å få ut disse følelsene. De var åpne om følelsene og hadde refleksjoner rundt dette samt å tilpasse sine



kommunikasjonsmåter slik at medarbeidere følte seg ivaretatt og de fikk god omsorg fra sin leder.

Det viser seg at informantene hadde brukt forskjellige kommunikasjonsmåter og de la vekt på å være tydelige og åpne. Hovedpoenget her er at informantene har hatt en opplevelse av god kommunikasjon på avdelingene noe som førte til at de håndterte sin del av omstillingsprosessen på best mulig måte samt å vise medarbeidere at de brydde seg om dem.

#### 4.2.1.2 Kjennskap til sine medarbeidere

Informantene ga uttrykk for at de hadde kjent sine medarbeidere i varierende grad. Flere av informantene kjente personligheten til hver enkelte medarbeider, deres faglige styrke og svakheter i jobbsammenheng og hvordan medarbeiderne fungerte i fellesskapet. En informant fortalte:

Jeg kjenner jo mine medarbeidere godt både hva som er deres faglige styrker og svakheter og jeg kjenner de også som personer. Man vet jo litt om hver enkelt. Jeg vet hva som er styrken til de ansatte og den bruker jeg i organisering av avdelingen litt bevisst da. Sett liksom sammensetting av personer (ALI1).

Det var tydelig etter alle informantenes fortellinger at informantene hadde bedre kjemi med enkelte medarbeidere enn andre. De begrunnet dette med personlighetstrekk til enkelte medarbeidere, noen var lettere å bli kjent med, noen bød litt mer på seg selv, noen var åpne for å fortelle om sine private ting osv. og med andre ord hadde de behov for litt mer oppmerksomhet fra lederen sin enn andre.

Mens informantene kun hadde et kollegialt forhold til noen andre medarbeidere. Disse medarbeiderne hadde mer fokus på ansvar og på arbeidsoppgaver når de var på jobb enn å bruke tiden til å fortelle om private ting. En annen informant fortalte: «Jeg vet ikke mye om privatlivet til folk men jeg tror at de har såpass tillit at hvis det er noe så kommer de og forteller det til meg, så man tar hensyn til det» (AHI5). Dette kan tolkes som at informanten og medarbeiderne hadde en god relasjon som har bygget på tillit og at de hadde en gjensidig forståelse av forventningene til hverandre.

Her er det interessant å se på kvaliteten på relasjon i forhold til at informantene hadde kjent noen medarbeidere godt og de brukte bevisst deres kompetanse, men de kjente noen andre medarbeidere i mindre grad. Informantene var tydelig på at ingen av overnevnte delene var

riktige og/eller galt og de var åpne for å ta i mot sine medarbeidere som de var, men heller å finne en balanse selv for å håndtere ulike situasjoner.

#### 4.2.1.3 Lederegenskaper

Lederens evne og motivasjon til å stå i denne type omstillingsprosesser, samt å ha evne til å motivere medarbeidere viste seg å være viktig for å lykkes med formålet. De sa at det var viktig å tenke seg om og kjenne etter om de ville stå i krevende situasjoner som dette og om de hadde kapasitet til å motivere seg selv og andre under prosessen. Det viste seg at alle informantene hadde klart å gjennomføre omstillingen, stått i vanskelige situasjoner og ikke minst håndtert utfordringene etter beste evne. En informant fortalte, «(...) Så man på en måte skulle skille mellom det som var sårt eller vanskelig men prøve å være profesjonelt opp i det da» (ALI1).

Informantene hadde en felles oppfattelse av at ledere må ha evne til være tydelige og ærlige ovenfor medarbeidere i omstillingsprosesser. Det de sa var at det er spesielt viktig å avklare forventningene til hverandre, med andre ord stille krav til hverandre samtidig som å ha evne til å være en leder som medarbeidere kan ha tillitt til. Det som er særlig tydelig, er at hvordan informantene balanserte mellom å være en leder som stille krav samt å ha god relasjoner til sine medarbeidere.

Informantene fortalte om at ledere må være rollemodeller når det gjelder å anerkjenne sine egne svakheter og sin usikkerhet. De mente at dette vil skape forståelse og åpenhet hos medarbeiderne slik at de kan også være åpne med sin usikkerhet. Fortellingene til informantene viser at ledere må ha evne til god kommunikasjon samt å klare å få medarbeidere til å samarbeide for å nå felles mål. Det var tydelig at medarbeidere tålte å stå i utfordrende situasjoner hvis de hadde god kommunikasjon og godt samarbeid i avdelingen. Gjensidige respekt til hverandre og å stole på at både ledere og medarbeidere står i denne prosessen sammen, hadde klart å skape en felles forståelse.

Under intervjuene kom det også frem at ledere må ha evne til å anerkjenne sine medarbeidere, «personalet har behov for å bli sett» (ALI3), å se behovet til medarbeidere og vise at ledere bryr seg om sine medarbeidere slik at medarbeidere føle seg en del av felleskap kan bidra til 'å dra laste sammen'. Her viser lederens evne til 'å se hvor skoen trykker' – se og forstå hvor

store utfordringer medarbeidere har med tanke på arbeidsoppgaver slik at ressursene skal fordeles riktig.

Det viser seg at informantene hadde genuin interesse for sine medarbeidernes beste og de brydde virkelig om dem. En informant kom med et konkret eksempel som viste at hvor viktig det er å bry seg om sine medarbeidere selv om de skal jobbe på en annen arbeidsplass. Hun sa:

Jeg husker at jeg fulgte egentlig personalet, (...), men jeg fulgte flere av ansatte til andre steder der de skulle begynne, bare liksom at for å se og møte den nye lederen, bare for å trygge personalet rett og slett (ALI3).

En annen informant var veldig stolt over at hun hadde klart å være tilgjengelig for sine medarbeidere i hele omstillingsprosessen. Hun mente at det var viktig at ledere skal være tilgjengelig i perioder der medarbeidere kan slite. Så hun hadde utsatt sin ferie på grunn av at hun ikke vil at hennes medarbeidere skulle være alene. «Fordi jeg mente at det var viktig at vi var sammen» (AHI5).

Det som er tydelig her er at informantene hadde egenskaper som gikk direkte ut på medarbeidere – evne til å motivere, evne til å se, evne til å forstå utfordringer og evne til å være ærlige. Men også personlige egenskaper som gikk ut på – selvinnsikt og kjenne seg selv, innrømme sine egne svakheter og å gå foran som et godt eksempel.

#### 4.2.1.4 Lederens holdning til endringen

Ved å spørre mellomledere om hvilke erfaringer de hadde med omstillingsprosessen og gjennom deres refleksjoner, kom det frem at mellomledere hadde en god holdning til endringen i utgangspunktet selv om noen av informantene var nye i stillingen sin. På en måte var de ”nye” klar over at de ikke hadde nok erfaring og følte seg ukomfortabel under endringen. Likevel klarte de å opprettholde en positiv tilnærming til endringen. En informant sa: «(...) Som leder man må være innovativ og se fremover og være i stand til på måte å stå i omstillingsprosesser da» (ALI1). ILI2, som har vært leder i mange år og har opplevd flere omstillingsprosesser gjennom årene. Hun hadde en åpen tilnærming til endringer men likevel følte at hun er blitt utsatt for ganske store endringer som person, fra en trygg stilling til da hun plutselig ble kastet ut i en ny rolle på et annet sykehjem. Gjennom flere slike erfaringer har hun klart å endre seg selv slik, «(...) Så jeg tror at jeg er blitt endret ift jeg er mye mer åpen og fleksibel og at jeg liksom tar ting litt mer som det kommer» (ILI2).

Under intervjuene kom det flere slike eksempler hvor det viser at informantene hadde positive holdninger til endringer. En annen informant fra helsehus – korttidsopphold, samstemte i dette og fortalte at ledere må ha evne til å endre seg fordi det kommer små og store endringer nesten hver dag. Denne informanten var innstilt på, «men personlig har jeg positiv innstilling til endringer. Jeg tenker at alle endringer alltid fører med seg utvikling, man lærer seg noe» (AHI5). AHI4 også fremhevet det samme og fortalte:

Men at på en måte må vi se på ting positivt, må se på en måte å være innstilte på at ting skjer at nå er det helsehus, denne uken jobber vi på denne måten, neste uke kanskje vi skal jobbe på en annen måte. Vi må på en måte innstille oss mentalt og forberede til forandringer (AHI4).

Det er tydelig her at informantene opplevde en positiv tilnærming til omstillingen selv om noen av dem var ny i lederstilling under endringen og at informantenes fortellinger viser hvor endringsdyktige mellomledere er til en hver tid.

#### 4.2.1.5 Forventning til medarbeidere

Informantene ga uttrykk for at det også ble endringer i den måten de jobbet på, med tanke på en annen pasientgruppe og at det krevdes mer av fra medarbeiderne for å finne nye løsninger, krevde mer fysisk samt andre måter å jobbe på. Det kom også fram at alle informantene hadde en del godt voksne og stabile medarbeidere som hadde jobbet sammen i mange år. Her stilles det også krav til medarbeidere at de klarer å omstille seg til nye endringer som kommer. En informant sa:

Veldig mange individer og mange ulike personligheter i gruppen. Det er jo å forme en ny avdeling samtidig som skjer en endring i avdelingen sånt krever mer av dem, måten de jobber på (ALI1).

Alle informantene ga uttrykk for at de hadde forventninger til medarbeiderne slik at medarbeiderne hadde innsyn i målene på arbeidsplassen, innsyn i sine arbeidsoppgaver og hvordan disse skulle utføres. På den andre siden var forventningen også et krav hos ledere og en institusjonsleder sa: «(..) de målene og de forventningene, de oppgavene som jeg forventer at de skal løse i sin avdeling også (...), hvordan de er som ledere og fungerer som ledere» (ILI2).

