

## Mellomledere i endring

Hvordan erfarer lederne i helse og omsorg i Flekkefjord kommune at organisasjons endringer har bidratt til å endre deres lederfokus.

CHRISTOPHER WAHL

VEILEDER

DAG OLAF TORJESEN

**Universitetet i Agder, 2023**

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

## Forord

I 2016 påbegynte jeg mine studier innen ledelse ved forskjellige institusjoner, og i 2019 valgte jeg å fortsette ved Universitetet i Agder. De siste fire årene har vært en kombinasjon av lærerike og utfordrende opplevelser, ikke minst på grunn av den pågående pandemien som naturligvis har påvirket studieforløpet.

Universitetet i Agder har imidlertid fulgt opp studentene på en god måte, og vi har oppnådd det læringsutbyttet vi hadde håpet på. Å balansere studier samtidig som man må fokusere på arbeid og familie har vært krevende, men jeg er utrolig glad for at jeg nå kan se tilbake på en fullført utdanning.

Reisen gjennom studiene innen ledelse har vært utrolig fascinerende, og jeg anser meg selv som heldig som har hatt anledningen til å fordype meg i dette faget. Jeg er evig takknemlig for arbeidsplassen min i kommunen som har gitt meg denne verdifulle muligheten.

Jeg ønsker å uttrykke min dype takknemlighet til alle som har bidratt til gjennomføringen av denne oppgaven – fra de dedikerte informantene i kommunen som velvillig stilte opp for intervjuer, til ledelsen i kommunen som fra første dag har vist engasjement for at jeg skulle kunne utforske kommunens gjennomførte organisasjonsendring som tema for oppgaven. En særlig takk rettes også til alle foreleserne ved universitetet, som har levert engasjerende og relevante forelesninger, selv under utfordrende forhold i løpet av en pandemi.

Jeg vil også takke min veileder, Dag Olaf Torjesen, som har generøst investert sin tid i å gi verdifulle tilbakemeldinger og veiledning gjennom skriveprosessen av oppgaven.

Til slutt vil jeg rette en hjertelig takk til familien min, og spesielt til min kjære kone, Amanda. Det har ikke vært enkelt å være gift med noen som investerer så mye tid i jobb og på studier, og hun har vært hjemme og tatt vare på barna, inkludert det nyeste tilskuddet til familien.

## Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven omhandler erfaringene til mellomledere i Flekkefjord kommune i lys av en organisasjonsendring som berører lederstrukturen.

I perioden 2019-2021 gjennomgikk Flekkefjord kommune en betydelig omstrukturering. Dette involverte en reduksjon i antall ledere og tildeling av større ansvarsområder til gjenværende ledere.

For å analysere virkningen av endringen på mellomledere og deres arbeidshverdag, gjennomførte jeg kvalitative gruppeintervjuer. Informantene i studien innehar alle stillinger som mellomledere innen helse og omsorg og ble direkte berørt av organisasjonsendringen. Gjennom bruk av teori innen ledelse og endringsledelse, fokuserer jeg spesielt på hvordan mellomledere har navigert i og opprettholdt sin ledelsesrolle etter implementeringen av den nye lederstrukturen i avdelingene i Flekkefjord kommune.

Jeg benytter meg av Torodd Strand sin PAIE-modell, som segmenterer lederperspektivet i fire hoveddeler, illustrert gjennom produksjon, administrasjon, integrasjon, og entreprenørskap. Disse fire hovedkategoriene blir anvendt i analysen av svarene fra undersøkelsen for å vurdere om det har inntruffet endringer i ledelse rollen til mellomlederne.

Resultatene fra undersøkelsen viser at mellomlederne har endret sitt lederfokus etter overgangen fra mindre stillinger til fulltidsledelse. Det pekes på utfordringer med å håndtere tidsprioriteringer i arbeidshverdagen. Mellomlederne opplever en redusert mulighet for å integrere seg med de ansatte og rapporterer om økt tidsbruk knyttet til de pålagte administrative oppgavene.

## Innhold

1.0 Innledning .....	1
1.2 Problemstilling .....	3
1.3 Oppgavens oppbygging .....	4
1.4 Beskrivelse av studiet: Flekkefjord kommune lederstruktur. ....	4
2.0 Teoretisk tilnærming .....	10
2.1 Ledelse .....	10
2.2 Mellomledere .....	12
2.3 Hvordan lederrollen kan påvirke egen organisasjonen.....	13
2.4 Endringsprosesser .....	17
2.5 Endringsledelse .....	22
3.0 Forskningsdesign og metode.....	23
3.1 Dokumentinnsamling.....	24
3.2 Kvalitative gruppeintervju. ....	25
3.3. Observasjon.....	26
3.4 Å forske i egen organisasjon. ....	26
3.5 Avgrensning. ....	27
4.0 Forskning .....	28
4.1 Intervju prosessen .....	30
4.2 Intervju guide .....	31
4.2.1 Semistrukturert intervju.....	32
4.4 Dataanalyse .....	32
5.0 Funn.....	33
6.0 Drøfting .....	44
7.0 Konklusjon .....	49
7.1 Fra Integrator til Administrator, men med Integrator perspektiv.....	50
8.0 Litteratur.....	53
9.0 Vedlegg .....	55
9.1 Intervjuguide .....	55

## 1.0 Innledning

Oppgaven utforsker temaet organisasjonsendring i en liten kommune, og hvordan det påvirker mellomledere som står i endringene.

Ved å bruke teoretisk innsikt med en analyse av samfunnsutviklingen, understreker dette betydningen av å omfavne endringer for organisasjoner som søker forbedring og ønsker å møte de utfordringene som venter i fremtiden.

I offentlig sektor har ansvarsområdene utvidet seg i takt med samfunnsendringene. Fra midten av 1980-tallet har regjeringene systematisk lansert reformprogrammer med det formål å restrukturere den offentlige forvaltningen.

Kravene til omstilling øker kontinuerlig, og det pågår stadige vurderinger av hvordan primær og spesialhelsetjenesten kan effektiviseres.

Nye reformer blir jevnlig introdusert for å forbedre tjenesteleverandørene i samfunnet.

Noen eksempler på dette inkluderer sykehusreformen i 2002 med statsovertakelse av spesialisthelsetjenesten fra fylkeskommunen, og innføringen av NAV-reformen i 2006.

En av de mest omfattende reformene ble innført i januar 2012 med implementeringen av samhandlingsreformen.

Hovedmålet med denne reformen var å sikre en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste og bedre samhandlingen mellom sykehus og kommuner. Reformens hovedgrep var å overføre større deler av behandlingsansvaret fra spesialisthelsetjenesten til primærhelsetjenesten, som ble fremhevet i St.meld. 47, 2008-2009, kapittel 6.

Målene for Samhandlingsreformen var todelt: å redusere antallet liggedøgn på sykehusene og sikre en mer effektiv overføring av pasienter til kommunene.

Dette skulle føre til etableringen av en mer helhetlig og koordinert tjeneste mellom kommunene og spesialisthelsetjenesten.

Reformen innebar en betydelig økning av kommunenes ansvar innen helse- og omsorgstjenester, samtidig som det ble lagt økt vekt på forebygging og forbedring av folkehelsen på lokale nivå.

Hvordan de organiserer de nye lokalsmedisinske oppgavene varierer fra kommune til kommune, da hver enkelt kommune har autonomi i beslutningene.

Imidlertid er det en tydelig tendens i offentlig sektor med hyppige endringer, og dette fokuset på endringsledelse er spesielt betydningsfullt for mellomlederne.

Bedrifter og organisasjoner er stadig utsatt for endringer, noen ganger små og knapt merkbare, mens andre kan true selve organisasjonens eksistens.

Selv om det ved første øyekast kan virke enkelt å gjennomføre endringer, er det avgjørende å forstå at endringsprosesser ofte er ekstremt utfordrende i mange organisasjoner.

I visse tilfeller kan betydelige endringer i offentlig sektor resultere i drastiske forandringer i arbeidsdagene, der alt kan endre seg fra dag til dag. Hele organisasjoner kan gjennomgå omfattende omstrukturering og endringer i arbeidsmåter.

Det er av stor viktighet å ta hensyn til hvordan ansatte opplever slike endringer. De kan støte på utfordringer når de blir tildelt nye arbeidsoppgaver, eller når noen mister stillingene sine eller blir omplassert. Dette kan ha en betydelig innvirkning på deres arbeidssituasjon og generelle trivsel.

Kommunen innehar tre sentrale funksjoner som den er forpliktet til å ivareta. For det første fungerer den som en tjenesteproducent som leverer nødvendige tjenester til sine innbyggere. Videre er kommunen utstyrt med demokratiske organer som sikrer innbyggernes deltakelse og representasjon i beslutningsprosesser. Til slutt spiller kommunen en vesentlig rolle i å fremme samfunnsutviklingen. Verdier som demokrati, effektivitet og individuell frihet er fundamentalt for å opprettholde kommunenes legitimitet og innflytelse, som påpekes av Hanssen, Helgesen og Vabo (2007).

Det faktum at de øverste lederne i kommunen er folkevalgte gjenspeiler kommunens rolle som et demokratisk organ, med kommunestyrets representanter som blir valgt direkte av befolkningen.

Kommunene har også betydelig handlingsrom til å organisere seg internt. De besitter en betydelig grad av autonomi når det kommer til styring av sin økonomi. Dette skyldes den grunnleggende antakelsen om at kommunen best forstår innbyggernes behov og derfor kan tilrettelegge tjenestene på en mest mulig effektiv måte.

Ikke desto mindre er kommunene underlagt statlig styring på flere områder, der øremerkede tilskudd blir tildelt. Kommunene står overfor en utfordrende balanse mellom å imøtekomme innbyggernes forventninger og samtidig oppfylle nasjonale krav, spesielt innen helse- og omsorgssektoren.

Dette reiser spørsmålet om kommunene har kapasiteten til å gjennomføre de nødvendige interne organisatoriske endringene som kreves for å møte disse utfordringene. Forskning, som

diskuteres i boken "Den kommunale mellomlederen" av Baldersheim et al. (2021), side 113, Statistikken indikerer at opptil 70% av endringsinitiativene ikke når de oppsatte målene. Til tross for den betydelige risikoen for mislykkede organisasjonsendringer, fortsetter politiske og administrative ledere ofte å fremme endringer i et raskt tempo.

Når det gjelder slike endringsprosesser, står de imidlertid ofte overfor motstand i ulike former. For noen kan endringer ses som en anledning til personlig vekst, mens andre opplever dem som trusler mot den stabiliteten de har bygget opp over mange år. (Jacobsen 2004).

## 1.2 Problemstilling

Min hensikt med denne oppgaven er å undersøke:

**Hvordan opplever ledere innen helse og omsorg i Flekkefjord kommune at organisasjonsendringer har bidratt til å endre deres lederfokus.**

Gjennom bruk av PAIE-modellen utviklet av Strand (2007), søker jeg å avdekke om lederne har skiftet fokus på oppgaver etter implementeringen av den nye lederstrukturen.

Målet med denne organisasjonsendringen var å optimalisere lederrollene i kommunen.

Flekkefjord kommune hadde som intensjon å delegere økt ansvar til mellomlederne med sikte på å oppnå økonomiske besparelser innen ledelsesressurser.

For å besvare problemstillingen har jeg formulert følgende to forskningsspørsmål:

1: Har lederne erfart at de målene som ble fastsatt før organisasjonsendringene, har blitt oppnådd?

2: Vil økt ansvar for lederne ha innvirkning på deres evne til å integrere seg med de ansatte?

### 1.3 Oppgavens oppbygging

For å forbedre lesbarheten for leseren, vil jeg gi en oversikt over hvordan oppgaven vil bli presentert. Det kapittelet er en innledning deretter kommer problemstillingen.

Videre vil jeg utforske selve bakgrunnen for problemstillingen gjennom en beskrivelse av studiet.

I kapittel 2, Forskningsdesign og metode, diskuterer jeg studiens forskningstilnærming og de metodene som er aktuelle for å gjennomføre undersøkelsen.

I kapittel 3 setter søkelys på den teoretiske tilnærmingen som er benyttet i oppgaven, og videre i kapittel 4 presenteres selve forskningen som er gjennomført.

Kapittel 5 omhandler funnene i oppgaven, mens kapittel 6 utfører en drøfting av disse funnene og sammenligner dem med problemstillingen. Konklusjonen blir presentert i kapittel 7.

### 1.4 Beskrivelse av studiet: Flekkefjord kommune lederstruktur.

Innenfor enheten for helse og omsorg i Flekkefjord kommune har det vært flere organisasjonsendringer som ble igangsatt etter implementeringen av samhandlingsreformen i 2012. En signifikant endringstrigger oppsto i 2018 da kommunen annonserte en anbudsrunde for selskaper som kunne bistå med å gjennomgå lederstrukturen i kommunen.

Kommunen søkte ekstern støtte for å innhente omfattende informasjon om ulike aspekter av kommunens virksomhet. Imidlertid var hovedmålet i anbudet å systematisk kartlegge ansvar og arbeidsoppgaver for lederne i kommunen. Dette var en anerkjennelse av behovet for en grundig revisjon av lederstrukturen for å sikre effektivitet og optimal utnyttelse av tilgjengelige ressurser.

Flekkefjord kommune tildelte anbudet til Agenda Kaupang, som deretter igangsatte kartleggingsprosessen i 2018.

Målet med denne endringen var å oppnå en helhetlig oversikt over lederroller og ansvarsområder i kommunen. Gjennom bruk av ekstern ekspertise håpet kommunen å gjennomføre en grundig analyse av den eksisterende lederstrukturen. Dette skulle bidra til å identifisere mulige forbedringsområder, slik at lederrollene kunne tilpasses mer effektivt til kommunens behov og mål.



Det er viktig å merke seg at denne endringsprosessen ikke begrenset seg kun til lederstrukturen, men omfattet også en bredere gjennomgang av andre organisatoriske aspekter i kommunen. Ved å samle og analysere informasjon om ansvar og arbeidsoppgaver for lederne, kunne kommunen få et mer helhetlig innsyn i organisasjonens funksjon og identifisere eventuelle nødvendige endringer.

Gjennom denne anbudsprosessen ønsket Flekkefjord kommune å sikre en grundig evaluering av sin lederstruktur og samtidig bidra til en gunstigere organisasjonsstruktur. Dette skrittet var avgjørende for å imøtekomme behovene for endring som oppsto som følge av samhandlingsreformen, og for å sikre at kommunen kunne tilby helse- og omsorgstjenester på en effektiv og bærekraftig måte.

Flekkefjord kommune kunngjorde anbudet ved å sikte på å få en kartlegging av fremtidige utfordringer og identifisere den type lederskap som ville være nødvendig for å møte disse utfordringene. Kommunen hadde som mål å gjennomføre en omfattende organisasjonsendring i avdelingene i sektoren helse og velferd.

Målet med organisasjonsendringen var som tidligere nevnt å optimalisere lederrollene i kommunen. Flekkefjord kommune hadde som intensjon å tildele mellomlederne større ansvar med det formål å oppnå økonomiske besparelser innen ledelsesressurser. Dette innebar en overgang fra en mer hierarkisk og topptung lederstruktur til en mer desentralisert og ansvarsbasert struktur nærmere tjenesteproduksjonen og brukerne.

Anbudet omfattet fire enheter innen helse og velferd, som varierte i størrelse, antall årsverk og organisasjonsstruktur. Kommunens ønske var at det valgte selskapet skulle gjennomføre en grundig analyse av hver av disse enhetene. Målet med dette var å skaffe innsikt i deres individuelle utfordringer, styrker og svakheter, samtidig som det var viktig å identifisere mulige områder for forbedring.

Gjennom denne analysen hadde kommunen som mål å motta konkrete forslag til en ny struktur som bedre kunne møte fremtidige behov. Hensikten var å etablere en mer fleksibel og effektiv organisasjon, som kunne tilpasse seg endringer og levere helse- og velferdstjenester av høyeste kvalitet til innbyggerne.