Informantene var enig i at de hadde forventninger om at medarbeidere stilte opp på jobb selv om de hadde lettere sykdommer som forkjølelse, betennelser osv. Den ene informanten var veldig klar på dette og fortalte at de jobber med den mentaliteten i avdelingen selv om man

ikke er 100 % frisk kan man komme på jobb å gjøre andre arbeidsoppgaver. Hun kalte dette 'å bygge ansvarsfølelse'. Hun fortalte videre at, «dette jeg er veldig på at når du ikke er på jobb så går det utover pasienter, men det går utover kollegaene også» (AHI5).

Her viser det seg at det blir stilt store krav til informantene slik at målene blir nådd og det blir stilt krav til medarbeiderne for å utføre arbeidsoppgaver med forvarlighet, økt nærvær samt å forvente de også skal takle omstillingen på en best mulig måte.

#### 4.2.1.6 Godt felleskap

Informantene hadde en felles oppfattelse av at de hadde godt forhold til hverandre og medarbeiderne følte seg trygge på hverandre. Dette omtalte de som en stor fordel for å gå inn i en krevende omstillingsprosess. Institusjonslederne mente også at ledergruppen hadde rimelig godt forhold til hverandre og de utfylte hverandre på flere måter, stilte opp for hverandre og støttet hverandre i krevende prosesser. En annen informant sa, «Da er det jo klart kjempebra at vi er forholdsvis trygge for hverandre fra før av og at vi er ganske åpne» (ILI2).

En annen informant samstemte i dette og mente at det også var en fordel at medarbeiderne hadde jobbet sammen en periode og de kjente hverandre på godt og vondt. Hun fortalte at, «Nå kjenner vi hverandre virkelig veldig godt mange av oss og de nye som kommer inn på en måte smittes av den positiviteten de også» (AHI4). En annen informant som var ny i sin lederstilling sa indirekte at de hadde et godt fellesskap og samhold i arbeidsgruppen. Hun uttrykte sin opplevelse slik:

Jeg hadde veldig gode folk rundt meg som hjalp meg å gå gjennom det. Ledergruppa, der kunne du komme og å si at hva er lurt å gjøre, spørre på måte og bare fortelle hvordan du har det (ALI3).

Det kom også frem at medarbeidere klarte å kommunisere slik at de løste utfordringer der og da. Dette viser indirekte en felles forståelse i avdelingen. Alle informantene påpekte hvor viktig det er å ha en tilhørighet til arbeidsgruppen for å gå inn i en krevende omstillingsprosess. De fortalte at det var betryggende å vite at noen kjente fra personalgruppen og alle pasientene var med til det nye stedet. En annen informant samstemte i dette og sa: «Jeg tror at det var den følelsen av at tilhørighet. Altså at vi drar sammen. At jobben kommer til å gå ut på det samme» (AHI5). Felles forståelse og følelse av tilhørighet bidrar til at medarbeiderne kan godta omstillingen på en bedre måte og tilpasse seg til endringer.

#### 4.2.1.7 Grad av Delaktighet i planleggingsfasen

Det var enighet om at avdelingslederne ikke hadde blitt delaktig i planleggingsfasen. De ga uttrykk for at de fikk lite informasjon samt at det tok veldig lang tid før de fikk informasjon. En informant sa: «Omstillingen ble satt til en dato. Da skulle det skje. Også nærmet det seg mer og mer på datoen men likevel fikk vi ikke den informasjon vi trengte for kunne gjøre det vi skulle overfor våre ansatte» (ALI1).

Det viser også at avdelingslederne opplevde et dilemma fordi deler av prosessen var lukket og de fikk ikke lov til å gå ut med mer informasjon til medarbeiderne. ALI1 sa, «Det var mye taushetsbelagt som du ikke fikk lov til å gå ut og si noe om». En annen informant (ALI3) sa, «det er ikke vi som tar disse avgjørelsene men vi har oppdrag til å gjennomføre det som er veldig upopulært. De er jo mot» (ALI3). Her vises også et annet dilemma avdelingslederne opplevde. Informantene prøver å opprettholde tillit til sine medarbeidere samtidig som de skal være lojale mot fattende vedtak.

Det tyder også på at institusjonsledere sitter igjen med en annen opplevelse av samme sak. En institusjonsleder (IHI6) mente at de hadde fått nok informasjon fra toppledelsen. Men hun opplevde at medarbeidere syntes at omstillingen var kjempe-urettferdig og dum. En annen institusjonsleder fortalte:

Jeg har vært delaktig i alle møtene sammen med områdedirektør og det er jo i områdeledermøtene der hvor Institusjonssjefene skal møtes. Vi har blitt fortløpende orientert om den prosessen (ILI2).

Samme informant fortalte videre at «Jeg synes at jeg er veldig heldig som kan sitte og ha endrings- og påvirkningsmuligheter inn i organisasjonen men også ut, opp mot områdedirektør» (ILI2).. Her er det tydelig at institusjonsledere har større påvirkningsmulighet og større handlingsrom enn avdelingsledere. Kan det være at institusjonsledere også opplevde taushetsbelagt informasjon de ikke kunne videreformidle til sine underordnede? Det er overraskende å høre at institusjonsledere fikk nok informasjon fra toppledelsen mens avdelingsledere opplevde motsatt av dette. Kan det være at det oppsto en kommunikasjonssvikt her eller at avdelingslederne forventet mer innsyn i omstillingsprosessen?

#### 4.2.2 Lederens erfaring av relasjonsfremmende arbeid under omstillingen

Informantene beskrev at de hadde en god relasjon til sine ledere, til sine medarbeidere og fikk god støtte fra ledere under hele prosessen. En informant fortalte, «Jeg fikk gode støtte fra min tidligere leder. Han var veldig synlig og vi drøftet det i ledergruppa. Det er der man kunne komme med å få råd, hadde det veldig åpent» (ALI1). Dette sitatet sier indirekte om at informanten og hennes nærmeste leder hadde en god arbeidsrelasjon hvor informanten følte seg trygg. Her kan det også tolkes som at ledergruppen fungerte som støtte for hverandre og hadde det høyt under taket.

Informantene mente at det var lettere å gå inn i omstillingsprosessen når de hadde gode relasjoner på arbeidsplassen. De mente at gode relasjoner fører til større påvirkningskraft hos medarbeiderne. I tillegg førte større påvirkningskraft til bedre samarbeid i arbeidsgruppen. Informantene hadde en felles oppfattelse av at medarbeiderne visste at lederne har gjort sitt beste i den situasjonen. Her vises noe om at medarbeidere stolte på sine ledere og de hadde større tillit til dem.

Omstillingsprosessen har ført til at informantene måtte arbeide seg gjennom ulike etiske dilemmaer. For eksempel fortalte en informant, «Det var veldig mange medarbeidere som jeg hadde veldig nær forhold til som jeg også ble berørt av, og jeg egentlig ikke hadde lyst til å miste» (IHI6). Hun mente videre at den avgjørelsen måtte hun ta som leder på grunn av at det var sterke føringer fra toppledelsen. Her kommer vi tilbake til begrenset handlingsrom hos mellomledere.

Noen av informantene opplevde det litt utfordrende å opprettholde relasjonen under omstillingsprosessen. Her fører det tilbake til etiske dilemmaer og verdikrig hos informantene. Alle informantene var enige om at de hadde mye kommunikasjon under omstillingen, men det viser seg at informantene prøvde så godt det lot seg gjøre å beholde relasjonene under krevende forhold. Informantene måtte balansere kommunikasjon, væremåte og måten de har støttet sine medarbeidere på. En informant fremhevet sitt etiske dilemma slik, «(...) ikke spør for så mye, du vet at den har det ikke bra. Du kan ikke gå og å klappe hele dagen at dette går bra. Det blir feil det også – det er liksom hele tiden du må føle litt på og å balansere» (ALI3).

Da selve flytteprosessen var ferdig hadde flere informanter nye medarbeidere og nye personligheter de måtte bli kjent med. Flere av informantene opplevde dette som krevende med tanke på endring av deres *gamle måte* å jobbe på. Det dukket opp flere utfordringer med

å samkjøre medarbeidere som kom fra andre arbeidskulturer. Her hadde det oppstått friksjoner i relasjoner og irritasjoner hos medarbeidere. Det viser også at informantene hadde klart å skille mellom personer og sak og opprett profesjonelt. Resultatet av dette fortalte en informant slik, «(...) Så vi har funnet tonen som bare det. Men vi er uenige, vi er fortsatt uenige av og til, men det har aldri blitt konflikt av det» (AHI5).

ALI3 kom med et konkret eksempel for å vise at opplevelsen av omstillingen kan også bidra til noe positivt. Hun fortalte om en medarbeider hun hadde god relasjon til, ble berørt av omstillingsprosessen. Medarbeideren hadde jobbet i samme sted i mange år, har hatt en kronisk sykdom og trengte en stilling med lettere arbeidsoppgaver. På grunn av omstillingsprosessen dukket det opp en slik stilling. «Jeg husker at det var en smart løsning med tanke på fremtiden hennes da også nå har vi jo kanskje en løsning». Samtalen informant hadde med denne medarbeideren om ny stillingen førte til at deres relasjon ble utfordret. «Men det var så fremmed for henne, hun gråt på kontoret mitt...». Informanten var stolt og fortalte at det hadde gått veldig bra med den medarbeideren på ny stedet. «Etter hvert det viste seg at hun begynte å blomstre der. (...). Hun trivdes så godt der. Det er liksom flott, tenker at det er vonde runder å gå gjennom, tåle litt ubehag». Denne historien forteller litt om utfordringer med å være en mellomleder. Det er viktig å anerkjenne deres kompetanse for å håndtere slike situasjoner samt emosjonell modenhet hos mellomlederne.