De fire enhetene var:

- Enhet for habilitering (EHA)
- Enhet for hjemmetjenester (EHJ)
- Enhet for integrering, rehabilitering og psykisk helse (EIRP)
- Enhet for sykehjem (ES)

De fire enhetene innen helse- og velferdsavdelingene i Flekkefjord kommune hadde betydelige variasjoner i deres lederstrukturer. Noen av disse enhetene hadde en enhetsleder med flere avdelingsledere og nestledere under seg. I tillegg til dette hadde enhetene både faglige ledere og personalledere. Når det kom til administrasjon, var det også varierende tilnærminger mellom enhetene. Noen av dem disponerte sin egen dedikerte administrasjon, mens andre var tett innlemmet med den overordnede kommunale administrasjonen.

Variasjonen i lederstrukturer skapte forskjellige dynamikker og organisatoriske utfordringer innen helse- og velferdssektoren i kommunen. Det var av stor betydning å nøye vurdere hvordan disse ulikhetene påvirket samarbeidet, koordineringen og effektiviteten mellom enhetene.

Enhet for habilitering:

Ca. 83,7 årsverk.

Enhetsleder		
Nestleder/Fagleder	Personal leder	Fagleder
Søylandsveien 54 4,7 årsverk		Søylandsveien 18 13,1 årsverk
Lilleheien 44 9,6 årsverk		Tjørsvågsveien 16 6,9 årsverk
Tjørsvågsveien 27 14,2 årsverk		Tjørsvågsveien 23 12,5 årsverk
Støttekontakter / Privat avlastning		Aktivitetscenteret 6,4 årsverk
Flikka og Loga 5,8 årsverk		Tjørsvågsveien 4b 23 årsverk

Enhet for hjemmetjenester:

Ca. 63,74 årsverk.

Enhetsleder				
<i>Forvaltningsenheten</i>	Nestleder		Kontorfullmektig	<i>Vikarsentralen</i>
	Personalleder			
	Fagleder Vest	Leder Sone 3	Fagleder Øst	

Enhet for integrering, rehabilitering og psykisk helse:

Ca. 49 årsverk inkludert prosjektstillinger.

Enhetsleder				
Avdelingsleder Rehabilitering og mestring	Avdelingsleder Psykisk helse og rus ambulant	Avdelingsleder Psykisk helse og rus døgn	Avdelingsleder Sundegaten 30	Avdelingsleder Enslige mindreårige

Enhet for sykehjem:

Ca. 104,66 årsverk.

Enhetsleder						
Nestleder			Husøkonom 100%, Kontor 70%, Aktivitør 30%			
AB1	AB2	AB3	D2	D3	E2	Vaskeri
Avdelingsleder- fag	Avdelingsleder- fag	Avdelingsleder- fag	Avdelingsleder- fag	Avdelingsleder- fag	Avdelingsleder- fag	
Avdelingsleder- personal	Avdelingsleder- personal	Avdelingsleder- personal	Avdelingsleder- personal	Avdelingsleder- personal	Avdelingsleder- personal	

Ved å granske oversikten blir det tydelig at ulike enheter og avdelinger benytter ledere med varierende omfang av ansvar og størrelse.

Agenda Kaupang initierte en kartleggingsprosess og arrangerte samlinger med både toppledere og mellomledere i kommunen for å oppnå en helhetlig forståelse.

Ifølge Agenda Kaupangs innsamling av informasjon fra gruppeoppgaver utført av lederne og topplederne, ble det identifisert flere viktige forutsetninger som måtte være oppfylt for at denne prosessen skulle være vellykket.

Listen over "Hva som kreves for at lederne skal kunne lykkes med å ha et helhetlig ansvar for sin enhet og samarbeide effektivt med andre?" omfatter 16 punkter.

- 1: Teamorganisering på tvers, «fri flyt av penger»- for å sikre samarbeid når det får budsjettmessige konsekvenser,
- 2: Forankring og gode prosesser
- 3: Forventningsavklaring
- 4: Må ha opplæring i budsjett- og for å kunne ivareta behov for budsjettstyring
- 5: Sikre kollegaveiledning – og ledernetverk på tvers
- 6: Samarbeide på tvers- og delegerer
- 7: For å kunne ivareta personalet må vi som ledere like de vi skal lede, vi må kjenne våre medarbeidere
- 8: Vi må kjenne våre samarbeidsparter og ulike forvaltningsnivå
- 9: Må ha myndighet til å ta ansvar
- 10: Ha gode kompetente medarbeidere å lene seg på
- 11: Heltidskultur
- 12: Leder er med å si hva han trenger- utlysning og rekruttering
- 13: Myndiggjorte medarbeidere
- 14: Ulike vurderinger om hvorvidt en leder bør ha faste vakter i miljøet. Noen tenker at dette er viktig og riktig, andre ikke.
- 15: Gode systemer som støtter opp under nødvendige arbeidsprosesser og god opplæring i bruken og forståelse av disse
- 16: Er det riktig at vi skal ha samme lederstruktur i alle tjenestene?

Gjennom denne analysen ønsket kommunen å nøye kartlegge mellomledernes ansvarsområder for å vurdere mulige effektiviseringsmuligheter.

Målet var å evaluere oppgaver som ble delegert fra ledelsen, samt å identifisere oppgaver som eventuelt kunne delegeres ytterligere til mellomlederne. På denne måten ønsket kommunen å optimalisere ressursbruken og sikre at arbeidsoppgavene ble håndtert på en hensiktsmessig og effektiv måte.

Det var også av stor betydning å forstå hva som fungerte bra med den nåværende organisasjonsstrukturen, samtidig som man identifiserte områder som kunne forbedres. Dette ville gi kommunen et solid grunnlag for å implementere en ny og mer optimal organisasjonsstruktur innen helse- og velferdsavdelingene.

Basert på de 16 punktene utarbeidet Agenda Kaupang i samarbeid med kommunens ledere 12 mål som det var ønskelig at skulle være resultatet av den pågående endringsprosessen:

Mål 1: Mer ledelse og mindre administrasjon?

Mål 2: Mer målrettet ledelse i hverdagen?

Mål 3: Tydeligere ledelse, mer tid til relasjonell ledelse?

Mål 4: Mindre tid til sykefraværarbeid?

Mål 5: Mindre arbeid knyttet til oppfølging av turnus?

Mål 6: Mer tid til digitalisering?

Mål 7: Større grad av delegering?

Mål 8: Mer tid til ledelse og utvikling av tjenesten?

Mål 9: Likt organisert i hver tjeneste?

Mål 10: Flinkere til å prioritere?

Mål 11: Tydeligere praksis og samarbeid på tvers?

Mål 12: Lederressursene er rettferdig og hensiktsmessig fordelt?

Disse målene er avgjørende aspekter som jeg må undersøke i denne oppgaven for å konkludere med at kommunen har lyktes med organisasjonsendringen.

## 2.0 Teoretisk tilnærming

I denne oppgaven vil jeg utforske ledelse og endringsledelse, med spesielt fokus på hvordan mellomledere har håndtert og opprettholdt sin ledelsesrolle etter implementeringen av den nye lederstrukturen i avdelingene i Flekkefjord kommune.

### 2.1 Ledelse

For å få en bedre forståelse av lederbegrepet i organisasjonen er det nødvendig å undersøke selve essensen av ledelse.

Når man tar opp begrepet ledelse, kommer ofte ord som makt, styring og autoritet til syne. Ifølge Arnulf (2012) er makt evnen til å påvirke andre til å handle i samsvar med ens egne ønsker. Makt innenfor den demokratiske sfæren er forankret i kontrollen over ressurser, som eierskap, retten til å påvirke andres atferd, og evnen til å påvirke deres tanker ved å tvinge dem til å følge en spesifikk handlingsmåte.

Styring, også kjent som administrasjon, refererer til den etablerte strukturen som sikrer effektivt samarbeid og koordinasjon. Dette omfatter organisering, prosedyrer og retningslinjer som er implementert for å sikre at arbeidet utføres på en systematisk måte. Styring innebærer et sett av retningslinjer og rutiner som må følges for å oppnå spesifikke mål og sikre en best mulig utnyttelse av ressurser.

Styring involverer også beslutninger om organiseringen av samarbeid, valg av samarbeidspartnere, samt utforming og administrasjon av budsjetter. Et kritisk aspekt ved styring er å sikre forsvarlig forvaltning av ressursene og opprettholdelse av økonomisk bærekraft.

Autoritet kan defineres som en persons rett eller makt til å treffe beslutninger som påvirker styringen av en organisasjon. Enkelt personer med autoritet har vanligvis rett til å ta beslutninger som gjelder ansettelsesprosesser, inkludert oppsigelser av ansatte. I tillegg kan de ha myndighet til å fastsette budsjetter og avgjøre hvem som er ansvarlig for å oppnå disse målene. Autoritet gir enkelt personer eller de som innehar spesifikke posisjoner retten til å utøve myndighet og fatte beslutninger på vegne av organisasjonen.

Denne retten kan baseres på stilling, kompetanse eller mandat som følger av organisasjonens struktur eller retningslinjer.

Gjennom autoritet kan en person utøve kontroll og påvirke organisasjonens retning og handlinger. Autoritet gir muligheten til å styre og fatte beslutninger som er avgjørende for organisasjonens utvikling og resultater. Denne formen for innflytelse kan manifestere seg i både formelle og uformelle former, men det skiller seg ofte fra begrepene "styring" og "makt" (Arnulf, 2012, s. 8 – 9)

Strand (2007) påpeker at å begrense forståelsen av ledelse til kun formelle organisasjonsroller knyttet til makt og myndighet er begrenset. En alternativ tilnærming til å forstå ledelse, inspirert av sosialpsykologi og sosiologi, vektlegger hvordan de som innehar slike posisjoner aktivt legger til rette for utøvelsen av sine oppgaver.

Det er forventningene som andre aktører i organisasjonen har til lederne som i stor grad påvirker hvordan disse lederne tolker og utfører sine roller. Selv om ledelse kan betraktes som ulike roller, har denne tilnærmingen blitt relativt lite utforsket og studert.

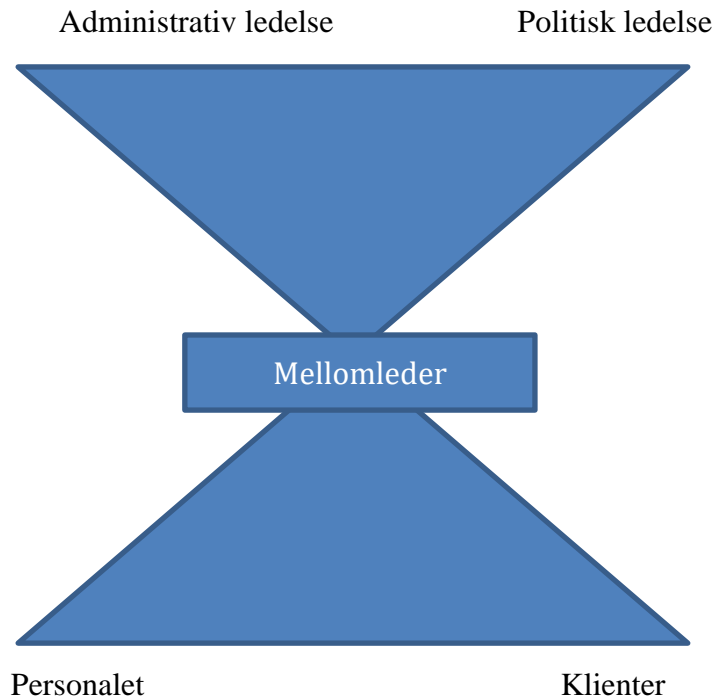
Begrepet "rolle" i organisasjoner blir ofte forstått som de spesifikke funksjonene eller oppgavene som forskjellige roller er ansvarlige for å utføre. Hvordan disse funksjonene faktisk utføres, er et empirisk spørsmål som kan variere betydelig mellom ulike organisasjoner.

Ifølge Strand kan ledelse beskrives som en kompleks aktivitet som er sammensatt og stadig i utvikling. En av de mest markante forskjellene, som Strand påpeker, ligger i det hektiske tempoet på arbeidet, de hyppige avbruddene, de varierte oppgavene, den intense sosiale interaksjonen og den høye graden av synlighet som ledere må håndtere. Dette legges til den allerede komplekse hverdagen som ledere må navigere gjennom.

(Strand, 2007, s. 21).

## 2.2 Mellomledere

Mellomledere er ifølge boken til Baldersheim et al., (2021) s 13. et ledd i en styringskjede som er organisert ovenfra og ned der de er budbærer fra de folkevalgte, de er ledere i administrasjoner, og ledere for egne medarbeidere.



(figur 1.1, Baldersheim et al., (2021) s 13)

Mellomlederne står i bindeleddet mellom toppledelsen og det utøvende ledd, det er mellomlederens oppgave å omsette de overordnede mål og de føringene til å bli konkrete resultater for kommunens innbygger innenfor en ramme av ressurser.

(Baldersheim et al., 2021, s. 14)

I henhold til Strand (2007) viser forskning at ledere innen offentlige tjenester som er nærmere tjenesteytingen, opplever høyere nivåer av stress. En undersøkelse gjennomført av Scanfact i 1999 indikerer at kun 28% av lederne i offentlig sektor rapporterte tilfredshet med sin lederrolle og følte seg verdsatt av oppdragsgiverne. I kontrast svarte hele 60% av lederne i private virksomheter at de var tilfredse med sin lederrolle og følte seg verdsatt av oppdragsgiverne. Dette reiser spørsmålet om det er forskjeller i hvilke organisasjons- eller lederoppgaver lederne utfører i de ulike sektorene.



Torodd Strand benytter kategoriene produsent, administrator, integrator og entreprenør som verktøy for å analysere hvordan ledere håndterer de ulike oppgavene som organisasjonen krever.

### 2.3 Hvordan lederrollen kan påvirke egen organisasjonen.

I min undersøkelse vil jeg benytte Strand (2007) PAIE-modellen for å fortolke og analysere hvordan lederne som inngår i denne undersøkelsen har søkelys på i sin lederutøvelse og om dette eventuelt har endret seg etter at en ny lederstruktur ble innført. Ledere forstås her ifølge Personer -som arbeider for organisasjonen, der de har mer innflytelse på arbeidshverdagen enn andre medlemmer. Begrepet "ledelse" kan referere både til individene som utøver ledelse og til de aktivitetene de utfører i sin rolle som ledere, som beskrevet av Strand. (Strand, 2007, s.17).

Ledelse er også knyttet til en rekke roller som innebærer samspill med de ansatte. Ledere har flere muligheter for å påvirke og styre organisasjonen i en bestemt retning. Ved hjelp av PAIE-modellen er disse områdene systematisk kartlagt i fire funksjonelle kategorier. De fire hovedområdene som PAIE-modellen tar for seg er:

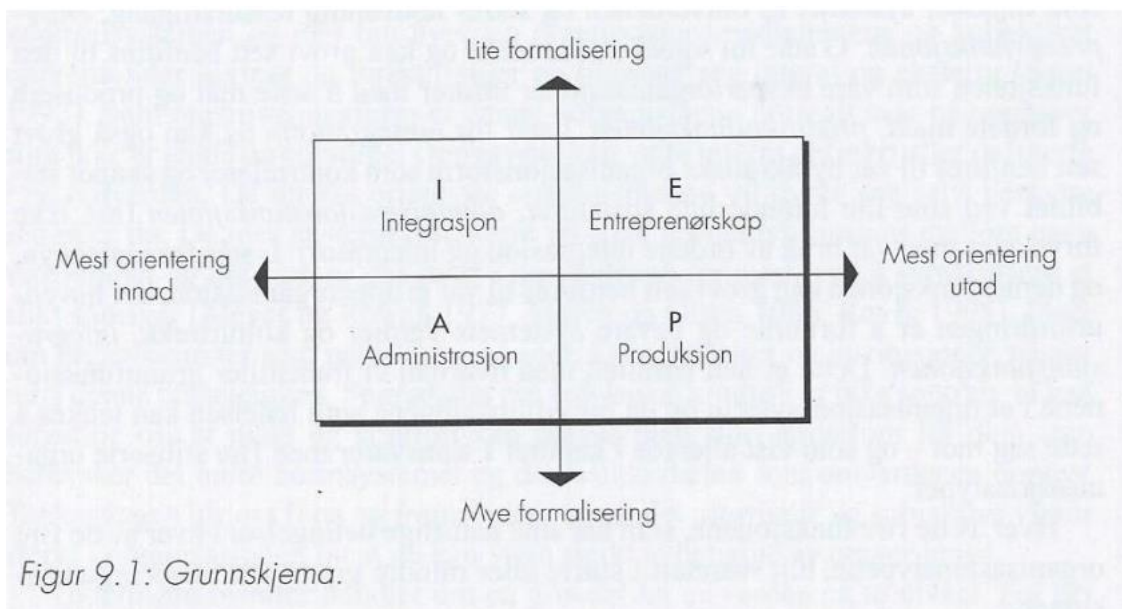
- Produksjon: Dette området dreier seg om å oppnå mål og resultater, og hvordan man effektivt kan sette og forfølge mål for å oppnå organisasjonens suksess.
- Administrasjon: Administrasjonsområdet omhandler organisasjonens interne strukturer og systemer, og hvordan disse kan utvikles for å støtte organisasjonens effektivitet og drift.
- Integrasjon: Dette aspektet handler om hvordan ledere samhandler med organisasjonens medlemmer og hvordan de kan styrke følelsen av fellesskap og tilhørighet blant ansatte.
- Entreprenørskap: Entreprenørskap dreier seg om organisasjonens evne til å tilpasse seg endringer i omverdenen, oppdage nye muligheter og samtidig håndtere potensielle trusler for å sikre organisasjonens langsiktige suksess.

PAIE-modellen har som mål å identifisere hva som er nødvendig for organisasjonen for å oppnå sine mål, samt å identifisere områder hvor ledere kan og bør bidra. Ledere har imidlertid ofte en mangfoldig rolle og arbeider på flere områder samtidig, noe som kan gjøre det utfordrende å anvende modellen i praksis. Modellen har en solid forankring i generell litteratur, og det eksisterer ulike varianter som viser de parallelle oppgavene som ledere håndterer i sitt daglige arbeid.

I den offentlige sektoren, som omfatter kommuner og statlige enheter, påvirkes ledelsen av en kompleks miks av politisk styring og faglige hensyn i forvaltningen. Ledere i offentlige organisasjoner står ofte overfor skiftende krav og forventninger, og betydningen av effektiv ledelse understrekes stadig som en nøkkelfaktor for å forbedre prestasjonene og tjenestene i den offentlige sektoren.

For å undersøke lederes tilnærming til medarbeidere benyttes ofte PAIE-modellen. Denne modellen analyserer hvordan ledere retter seg mot medarbeiderne og vurderer deres vektlegging av oppgaver, autoritet, individuell utvikling og enhetens effektivitet.

(Strand, 2007).

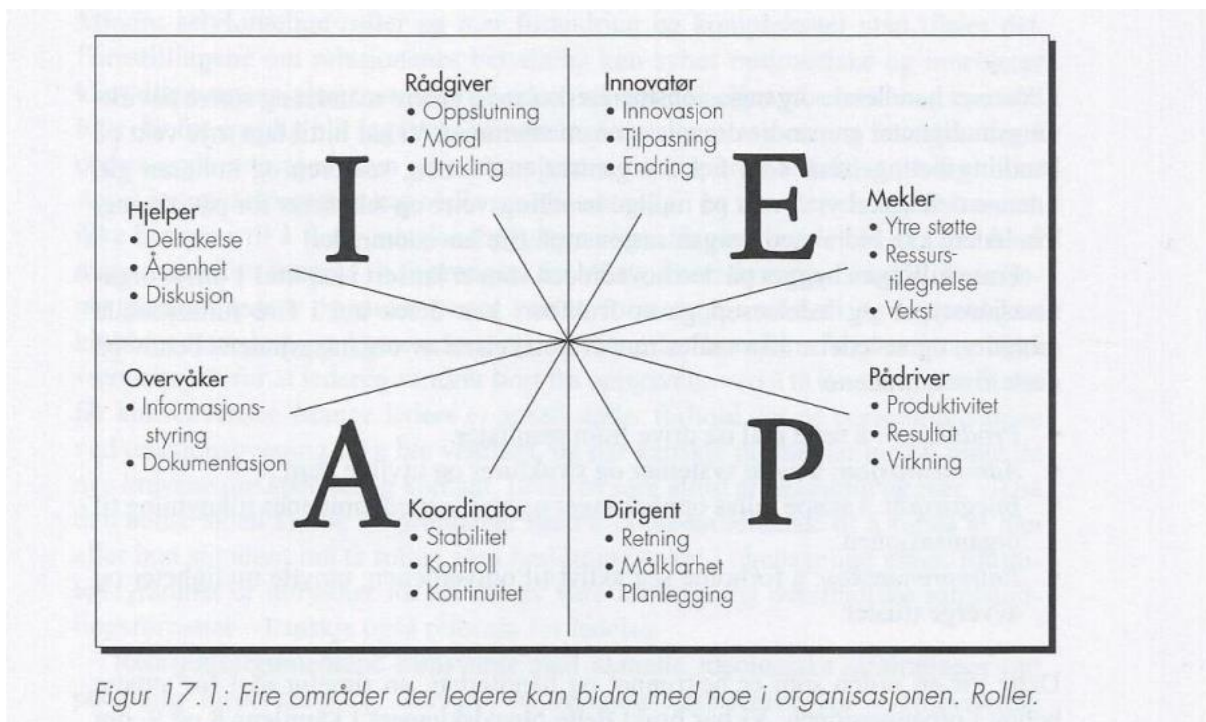


Figur 9.1: Grunnskjema er en illustrasjon som visualiserer graden av formalisering knyttet til prosedyrer og regler. Den kan også kartlegge om organisasjonen fokuserer på eksterne

faktorer eller har en mer intern orientering. I høyre del av figuren er det en sammenheng med rollene som fornyer, endring og resultatorientering.

På venstre delen av figuren kan man observere om organisasjonen har større vekt på interne relasjoner, regler og prosedyrer (Strand, 2007, s.250).

For å få en større forståelse for lederrollene i PAIE-modellen og hvordan ledere kan påvirke, bruker man en annen figur:



Figur 17.1 (Strand, 2007, s.434)

De forskjellige rollene innen PAIE modellen.

For eksempel, når en leder befinner seg i produksjonsdelen (P), kan lederen fokusere på å være enten en pådriver og/eller en dirigent. Som pådriver driver lederen utviklingen og retningen for de ansatte, etablerer tydelige mål og demonstrerer dyktighet i planlegging. Pådriveren legger vekt på at de ansatte oppnår sine mål, er opptatt av å oppnå resultater og analyserer hvordan dette påvirker organisasjonen.

Administratoren (A) fokuserer på både koordinerings- og overvåkingsrollene. Koordinatoren har som mål å opprettholde kontroll og kontinuitet i arbeidsprosessene, med hovedvekt på å sikre stabilitet i arbeidsgruppen. Overvåkerrollen er opptatt av dokumentasjon og forsikrer at informasjonsstrømmen følger riktig vei.

Integratoren (I) fungerer som en veileder og rådgiver i organisasjonen.

Det er av avgjørende betydning for integratoren at de ansatte deltar aktivt i ulike prosesser, at det eksisterer en kultur preget av åpenhet i organisasjonen, og at det er muligheter for å diskutere uenigheter og meningsforskjeller. Deres mål er å engasjere de ansatte og oppnå bred støtte for sin lederrolle. I tillegg har de et sterkt fokus på etiske hensyn i organisasjonen og legger vekt på muligheter for både personlig og profesjonell utvikling blant de ansatte.

Entreprenøren (E) har hovedfokus på tilpasning og innovasjon. Deres mål er kontinuerlig utvikling av organisasjonen for å kunne håndtere eksterne påvirkninger og endringer på en effektiv måte. Entreprenøren har også en unik evne til å se utenfor organisasjonens grenser for å identifisere eksterne støttekilder og ressurser som kan utnyttes for å fremme vekst og utvikling internt i organisasjonen.

(Strand 2007, s. 434).

Organisasjoner kan grupperes i fire funksjonelle typer: byråkratiske, entreprenørielle, gruppeorienterte og ekspertbaserte organisasjoner. Byråkratiske organisasjoner søker først og fremst å opprettholde stabilitet og kontroll, der administratorroller ofte står sentralt.

Entreprenørielle organisasjoner har en markert orientering mot å tilpasse seg omgivelsene og kontinuerlig utvikling, og de kjennetegnes av entreprenørlederroller.

Gruppeorienterte organisasjoner vektlegger å bevare verdier og kulturelle aspekter av organisasjonen, og integratorlederroller er typiske i slike organisasjoner.

Ekspertorganisasjoner fokuserer primært på å nå spesifikke mål og legger vekt på maktfordeling og produksjon, der produsentlederroller ofte spiller en betydelig rolle.

(Strand 2007).

Når vi diskuterer lederrollene innenfor PAIE-modellen, er det viktig å ta hensyn til begrepet kontrollspenn. Dette refererer til hvor mange ansatte en leder kan effektivt håndtere uten å

oppleve for mange utfordringer knyttet til koordinering og kommunikasjon. (Jacobsen & Thorsvik 2007)

Det er seks ulike mekanismer som er relevante når vi vurderer kontrollspenn:

- Standardisering av arbeidsprosesser.
- Standardisering av krav til resultater.
- Standardisering av kompetanse.
- Standardisering av normer.
- Direkte kontroll.
- Gjensidig tilpasning.

Disse mekanismene kan tilordnes ulike lederroller som vi finner i PAIE-modellen:

Administratoren fokuserer i stor grad på standardisering av krav til resultater.

Integratoren legger vekt på standardisering av kompetanse og normer.

Produsenten konsentrerer seg om standardisering av arbeidsprosesser.

Det er viktig å merke seg at en leder med mange ansatte, altså et stort kontrollspenn, kan oppleve utfordringer. Et eksempel kan være at en leder med entreprenør-rolle vil for eksempel synes det vanskelig å gi tilstrekkelig oppmerksomhet til individuell utvikling blant hver ansatt. I slike tilfeller blir effektive arbeidsprosesser avgjørende, og derfor kan en produsent-rolle være mer hensiktsmessig. Et mer fengslende aspekt ved ledelse og kontrollspenn er tydelig når vi sammenligner forskjellige lederroller. For eksempel, en rådmann i en kommune har et kontrollspenn overfor sine kommunalsjefer/enhetsledere. Dette kontrollspennet er betydelig mindre enn det en avdelingsleder har, spesielt når avdelingslederen har ansvar for hele avdelinger. (Jacobsen & Thorsvik 2007)

## 2.4 Endringsprosesser

Det finnes mye teori om endringsprosesser i litteraturen, men jeg vil dra frem Oddbjørns Bukves teori i boken Organisasjonsteori – analyse av kommunal organisering. Her legger han frem fire teoriretninger om hvordan endring blir gjort.

Den første er *Endring gjennom organisasjonsdesign* som er den «klassiske teorien», den handler om at organisasjonen er verktøyet for å kunne skape endring. Der man må finne målet for å kunne finne den beste måten å organisere seg på, og hvordan nå det målet.

*Endring gjennom strategisk tilpasning til omverden.* Som er «den modernistiske teorien», som handler om at det ikke finnes en best mulig måte å organisere seg på. Der en forhåndsbestemt organisasjon vil alltid måtte tilpasse seg til forventninger og krav til omgivelsene. Og omgivelsene dermed organisasjonen vil alltid være i forandring.

*Endring gjennom strategisk-kontekstuell bearbeiding av institusjoner.* Som er den «Samtidig teorien» som forklarer at det ikke finnes en objektiv forståelse av virkeligheten. Der informasjonen blir tolket igjennom bruk av normer og verdier. Hvordan kulturen endres når de vanlige strukturene og rutinene ikke gir den retningen organisasjonen ønsker. Da blir nye retninger laget av provisoriske og uformelle prosesser som igjen gir nye standarder og rutiner.

*Endring gjennom identitetsutvikling og institusjonell egyptyngde,* som er den symbolske tolkning teorien. Denne handler om at endringer i formelle organisasjoner er på grunn av omgivelsene og legitimitet ovenfor den. Det vil si at organisasjonen kan fremstå som annerledes bygget opp enn den i realiteten er. Hvor organisasjonen løser oppgavene trenger ikke å være slik den fremstår for å løse oppgavene.

(Bukve, 2014, s. 112-113)

Jacobsen og Thorsvik fremhever tre sentrale elementer som må være på plass for en vellykket organisasjonsendring. De peker på to spesifikke forutsetninger for å oppnå en vellykket endring i organisasjoner. Først og fremst er det viktig å ha en endringsstrategi som er skreddersydd til organisasjonen. Det er avgjørende at organisasjonen har en tydelig visjon for endringen og vet hva de vil oppnå.

Den neste viktige forutsetningen er at endringene blir ledet på en riktig måte, der ledelsesstilen tilpasses situasjonen. Det vil være ulike strategier for hvordan endringene skal gjennomføres på forskjellige arbeidsplasser.

Jacobsen (2018) forteller noe om endringens innhold det er hva de observerte endringene er i kontekst. Det kan måles ved strukturendringer som går på de formelle elementene i en

organisasjon. Det kan også endres ved de kulturelle verdiene i organisasjonen, det vil da gå ut på å endre holdningene og verdiene til medlemmene i organisasjonen.

Det må gis en generell kunnskap om hva som må endres, gjerne i en spesifikk kontekst slik den bli forstått av alle. Dette er kontekster som menneskene i organisasjonen må forstå, det kan handle om de ytre kontekstene som de økonomiske, politiske og hvordan bransjen blir styrt av ytre påvirkninger. Det handler også om de indre kontekstene som strukturen for organisasjonen, det kulturelle og hvordan organisasjonen påvirkes av politiske endringsideer. (Jacobsen, 2018 s.24)

I Jacobsen og Thorsviks bok fra 2007 er dette beskrevet som tre sentrale forhold som det må finnes kunnskap om før man iverksette en endringsprosess.

- a. Det er et behov for endring.
- b. Hvilke ulike tiltak eller løsninger finnes det?
- c. Endringen blir gjennomført slik den var planlagt.

(Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 360-361).

Disse blir satt opp av Jacobsens med 4 sentrale elementer i en planlagt endring.

Jakobsen har en fase modell som viser hele prosessen.

Fase 1:	Fase 2:	Fase 3:	Fase 4:
Diagnose: Erkjennelse av behov for endring - opplevde problemer og/eller muligheter	Løsning: Beskrivelse av en ønsket framtidig tilstand og en plan for å komme dit (hvilke tiltak må iverksettes)	Gjennomføring av planlagte tiltak: Intervensjoner i organisasjonen	Evaluering av om tiltak virker som planlagt, og stabilisering av den nye tilstanden.

Det første steget i å gjennomføre endringer i en organisasjon innebærer å nøye vurdere den konteksten hvor endringene skal realiseres. Dette inkluderer en omfattende analyse av både de

interne og eksterne forholdene som påvirker organisasjonen. De eksterne faktorene tar hensyn til aspekter som organisasjonens natur, økonomiske forhold og sosiale påvirkninger.

Det er avgjørende å oppnå innsikt i organisasjonstypen man arbeider med, og forstå hvordan økonomiske og sosiale forhold kan ha innvirkning på organisasjonens operasjon og målsettinger. De interne forholdene omhandler aspekter ved organisasjonen som intern kultur, politiske forbindelser og organisasjonsstruktur.

Politiske tilknytninger kan ha betydelig innvirkning på beslutningsprosesser og implementering av endringer. Organisasjonsstruktur refererer til hvordan organisasjonen er hierarkisk strukturert eller delt opp i team, og hvordan beslutninger blir tatt. Den interne kulturen dreier seg om de felles normene, verdiene og holdningene som er delt blant organisasjonsmedlemmene.