Informantene snakket veldig positivt og varmt om sine medarbeidere og de var ganske stolte over dem for at de hadde stått i denne tøffe prosessen. En informant sa, «Jeg har fantastiske ansatte, en fantastisk personalgruppe og det er grunnen til at jeg har jobbet i mange år sammen med dem» (AHI4). Dette kan tolkes om at informanten hadde gode relasjoner til sine medarbeidere og de har klart å bygge opp *et team* som jobbet mot samme mål. Under intervjuene var det også tydelig at informantene hadde et godt etablert miljø for å gi hverandre tilbakemeldinger. Informantene opplevde at de hadde åpenhet slik at medarbeidere kunne komme med direkte tilbakemeldinger til lederne.

Jeg har sett her at informantene erfarte god støtte fra sine ledere og kollegaer, de hadde god kultur for å gi tilbakemelding til hverandre. De opplevde også en del etiske dilemmaer og utfordringer med samkjøring av medarbeidere. Det som er særlig tydelig, er at informantene sitter igjen med blandede opplevelser og følelser av endringen.



### 4.2.3 Verdier som styrker relasjonsfremmende arbeid

Informantene var enige om at verdigrunnlaget deres hadde hjulpet dem til å reflektere og å opprettholde relasjoner til sine medarbeidere under krevende situasjoner. Det kom frem at informantene diskuterte utfordringer med åpen sinn, formidlet informasjon til medarbeidere og prøvde å opptre så redelig og rettferdig som mulig. Informantene opplevde gjensidig tillit og respekt. En informant sa, «det er viktig i hele gruppen at man har respekt og ærlighet» (AHI4). En annen informant beskrev sin opplevelse slik, «det å være åpen har vært viktig i denne prosessen og være ærlig også ovenfor medarbeidere. Det er viktig å ta med seg verdien som empatifaktor» (ALI1). Informantene fortalte at å vise empati overfor medarbeidere har vært viktig og riktig i denne prosessen. Det viser seg at informantene prøvde å støtte, prøvde å se situasjonen fra medarbeiderens perspektiv og rett og slett å være et medmenneske.

En informant sa, «Jeg er veldig opptatt av åpenhet og tillit. Jeg sier til personalet at jeg vil høre det dere har å si, døra er åpen og at man finner en løsning i de fleste situasjonene» (ALI3). Dette sier noe om at informanten har genuin interesse for å få vite tanker og refleksjoner fra medarbeidere samt at informanten ufarliggjør utfordringer. I tillegg sier det noe om at informanten selv var med å finne løsninger sammen med medarbeidere – bygge teamfølelse.

Under intervjuene kom også det tydelig frem at alle informantene hadde verdier som baserer seg på pasientens beste og virkelig å etterleve hva som er viktig for pasientene. Det viser seg at de er preget av omsorg overfor pasientene. Et utsagn som understøtter dette er, «Men mine verdier baserer seg på at for det første er jeg her for pasientene. Det er pasientene som trenger våres tjenester» (AHI5). Samme informanten fortalte videre at «for å gi pasientene gode tjenester må medarbeidere føle seg ivaretatt» (AHI5). Her kommer det frem skjulte verdier som rettferdighet, respekt, og å gi oppmerksomhet til medarbeidere. Informantene strakk seg langt for å gi medarbeidere de har krav på, de behandlet dem med respekt og prøvde å imøtekomme medarbeidernes behov når det var mulighet for det, dvs. så lenge det ikke gikk utover pasientene. Her måtte informantene finne en balanse mellom å gi gode tjenester til pasientene samtidig som å ivareta medarbeidere.

Informantene hadde både åpne og skjulte verdier i verdigrunnlaget sitt. Fortellingene fra informantene var tydelig på at de baserte seg på hensikten i handlingene og reflekterte deretter etter hendelsen har skjedd, noe som førte til at de endret tankemåte og holdninger. Det som er

tydelig her er at informantene praktiserte verdier – i – praksis som førte til selverkjennelse og grunnlag for endring.

#### 4.2.4 Lederstrategier som fremmer relasjon

Informantene ga uttrykk for at de varierte mellom forskjellige lederstrategier for å arbeide seg gjennom omstillingsprosessen og for å opprettholde og styrke relasjoner til sine medarbeidere. Her kom det frem strategier som situasjonsbestemt ledelse, relasjonsorientert ledelse, deltakende ledelse, gi tilbakemeldinger til medarbeidere osv. Informantene var bevisste på at de hadde ulike personer i avdelingene med ulik kompetanse og ulike personligheter. En informant sa:

Noen må du være mer på for å måte følge opp direkte, noen har økt behov for å bli sett, (...). Kanskje er man på jobb når man er på jobb, er litt mer profesjonell, man har ulike måter å fungere på jobb (ALI1).

Her viser det seg at denne informanten har lagt til grunn situasjonsbestemt ledelse, noe som gikk ut på lede medarbeidere gjennom deres forskjeller og å utnytte forskjeller på en best mulig måte for å få dem til å fungere i ulike situasjoner på jobb.

En annen informant hadde benyttet seg av relasjonsorientert ledelse. Hun sa, «jeg er blitt veldig bevisst på, fordi relasjon mellom en leder og ansatte det er jo da alfa omega» (ILI2). Hun mente også at kvaliteten på relasjonen påvirker medarbeidere til å gjøre det lederen ønsker og å få medarbeidere med seg på laget. Hun sa videre at, «man må være mer bevisst på være profesjonell samtidig som man er en medmenneske» (IHI2).

«Viktig å gi ros og å være veldig konkret på det som må forbedres» (ALI3). Denne informanten har her brukt strategier som å være støttende og gi medarbeidere positive/negative tilbakemeldinger. Når det gjelder negative tilbakemeldinger hadde hun valgt å være konkret på saken og prøvd å finne en måte å videreformidle dette til medarbeidere uten at dette fikk negative konsekvenser for relasjonen. En annen informant benyttet seg av deltakende ledelse. Hun sa, «For å prøve å formidle videre at nå er vi en ny situasjon og på en måte vi må finne ut i felleskap, alltid jobbe med at vi skal gjøre ting sammen» (AHI4). Hun mente at denne strategien bidro til å styrke felleskap og samarbeid i gruppen.

En informant påpekte at hun merket en positiv endring i relasjonen ved å være på tilbudssiden og å være tilgjengelig for medarbeidere. Hun pekte på, «Jeg sitter her (ved døra). Jeg vil se og

jeg vil bli sett. Døra mi er alltid åpen. De kan komme når som helst. Så jeg prøver å ivareta dem daglig» (AHI5). Samme informant hadde brukt veiledning som strategi til å styrke relasjonen. Hun har hatt veiledningsgrupper sammen med medarbeidere for å finne ut hvordan de kunne jobbe sammen, forstå gruppedynamikken, hvordan tilpasser man, hva som hindrer til et godt samarbeid og skape samhold i gruppen.

Her har jeg sett at informantene brukte forskjellige strategier for å styrke relasjonen til medarbeidere. Hovedpoenget er at de benyttet seg av ulike strategier, noe som fungerte i ulike situasjoner hos de ulike informantene.

#### 4.2.5 Lederutfordringer knyttet til relasjon

Etter hvert som jeg gjennomførte intervjuene fikk jeg et større og større innblikk i hvilke utfordringer informantene hadde knyttet til relasjonen. Det var tydelig at informantene hadde ganske mange individer å følge opp i hverdagen noe som førte til at de ble lite synlige i avdelingen. Det følger også mange administrative oppgaver med flere medarbeidere og det ble lite tid til å oppsøke medarbeidere i deres miljø. Følgende sitat sier ganske mye om denne utfordringen:

Jeg merker selv endring fra at jeg har fått nye personer nå og at jeg har flere ansatte å forholde meg til. Jeg har en ganske krevende avdeling som gjør at jeg ikke er så synlig som jeg var tidligere (ALI1).

Informantene, spesielt fra langtidshjem var tydelig på at det ikke bare medarbeidere de må bli kjent med, det er pasientene og pårørende. Det er også mellomlederes oppgave å etablere relasjonen til disse menneskene. Informantene påpekte videre at det er viktig å ha innsyn i hvilken type avdeling man er leder for og hvilke pasienter har man ansvar for, fordi alle oppgavene ble styrt av behovet til pasientene. En informant mente at det er like viktig å kjenne beboere og pårørende for å forstå virkeligheten til medarbeidere. Hvis dette ikke er på plass, «så blir.. avstanden større og større mellom deg og dine medarbeidere, da er det vanskelig å beholde disse relasjonene» (ALI3).

Et av målene med samhandlingsreformen var å effektivisere tjenestene. Dette gjorde at mellomledere fikk økt oppgaver samt å måtte beherske flere nye dataprogrammer. Alle ekstra oppgavene førte at informantene fikk begrenset tid til medarbeidere. Dermed opplevde flere av informantene dårlig samvittighet for at de ikke kunne støtte medarbeidere mye mer i

hverdagen i form av være delaktige i enkelte oppgaver ut i avdelingen eller ta seg mer tid til å høre hvordan enkelte medarbeidere hadde det på jobb.