For å analysere konteksten grundig, kan man benytte en rekke verktøy, inkludert kartleggingsverktøy og analytiske metoder. Dette kan inkludere bruk av intervjuer, spørreskjemaer og observasjon for å samle informasjon om både organisasjonens indre og ytre forhold. Hensikten med disse verktøyene er å identifisere mulige utfordringer, muligheter og behov for endring. Ved å nøye vurdere både de interne og eksterne forholdene, kan organisasjonen etablere et solid grunnlag for å utforme og gjennomføre endringer på en effektiv måte.

Det andre aspektet dreier seg om identifiseringen av aktørene som ønsker endringen, samt de påvirkningskreftene som er til stede, både internt og eksternt i organisasjonen. Det er avgjørende å fastslå hvem som kommer til å være pådrivere for endringen, samtidig som man må være oppmerksom på mulig motstand og utfordringer som kan oppstå underveis.

Dette innebærer en vurdering av hvem som vil ta ledelsen i fremdriften av endringen, i tillegg til å identifisere mulige motstandere og barrierer. Det er nødvendig å ha en grundig forståelse av både de støttende kreftene som bidrar til endringen og de mulige hindringene som kan oppstå. Det tredje aspektet dreier seg om å definere omfanget og innholdet av endringene. Det er essensielt å identifisere hvilke interessenter som vil bli påvirket av de planlagte endringene. Organisasjonen utarbeider en handlingsplan som presiserer hva som skal endres, hvem som skal utføre endringene, og hvem som har ansvar for dem. Dette involverer en klar definisjon av endringens rekkevidde og inkluderer interessentene det gjelder for å sikre en effektiv implementering.



Til slutt, går Jakobsen inn i selve endringsprosessen og fremhever hvordan denne prosessen blir formet av en rekke hendelser som over tid gradvis utvikler seg til konkrete handlinger. Det er av stor viktighet å regelmessig evaluere både de handlingene som blir iverksatt og resultatene som blir oppnådd. Dette innebærer en vedvarende vurdering om endringsprosessen går som planlagt, og om det er nødvendig med justeringer for å oppnå de fastsatte målene.

Denne tilnærmingen fremhever viktigheten av å identifisere de som er ivrige etter endring, nøye vurdere endringens omfang, og kontinuerlig evaluere selve endringsprosessen for å forsikre at målene oppnås. Ved å ta hensyn til disse faktorene, styrker organisasjonen sin kapasitet til å mestre endringer og øker sjansene for suksess. (Jacobsen og Thorsvik, 2007.)

En annen modell som deler endringsprosessen i ulike faser er Lewins modell kalt "Force-Field," som er beskrevet av Hennestad og Revang (2006). Den begynner med oppløsningsfasen, der de ansatte blir oppmerksomme på behovet for endring. Deretter følger endringsfasen, der selve endringene blir gjennomført.

Til slutt, avsluttes prosessen med reetableringsfasen, der endringene blir innlemmet i den daglige arbeidsrutinen og er fullstendig innarbeidet. Disse fasene reflekterer det faktum at det alltid eksisterer krefter som driver endring fremover, samtidig som det er krefter som motarbeider den. På den ene siden har du de som aktivt arbeider for endringer og fungerer som pådrivere, mens på den andre siden finner du motkreftene som strever for å opprettholde status quo og stabilitet.

En sentral oppgave for ledere er å anvende de verktøyene de har til rådighet, og det viktigste blant disse er kommunikasjonen med de ansatte. Lederne må være dyktige til å formidle betydningen av å gjennomføre endringene for organisasjonen og forsikre de ansatte om at dette er den rette veien å gå. Det er avgjørende at de ansatte mottar tydelig informasjon om formålet bak endringen. Dette kan oppnås ved å belyse organisasjonens historie og forklare hvordan endringen kan påvirke fremtiden. Videre må lederne også formidle konsekvensene av å ikke gjennomføre endringene, og peke på de utfordringene organisasjonen kan stå overfor dersom den ikke tilpasser seg (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

## 2.5 Endringsledelse

Innenfor endringsledelse vektlegges spesielt to typer lederatferd: karismatisk ledelse og transformasjonsledelse. Karisma har alltid vært en avgjørende egenskap innen ledelse og beskriver ledere som utstråler noe spesielt og som mestrer kunsten å veilede organisasjoner gjennom betydelige endringsprosesser. Karismatiske ledere blir ofte påkalt når det oppstår kriser eller store utfordringer.

Ifølge Yukl (2013) er karismatiske ledere en gruppe som ofte søker makt og er preget av høy selvtillit. De eksellerer i å formulere visjoner som engasjerer de ansatte, og de utmerker seg ved sin evne til effektivt kommunisere disse visjonene til sine team. Karismatiske ledere kan variere i kvalitet, og det finnes eksempler både på gode og mindre gode karismatiske ledere. Sistnevnte har ofte sitt eget velbefinnende og karriere i fokus, og de kan mangle evnen til å lytte til de ansattes meninger, samtidig som de har en tendens til å dominere de som prøver å utfordre dem.

En annen betydningsfull lederstil innen endringsledelse, som ligner på karismatisk ledelse, er transformasjonsledelse. Å skille klart mellom karismatiske ledere og transformasjonsledere kan være utfordrende. Ifølge Yukl (2002) er en vesentlig forskjell at transformasjonsledere ofte er mer villige til å dele den makt og innflytelse de innehar, i motsetning til den typiske karismatiske lederen.

Transformasjonsledere er dyktige til å inspirere de ansatte til å omfavne store ambisjoner og motivere dem til å ønske endringer i organisasjonen. De er dyktige til å vekke de ansattes personlige engasjement i sitt arbeid, samtidig som de etablerer tydelige og realistiske mål som er oppnåelige. Transformasjonsledere gir rom for de ansatte til å finne egne veier for å nå målene, samtidig som de opprettholder individuell oppfølging og gir veiledning for å støtte måloppnåelse. Disse lederne har også evnen til å dele æren med de ansatte og ta ansvar for sine egne handlinger.

Jeg har til hensikt å utforske hvilke endringsstrategier lederne i Flekkefjord kommune benyttet seg av under implementeringen av denne endringen. Videre planlegger jeg å undersøke eventuell motstand mot endring som blir avdekket i studien, og her vil jeg basere meg på Amundsen og Kongsvik (2008) sine to grunnmodeller som er brukt for å belyse endringsmotstand.

En av de grunnleggende modellene er behovet for trygghet. Vårt naturlige behov for trygghet kan ofte føre til at vi oppfatter all endring som en trussel. Amundsen og Kongsvik utforsker også Maslows motivasjonsteori, som antyder at det kan være et positivt behov for endring. En trenger ikke endring absolutt å handle om utelukkende negative opplevelser, men kan bidra til endring i positiv stand. Der endring kan føre til mer kunnskap, vekst og økt kompetanse. (Amundsen og Kongsvik, 2008, s.90).

Endringskynisme kan utvikles i organisasjonen, det handler ofte om når de ansatte i organisasjonen blir endringstrøtte. På den måten blir de lite mottakelig for endringer som blir påført dem. Ofte er det dårlig ledelse samt tidsperspektiver som ikke møter de ansattes forhåpninger og forventninger som forsterker endringstrøtteheten. (Amundsen og Kongsvik 2008).

### 3.0 Forskningsdesign og metode

Min oppgave fokuserer på å utforske lederes opplevelse av en organisasjonsendring som har påvirket deres avdeling og deres rolle som leder.

I den samfunnsvitenskapelige metoden finnes det en distinksjon mellom kvantitativ og kvalitativ tilnærming. Den kvantitative metoden involverer bruk av numeriske data, det vil si tall, mens den kvalitative metoden bruker ikke-numeriske data, det vil si tekst og ord.

Det finnes også tre forskjellige tilnærminger til forskning, nemlig deduktiv, induktiv og abduktiv tilnærming.

Den deduktive tilnærmingen innebærer at man starter forskningsprosessen med en teori. Man går gjennom relevant faglitteratur som beskriver forskningsområdet, og deretter tester man teorien ved å samle inn data for å se om den stemmer overens med den eksisterende kunnskapen.

I den induktive tilnærmingen starter man derimot med dataen man har samlet inn, og deretter identifiserer man mønstre eller sammenhenger for å utvikle en teori som kan forklare disse funnene. Man beveger seg fra det konkrete til det abstrakte.

Abduktiv metode innebærer å kombinere de to forrige tilnærmingene. Man går frem og tilbake mellom empiri og teori for å formulere og teste hypoteser. Denne tilnærmingen legger vekt på å integrere både observerte fenomener og eksisterende teori i forskningsprosessen.

Gjennom valg av en av disse tilnærmingene kan forskeren tilpasse forskningsmetoden til formålet med studien og de spesifikke forskningsspørsmålene som skal undersøkes. (Saunders, Lewis & Thornhill. 2012).

Gjennom denne avhandlingen har jeg flere spørsmål jeg ønsker å undersøke, og jeg vil ta i bruk en kvalitativ tilnærming ved å gjennomføre intervjuer med ledere i avdelingene som ble berørt av den nye lederstrukturen. For å sikre deltakelse fra personer som har erfaring med den aktuelle lederstrukturen, har jeg valgt deltakere med strategiske stillinger og relevante kvalifikasjoner for problemstillingen. Dette utgjorde et strategisk utvalg av respondenter (Thagaard, 2013, s. 60)

Et spørsmål som blir viktig er om målene som mellomlederne var med på å utforme i samarbeid med Agenda Kaupang blitt realisert?

### 3.1 Dokumentinnsamling

Jeg har utført en omfattende dokumentinnsamling knyttet til endringsprosessen, inkludert data som ble samlet inn av Agenda Kaupang gjennom gruppeintervjuer og arbeidsgrupper. Disse dokumentene og resultatene gir meg verdifull informasjon som jeg kan sammenligne oppimot mine egne funn. Dokumentene som jeg har benyttet, utgjør sentrale kilder i forbindelse med endringsprosessen, og er innhentet av Agenda Kaupang. De inneholder essensiell faktainformasjon om den planlagte endringen.

Mitt fokus vil være å analysere Agenda Kaupangs kartlegging av lederens fremtidige arbeidsoppgaver og hvordan dette har påvirket både lederne og arbeidsmiljøet i avdelingene. Ved å bruke dataene innhentet av Agenda Kaupang og sammenligne dem med dataene jeg samler inn gjennom intervjuer, ønsker jeg å vurdere om kommunen har lyktes med denne organisasjonsendringen.

Det er viktig å merke seg at de dataene jeg innhenter er sekundærkilder, samlet inn av andre. Det er mulig at disse dataene kan ha blitt påvirket eller tilpasset av de som har samlet dem inn for å fremstille en bestemt målsetting fremover. Dette er ulempen ved å bruke denne type data. (Saunders et al., 2012).

Oppgaven som studie kan delvis generaliseres til lignende settinger, for eksempel andre offentlige organisasjoner som har gjennomgått en planlagt endringsprosess. Imidlertid kan faktorene som påvirker resultatene være forskjellige, da konteksten rundt endringen har en betydelig innvirkning.

### 3.2 Kvalitative gruppeintervju.

Hensikten med et intervju er å innhente relevant informasjon fra intervjuobjektet relatert til temaet. Det finnes ulike former for intervju, og strukturen i intervjuene kan variere fra løs til strukturert. Valg av intervjuform avhenger av forskningens natur, antall deltakere og forskningsdesignet (Bryman & Bell, 2015).

Jeg valgte å intervju seks ledere i helse og omsorgs enheter i Flekkefjord kommune, jeg mener det er mulig å få dybdekunnskap med det antallet.

I tillegg var det et omfang jeg så var mulig å få til i den tidsrammen jeg hadde. Enhetsledere for de ulike avdelingene valgte ut hvilke ledere jeg skulle intervju som kunne gi meg den dataen jeg var ute etter.

I denne oppgaven vil jeg fokusere på et semistrukturerte gruppeintervju med mellomledere som ble påvirket av endringsprosessen initiert av kommunen.

Ifølge Bryman & Bell (2015) kjennetegnes semistrukturerte intervjuer av at forskeren utarbeider en intervjuguide på forhånd med spørsmål som skal dekkes, men at informantene har innflytelse på hvordan intervjuet gjennomføres. Semistrukturerte intervjuer gir også rom for oppfølgingsspørsmål basert på deltakernes svar underveis.

Deltakerne er nøye utvalgt basert på deres involvering i endringsprosessene.

Spørsmålene i intervjuguiden vil være knyttet til målene som skulle oppnås, basert på data fra Agenda Kaupang. Deltakerne vil også ha mulighet til å påvirke intervjuet gjennom oppfølgingsspørsmål og kommentarer underveis. Semistrukturerte intervjuer har fordelen av å ha liknende spørsmål i utgangspunktet, noe som gir forskeren muligheten til å sammenligne informantenes svar i større grad. Dette kan bidra til en mer nyansert og dypere kunnskap om det aktuelle temaet.

Det er viktig å være oppmerksom på at i slike intervjusituasjoner kan dataene bli påvirket av intervjuerens atferd. Dette kan inkludere toneleie, kroppsspråk og reaksjoner på deltakernes svar. Det er derfor nødvendig å være bevisst på disse faktorene for å sikre at dataene er pålitelige og representative.

(Saunders et al., 2012)

### 3.3. Observasjon

Under intervjuene vil jeg også benytte meg av observasjonsmetode der jeg observerer kroppsspråk og toneleie under intervjuene. Dette vil gi meg muligheten til å evaluere om det er spørsmål som deltakerne finner utfordrende å besvare, eller om det er spørsmål de responderer på med entusiasme. På denne måten har jeg kunnet få bedre forståelse av deres reaksjoner og følelser i forhold til spørsmålene som blir stilt.

Ifølge Saunders et al. (2012) beskrives to ulike typer observasjoner: deltakende observasjon og strukturert observasjon. Deltakende observasjon involverer at forskeren er fysisk til stede og enten studerer aktiviteter eller aktivt deltar i aktivitetene mens de observerer. Innenfor deltakende observasjon kan man skille mellom åpen og skjult observasjon, avhengig av om deltakerne er klar over at forskeren observerer dem eller ikke. På den andre siden involverer strukturert observasjon bruk av forhåndsbestemte kategorier som skal studeres, ofte ved hjelp av et skjema der man krysser av for svaralternativer underveis i observasjonen. En av ulempene ved deltakende observasjon, som påpekes av Saunders et al. (2012), er at forskerens nærvær i situasjonen kan føre til mulig personlig partiskhet.

### 3.4 Å forske i egen organisasjon.

Å utføre forskning i ens egen organisasjon innebærer både utfordringer og fordeler. Det er av ytterste viktighet å være nøye og observant i planleggingsprosessen for forskningen. En av de mest betydningsfulle utfordringene man står overfor, er å opprettholde tilstrekkelig objektivitet og avstand til ens egen organisasjon. Nielsen og Repstad påpeker viktigheten av dette, men samtidig fremhever de at det eksisterer flere fordeler enn ulemper ved å drive forskning i ens egen organisasjon (Nielsen, 2004).

Fordelene ved å forske i egen organisasjon inkluderer en unik innsikt i organisasjonsdynamikken, kultur og kontekst. Forskeren har en dypere forståelse av organisasjonens indre arbeidsprosesser og utfordringer. Denne kunnskapen kan bidra til mer nyanserte funn og mer relevante anbefalinger for organisasjonens utvikling. Videre gir forskning i egen organisasjon muligheten til å samarbeide tett med ansatte og ledere, noe som kan bidra til økt tillit og forståelse mellom forskeren og deltakerne. Dette kan legge til rette for en mer åpen og ærlig kommunikasjon, og dermed mer pålitelig og innsiktsfull data.

Viktigheten med å opprettholde objektiviteten i forskningen når man er så tett på organisasjonen kan være utfordrende. Det å være bevisst på sin egen rolle og hvilken rolle man har til enhver tid er viktig.

Noen viktige ord som må være i fokus når man forsker i egen organisasjon er reliabilitet og validitet. Reliabilitet handler om hvor pålitelig og konsistent datamaterialet er, og om forskjellige analyser av det samme fenomenet ville gi samme eller tilnærmet like resultater hvis de ble gjentatt av en annen forsker. Validitet er knyttet til om forskningen har blitt gjennomført på en hensiktsmessig måte for å oppnå målene i studien, om resultatene kan generaliseres til andre relevante situasjoner, og om man faktisk måler det man har til hensikt å måle i undersøkelsen (Saunders et al., 2012).