Det kom også frem at informantene hadde gruet seg til å ta de vanskelige samtalene med de som ble berørt eller ble overtallige. En informant påpekte også at det var utfordrende å håndtere hverdagen, der enkelte medarbeidere snakket mye om frustrasjon på rapporttider hvor alle møtes. En informant fortalte, «at hvordan man skal takle, morgenen kan begynne med at man sklir ut fra rapporten til hvor urettferdig dette er» (ALI3). Her er det tydelig at informanten hadde utfordringer med å beskytte andre i personalgruppen mot denne negative innvirkningen fra enkelte medarbeidere.

Flere av informantene klarte å innrømme at de ble påvirket av sterke personligheter hos medarbeidere. Det virket som om at informantene hadde en verdikrig med seg selv. En informant beskrev hvordan hun opplevde dette dilemmaet, «Det var nesten så jeg hørte stemmen hennes i hodet mitt. Hun kunne være veldig irritert. Det var en periode hvor jeg prøvde å unngå henne» (ALI3).

En annen utfordring som kom frem var å jobbe med flere forskjellige kulturer på *en* avdeling. Omstillingsprosessen gjorde at det ble satt sammen flere individer og grupper fra forskjellige steder. Informantene spesielt fra helsehus – med korttidsopphold opplevde dette ganske utfordrende. Helsehusene fikk fagpersoner fra mange steder i Oslo. Her er det tydelig at informantene opplevde utfordringer med å samkjøre forskjellige kulturer på en avdeling og få dem til å levere samme tjenesten.

Jeg har her sett at informantene hadde mange ulike utfordringer – flere medarbeidere å følge opp, pasienter og pårørende å bli kjent med, å bli tilført flere administrative oppgaver, etiske dilemmaer, utføre vanskelige samtaler osv. Det som er særlig tydelig, er informantenes pågangsmot til å utfordre seg selv til å stå i overnevnte situasjoner.

#### 4.2.6 Hva gjorde ledere for å fremme leder – medarbeiderrelasjon?

Ved spørsmål om hva mellomledere gjorde for å styrke leder – medarbeider relasjon kom det frem mange tiltak. Det var felles møter, individuelle samtaler, tilstedeværelse der medarbeidere møtes og aktiv bruk av tillitsvalgte og verneombud. En informant hadde opplevd denne situasjonen, «I den felleskap, man balanserte med jo med at du kan jo ikke

‘hyse’ med en gang. De kan ikke overta helt heller» (ALI3). Hun hadde valgt å løse situasjonen slik, «jeg inviterte til kontoret til en prat og spurte hvordan det gikk. Brukte mer tid ute i avdelingen på måte for å vise at jeg også er i samme båt» (ALI3). Her viser hun omsorg, empati og forståelse ovenfor sine medarbeidere.

Noen av informantene opplyste om at de hadde arrangert lederseminar der alle ledere var samlet for å ha fokus på forskjellige temaer, for å snakke om utfordringer de hadde og fant løsninger sammen. De så dette som veldig nyttig fordi der fikk ledere mulighet til å bli bedre kjent med hverandre og å danne grunnlag for gode relasjoner. Mens noen andre informanter hadde seminar som gikk på å håndtere endring. Der fikk medarbeidere en oppgave om å reflektere over tingene som *ikke* skulle endre seg under omstillingen. Her er det tydelig at informanten inkluderte alle medarbeiderne, satset på å bygge teamfølelse og brukte muligheten til å styrke samhold i gruppen. Hun sa:

Det som er viktig er å ha tilhørighet til hverandre. Hvis man ikke gjør det, da får du folk som ikke engasjerer seg mye, dette er de som føler ansvar for hverandre, det er kjempe viktig (AHI5).

Dette sier indirekte noe om at gode relasjoner i arbeidsgruppen gir positiv effekt i utførelse av arbeidsoppgaver og man er omgitt av mennesker som bryr seg, og som igjen bidrar til hverandres utvikling.

Informantene hadde en felles opplevelse av at de har vært tett på medarbeidere. De mente også at de har vært delaktige i arbeidsoppgaver til medarbeidere – noen sa at de har vært med å hjelpe til med morgenstell og dele ut medisiner osv. Informantene sa at dette har hjulpet dem til å fange opp ting som rører i avdelingen ganske raskt. De fikk muligheten til å løse en del utfordringer der og da. De mente videre at de så en positiv innvirkning på relasjonen da informantene var delaktige i medarbeidernes eget miljø. Informantene så at medarbeidere klarte å mestre sine arbeidsoppgaver, håndtere utfordrende situasjoner og vokse i rollene sine.

### 4.3 Oppsummering av overordnede funn

Under intervjuene ga informantene uttrykk på at de prøvde å være tydelige, ærlige og åpne ovenfor medarbeidere. Det viser seg at både synlige og skjulte verdier har hjulpet informantene til å etablere en bedre relasjon til de fleste medarbeidere. En av de overordnede funn var at det oppstod nyttige refleksjoner rundt hvorfor de var der og hva var viktig for

dem. Det var tydelig at gode kvalitetsrelasjoner de hadde til sine medarbeidere *motiverte informantene* både til å stå i denne krevende omstillingsprosessen og å kjempe videre for å opprettholde gode arbeidsrelasjoner.

Det er også opplysende at informantene brukte gode relasjoner de hadde til sine medarbeidere som *et middel* til å lykkes med omstillingsprosessen. Det er tydelig at informantene nådde lettere til medarbeidere for å forklare hvorfor denne omstillingsprosessen var nødvendig og viktig. De hadde også involvert medarbeidere i større grad i utførelse av omstillingen og jobbet mye med å få dem til å føle eierskap til endringen. Under prosessen jobbet informantene med å se hver enkelte medarbeider, opprettholdt en bra kommunikasjon og vært ærlig og åpen. Datamaterialet viser entydig at informantene hadde et mål om å etablere og opprettholde rike relasjoner til sine medarbeidere.

## 5. Drøfting av hovedfunn

I dette kapitlet skal jeg diskutere problemstillingen opp mot de funnene jeg har presentert i analysekapittelet. Jeg velger å ta utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene jeg har stilt og drøfter de opp mot funn i forrige kapitlet.

### 5.1 Forskningsspørsmål 1: Hvilke verdier preger mellomlederens relasjonsfremmende arbeid overfor egen leder og medarbeidere?

Funnene fra min studie viser at informantene var opptatt av og hadde et mål om å ha en god relasjon til sin leder og sine medarbeidere. I det relasjonsfremmende arbeidet baserte de seg både på åpne og skjulte verdier, egne verdier som leder og refleksjoner rundt hendelser som skjedde under omstillingsprosessen. Som nevnt i teorikapitlet har Oslo kommune kjerneverdier som brukerorientering, respekt, engasjement og redelighet. Det viste seg at disse forhåndserklærte verdier var godt integrert blant ledere. Verdiene ga dem et godt grunnlag for å opptre verdibevisst i hverdagssituasjoner. De praktiserte disse verdiene i sine vurderinger og handlinger, gjennom refleksjoner og fattet gode beslutninger. Dette kan falle inn under Aadland og Askeland (2017) sin uttalelse om bevisstgjøring og begrunnelse. Ledere i undersøkelsen hadde bevissthet rundt kjerneverdiene og de reflekterte over meningen med handlinger og konsekvenser. De kunne også begrunne sine beslutninger og hvilke verdier som hadde preget beslutningene. Funnene viser også at det er kobling mellom verdiene og handlingene til lederne. De kom med flere eksempler på dette og at dette samstemte med Aadland og Askeland (2017) sin uttalelse om sammenheng med verdier og handlinger. For eksempel mente lederne at de jobbet mye med å være redelige ovenfor medarbeiderne under omstillingen med tanke på å formidle riktig og ærlig informasjon. Det virket som om de hadde forstått mening og konsekvenser med å være redelig spesielt under denne utfordrende situasjonen.

Selv om informantene opplyste om åpne verdier så kom det frem en del skjulte verdier gjennom deres handlinger. De mente at de var *åpen i kommunikasjon*. Jeg mener at å være i en åpen kommunikasjon fører til anerkjennelse. Anerkjennelse har mange kvaliteter. For eksempel legger anerkjennelse til rette for å lytte til medarbeidere og lytte til seg selv som leder, det å vise respekt og skape raushet for ulikheter hos medarbeidere. Det er nettopp dette informantene formidler – relasjonelle prosesser som å se og lytte til medarbeidere, å vise

genuin interesse for medarbeidere, å føre en god dialog og å gi konstruktive tilbakemeldinger osv. Definisjonen på verdibasert ledelse til Busch (2012) forklarer fire komponenter; målformulering, problemløsning, språkskaping og samspill som kobler sammen verdiutvikling. Anerkjennelse er en viktig del i dette verdiutviklingssamspillet. Busch (2012) legger til grunn omsorg, tillit, respekt og åpenhet i samspillet. Informantene fortalte også om at anerkjennelse inngår i det sosiale samspillet for eksempel i overnevnte relasjonelle prosesser. Dette kan stemme godt overens med Uhl-Biens (2006) perspektiv på relasjonell ledelse som en sosial prosess der sosial orden og mening konstrueres og produseres. Dette kan bidra til en felles forståelse av ulike arbeidssituasjoner og gir en følelse av at arbeidsgruppen jobber sammen, noe som er betydning for alle i en slik omstillingsprosess.

Det kom også frem at det var viktig for dem å *være tydelig og ærlig* overfor medarbeidere. Jeg mener at dette bidrar til å skape tillit. Spurkeland (2017) mener at tillit er bærebjelken i en relasjon. På en måte handler å være ærlig om å være der for hverandre i medgang og motgang. Væksthus for ledelse understekte i sin rapport (2008) om at evne til å skape tillit er en av kjernekompetansene hos en vellykket leder. Dette har også Kollete (2013) funnet i sin masteroppgave – en troverdig leder kjennetegnes ved å være til å stole på, ærlighet og åpenhet. Det å være en leder som er *ydmuk og viser omsorg* kan hjelpe til å få medarbeidere med på laget. Dette kan skape både motivasjon og bygge tillit hos medarbeidere. I Spurkelands relasjonsledelse (2017) blir det også påpekt at tillitsbaserte relasjoner skaper motivasjon hos medarbeidere.

Ledere i undersøkelsen fortalte om at de hadde faglig gode medarbeidere med flere års erfaring. Å vise tillit handler også om at ledere delegerer ansvar og oppgaver til sine medarbeidere og stoler på deres kompetanse. Dette samsvarer igjen med rapporten til Væksthus for ledelse (2008) om at evnen til å delegere ansvar og oppgaver er også en kjernekompetanse hos vellykkede ledere. For å oppnå tillit har ledere et krav om å være ydmyke og å ha innsikt i medarbeidernes meninger. Jeg mener at en leder med manglende ydmykhet viser manglende selvinnsikt. Ledere i undersøkelsen har ansvarliggjort medarbeidere slik at de opplever mestring av oppgaver. Dette faller inn under kategorien, leder som energibygger fra rapporten fra SINTEF (2006). Ledere opplevde at dette bidro til å øke tillit blant dem og medarbeiderne, noe som samsvarer også med den ovenfor nevnte rapporten.



Leder - informantene utrykte at de virkelig *brydde seg* om sine medarbeidere. På en måte handler dette om å vise respekt. Respekt er en moralsk verdi som må styre hvordan ledere og medarbeidere skal opptre overfor hverandre. Å vise genuin interesse for medarbeidere og å møte de på en respektfull måte handler om å være verdibevisst. Derfor kan dette forklares som verdier – i – praksis (Aadland og Askeland, 2017; Argyris og Schön, 1978), det vil si på en måte å bruke verdier i handlinger.

Informantene trekker frem at de prøvde å opptre som *et medmenneske og vise empati* under omstillingsprosessen. De beskriver med dette en tilnærming som ligner på det Spurkeland (2017) skriver om kompetanse som emosjonell intelligens. Her handler det om lederens evne til å registrere, forså og håndtere egne og andres følelser. Lederens opptreden blir beskrevet på en slik måte at medarbeiderne følte seg tygge og ivaretatt.

Verdibevisste ledere handler om å ha fokus på mening og hensikt i det arbeidet de gjør i organisasjonen. Funnene viser at leder – informantene hadde dette som fokus og de klarte på en måte få frem meningen med endringen. Her klarte de å formilde og kommunisere i avdelingene hva som var viktig for pasientgruppen og hvorfor denne endringen var så viktig for dem. Sykepleiere og helsefagarbeidere som hadde pasientens beste som grunnleggende verdi klarte å engasjere seg i arbeidet slik at det ble endringer i arbeidskulturen, vurderingsgrunnlaget og handlingene deres. De beskriver med dette en tilnærming som ligner på Aadland og Askeland (2017) om institusjonalisering. På en måte klarte ledere å påvirke sine medarbeidere til å danne felles holdninger og verdier i sin avdeling.

Funnene viser at lederne hadde gode refleksjoner rundt hendelsene som skjedde under omstillingen, blant annet var det flere av informantene som nevnte at de brukte ledergruppen som en arena for å reflektere og sette ord på hendelser og utfordringer. Å reflektere over opplevelser hjelper til å se nye perspektiver og mening med hendelser, slik Aadland og Askeland (2017) beskriver om *sensemaking*. Jeg mener at refleksjoner både i ledergruppen, avdelingsmøter og fellesmøter gir en mulighet til å se og høre hvordan enkelte medarbeidere tillegger samme handling ulik mening og verdier. Menneskene viser både positive og negative følelser når verdiene deres utfordres. Funnene viser også at verdier ble utfordret hos informantene i forskjellige situasjoner, noe som kunne oppleves ubehagelig og synliggjøre uenighet eller som noe som positivt og lærerikt. Refleksjoner gir mulighet til å endre eller forberede i verdiene i praksis. Det kan også tolkes som at omstillingsprosessen var krevende å

stå i og dermed førte det til at mange hadde behov for flere refleksjonsrunder. Her viser mine funn det Aadland og Askeland (2017) omtaler som verdier – i – praksis.

Funne i undersøkelsen min viser at både åpne og skjulte verdier og verdier – i – praksis har en stor påvirkning på det relasjonsfremmede arbeidet blant ledere. Dette med økt tillit, anerkjennelse av innsatsen til medarbeidere, å vise respekt, åpenhet, å være ærlig, å vise omsorg osv. under krevende omstillingsprosesser har påvirkning på kvaliteten på leder – medarbeiderrelasjonen.

## **5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan erfarer mellomlederne at relasjonsfremmende arbeid bidrar positivt i omstillingsprosessen?**

Informantene trekker frem at en god kommunikasjon mellom leder – medarbeider påvirker positivt i omstillingsprosessen. Gjennom dialog med den enkelte medarbeider og grupper har de klart å redusere risiko for uro og usikkerhet i avdelingen. Sprukeland (2017) påpeker også at gjennom kvalitativt gode relasjoner og tillitsrelasjoner kan ledere bidra til å redusere stress, frustrasjon og angst hos medarbeidere. God dialog med gjensidig respekt gjør at leder – medarbeider har forståelse for hverandres forskjeller og uenigheter (Spurkeland 2017). Funnene viser at leder – informantene opplevde god kommunikasjon og de hadde både individuell dialogkompetanse og dialogferdigheter i grupper slik Spurkeland beskriver i radarhjulet. Dette stemmer også med Hope (2015) og Huy (2012) sine uttalelser om at mellomledere har som oppgave å overbevise medarbeidere om at endringen er nødvendig gjennom kommunikasjon. SINTEF-rapporten (Øyum mfl., 2006) sier også at lederen som informasjonsutøver bruker informasjon aktivt i omstillingsprosesser. Dette samsvarer godt med mine funn om at informantene involverte medarbeidere i tolking av informasjon og var interessert i å vite hvordan de forsto og opplevde situasjonen.

På den andre siden kan dette forklares som lederens evne til å håndtere personalet (Hope, 2015). Det viser seg at leder – informantene har klart å formidle mening i endringen, håndtere motstand mot endring, håndtere reaksjoner og frustrasjoner gjennom god kommunikasjon. Dette stemmer også overens med mellomlederens terapeutrolle (Huy, 2001) og Balogun (2003) sin uttalelse om å hjelpe medarbeidere gjennom endring.

Informantens opplevelse av å bli bedre kjent med medarbeiderne handler om at de hadde som mål å finne ut medarbeideres totalkompetanse, skjulte talenter og deres utfordringer. Jeg

mener at det å ha kjennskap til hver enkelt medarbeider gir en fordel slik at ledere kan bruke ulike kompetanse og ulikheter hos medarbeidere positivt i avdelingen, for eksempel slik en informant (ALI1) beskrev at hun brukte dette bevisst i organisering av avdelingen sin. På en måte kan dette sammenliknes med Spurkelands (2017) kompetanse om menneskeinteresse, der lederen er menneskeorientert og har interesse for å oppnå kontakt med medarbeidere. I rapporten fra Væksthus for ledere (Langenge mfl., 2008) påpekes også at ledere bør ha en forståelse for medarbeiderens styrker og svakheter for å lykkes med relasjonsarbeidet.

Funnene i undersøkelsen viser at informantene hadde evne til å motivere seg selv og medarbeiderne under omstillingsprosessen. Lederens opptreden blir beskrevet på en slik måte at medarbeiderne forstår de kravene og de forventningene som stilles. Dette forsterkes gjennom å gi medarbeidere positive tilbakemeldinger. Medarbeiderne fikk utfordringer tilpasset til deres kompetansenivå. Dette omtaler Busch (2012) som at motivasjon skapes gjennom å dekke behovene til medarbeiderne. Informantenes opplevelse var at de hadde god relasjon til sine ledere og medarbeidere. Det var tydelig at denne relasjonen ga dem motivasjon til å stå i og å fortsette med omstillingen. Det var også viktig at ledere ga positive tilbakemeldinger på medarbeidernes prestasjoner. Informantens innsats med forberedelse og måten de ga tilbakemelding til medarbeidere sier noe om deres evne til å påvirke medarbeidere positivt. Alt dette tyder på at lederne hadde klart å trekke medarbeidere til sitt spenningsfelt gjennom å øke motivasjon hos medarbeidere slik Spurkeland (2017) beskriver. På den andre siden kan motivasjon tolkes om lederens evne til ansvarliggjøring av medarbeidere slik at de opplever mestring. I rapporten Væksthus for ledelse (Øyum mfl., 2016) kalles dette at en leder som har kjernekompetanse som energibygger.

Det kom også frem at leder – informantens tilgjengelighet under omstillingsprosessen hadde en positiv innvirkning på medarbeiderne. En informant (ALI3) beskrev at hun dro sammen med medarbeiderne for å møte deres nye leder på en annen arbeidsplass, en annen informant (AHI5) sa at hun utsatte sin ferie for å være sammen med sine medarbeidere og flere andre informanter påpekte at de selv var med å hjelpe til med medarbeidernes oppgaver for å støtte medarbeiderne under omstillingen. Dette samsvarer med Spurkelands (2017) kompetanse om synlighet, noe som sier om lederens evne til å prioritere medarbeidere og å oppsøke dem i deres arbeidsmiljø. Det samstemmer også med rapporten fra Væksthus for ledere (Langenge mfl., 2008) om at leder – informantene hadde kompetanse til å være støttende for sine medarbeidere.