Viktigheten med å være reflekterende og kunne se på forskningen med et kritisk blikk må hele tiden opprettholdes gjennom forskningsprosessen. Det å hele tiden analysere forskerens egen innvirkning på data som blir innhentet må hele tiden løftes opp og analyseres.

### 3.5 Avgrensning.

Jeg har et ønske om å utforske lederes opplevelse av deres nye hverdag etter implementeringen av økt arbeidsmengde, flere ansatte og økt ansvar. Spesifikt er jeg interessert i å undersøke dynamikken mellom lederne og deres ansatte etter innføringen av den nye lederstrukturen, samt hvordan effektiviseringen av mellomlederne har påvirket arbeidshverdagen.

For å gjennomføre denne undersøkelsen, planlegger jeg å benytte en lite-N studie, som vil tillate meg å begrense deltakelsen til én eller to enheter. En slik intensiv studieform tar sikte på å undersøke et begrenset antall enheter for å få frem ulike perspektiver på det samme fenomenet.

(Jacobsen, 2015)

Ved å velge denne tilnærmingen, vil jeg kunne få en dypere forståelse av lederes opplevelse av endringene og deres interaksjoner med de ansatte. Gjennom intervjuer, observasjoner og analyse av relevant dokumentasjon, vil jeg samle inn data som gir innsikt i hvordan lederrollen har utviklet seg, hvordan forholdet til de ansatte har endret seg, og hvilken innvirkning effektiviseringen av mellomlederne har hatt på arbeidsmiljøet.

Det er viktig å merke seg at et lite-N studie har begrensninger når det gjelder generalisering av funnene til en større populasjon. Derfor vil fokuset ligge på en dyp forståelse av de spesifikke enhetene som undersøkes, med sikte på å trekke ut overførbare innsikter og bidra til kunnskapsutviklingen innenfor feltet

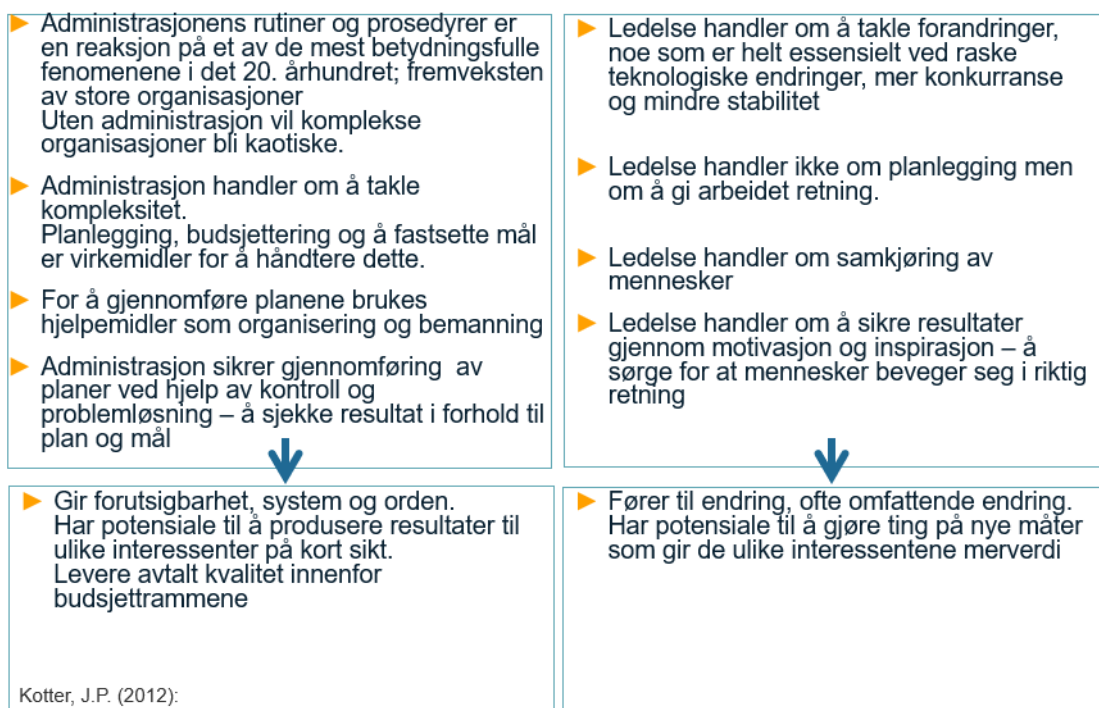
## 4.0 Forskning

For å starte forskningsprosjektet slik jeg ønsker, er det første skrittet å analysere resultatene av Agenda Kaupangs innsats når de igangsatte prosessen med å identifisere endringer som kunne effektivisere og redusere kostnader knyttet til lederstrukturen i Flekkefjord kommune.

Min første tilnærming inkluderer en grundig gjennomgang av dataen som ble samlet under fagdage arrangert av Agenda Kaupang med lederne i Flekkefjord kommune.

Dette vil gi meg innsikt i den informasjonen som ble presentert og benyttet i organisasjonsendring arbeidet. Blant de første konseptene som ble presentert for lederne var forskjellen mellom ledelse og administrasjon, med referanse til Kotter, J.P. (2012) sin definisjon.

### Administrasjon versus ledelse





Kjernerpunktene i Kotter's teori om ledelse versus administrasjon understreker at administrasjon primært er rettet mot å opprettholde stabiliteten i en organisasjon.

Administrasjonens primære oppgaver inkluderer håndtering av rutinemessige oppgaver, planlegging og organisering.

Administrasjonen er ansvarlig for budsjettstyring og gir nøye oppfølging på dette området. Hovedmålet er å bevare de eksisterende prosessene som er avgjørende for organisasjonens system for å fungere. Administrasjonen representerer den mer byråkratiske delen av organisasjonen og er preget av et fokus på målorientering.

Kotters teori tydeliggjør at ledelse primært handler om å påvirke endringer og lede organisasjonen mot nye mål og visjoner. Ifølge Kotters perspektiv innebærer ledelse å inspirere, motivere og engasjere de ansatte. Ledere har ansvaret for å formulere visjoner, utvikle nye strategier og etablere en kultur som fremmer endring. De spiller en avgjørende rolle i å fremme organisasjonens fremgang og er villige til å påta seg risikoen som dette innebærer.

Kotter legger vekt på viktigheten av både ledelse og administrasjon i en organisasjon. Han bemerker imidlertid at administrasjonen ofte mottar større oppmerksomhet, mens ledelsens rolle undervurderes. Han fremmer ideen om at vellykkede organisasjoner oppnår bærekraftig vekst samtidig som de opprettholder stabilitet ved å oppnå en effektiv samhandling mellom ledelse og administrasjon.

(Kotter J.P. 2012).

Under kartleggingsprosessen har Agenda Kaupang, i samarbeid med lederne i Flekkefjord kommune, identifisert flere mål før prosessen startet. Blant de mest spesifikke målene er 12 kriterier som må oppfylles for å kunne konkludere med at endringsprosessen og den nye lederstrukturen har vært vellykket.

Disse 12 målene vil jeg tolke ved hjelp av Strand (2007) PAIE modellen.

Målene var:

Mål 1: Mer ledelse og mindre administrasjon?

Mål 2: Mer målrettet ledelse i hverdagen?

Mål 3: Tydeligere ledelse, mer tid til relasjonell ledelse?

Mål 4: Mindre tid til sykefraværarbeid?

Mål 5: Mindre arbeid knyttet til oppfølging av turnus?

Mål 6: Mer tid til digitalisering?

Mål 7: Større grad av delegering?

Mål 8: Mer tid til ledelse og utvikling av tjenesten?

Mål 9: Likt organisert i hver tjeneste?

Mål 10: Flinkere til å prioritere?

Mål 11: Tydeligere praksis og samarbeid på tvers?

Mål 12: Lederressursene er rettferdig og hensiktsmessig fordelt?

Det blir essensielt å undersøke og analysere disse målene grundig ved bruk av PAIE modellen i løpet av forskningen for denne oppgaven.

#### 4.1 Intervju prosessen

For å identifisere ledere med erfaring innen den nye endringen i lederstrukturen, tok jeg kontakt med kommunalsjefen for helse i kommunen. Kommunalsjefen uttrykte betydelig interesse for denne tilnærmingen, siden den også ville muliggjøre en evaluering av endringenes innvirkning på lederne.

Deretter delte kommunalsjefen informasjon med enhetslederne, som i sin tur identifiserte avdelingsledere som hadde deltatt i denne perioden. Før sommeren i 2023 tok jeg kontakt med mulige intervjuobjekter for å planlegge intervjuer som skulle gjennomføres i september, etter sommerferien.

Fra nå av vil jeg referere til intervjuobjektene som informanter. Når det kom til valget av sted for intervjuene, overlot jeg denne beslutningen til informantene. De fleste av intervjuene hadde en varighet på omtrent 1,5 timer. Informantene er ikke omtalt med navn for å ivareta personvern hensyn ettersom dette prosjektet ikke er søkt om til NSD.

I begynnelsen av hvert intervju ga jeg en grundig forklaring av prosjektet og henviste til en intervjuguide som var blitt godkjent av kommunalsjefen. Jeg informerte deltakerne om at deres anonymitet ville bli ivaretatt i prosjektet, og at jeg ikke hadde til hensikt å gjengi deres ord nøyaktig, men noen setninger kunne bli brukt, men anonymiteten ville bli opprettholdt. Videre ba jeg om deres tillatelse til å bruke lydopptak for å sikre nøyaktigheten i dokumentasjonen av svarene deres, men at lydopptakene ville bli slettet når oppgaven var ferdig.

Samtidig tok jeg omfattende notater som inkluderte alt fra deres respons til eventuelle endringer i deres kroppsspråk under intervjuene, slik at jeg kunne registrere deres reaksjoner

på spørsmålene. Disse notatene ble senere transkribert med henvisning til lydopptakene som kilde.

Målet mitt var å etablere en genuin og ærlig dialog med disse informantene, slik at de følte at jeg var oppriktig interessert i deres daglige arbeidserfaringer nå, i kontrast til hvordan de var tidligere. Jeg ønsket å unngå forhåndsbestemte svar eller svar som de følte var "korrekte" i henhold til deres stilling.

Derfor la jeg vekt på å utforske tankene og begrunnelsene bak svarene de ga, samt om de følte seg påvirket av ønsket om å gi faglig korrekte svar.

Jeg forsøkte å skape en atmosfære rundt intervjuene som fremmet en åpen dialog mellom forskeren og informantene, selv om jeg ikke kan fastslå med sikkerhet om jeg lyktes.

I noen av intervjuene kjente jeg allerede informantene fra tidligere, ettersom vi arbeidet i en relativt liten kommune.

Min opplevelse var at de svarte mer uformelt enn de jeg ikke hadde tidligere kjennskap til. Jeg la også vekt på å kommunisere på en enkel måte, og unngå bruk av forsknings-språk.

## 4.2 Intervju guide

Jeg har som mål å utforske hvordan mellomlederne har opplevd endringene i sin arbeidshverdag etter organisasjonsomstruktureringen, som innebar at de ble pålagt ansvar for økonomi, fagområder og personalet.

For å gjennomføre denne undersøkelsen har jeg valgt å benytte en kvalitativ metode, nemlig intervju. Intervjuene innledes med en grundig gjennomgang av informantenes ledererfaring, herunder varigheten av deres tjeneste i lederstillinger, deres erfaringer i lederroller og de utfordringene de møter i sitt daglige arbeid.

Jeg søker også å forstå hvordan de utøver sine lederroller i forhold til de ansatte.

Videre i intervjuene går jeg nærmere inn på om målene som lederne selv deltok i å utforme, er blitt realisert etter organisasjonsendringen.

Den siste delen av intervjuene kretser rundt kommunikasjon, og hvordan de håndterer kommunikasjonen med de ansatte, spesielt i forbindelse med endringsprosjekter som har blitt gjennomført eller som er underveis.

#### 4.2.1 Semistrukturert intervju

Det har vært viktig for meg å få frem informantenes oppfatning og syn på hvordan de har opplevd organisasjonsendringen, og hvordan organisasjonen har gått igjennom denne. Det er viktig å få frem hvordan dere arbeidshverdag har forandret seg og hvordan de opplever det å være en leder i Flekkefjord kommune. Derfor føler jeg at semistrukturerte intervju formen er den som passer best i denne sammenhengen, på den måten kan det skapes rom for at informantene kan få frem de synspunktene de synes er viktige. Intervjuene utviklet seg som en dialog mellom informantene og intervjueren, hvor intervjueren hadde en intervjuguide for å veilede samtalen i ønsket retning, samtidig som han var åpen for at informantene kunne styre intervjuet i en annen retning.

Som beskrevet av Kvale og Brinkmann (2009), defineres et semistrukturert intervju som "en planlagt og fleksibel samtale som har som mål å innhente beskrivelser av intervjuobjektets livsverden med sikte på å tolke meningen bak de fenomenene som blir beskrevet" (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 325).

Denne tilnærmingen gjør det mulig for intervjueren å forme intervjuene slik at de samme spørsmålene blir stilt til alle informantene. Dette forenkler dataanalysen når alle intervjuene er fullført.

Intervjuguide jeg hadde forberedt på forhånd, viste seg å være svært nyttig i gjennomføringen, da den bidro til å sikre at alle de viktige temaene jeg ønsket å utforske, ble dekket grundig.

#### 4.4 Dataanalyse

Etter å ha samlet inn data, er det nødvendig å nøye bearbeide den innsamlede informasjonen. Dette innebærer å beskrive, systematisere og kategorisere dataen for å oppnå et kvalitativt datamateriale av høy standard. (Saunders et al., 2012).

I alt ble det gjennomført fire intervjuer, der noen informanter ble intervjuet parvis, og andre foretrakk å bli intervjuet individuelt. Totalt ble seks informanter intervjuet, alle med erfaring fra endringer i lederstrukturen.

Transkripsjon betyr å endre noe fra en form til en annen, intervjuer valgte å transkribere hvert intervju før intervjuer tok et nytt intervju. Det å ta opp intervjuene på lydopptak var viktig for å kunne få med seg alt som ble sagt, særlig i de intervjuene der det var 2 informanter til stede.

Under transkriberingen av intervjuene kunne jeg kategorisere svarene i henhold til spørsmålene som ble stilt i intervjuguiden.

Jeg forsøkte også å knytte svarene opp mot PAIE-modellen for å kunne identifisere hvilke kategorier informantene opererte innenfor. Å transkribere intervjuene var en arbeidskrevende oppgave, jeg måtte flere ganger spole tilbake for å sikre meg at jeg hadde fått med meg det som ble sagt, og hva informantene mente med utsagnene sine. Samtidig var det også spennende å oppdage igjennom å lytte til opptakene hvor mye jeg gikk glipp av under intervjuene, hvor mye informasjon jeg fant gjennom å lytte flere ganger til opptakene. I forbindelse med dokumentanalysen gjennomgikk jeg all innsamlet data for å fremheve det som var relevant for problemstillingen. Jeg analyserte hvordan informantene selv beskrev endringen, og jeg skaffet verdifull informasjon om hvordan selve endringsprosessene hadde utviklet seg i kommunen. Denne informasjonen kan være til nytte for kommunens ledelse når de tar beslutninger i fremtidige endringsprosesser.

## 5.0 Funn

Jeg vil nå presentere funn jeg har gjort i forskningen min for å svare på oppgavens problemstilling: Hvordan opplever ledere innen helse og omsorg i Flekkefjord kommune at organisasjonsendringer har bidratt til å endre deres lederfokus.

I første omgang har jeg til hensikt å analysere spørsmålene og knytte dem til PAIE-modellen for å oppnå en dypere forståelse av endringene som lederne har gjennomgått. Målet er å avgjøre om de har måttet justere sin lederstil og tilnærming som følge av organisasjonsendringen.

Selv om enkelte av spørsmålene kan se ut til å ha overlappende temaer, er de formulert på denne måten for å sikre en grundig kartlegging av utfordringene som mellomlederne har møtt på.