Funnene i undersøkelsen viser at informantene selv hadde en positiv tilnærming til endringen. Jeg mener at denne positive tilnærmingen påvirker positivt i leder – medarbeiderrelasjon. Gjennom positiv tilnærming kan leder inspirere og formidle visjonen på en beste mulig måte. Martinsen (2005) karakterer dette som dyktige ledere. I tillegg bidrar det til at medarbeidere lettere kan akseptere budskapet – få medarbeidere med på laget og medarbeidere kan selv være med å påvirke endringen. Positiv holdning til endring medvirker til økt felleskap (Spurkeland, 2017) og å styrke det sosiale samspillet (Uhl-Bien, 2006). Lederens evne til å øke felleskap eller relasjonsbygging bidrar i følge Spurkeland (2017), til å bli bedre kjent med hverandre og bli trygge på hverandre. Ledere kan etablere arenaer hvor medarbeidere kan diskutere og reflektere over utfordringer. Dette mener jeg bidrar til å styrke samhold, samarbeid i arbeidsgruppen og å bygge *vi*-følelse.

Funnene viser en del forskjell på mellomlederrolle som avdelingsleder og institusjonsleder. Blant annet hadde avdelingsledere lite påvirkning direkte til toppledelsen mens institusjonsledere hadde større påvirkning. Det stemmer også med Hope (2015) sin beskrivelse av mellomlederens funksjon. Begge nivåene hadde som funksjon å binde sammen virksomhets langsiktige utvikling og daglige funksjoner. Forskjellen i mulighet til påvirkning til toppledelsen kan kanskje skyldes tjenestevei, der avdelingsledere rapporterer til institusjonsledere og institusjonsledere videreformidler det til toppledelsen.

Det var tydelig gjennom funnene mine at informantene balanserte omstillingen og klarte å opprettholde daglige drift. De var veldig bevisste på å levere kvalitetstjenester til pasientene samt å ta vare på medarbeidere. Det stemmer med mellomlederens funksjoner ved endring (Hope, 2015), rolle som balansekunstner (Huy, 2001) og Balogum (2003) sin uttalelse om å holde driften i gang. I rapporten fra SINTEF (Øyum mfl., 2006) omtales lederen som kaosbuffer. Kaosbufferen klarer å balansere endringen og driften slik at medarbeidere opplever trygghet og det skaper mindre stress hos medarbeidere.

Lederne i undersøkelsen uttrykker at høy kvalitet i leder – medarbeider relasjoner bidrar positivt i omstillingsprosessen. For å oppnå høy kvalitet i relasjoner skal medarbeidere blant annet oppleve støtte fra sine ledere, trygghet, få tilbakemeldinger, vise at ledere er stolte over dem, og ha gode normer og verdier osv. Ledere i undersøkelsen beviste at de hadde klart å utvikle modne relasjoner og klarte å utnytte fordelene ved disse relasjonene (Graen og Uhl-Bien, 1995). Dette samsvarer også med det Yukl (2013) kaller modent partnerskap – gjensidig bidrag til forholdet over en tid. Gode relasjoner førte til større påvirkningskraft og godt

samarbeid hos medarbeiderne og evne til å takle etiske dilemma på en bedre måte. Dette kan stemme med Spurkeland (2017) sin uttalelse om at positive relasjoner gir energi og mer innflytelse. Med andre ord kan det være lettere å gå gjennom omstillingsprosesser med gode relasjoner som utgangspunkt.

Funnene viser at informantene ikke opplevde noen særlige konflikter under omstillingen. Det var klart at de tidvis opplevde håpløshet og irritasjoner blant medarbeidere men dette hadde ikke kommet til konfliktstadiet. Som nevnt i starten i drøftingen av dette forskningsspørsmålet hadde informantene klart å redusere risiko for konflikter gjennom dialog, åpenhet og tilbakemeldinger (Spurkeland, 2017).

Overordnede funn (Figur nr. 3) i undersøkelsen var at leder – medarbeider relasjonen påvirket informantens motivasjon og informantene brukte relasjonen som middel for å lykkes med omstillingen. Som diskutert ovenfor opplevde informantene at de hadde gode relasjoner eller høy grad av utveksling (Yukl, 2013) i relasjoner. Det var tydelig at informantene brydde seg om sine medarbeidere og de opplevde relasjonen mellom dem som meningsfylt. Jeg mener at relasjon og motivasjon har en sammenheng. Motivasjon skapes ved å tilfredsstillere behovet til medarbeidere. Relasjonsbehovet handler om leder – medarbeiderens sosiale tilknytting (Busch, 2012). Selv om informantene opplevde ulike nivå av behov i ulike situasjoner hos ulike medarbeidere bidro opplevelsen av å tilfredsstillere medarbeidernes behov til å skape motivasjon hos lederne.

Siden informantene oppfattet sine medarbeidere og ledere ulikt hadde de forskjellig relasjon til hver enkelt (Graen og Uhl- Bien, 1995). Lederne klarte å utnytte disse ulikhetene slik at det påvirket positivt i omstillingsprosessen. For eksempel klarte en informant (ALI3) å snu en utfordrende situasjon til noe positivt ved å se helhetsbildet. Hun brukte muligheten til å flytte en medarbeider som hadde utfordringer med helsen til en lettere stilling, noe som var vellykket for medarbeideren og lederens hensikt.

Funnene viser at informantene har tatt utgangspunkt i relasjonene de og medarbeiderne hadde til hverandre for å forstå hvordan endringene påvirker lederen selv og deres medarbeidere. Hope (2015) kaller dette *sensemaking*, etablere en forståelse og skape mening i endringssituasjon.

### 5.3 Forsknings spørsmål 3: Hvordan opplever mellomledere disse erfaringene har bidratt til å gjøre dem til bedre ledere?

Funnene i undersøkelsen viser at informantens holdninger og deres lederstil har endret seg på ulike måter under omstillingen. Informantene mente at de måtte være enda mer tydelig i kommunikasjon og ha økt grad tilstedeværelse på avdelingene. De måtte finne nye strategier og løsninger for å utføre arbeidsoppgaver og kommunisere mål og forventninger til medarbeiderne. Ved utfordringer og vanskelige samtaler måtte informantene finne gode tilnæringsmetoder. I tillegg måtte de bygge opp god tilbakemeldingskultur i avdelingene osv.

Omstillingen var krevende for mange medarbeidere og de var preget av mye følelser og usikkerhet. Å håndtere personalgruppen, ikke minst med tanke på sterke personligheter i gruppen, er krevende for en leder. Det har vært en utfordring for lederne å finne balansen mellom å håndtere medarbeidere og samtidig formidle mening og hensikten med omstillingen. Funnene viser at informantene la mer vekt på å vise forståelse, se og lytte til medarbeidere, vise empati, gi ros til medarbeidere for at de stod i denne prosessen og gi rom for refleksjon rundt utfordringer. Dette viser ledernes bevissthet om verdier. Etisk refleksjon over utfordrende situasjoner gir fordeler for både ledere og medarbeidere. Ledere som er opptatt av refleksjoner og erkjennelse av verdier i praksis er verdibevisste (Aadland og Askeland, 2017). Vi mennesker formidler verdier gjennom språket, verbalt og med kroppsspråk. Derfor er det viktig at ledere er bevisste på hvordan deres karakter kommer til uttrykk i språket de bruker og holdningene de viser. Det er mulig at medarbeidere noen ganger glemmer at ledere også er mennesker og at de handler og kommuniserer ubevisst og kanskje også blir *revet med* av diskusjoner osv. Ledere i undersøkelsen mente at selv om det var utfordrende klarte de å ha bevissthet rundt dette, noe som gjorde at de opplevde læring under omstillingen.

Funnene viser også at informantene hadde et mål om å ha et bedre forhold til sine medarbeidere og ledere. Jeg mener at krevende arbeidsforhold skaper rom for å bli bedre kjent med hverandre. Det er fordi alle søker støtte, empati og forståelse hos hverandre. For i «*å bli bedre kjent fasen*» kommer det frem opplevelser og erfaringer som de har hatt tidligere, enten i arbeidslivet eller privatlivet. Ledere må ha evne til å bli kjent med *hele* medarbeideren og ikke bare han/hun i arbeidssituasjonen. Spurkeland kaller dette 24-timersmennesket (Spurkeland, 20017). Å bli kjent med *hele* medarbeideren kan være en fordel for ledere med

tanke på organisering av arbeidet og å stryke relasjonen. Dette mente også ledere i undersøkelsen, det vil si at de grep denne muligheten i hovedsak for å stryke relasjonen til hverandre. Det var tydelig at alle var preget av emosjoner. Spesielt hadde følelser former som irritasjon, frykt og misnøye og styrken på følelsene varierte etter situasjon (Busch, 2012). Ut i fra funnene ser jeg at ledere har potensiale til å bli bedre på hvordan de håndterer emosjoner fra medarbeidere. «Det var en periode hvor jeg prøvde å unngå henne» (ALI3). Dette utsagnet viser for eksempel at ledere også selv må lære å takle sine emosjoner i ulike situasjoner.

Leder – informantene uttrykker at erfaringene fra omstillingsprosessen lærte dem å bli bedre kjent med seg selv. Selvinnsikt i ulike situasjoner ga dem mer forståelse, noe som førte til bedre relasjon med medarbeidere og ledere. Når det gjelder utfordrende situasjoner så krever det at ledere har en forståelse av situasjonen. For å oppnå denne forståelsen kreves stor grad av selvinnsikt (Busch, 2012). Informantene var åpne for å erkjenne sine svakheter og sin usikkerhet og de var også synlige i samarbeidssituasjoner. Jeg mener at dette krever ganske mye mot som leder. Det å ta vanskelige samtaler – om overtallighet eller daglige samtaler som ledere er nødt til å ta når det gjelder samarbeid, mål og forventninger. Her handler det om å tørre i gi fra seg hele det sikkerhetsnettet ledere omgir seg med (Spurkeland, 2017). Ledere i undersøkelsen opplevde at de fikk erfaring med å bygge grunnlag for å påvirke og for å holde seg informert.

Funnene i undersøkelsen viser at ledere opplevde økt evne til nytenkning og innovasjon. De påpekte viktigheten av god relasjon ikke bare mellom leder og medarbeider, men også mellom kollegaer. Jeg mener at det er medarbeiderens ansvar og lederens oppgave å tilrettelegge slik at medarbeidere finner kjemien med hverandre. Medarbeidere som liker hverandre, liker å fantasere sammen (Spurkeland, 2017). Hvis medarbeidere misliker hverandre har de ikke energi og overskudd til innovasjon i hverandres nærvær. Dette er bakgrunn til å si at gode relasjoner gir bedre grunnlag til innovasjon og nytenkning hos medarbeidere. Gode relasjoner gir medarbeidere trygghet og respons og de føler at de fungerer godt sammen. Dette er en næringskilde til kreativ tenking. Her kunne informantene skape økt grad av humor fordi humor og kreativitet hører tett sammen (Spurkeland, 2017).

Det var også viktig for informantene å skape trygghet under omstillingsprosessen. Trygghet skapes mellom mennesker gjennom positive erfaringer med hverandre. Her er det viktig å ha god kultur for tilbakemeldinger. Gjennom saklige og ærlige tilbakemeldinger kan ledere skape trygghet i samspillet og tilliten kan vokse (Spurkeland, 2017). Informantens opplevelse

av at de bidro til å skape trygghet i avdelingen stemmer med Spurkelands beskrivelse. På den andre siden handler det å legge til rette for å skape god kjemi også om å skape trivsel. For å oppnå dette må man lære å sette pris på den andre medarbeiderens kvaliteter og respektere andre verdier og holdninger. Å være bevisst på dette gir også en fordel for felleskapet fordi samarbeidet ikke blir forstyrret av ulikheter og manglende kjemi. Her yter medarbeidere bedre og får en *gøy*-følelse å jobbe sammen.

Funnene viser at informantene la vekt på tillitsforhold, noe som minsker utøvelse av kontroll, alle får glede av samværet og vil hverandre godt. Medarbeiderne visste hva lederen forventet av atferd og prestasjoner, samt at de fikk stor grad av frihet. Friheten er avhengig av kvaliteten i relasjonen (Spurkeland, 2017). Hvis ledere er utrygge på relasjonen til medarbeiderne blir tilliten borte. Medarbeiderens frihet handler om at de får frihet til å bruke sine ressurser og energi etter beste evne i samspill med organisasjonen (Spurkeland, 2017). Dette stemte med mine funn om at informantene opplevde at medarbeidere hadde stor grad av frihet innenfor sine ansvarsområder. Ledere investerte mye tid i relasjoner til hverandre og kjente sine medarbeidere slik at friheten ble basert på tillit til både kompetanse og personlighet.

Det viste seg at erfaringene som informantene fikk under omstillingsprosessen førte til at de ble mer modne og ikke er så redd for endringer i fremtiden. Som personer ble de mer åpne, lærte å takle sine egen og andres reaksjoner, håndtere utfordrende situasjoner bedre, kommunisere på en bedre måte og få en bedre holdning til hverandre. Informantene uttrykket at de har blitt bedre på å anerkjenne sine medarbeidere. De har fått bedre erfaring med å justere sin evne til å gi tilbakemeldinger, evnen til å motivere, evnene til aktiv lytting og evnen til å se helhetsbilde. Informantene trekker frem sitt ønske om å bli bedre på bygge relasjon, tillit, motivasjon og samspill, samt faglig innsikt og resultatorientert atferd.



## 6. Konklusjon

### **Hvordan opplever mellomledere relasjonen til sin leder og medarbeidere i en omstillingsprosess i en kommunal helseorganisasjon?**

Endringsprosesser har blitt mer vanlig i arbeidslivet, ledere har mer erfaringer med endringer men likevel medfører endringer fortsatt usikkerhet for mange. Utgangspunktet for denne studien var mellomleders opplevelse av relasjonsfremmende arbeid med fokus på verdier, positiv tilnærming til omstilling og læring under omstillingsprosessen. Jeg har analysert tanker, refleksjoner og informasjon fra seks mellomledere i Sykehjemsetaten, som har opplevd omstillingsprosessen på sine arbeidsplasser, i formålet om å finne ut hvordan mellomledere opplever arbeidsrelasjoner i en omstillingsprosess. Selv om en slik studie ikke kan gi grunnlag for generalisering, bidrar det til å gi økt forståelse og innsikt i hvordan mellomledere anvender relasjonsfremmende arbeid positivt en omstilling.

Informantene forteller hvordan arbeidsrelasjoner er blitt utfordret under omstillingsprosessen og at det var krevende å takle reaksjoner og usikkerhet hos medarbeidere med tanke på mangelfull informasjon fra toppledelsen. Mine funn viste at mellomledere opplevde flere aspekter som påvirket leder – medarbeiderrelasjonen under prosessen. Alle informantene var enige om at god kommunikasjon var nøkkelen i det store og hele og de hadde satt i gang mange tiltak som å formidle riktig og ærlig informasjon, tilstedeværelse, dialog med enkelte og grupper osv. nettopp for å ivareta dette. Ut fra hva informantene fortalte, virket det som de hadde kjennskap til sine medarbeidere, de klarte å se og lytte til dem, viste empati og forståelse i deres situasjon, noe som igjen førte til tillitsrelasjoner. Mellomlederne viste gode lederegenskaper, evne til å motivere medarbeidere, de var tydelige og ærlige og var virkelig rollemodeller for sine medarbeidere. Gode holdninger, tydelige forventninger og bevissthet om verdier var til stede gjennom deres handlinger. De hadde også opplevd utfordringer med økt antall medarbeidere og ekstra oppgaver noe som førte til tidspress hos mellomlederne, som igjen påvirket leder – medarbeiderrelasjonene. Mellomlederne har klart å skape og opprettholde balansen i sine avdelinger ved å fange opp emosjonelle reaksjoner, usikkerhet, frustrasjoner, angst for endring og redsel for ikke å mestre av nye oppgaver. Med tanke på alle disse aspektene har mellomlederne klart å opprettholde og styrke relasjonene til sine ledere og medarbeidere i den krevende prosessen. Erfaringer fra denne omstillingen har ført til at alle lederne opplever å ha blitt modigere og klokere og synes at de behersker et bredt spekter av tilnærminger som kan styrke arbeidsrelasjoner, samt å ha funnet strategier og tiltak som

fremmer gode leder – medarbeiderrelasjoner. Dermed konkluderer jeg med at mine funn om mellomlederens relasjonsfremmende arbeid bekrefter Spurkelands relasjonsledelse, hans modell – radarhjulet og Aadland og Askelands verdier – i – praksis.

I mine funn fra intervjuene krystalliserer det seg ut to overordnede funn. Mellomledere både fra helsehus og langtidshjem opplevde at deres relasjon til sin leder og sine medarbeidere ga dem motivasjon til å stå i en omstillingsprosess som dette. Det var viktig for mellomlederne å ha et godt forhold til alle sine medarbeidere og sin leder. Det virket som de ville gjøre beste for sine medarbeidere så lenge det ikke ga negative konsekvenser for pasientene. Det var også tydelig at mellomledere brukte de gode arbeidsrelasjonene de hadde, bevisst for å påvirke positivt i omstillingsprosessen. Flere mellomledere sa at det var lettere gå gjennom omstillinger med gode relasjoner som utgangspunkt og med god støtte og forståelse fra alle i avdelingen klarte de selv å stå i krevende situasjoner.

Noen ytterligere spørsmål som kunne stilles i fremtidig forskning: Hvordan opplevde medarbeidere relasjonen til sin leder i denne omstillingsprosessen? Dette spørsmålet tenker jeg kunne vært veldig interessant, for å finne ut om det er en sammenheng med opplevelsen til ledere som er beskrevet i denne oppgaven. En mellomleders lederstil har innvirkning på leder – medarbeiderrelasjonen. Det kunne forskes mer på hvordan lederstiler kan påvirke omstillingsprosesser.

Når jeg ser på min oppgave som helhet, opplever jeg at alle funnene viser hvor viktig det er å ha gode arbeidsrelasjoner spesielt under omstillingsprosesser og ikke minst i arbeidshverdagen og hvor stor betydning i mellomlederens rolle har hatt i denne prosessen. Jeg vil også poengtere at relasjoner har mange dimensjoner. Dermed er det vanskelig å analysere fordi de ulike dimensjonene henger sammen slik at man ikke vet helt hva som er årsak og virkning. Derfor har jeg i min oppgave valgt å ta med flere aspekter – mangefasetterte relasjoner nettopp fordi relasjoner er komplekse.

Som et vitenskapelig bidrag har jeg kommet frem til en definisjon av «relasjonsfremmende arbeid». Relasjonsfremmende arbeid kan defineres om mellomlederens innsats om å skape gode holdninger, gode verdier, god kommunikasjon gjennom å bruke egnet lederegenskaper og lederstrategier for å fremme gode relasjoner på arbeidsplassen.