Det 1 spørsmålet tar sikte på å avdekke varigheten av deres nåværende roller som mellomledere. I gruppen av informanter som ble intervjuet finner vi erfarne individer, hvor den med mest erfaring har vært i sin nåværende stilling siden 2007. Den med minst erfaring som mellomleder har vært i sin nåværende stilling siden 2016.

Det ville ha vært interessant å kunne inkludere intervjuer med ledere som har hatt sin nåværende stilling i kortere tid for å få et ferskere perspektiv på erfaringene med å inneha en mellomlederrolle i den nye lederomorganiseringen i kommunen. Dessverre var det ikke mulig å få tilgang til flere intervjuobjekter.

I spørsmål 2 søker jeg å undersøke informantenes oppfatning av sine stillinger og arbeidsoppgaver. Flere av informantene har påpekt en gradvis forbedring over tid. Samtidig har de også uttalt at arbeidet er krevende, spesielt innenfor personalområdet, hvor betydelig tid går med til vaktplanlegging og bemanningsoppgaver. Noen av informantene rapporterer om økt ansvar i sine stillinger etter omorganiseringen.

Informant: *«Jeg har fått ansvaret for flere boliger og flere atskilte personalgrupper. Det kan være dager jeg må være opptil 3 forskjellige plasser. Noe som kan føre til at man ikke føler at man strekker til på alle områdene».*

Til tross for dette mener flertallet at det var mer utfordrende å håndtere lederansvaret de hadde før omorganiseringen, da lederstillingene var på deltid og de jobbet i vanlige vakter uten ledelsesoppgaver.

Etter omorganiseringen har noen informanter fått ansvaret for flere avdelinger, og de må balansere sin tilstedeværelse mellom dem, noe som kan være utfordrende.

I spørsmål 3 utforsker vi informantenes opplevelse av oppgavene og kravene i sine stillinger. En felles oppfatning blant dem er at kravene knyttet til oppfølging av turnus, pasienter, pårørende, lønnsadministrasjon og lignende, er forventninger de føler seg i stand til å håndtere.

Informant: *«Ved dagens ordning har vi ansvar for en hel del, vi har ansvaret for turnus, lønn, det faglige ansvaret i avdelingene. Vi må ha full oversikt over hvilke pasienter vi har, og hvilket behov de har. Vi må også ha kontakten med pårørende til pasientene, noe som kan være tidskrevende. Vi har ansvar for økonomien og for sykefraværsoppfølging. Så klart det er krevende, men heldigvis er vi en gjeng med ledere som stiller opp for hverandre ved behov».*

En viktig forskjell fra tiden før omorganiseringen er at de tidligere hadde dedikerte ansvarlige for personale og fagområder som kunne spesialisere seg i disse områdene, selv om de ikke hadde 100% ledelsesstillinger.

Informant: *«Et eksempel var at vi kunne ha en fag ansvarlig en såkalt fagleder i 20-40% stilling som bare jobbet med det faglige 1-2 dager i uken. Da kunne jeg som avdelingslederen stole på at det ble gjort og kunne legge vekk litt av det ansvaret.»*

I spørsmål 4 har formålet vært å belyse Agenda Kaupangs primære mål om å oppnå en balanse mellom lederansvar og administrative oppgaver. Svarene fra informantene varierte når det gjelder deres vurdering av endringene som har skjedd fra tidligere til nå.

Noen av lederne rapporterer at de nå opplever betydelig mer administrativt arbeid, noe som i sin tur påvirker deres kapasitet til å håndtere de faglige oppgavene.

Andre informanter bemerker at de tidligere var mer involvert i det praktiske arbeidet på blant de ansatte, noe som gjorde det lettere for dem å opprettholde et nært faglig engasjement i sitt daglige arbeid.

Når vi vurderer Kotter's teori om ledelse versus administrasjon, som tidligere ble diskutert i oppgaven, blir det tydelig at administrasjon primært dreier seg om å opprettholde stabilitet i en organisasjon. Svarene som informantene har gitt, antyder at de i dag legger betydelig mer vekt på å opprettholde denne stabiliteten enn det å kunne påvirke endring og lede organisasjonen mot nye mål og visjoner.

I spørsmål 5 utforsker intervjuerne mellomledernes myndighet og deres evne til å ta avgjørelser i sin daglige arbeidshverdag.

Informant: *«Vi har et tett og godt samarbeid med enhetslederen, gjerne bedre enn før da vi er et mindre antall ledere enhetslederen må forholde seg til».*

Samtlige informanter bekrefter at de innehar tilstrekkelig myndighet til å ta beslutninger, og de fremhever økt samarbeid med enhetslederen som en følge av reduksjonen i antall avdelingsledere, som gikk fra 11 til 5 som en konsekvens av omorganiseringen.

I spørsmål 6 går vi nærmere inn på utfordringene som mellomlederne møter i sin daglige arbeidshverdag.

Informant: *«Jeg har nesten mistet oversikt over hva som skjer på gulvet, jeg bruker for mye av arbeidstiden tiden min til å følge opp fravær og få nok folk på jobb».*

Informantene påpeker betydelige utfordringer knyttet til grunnbemanning og sykefravær som de ser på som bekymringsverdige. Noen av informantene må også trå til med pleiearbeidet når behovet oppstår, noe som kan påvirke deres kapasitet til å håndtere andre oppgaver.

I tillegg bemerker enkelte informanter at de har ansatte som utelukkende jobber kvelds- og nattskift, og lederen selv arbeider på dagtid. De påpeker at de ansatte har utviklet seg i sine roller og har tatt på seg mer ansvar enn tidligere.

Dette har ført til en økt grad av myndiggjorte ansatte etter informantenes mening.

I spørsmål 7 utforsker intervjuer mulige måter informantene kan tenke seg å øke produksjonen i kommunen for å forbedre effektiviteten.

Dette spørsmålet tar sikte på å avdekke om informantene ser på produksjonsaspektet som en viktig motivator i sitt arbeid, det vil si i lys av Strand (2007) fokus på P.

Informantene svarer at det blir stadig mer utfordrende å øke effektiviteten, spesielt med hensyn til pasienter med demens, som ofte krever en-til-en-oppfølging. Dette fører til at personalet blir bundet til spesifikke oppgaver gjennom hele arbeidsdagen.

Informantene mener at en løsning ville være å øke personalbudsjettet og styrke grunnbemanningen. De merker også at etter omorganiseringen har det vært mer samarbeid på tvers av avdelingene. De ser positivt på denne samarbeidsdynamikken, som igjen har en gunstig innvirkning på produksjonen. Alt i alt avdekker svarene på dette temaet informantenes erfaringer med hensyn til produksjons fokus.

I spørsmål 8 dreier det seg om integrasjon, og hensikten er å forstå hvorvidt informantene selv deltar i utførelsen av oppgavene som utføres av personalet.

Informant: *«Kommunikasjonen med de ansatte blir på en annen måte nå som jeg sitter som oftest på kontoret og gjør administrativt arbeid».*

Svarene varierer avhengig av avdeling informantene tilhører; noen informanter tar ikke vakter i sin avdeling, men trår til når det er nødvendig, spesielt under ferieavviklinger når det er mangel på personell. Før omorganiseringen hadde de fleste av informantene faste vakter i helgene og noen ukedager, noe som førte til en tettere integrasjon med personalet.

Etter omstruktureringen kan det tolkes som om lederne har skiftet fokus fra tidligere vektlegging av integrasjon med de ansatte til å ha mindre oppmerksomhet rundt dette.

I spørsmål 9 handler det om hvordan mellomlederne bruker tilbakemeldinger fra sine ansatte.

Dette spørsmålet er kartlegging av hvordan lederne ser på sin egen integrasjon med de ansatte. De fleste informantene svarer at de tar imot tilbakemeldinger fortløpende.

Dette skjer gjennom regelmessige personalmøter, som vanligvis avholdes hver 4. til 6. uke.

I tillegg gjennomfører de faste medarbeidersamtaler, hvor de kan ha en mer inngående samtaler med personalet. Informantene forklarer at de evaluerer tilbakemeldingene for å prioritere hva som må jobbes med umiddelbart, og hva som kan vente eller legges til side.

De påpeker at det var enklere tidligere da de selv var mer til stede i miljøet og kunne oppdage eventuell uro blant personalet for å hindre at det utviklet seg til større problemer.

Mellomlederne legger stor vekt på avvikssystemet og oppmuntrer personalet til å rapportere avvik, slik at de kan lære av feil som blir begått.



Svarene indikerer at integrasjonen med de ansatte har blitt mindre fremtredende når lederne ikke lenger jobber direkte i miljøet, men at de har etablerte systemer for å oppdage og håndtere eventuelle avvik.

I spørsmål 10 ønsker intervjuer å kartlegge hvilke systemer og strukturer som blir benyttet i de ulike avdelingene. Dette spørsmålet kan kartlegge hvilke hjelpemidler lederne har for å kunne jobbe administrativt. Svarene viser at informantene benytter en rekke systemer for å bistå dem i deres daglige arbeid. De informerer også om at innføringen av den nye lederstrukturen samtidig med innføringen av årsplanlegging skapte betydelig arbeidsbelastning, spesielt med tanke på utfordringene som fulgte med koronakrisen det året. Årsplanlegging innebærer utarbeidelse av en årsplan eller turnus for de ansatte, der ferier og lignende planlegges for kommende år.

Blant de systemene de bruker, inkluderer avvikssystem, arbeidslister, journalsystemet Profil, KS Læring, og flere andre. Det kan tolkes som at lederne nå bruker en betydelig del av arbeidshverdagen sin på administrasjon, hovedsakelig på grunn av økt antall systemer og oppgaver som er knyttet til deres nye fulltidslederstillinger.

I spørsmål 11 søker intervjuer å få innsikt i hvordan mellomlederne ble orientert om den kommende omstruktureringen, og hvilke tanker de dannet seg da de ble kjent med hva de skulle gjennomgå.

Informantene deler at de var positive til omstruktureringen, da de så at det tidligere systemet ikke fungerte optimalt. De påpeker at de stadig er i endring, og avdelinger som kontinuerlig utvikler seg. Hovedbekymringen deres var at det kunne oppstå for mange betydelige endringer samtidig, men de gir anerkjennelse til selve prosessen, selv om de fant det utfordrende å involvere alle ansatte i beslutningsprosessen.

I spørsmål 12 spurte jeg om informantene var involvert i kartleggingen som ble utført av Agenda Kaupang før omstrukturingsprosessen startet. En av informantene deler at de ble presentert for en undersøkelse fra 2015 som viste at mellomlederne i avdelingene var overarbeidet. Vedkommende fant det da vanskelig å forstå hvordan antallet mellomledere kunne reduseres fra 13 til bare 5. Dette skapte skepsis, da det syntes motstridende å gi færre personer mer ansvar og arbeidsoppgaver. De fleste informantene husker at de deltok i samlinger som en del av prosessen, men ettersom det er noen år siden, kan de ikke nøyaktig huske hvor mange slike samlinger de deltok i.

I spørsmål 13 handlet det om de målene som mellomlederne hadde diskutert under samlingene med Agenda Kaupang, spesielt med tanke på deres ambisjoner og ønsker for omstruktureringen av avdelingene og lederrollene. Samlet sett identifiserte mellomlederne 12 mål som de anså som avgjørende for å forbedre sin arbeidshverdag.

Mål 1: Mer ledelse, mindre administrasjon.

Dette målet undersøker om det har vært en reduksjon i administrativt arbeid og en økning i fokuset på ledelse, spesielt når det gjelder å forfølge mål som fører til organisasjonens suksess.

*Informant: «Jeg ser på meg selv som en tydeligere leder etter omorganiseringen, men jeg ser også at min tid blir spist opp av administrativt arbeid. Jeg personlig skulle ønske jeg kunne jobbe mer «hands on» og jobber mer med ledelse aspektet».*

Alle informantene gir til kjenne at de nå har fått betydelig økt lederansvar, som inkluderer økonomi, faglig drift og personalledelse. Likevel, på grunn av mangel på personale, må de håndtere en større mengde administrativt arbeid enn de ønsker.

Flertallet av informantene er enige i at det har vært en økning i administrativt arbeid etter omorganiseringen.

Mål 2: Mer målrettet ledelse.

Informantene er enige i at det har blitt en mer målrettet form for ledelse etter omstruktureringen. De føler at de nå har fått økt myndighet og har bedre oversikt over sine ansvarsområder.

Mål 3: Tydeligere ledelse, mer tid til relasjonell ledelse.

Informantene påpeker at ledelsesaspektet har blitt mer fremtredende, men samtidig har de mindre kontakt med de ansatte sammenlignet med tiden da de selv jobbet aktivt sammen med dem. En av informantene mener at denne endringen kan være positiv, spesielt fordi de har arbeidet i organisasjonen i lang tid og har et etablert forhold til personalet. De tror imidlertid at det ville vært utfordrende hvis de hadde vært nye i stillingen. Svarene indikerer at økt fokus på produksjon og administrative oppgaver har ført til mindre integrasjon med de ansatte.

Mål 4: Mindre tid til sykefraværsoppfølging.

Informantene bruker ikke mindre tid på oppfølging av sykefravær, men de opplever at det nå er enklere å følge opp de som er sykemeldte for å opprettholde kontinuiteten i arbeidet. Dette fører imidlertid til at de må investere mer tid i denne oppgaven. Dette indikerer at de nå har mer tid til administrative oppgaver, som for eksempel oppfølging av sykefravær.

Mål 5: Mindre arbeid knyttet opp til følge av turnus.

Det er delt respons blant informantene. Noen bruker mer tid på oppfølging av turnus og koordinering av arbeidskraft til ledige vakter og lignende. De forklarer at dette kan kreve en betydelig del av deres arbeidstid. Imidlertid merker de at med innføringen av årsturnus har de fått bedre oversikt og muligheten til å planlegge mer på lang sikt.

Mål 6: Mer tid til digitalisering.

Det er varierte svar når det gjelder dette aspektet. Noen informanter brukte allerede en betydelig mengde tid på dette før omstillingen, derfor har de ikke økt tidsbruken på digitalisering. Andre informanter sier at de nå bruker mer tid enn tidligere. Noen fokuserer mer på feltet entreprenørskap, mens andre oppgir at de bruker omtrent samme mengde tid som før.

Mål 7: Større grad av delegering.

Informantene er enige om at målet har blitt oppnådd, da de føler seg dyktige til å delegere oppgaver. Dette gir de ansatte muligheten til å ta mer ansvar og vokse i sine roller. Dette kan på mange måter føre til økt produktivitet, da de ansatte blir mer selvsikre i sine roller og får mer ansvar.

Mål 8: Mer tid til ledelse og utvikling av tjenesten.

Informantene sier at fokuset er der, men de ser at de har mindre fokus og påvirkning på det faglige. De har fokus på å utvikle dette, men faller litt bort da de selv ikke jobber særlig mye i selve arbeidsmiljøet.

Mål 9: Likt organisert i hver tjeneste.

Dette målet kan også måle integrasjonen mellom enheter og avdelinger.

Informantene er samstemte i at likheten i hver tjeneste har økt i forhold til hvordan det var tidligere, og dette har bidratt til forbedrede samarbeidsforhold.

Mål 10: Flinkere å prioritere.

Alle informantene er enige om at de har blitt mer effektive, og at de nå har mer tid i arbeidshverdagen til å fokusere på prioriteringer.

Mål 11: Tydeligere praksis og samarbeid på tvers.

Innad på enhetene har det blitt bedre og mer ensartet, og nå har de rettet oppmerksomheten mot å forbedre samarbeidet med andre enheter. Dette vil bidra til økt fokus på integrasjon mellom avdelingene.

Mål 12: Lederressursene er rettferdig og hensiktsmessig fordelt?

Her svarer alle informantene at så langt det er mulig er lederressursene fordelt på en god måte.

I spørsmål 14 ønsker intervjuer å høre informantenes synspunkt på kommunens evne til å informere om endringsprosjekter i forkant av implementering.