Jeg vil avslutte med å komme tilbake til utgangspunktet. *Hvorfor vi, av alle?* har jeg kalt denne masteroppgaven, og jeg har gjort et forsøk på å beskrive. Selv om mellomlederne har

opplevd gode relasjoner, økt motivasjon og virkelig forsøkt å ta være på sine medarbeidere under omstillingsprosessen, sitter jeg igjen med følelse av at spørsmålet *Hvorfor vi, av alle?* likevel kan stå ubesvart hos noen av deres medarbeidere. Jeg tror imidlertid at mellomlederne gjennom sin håndtering av omstillingsprosessen både har gjort seg selv og sine medarbeidere mer rustet til å takle en eventuell ny omstillingsprosess.

## Litteraturliste

- Askeland, H., Aadland, E. (2017). Verdibevisst ledelse. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: *Creating change intermediaries*. *British Journal of Management*, 14(1): 69–83.
- Bass, B.M. (1996). From Transactional for Transformational Leadership: Learning for Share av Vision. I R.M. Steers, L.W. Porter & G.A. Bigley (red.), *Motivation and Leadership at Work*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Busch, T. (2012). Verdibasert ledelse i offentlig profesjoner. Bergen: Fagbokforlaget.
- Damps, A. K. (2017). Organisatorisk endring og rolleklarhet. Trondheim: NTNU. (Masteroppgave i arbeids – og organisasjonspsykologi). Hentet 10. november 2017 fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2450364/Damps%2c%20Anna%20Karolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Floyd, S.W., Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13: 153–167.
- Floyd, S.W., Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance, *Journal of Management Studies*, 34(3): 465-485.
- Fløistad, G. (2008). *Kunsten å omgås hverandre* (2.Utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219–247.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- House, R.I. (1996). Path-goal theory of leadership: lessons, legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7:323-352.

Huy, N.Q. (2001). *In praise of middle managers. Harvard Business Review*, 79: 72–79.

Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 11-27.

Johannessen, A., Tufte, P. A og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utgave). Oslo: Gyldendal Akademiske.

Kollsete, O. (2013). Hva skjenner en troverdig leder? Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. (Masteroppgave i Verdibasert ledelse) Hentet 10. november 2017 fra:  
<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/98507/Masteroppgave2013OddvarKollsete.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kjøde, A. (2004). Ledere og endringsprosesser. *Magma*, (4).  
<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 2017:  
[http://www.gsbcolorado.org/uploads/general/PreSessionReadingLeadingChangeJohn\\_Kotter.pdf](http://www.gsbcolorado.org/uploads/general/PreSessionReadingLeadingChangeJohn_Kotter.pdf)

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

Lawthom, R., Patterson, M., West, M., & Staniforth, D. (1996). Women manager's views of manufacturing: Nice work? *Women in Management Review*, 11(6), 3–10.

Langenge, M.M., Hinge, S., Lund, K., Klange, P. (2008). Ledere der lykkes. København: Væksthus for ledelse.

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

Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Martinsen, Ø.L. (2005). Lederskap – spiller det noen rolle? Forskningsrapport 5/2005. Handelshøyskolen BI.

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)

Martinesen, Ø.L. (2013). Perspektiver på ledelse. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Matthiesen, S.B. (2012). Etisk ledelse. Innlegg på Psykologkongressen i Oslo, 31.august 2012.

Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708. doi:10.1037/0021-9010.86.4.697

Ross, F., Rink, E., & Frune, A. (2000). Integration or pragmatic coalition? An evaluation of nursing teams in primary care. *Journal of Interprofessional Care*, 14(3), 259–267.

Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen?. *Magma*, (7).  
<https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>

Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma* (2).  
<https://www.magma.no/dyadisk-lederskap>

Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

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

Sverdrup, T. E. (2014a). Den usynlige kontrakten. *Bergens Tidende*. Bergen. Hentet fra <http://www.bt.no/article/bt-277853b.html>.

Saksvik, P. Ø. & Tvedt, S. D. (2009). Leading change in a healthy way. *Scandinavian journal of organizational psychology*, 1, 20-28.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper.

Sim jr., H.P. og Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm: Social learning and cognition in organization*. Newbury Park, California: Sage Publications.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. 3.utgave Bergen: Fagbokforlaget.

Tombre, A.M., Sandvik, M.H. (2016) Relasjoner på arbeidsplassen: *En studie av endring og lønnsomhet i små norske regnskapsbedrifter*. Masteroppgave. Norges handelshøyskole. Bergen.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The leadership quarterly*, 17(06), 654-676.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed.). Boston, Mass: Pearson.

Øyum, L., Andersen, T.K., Buvik, M.P., Knutstad, G.A., Skarholt, K. (2006). *God ledelsespraksis i endringsprosesser*. København: TemaNord. Hentet 10. november 2017 fra: <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:700833/FULLTEXT01.pdf>

Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det Norske Samlaget.

#### **Nettsider:-**

<https://helsedirektoratet.no/samhandlingsreformen> (hentet 10.11.17)

<https://oslo.kommune.no> (Hentet 10.11.17)

## Vedlegg 1

### Forespørsel om deltakelse til intervju.

Jeg heter Anoji Guruge og jobber som avdelingsleder service på Abildsø sykehjem. Jeg skriver en master i verdibasert ledelse ved VID vitenskapelig høyskole. Tema for min masteroppgave er 'helsehus og langtidshjem' omstillingsprosessen og relasjonsledelse. Jeg ønsker å finne ut mer om hvordan mellomledere opplever relasjon til sin leder og sine medarbeidere i denne omstillingsprosessen. I tillegg til relasjon ønsker jeg å finne ut om verdier som fremmer relasjoner og opplevelse av læringsprosessen som leder gjennom omstillingen. I den forbindelse håper jeg at du har anledning til å stille opp på intervju. Det er frivilling å delta og du kan når som helst trekke deg uten å måtte gi noen begrunnelse for det.

Jeg kommer til å sende spørsmålene mine i forkant i form av en intervjuguide, slik at du kan forberede deg.

Jeg ønsker å ta lyd opptak av intervjuet og det er bare jeg som skal lytte til opptaket samt at dette vil bli slettet når prosjektet er avsluttet. Du som stiller opp til intervjuet blir anonymisert, og det du formidler vil ikke kunne knyttes til deg i oppgaven.

Intervjuene er beregnet til ca. 1 time og vil foretas på arbeidsplassen din innfor arbeidstiden. Jeg vil gjerne gjennomføre intervjuene i løpet av høst 2017, og håper du har anledning til å delta i løpet av denne perioden.

Ta kontakt med meg hvis du er interessert eller du har noen spørsmål. Telefon er 96503040 eller du kan sende mail [anoji.guruge@sy.e.oslo.kommune.no](mailto:anoji.guruge@sy.e.oslo.kommune.no)

På forhånd takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Anoji Guruge

Oslo den 03.11.17



## Vedlegg 2

### Intervjuguide

#### Generelle innledende spørsmål:

1. Navn
2. Utdanning og stilling
3. Arbeidssted
4. Hvor lenge har du jobbet som leder her?
5. Har det vært endringer i personal gruppen du leder?

#### Omstillingsprosessen langtidshjem og helsehus og relasjon:

6. Når ble du involvert i omstillingsprosessen her?
7. Hvordan tilnærmet du deg denne endringen selv?
8. Har det vært endringer når det gjelder din nærmeste leder og dine medarbeidere?
9. Som leder, hvilke verdier styrer ditt arbeid?
10. Har det skjedd endringer i verdigrunnet ditt under omstillingsprosessen? Eventuelt hvilke endringer?
11. Hvilke verdier legger du vekt på for å styrke relasjonen til din leder og medarbeidere?
12. Ble relasjon til din leder og dine medarbeidere endret under omstillingsprosessen? Eventuelt hvordan?
13. Hvordan klarte du å ivareta relasjon mellom deg og din leder og dine medarbeidere under omstillingsprosessen?
14. Hvilke utfordringer har du opplevd med tanke på relasjoner under omstillingsprosessen?
15. Hvordan kan relasjon bidra positivt i omstillingsprosessen?
16. Opplever du at disse erfaringene har bidratt positivt i organisasjonen med tanke på utfordringene du møtte under omstillingsprosessen?
17. Hvordan har du brukt erfaringene fra medarbeidersamtaler?
18. Hvordan opplever du at erfaringene i omstillingsprosessen har påvirket deg som leder?
19. Har dine erfaringer ført til annen eller nye måter hvordan du leder dine medarbeidere på?
20. Har dine erfaringer fra relasjonsarbeidet i omstillingsprosessen endret din leder stil?
21. opplever du å ha fått økt kompetanse/ flere strategier du kan bruke for å opprettholde en god relasjon til din nærmeste leder og dine medarbeidere? Eventuelt hvordan?
22. Er det noe du har lyst til å tilføye?

Husk eksempel på alt!

## Vedlegg 3

### Presentasjon av informantene

<b>Informant</b>	<b>Gruppe</b>	<b>Stilling</b>	<b>Kode i analysekapitlet</b>
Informant 1	Langtidshjem/ sykehjem	Avdelingsleder	ALI1 – Avdelingsleder, Langtidshjem, Informant 1
Informant 2	Langtidshjem/ sykehjem	Institusjonsleder	ILI2 – Institusjonsleder, Langtidshjem, Informant 2
Informant 3	Langtidshjem/ sykehjem	Avdelingsleder	ALI3 – Avdelingsleder, Langtidshjem, Informant 3
Informant 4	Helsehus	Avdelingsleder	AHI4 – Avdelingsleder, Helsehus, Informant 4
Informant 5	Helsehus	Avdelingsleder	AHI5 – Avdelingsleder, Helsehus, Informant 5
Informant 6	Helsehus	Institusjonsleder	IHI6 – Institusjonsleder, Helsehus, Informant 6