Informantene forteller at lederne og dem som ble direkte påvirket av at deres lederstilling forsvant for omstillingen mottok en viss mengde informasjon, så langt de kunne huske. Imidlertid opplevde de at det var utfordrende å formidle denne informasjonen på en effektiv måte til personalet på grunn av koronasituasjonen.

I spørsmål 15 blir informantene spurt om de kan gi informasjon om eventuelle planlagte endringer som ennå ikke er blitt gjennomført. Informantene forklarer at organisasjonen stadig er i endring, men at de for tiden ikke er kjent med noen betydelige planlagte endringer som gjenstår.

I spørsmål 16 søker intervjuer å få frem ledernes erfaring med hvordan ansatte hadde tatt imot den nye organisasjonsstrukturen.

Informant: *«De ansatte var bekymret før omstillingen at det ville bli vanskeligere å få tak i sin leder hvis det var noe viktig, da antall ledere gikk ned i vår avdelingen fra 2 til 1».*

Svarene fra informantene er varierte: Noen opplevde at det var motstand og at noen ansatte var imot endringene, mens andre opplevde at endringene ble møtt positivt.

For noen ansatte var det enklere å forholde seg til én leder isteden for flere, noe som ble sett på som en positiv side ved omstillingen.

I spørsmål 17 handler det om integrasjonen av de ansatte i omstillingen, og hvordan de ble involvert i prosessen.

Informantene forklarer at de mottok en viss mengde informasjon og hadde muligheten til å gi tilbakemeldinger digitalt etter omstillingen.

Informant: *«flere av de ansatte ser på endring som normalen på grunn av at avdelingene er stadig i endring.»*

I spørsmål 18 blir informantene spurt om hvordan lederne arbeider for å øke organisasjonstilhørigheten og fremme engasjementet blant de ansatte.

Alle informantene understreker at dette er et viktig fokus område for dem, og de gjør en rekke tiltak for å imøtekomme de ansattes behov. Dette inkluderer regelmessige medarbeidersamtaler, tilpasning av turnusen for å fremme trivsel blant de ansatte, og terskelen er lav for å ta kontakt med dem ved behov. De legger også vekt på å arrangere flere sosiale sammenkomster i løpet av året for å bygge relasjoner på tvers av organisasjonen og styrke samhörigheten.

Informantene ser dette arbeidet som avgjørende for å kunne rekruttere og beholde ansatte. De uttrykker et sterkt ønske om å videreutvikle og øke integrasjonen med de ansatte, og mener at dette gir dem mer selvstendige ansatte som er bedre rustet til å håndtere utfordringer i arbeidshverdagen.

I spørsmål 19 blir informantene spurt om de har meninger om andre organisatoriske endringer som bør gjennomføres.

Informantene deler at mange av systemene de for øyeblikket bruker, er avhengige av enkeltpersoner. De informere også at en del oppgaver som tidligere lå hos personalavdelingen, nå er blitt overført til lederne. Dette binder opp tiden deres, som de gjerne skulle ha brukt på å være mer tilgjengelige for personalet.

I spørsmål 20 ønsker intervjuer å forstå hvilke utfordringer informantene opplever i forbindelse med den omfattende endringen og omstillingen de har gjennomgått.

Det kommer frem flere usikkerhetsfaktorer, inkludert usikkerhet i forkant som kan være utfordrende for ledere. Selv om det var forventet at omstillingen skulle gi mer tid til å følge

opp de ansatte, opplever informantene at de nå har mindre tid i arbeidshverdagen til å gjøre dette.

Informant: *«Når vi får flere oppgaver å følge opp så forsvinner det nok tid til viktige møtepunkter med de ansatte som man gjerne hadde tid til før».*

De møter også utfordringer med å formidle tilstrekkelig og god informasjon til de ansatte om hva som venter etter omstillingen, spesielt på grunn av de ekstra vanskelighetene som koronasituasjonen har medført.

Informant: *«Nå endret vi alt på en gang, det ble kanskje for mye med ny ledelse struktur og årsturnus. Det hjalp helle ikke at kommunikasjonen med de ansatte ble vanskelig på grunn av korona. Jeg ønsket å samle alle ansatte for da å kunne informere dem på en god måte. Nå ble det gjort via data og ikke alle syntes det var så greit».*

I spørsmål 21 ønsker intervjuer å undersøke om lederne tror at den nåværende situasjonen som følger av omstillingen, vil være det endelige resultatet.

Informant: *«I helse og omsorgsyrket må vi alltid være beredt for at det kan komme endringer rundt neste sving, både type pasient grupper og måter å jobbe på vil endres».*

Alle informantene svarer at avdelingene, stillingene og oppgavene endrer seg kontinuerlig, og derfor vil det alltid være behov for fremtidige endringer og omstillinger.

I spørsmål 22 søker intervjuer å få innsikt i hvordan informantene opplever informasjonsflyten fra toppledelsen til de ansatte, og om den fungerer tilfredsstillende i dagens situasjon. Dette og for å se om det er høy integrasjon fra toppledelsen ned til ansatte. Samtlige informanter er enige i at det er en kort vei fra toppledelsen til de ansatte, og de opplever at etter omstillingen har det blitt enklere å motta god informasjon.

Dette skyldes det begrensede antallet ledd mellom kommunalsjefen og de ansatte. I tillegg avholdes det ukentlige ledermøter, noe som bidrar til at informasjonen fra toppledelsen oppdateres hver uke og når enhets- og avdelingsledere raskt.

I spørsmål 23 ønsker intervjuer å utforske hvordan mellomlederne arbeider med kommunikasjon innenfor sine avdelinger.

Informantene benytter flere metoder for å opprettholde en effektiv informasjonsflyt både innad i avdelingene og mellom avdelingene. Dette inkluderer felles planleggingsdager, regelmessige personalmøter som holdes med varierende hyppighet (enten hver fjerde uke eller

hver sjettede uke). Terapeuter, sykepleiere og lederne har møter en time før hvert personalmøte for å planlegge hvordan de skal presentere faglige temaer.

De har også iverksatt praksisen med 'grønne vakter', hvor ansatte jobber på tvers av avdelingene, noe som gir team som opererer i alle avdelingene og fremmer kommunikasjon og samarbeid.

I spørsmål 24 ønsker intervjuer å få informantenes syn på slike omstillingsprosjekter generelt, dette for å kunne kartlegge entreprenørskap blant lederne.

Informantene deler at i deres rolle som mellomledere må de være villige til å omfavne endringer, da de kontinuerlig opplever hvordan ting utvikler seg og søker bedre og mer effektive måter å løse oppgaver på. Alle informantene er enige om at den gjennomførte omstillingen var nødvendig og hadde en positiv innvirkning på deres ansvarsområder.

I spørsmål 25 ønsker intervjuer å få informantenes vurdering av om Flekkefjord kommune klarer å tilpasse seg de skiftende omgivelsene og pasientgruppene som kommer i fremtiden. Dette spørsmålet kartlegger hvordan lederne ser på kommunens søkelys på entreprenørskap. Informantene opplever at både pasientgruppene og arbeidsoppgavene endres kontinuerlig. Økonomiske faktorer spiller en betydelig rolle i kommunens evne til å tilpasse seg og håndtere disse endringene. De står ovenfor flere utfordringer i arbeidshverdagen som krever at de er svært løsningsorienterte for å finne egnede løsninger. Endringene i pasientgruppene påvirker både kravene til lokalene og personalet, noe som medfører jevnlig tilpasninger for å kunne håndtere dem effektivt.

I spørsmål 26 spør intervjuer om de har vært igjennom andre store omstillingsprosjekter som mellomledere. Ingen av informantene hadde vært igjennom en slik stor prosess som dette tidligere, men flere små omstillinger som har fungert til det formålet som ble presentert.

I spørsmål 27 ønsker intervjuer å få innsikt i hvor store avdelinger informantene er ledere for i dag, samt hva de selv mener om størrelsen på disse avdelingene.

Informantene deler at det har vært endringer i antall årsverk i deres avdelinger, hvor noen har fått ansvar for flere årsverk, mens andre har fått færre. Informantene er enige om at en leder bør ideelt sett ha mellom 15 og 25 årsverk for å kunne gi en forsvarlig og god oppfølging av de ansatte.

De påpeker imidlertid at dette kan variere avhengig av pasientgruppen i avdelingen, da noen pasienter krever en-til-en oppfølging, noe som igjen kan kreve økonomisk mulighet til å ansette flere årsverk. Alle informantene har for tiden mellom 15 og 25 årsverk i sine avdelinger.

## 6.0 Drøfting

Drøfting av undersøkelsen av ledere som har gjennomgått en større omstrukturering, ved å koble undersøkelsen opp mot Strand (2007) PAIE modellen for å se om de har endret fokuset på hvilken måte de skal lede. Jeg vil også drøfte undersøkelsen opp mot endringsledelse, hvordan har disse mellomlederne arbeidet med endringsledelse i organisasjonsendringen.

PAIE-modellen, som står for Produksjon, Administrasjon, Integrasjon og Entreprenørskap, gir en strukturert tilnærming til å analysere og forstå ulike aspekter av lederens rolle og ansvar i en organisasjon. Ved å fokusere på lederens erfaringer og utfordringer i en omstrukturering kan vi kartlegge hvordan fokuset i organisasjonen kan bli påvirket.

For å kunne utforske PAIE-modellen, er det nødvendig å først analysere de målene som lederne har satt, for deretter å diskutere dem i lys av PAIE-modellen. Jeg vil deretter ta for meg hvert enkelt mål, slik at jeg kan tolke dem i sammenheng med PAIE.

Mål 1: Mer ledelse og mindre administrasjon?

- Mål 1 indikerer behovet for å intensivere innsatsen innen produksjon, integrasjon og entreprenørskap, samtidig som det legges mindre vekt på administrative oppgaver.

Mål 2: Mer målrettet ledelse i hverdagen?

- Mål 2 tolker jeg det som et ønske om å styrke fokuset på produksjonen i avdelingene.

Mål 3: Tydeligere ledelse, mer tid til relasjonell ledelse?

- Mål 3 kan tolkes som et ønske om å styrke fokuset på integrasjon blant lederne og ansatte.

Mål 4: Mindre tid til sykefraværarbeid?

- Mål 4 indikerer lederens ønske om å redusere mengden administrativt arbeid i deres daglige virke.

Mål 5: Mindre arbeid knyttet til oppfølging av turnus?

- Mål 5 antyder et ønske om å redusere tiden på administrasjon, spesielt med hensyn til PAIE-modellen.



Mål 6: Mer tid til digitalisering?

- Mål 6 kan tolkes som lederne har et ønske om å øke oppmerksomheten mot entreprenørskap.

Mål 7: Større grad av delegering?

- Mål 7 tolker jeg som uttrykk for lederens ønske om å ha mer selvstendige ansatte, der de ønsker å styrke de ansattes rolle i å ta faglige beslutninger. Dette kan også ses som et ønske om å øke produksjonen i samsvar med PAIE-modellen.

Mål 8: Mer tid til ledelse og utvikling av tjenesten?

- Jeg forstår mål 8 som at lederne ønsker å rette oppmerksomheten mot produksjon og entreprenørskap.

Mål 9: Likt organisert i hver tjeneste?

- Jeg tolker mål 9 som en ambisjon om å etablere en overordnet administrasjon som gjelder for alle avdelinger.

Mål 10: Flinkere til å prioritere?

- Når jeg tolker mål 10 med utgangspunkt i PAIE-modellen, ser det ut til at lederne søker økt produksjon ved å kunne prioritere hvilke oppgaver de ønsker å bruke tid på.

Mål 11: Tydeligere praksis og samarbeid på tvers?

- Mål 11 antyder muligens at lederne ønsker å styrke søkelyset på integrasjonen mellom de ansatte og avdelingene.

Mål 12: Lederressursene er rettferdig og hensiktsmessig fordelt?

- Mål 12 kan forstås som et uttrykk for lederens ønske om jevn fordeling av fokuset på administrasjon.

Når vi går inn på området Produksjon i PAIE modellen handler det om å oppnå resultater og sette mål for disse. Informantene i undersøkelsen rapporterer om økt administrativt ansvar og mer fokus på oppgaver knyttet til turnus, pasienter og pårørende. Dette kan sees som en utfordring for lederne når det gjelder å oppnå produksjonsmål, spesielt med hensyn til pasienter som krever mye oppmerksomhet. Økt personalmangel har også en innvirkning på dette området. Lederne peker på behovet for økt personalbudsjett for å styrke grunnbemanningen og dermed forbedre produksjonen.

Innenfor administrasjonsområdet, som omfatter interne systemer og strukturer i organisasjonen, viser undersøkelsen at informantene opplever å ha påtatt seg økt administrativt ansvar, inkludert ansvar for økonomi og lønnsadministrasjon.

Dette har resultert i en økning i administrativt arbeid, og noen informanter oppgir utfordringer med å balansere dette med deres lederoppgaver. Dette understreker behovet for å evaluere og eventuelt forenkle administrative prosesser for å gi lederne mer tid til andre viktige oppgaver.

Integrasjonsområdet berører hvordan lederne samhandler med ansatte i organisasjonen og dermed styrker de ansattes følelse av tilhørighet.

Informantene peker på endringer i sin tilnærming til integrasjon med de ansatte.

Tidligere var de mer involvert i det praktiske arbeidet, noe som førte til nærmere relasjoner med de ansatte. Etter omorganiseringen har de rettet mer oppmerksomhet mot administrative oppgaver, noe som har påvirket integrasjonen med de ansatte. Dette kan ha innvirkning på arbeidsmiljøet og samarbeidet internt i organisasjonen. Informantene nevner også at integrasjonen mellom avdelingene har styrket seg, ettersom de nå har team som arbeider på tvers av avdelingene.

Når intervjuene tar opp spørsmål om emnet entreprenørskap, dreier det seg om å utvikle organisasjonen i tråd med omgivelsene, samt å identifisere muligheter mens man tilpasser seg nye utfordringer. Informantene peker på behovet for å tilpasse seg endringer i pasientgrupper og arbeidsoppgaver, noe som krever løsningsorienterte tilnærminger.

Informantene fremhever også viktigheten av å være åpne for kommende endringer, da organisasjonen kontinuerlig vil gjennomgå utvikling.

Det er tydelig at PAIE- modellen kan gi et rammeverk for å analysere lederrollene i en organisasjon i en kontekst med omstrukturering og endring. Det er også tydeligere at lederne som var informanter i denne undersøkelsen har måtte tilpasse seg nye krav og utfordringer etter omorganiseringen, og at deres rolle har blitt mer kompleks med økt administrativt ansvar.

Samtidig er det viktig å merke seg at integrasjonen med de ansatte og opprettholdelse av samarbeidet har blitt utfordrende, noe som kan påvirke organisasjonskulturen.

Undersøkelsen viser at mellomlederne har variert erfaring i sine nåværende roller, med noen som har vært i posisjonen i lang tid og andre som har kortere ansiennitet.

Dette kan være en viktig faktor når man vurderer deres tilpasning til organisatoriske endringer. De som har vært lenge i sine roller, kan ha større motstand mot endringer, og de nyere medlemmene kan være mer fleksible og åpne for nye måter å jobbe på.

Endringsledelse krever en balanse mellom å ivareta kontinuitet og åpne seg for innovasjon. Informantene i undersøkelsen rapporterer om økte arbeidsbelastninger og endringer i ansvarsområder etter omorganiseringen.

Dette er et viktig aspekt av endringsledelse, da det ofte involverer justeringer i roller og ansvarsområder. Å sikre at mellomledere er rustet til å håndtere endrede krav og at de føler seg kompetente, er avgjørende for en vellykket endringsprosess.

Agenda Kaupangs kartlegging avslører at mellomledernes mål var å opprettholde en balanse mellom lederansvar og administrative oppgaver. Informantenes svar indikerer imidlertid at dette målet varierer, og noen rapporterer at de nå bruker mer tid på administrative oppgaver. Dette belyser viktigheten av å ha tydelige mål og retningslinjer i endringsprosessen, samtidig som man gir mellomledere nødvendig støtte og opplæring for å håndtere de arbeidsoppgavene de får ved en omorganisering.

Endringsledelse innebærer ofte endringer i beslutningstaking og myndighet. Informantene indikerer at de har tilstrekkelig myndighet til å fatte beslutninger, og at samarbeid med enhetsledere har økt. Dette er positivt, da god kommunikasjon og samarbeid er avgjørende for å navigere gjennom endringsprosesser.

Endringsledelse innebærer ofte et mål om økt effektivitet. Informantene deler at økning i effektivitet kan være utfordrende, spesielt i tjenester som krever en-til-en-oppfølging.

Dette peker på behovet for å vurdere realistiske mål og strategier for å oppnå økt produktivitet uten å ofre kvaliteten på tjenestene. Endringsledelse kan involvere implementering av nye systemer og strukturer. Informantene rapporterer om økt administrativt arbeid på grunn av flere systemer og oppgaver knyttet til deres nye fulltidslederstillinger.

Dette understreker behovet for grundig opplæring og støtte i bruken av disse systemene.

Informantene var positive til omstruktureringen, men bekymret for mange endringer samtidig. Dette indikerer at god kommunikasjon og involvering av ansatte er nøkkelfaktorer i vellykket endringsledelse.

I drøftingen av denne oppgaven er det viktig å erkjenne de komplekse utfordringene mellomledere møter under endringsprosesser og behovet for en nøye planlagt og støttet endringsledelse for å sikre suksess. Videre må man vurdere hvordan de ulike erfaringene og perspektivene til mellomlederne kan påvirke organisasjonens evne til å tilpasse seg endringer for å oppnå de ønskede målene.

Flere av målene som lederne identifiserte i samarbeid med Agenda Kaupang har i stor grad blitt imøtekommet, men det er fortsatt behov for ytterligere innsats og arbeid. For eksempel målet om tydeligere ledelse har ført til mindre kontakt med de ansatte.

Selv om noen ser dette som positivt, har det også ført til en viss utfordring i å opprettholde relasjonell ledelse. Dette dilemmaet bør undersøkes nærmere, og det kan være nødvendig å finne en balanse mellom tydelig ledelse og relasjonell ledelse.

Kan for eksempel økt fokus på digitalisering øke til at lederne frigjør mer tid for sine ansatte og dem selv? Har lederne det fokuset de trenger på dette feltet?

Noen hevder de bruker mer tid på digitalisering etter omstruktureringen. Dette aspektet kan ha betydning for effektiviteten og produktiviteten i organisasjonen, og det bør evalueres hvordan tiden brukes i forhold til organisasjonens digitale strategi.

Informantene indikerer at fokuset på ledelse og tjenesteutvikling er til stede, men at de har mindre fokus på det faglige. Dette er en viktig utfordring, og organisasjonen bør vurdere hvordan de kan støtte mellomledere i å opprettholde et sterkt faglig engasjement samtidig som de tar på seg økt ledelsesansvar.

Ifølge Torodd Strand er det nå slik at de fleste offentlige organisasjoner har sterke byråkratiske elementer, og de er tett knyttet til lovgivning og reguleringer. Mellomledere har begrenset handlingsrom i slike organisasjoner og må som regel akseptere beslutninger som er besluttet over dem. Selv om administrasjonsfunksjonen i det offentlige ofte fungerer effektivt og er av høy kvalitet, blir det ofte hevdet at byråkratisk administrasjon noen ganger kan gå på bekostning av organisasjonens overordnede mål. Dette skyldes at ledere kan bli begrenset av regler og retningslinjer og har begrenset mulighet til å styre sitt lederskap mot å oppnå organisasjonens mål. (Strand, 2007.s. 329)

Ifølge boken til Baldersheim et al. Den kommunale mellomlederen skriver de at Adizes mente at administrator fokus bland mellomledere en viktig brikke i å sikre orden, stabilitet og sammenheng i organisasjonen. (Baldersheim et al., 2021. s. 79)

Ville det være hensiktsmessig for alle ledere å legge større vekt på administratorrollen for å sikre orden, stabilitet og et tydelig sammenhengende perspektiv i organisasjonen?

Har dette vært det overordnede målet for Flekkefjord kommune for å kunne dra nytte av organisasjonsendringen, eller er det økonomisk mål. Økonomisk sett har kommunen oppnådd fordeler ved å redusere antallet ansatte på lederlønnstrinn. Imidlertid har de ikke muligheten til å justere ned lønnstrinnet for de som har mistet stillingen, da disse fortsatt beholder sitt nåværende lønnstrinn i samsvar med arbeidsmiljøloven så lenge de er fast ansatte. Over tid

kan dette likevel være økonomisk gunstig for kommunen, ettersom lederlønningene øker, og de som har mistet stillingen, ikke oppnår den samme lønnsveksten.

Det er viktig å merke seg at utfallet av dette avgjøres gjennom lokale forhandlinger.

Hvordan kan kommunen effektivisere lederes tidsbruk når det kommer til oppfølging av turnus?

Dette er et viktig aspekt som kommunen bør prioritere å se nærmere på. Ved å frigjøre tid fra turnusoppfølging kan lederne dedikere seg til andre oppgaver som har en mer direkte innvirkning på personalet. Dette vil tillate lederne å spille en mer integrerende rolle innad i avdelingene.

Lederne er enige om at størrelsene på avdelingene de har ansvar overfor ikke bør bli for store skal de klare å fortsatt være gode ledere. Ingen av informantene gav uttrykk for at avdelingene de nå hadde ansvar for var for store.

## 7.0 Konklusjon

Målet med studien min har vært å utforske hvordan mellomledere opplever omfattende organisasjonsendringer i sine respektive enheter og avdelinger. Ettersom kommunen jeg var ansatt i gjennomgikk en betydelig organisatorisk endring, valgte jeg å fokusere på avdelinger innad i kommunen. Jeg gjennomførte totalt fire intervjuer med seks avdelingsledere som hadde vært gjennom en betydelig organisasjonsendring.

Undersøkelsen indikerer at både informasjonen om og gjennomføringen av endringen ble påvirket av Norges nedstenging i mars 2020 som følge av koronapandemien.

Avdelingslederne mistet muligheten til å samle hele personalet fysisk for å informere dem om endringen. Dette påvirket deres evne til å inspirere endringsviljen blant de ansatte. Det ble også nevnt at motstanden til endringen muligens økte på grunn av de ekstra utfordringene som koronasituasjonen medførte.

Avdelingslederne betraktet imidlertid denne organisasjonsendringen som nødvendig og mener at avdelingene har hatt positive utfall generelt sett. Flere avdelinger og enheter har nå en mer enhetlig struktur, noe som gjør samarbeid på tvers enklere. Dette har gitt dem muligheten til å distribuere arbeidsbyrden mer effektivt når det er høyt arbeidspress. Mellomlederne er overbevist om at de fleste ansatte innen helse- og omsorgssektoren ser på endring som nødvendig for å forbedre pasientbehandlingen.

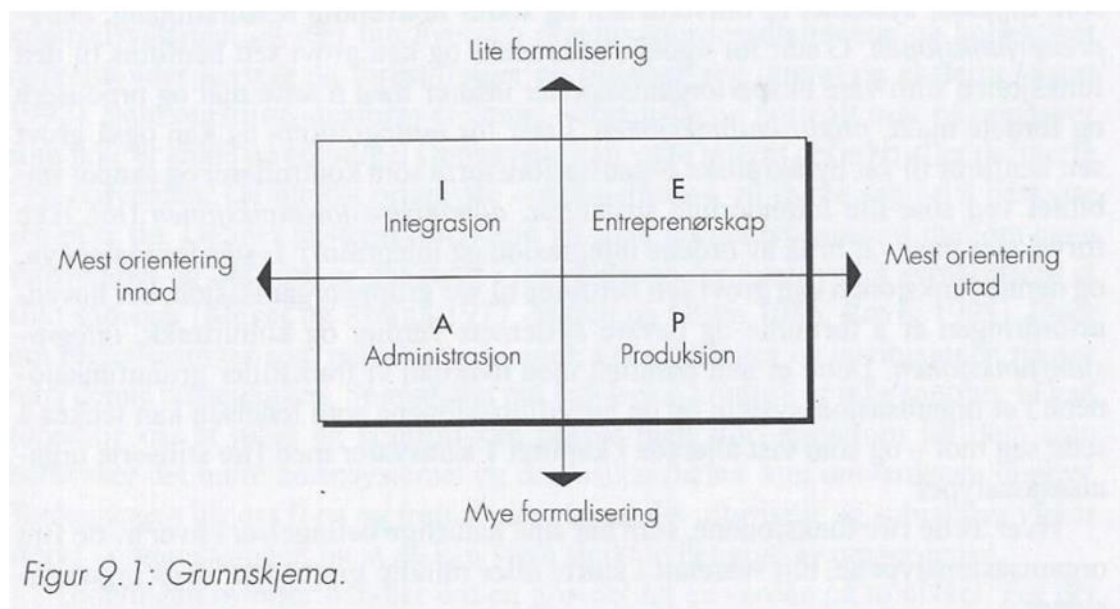
### 7.1 Fra Integrator til Administrator, men med Integrator perspektiv.

Ved nærmere gjennomgang av de tolv målene som Agenda Kaupang utviklet i samarbeid med lederne i kommunen, konkluderte de avdelingslederne som ble intervjuet med at ni av dem var blitt oppnådd. Dette tyder på at resultatene av endringen har vært positive, til tross for avdelingsledernes opplevelse av at de har mistet noe av nærheten til de ansatte.

Studien har også belyst hvor mange årsverk som lederne ser er overkommelig for at de skal føle at de klarer å være en god lederfigur.

Det sentrale funnet i studien er at avdelingsledere som gikk fra å ha begrenset ansvar til å ha ansvar for hele enheten opplevde at de ble mer distansert fra sine ansatte. Tidligere hadde de vært en integrert del av teamet, men etter endringen måtte de rette mye mer oppmerksomhet mot administrative oppgaver.

Ifølge Strand (2007) vil en leder som skifter fokus fra integrasjon til administrasjon oppleve at arbeidssituasjonen går fra lav grad av formalisering til høy grad av formalisering. Dette gjenspeiles tydelig i svarene fra informantene, hvor de beskriver en arbeidshverdag preget av omfattende administrasjonsoppgaver.



(Figur 9.1 s. 250 Strand 2007)

Denne studien kaster lys over den vedvarende pressituasjonen som ledere i kommunene møter i sitt daglige arbeid. Ledere må kontinuerlig tilpasse arbeidsmetoder og rutiner, og de må utmerke seg innen sitt lederskap.

Tidligere i oppgaven er det skrevet: Integratoren (I) opererer som en veileder og rådgiver i organisasjonen. Det er essensielt for integratoren at de ansatte engasjerer seg aktivt i ulike prosesser, at det eksisterer en kultur preget av åpenhet i organisasjonen, og at det er rom for å diskutere uenigheter og meningsforskjeller.

Selv om lederne som deltok i denne undersøkelsen opplever at de har påtatt seg en mer administrativ rolle, anerkjenner de også sitt ansvar for å delta aktivt sammen med de ansatte. De arbeider kontinuerlig for å opprettholde åpenhet på arbeidsplassen og legge til rette for enkel kommunikasjon, slik at de ansatte enkelt kan ta kontakt i situasjoner der tydelighet fra lederne er nødvendig.

Det inkluderer evnen til å engasjere og involvere de ansatte i den grad det er mulig.

Videre må de håndtere endringer som ofte initieres fra ledelsen i kommunen og samtidig være i stand til å mobilisere tilstrekkelige ressurser for å nå de fastsatte målene.

Blant de 12 målene som ble fastsatt av lederne, kan det diskuteres hvilke som er oppnådd.

Imidlertid har denne undersøkelsen avdekket at de ikke har lyktes med å oppnå mål nummer 1: Mer ledelse og mindre administrasjon.

De 12 målene var basert på en liste med 16 punkter som skulle si noe om "Hva som kreves for at lederne skal kunne lykkes med å ha et helhetlig ansvar for sin enhet og samarbeide effektivt med andre?".

På listen kan vi se flere punkter som innebærer å styrke integrator rollen som punkt 7 : «For å kunne ivareta personalet må vi som ledere like de vi skal lede, vi må kjenne våre medarbeidere». Punkt 10 sier «Ha gode kompetente medarbeidere å lene seg på», og punkt nummer 13 som sier «Myndiggjorte medarbeidere».

Og kanskje det mest spennende punktet nummer 14 «Ulike vurderinger om hvorvidt en leder bør ha faste vakter i miljøet. Noen tenker at dette er viktig og riktig, andre ikke.»

Det forteller at det har vært diskusjon om lederne skal tas helt ut av vakter i miljøet, noe som igjen viser at det har vært en vurdering om avstanden fra leder til ansatte blir større om de ikke har faste vakter i miljøet.

Hvis man ser på resultatet i lys av Kotter's teori om ledelse versus administrasjon som understreker at administrasjon primært er rettet mot å opprettholde stabiliteten i en organisasjon, som Agenda Kaupang brukte i sitt teori grunnlag før organisasjonsendringen.

I så fall kan man hevde at stabilitet er det mest sentrale resultatet kommunen har oppnådd gjennom denne organisasjonsendringen, noe som igjen er positivt både for ledere og kollegaer. Dette indikerer at kommunen har lyktes med gjennomføringen av denne organisasjonsendringen. Som også påpekt av Baldersheim et al. i deres bok, er administrativt

fokus blant mellomledere en sentral komponent for å sikre orden, stabilitet og sammenheng i organisasjonen (Baldersheim et al., 2021, s. 79).

Basert på intervjuene fremstår det som om lederne streber etter økt integrasjon med de ansatte. Imidlertid grunnet pålagte krav, blir de tvunget til å dedikere betydelig tid til administrative oppgaver.

De forskningsspørsmålene jeg initierte oppgaven med, var om lederne hadde erfart at målene satt før endringen var blitt oppnådd, og om det økte ansvaret lederne fikk ville påvirke integrasjonen med de ansatte.

Min konklusjon er at arbeidet med å oppnå alle målene fortsatt pågår, og lederne er sterkt engasjert i å øke vektleggingen av ledelse i sin daglige rutine, samtidig som de streber etter å redusere omfanget av administrative oppgaver.

Ifølge informantene har så mange som ni mål blitt realisert, slik det ble rapportert av deltakerne i undersøkelsen.

Lederne har en effektiv samhandling med sine ansatte så lenge gruppestørrelsene de forvalter ikke blir for omfattende. Resultatene fra undersøkelsen tyder på at lederne legger vekt på integratørrollen de innehar, men denne kan bli nedprioritert i perioder på grunn av andre krav som pålegges dem.

Lederne synes å ha justert sitt fokus ifølge denne undersøkelsen om hva det innebærer å være ledere for sine avdelinger, men så lenge de opprettholder en åpen dialog og samarbeider godt med de ansatte, beholder de sitt ledelsesperspektiv som integrator med teamet.

Dette er ofte basert på deres evne til relasjonsbygging, som jeg mener er avgjørende for å lykkes som leder innenfor offentlig sektor.

Gjennom min undersøkelse, drøfting og funn har jeg forsøkt å belyse hvordan lederne innen helse og omsorg i Flekkefjord kommune opplever at organisasjonsendringer har påvirket deres lederfokus.



## 8.0 Litteratur

Amundsen, O. Kongsvik, T. (2008), Endringskynisme. Gyldendal Akademisk

Arnulf, J.K. (2012) Hva er ledelse. (5 opplag.) Universitetsforlaget.

Baldersheim, H. Haug, A.E. Hye, L. Øgård, M., (2021) Den kommunale mellomlederen, Fagbokforlaget

Bukve, O (2014). Organisasjonsteori – analyse av kommunal organisering.

Cameron, K. S. og Quinn, R. E. (2014) Identifisering og endring av organisasjonskultur. Cappelen Damm akademisk

Hanssen, G. S. Helgesen, M. K. Vabo, S. I. (2007) Politikk og demokrati: En innføring i stats- og kommunalkunnskap (2 utgave.)

Helse- og omsorgsdepartementet. 2011. Nasjonal helse- og omsorgsplan. St.meld.nr 16 (2011-2015) Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-16-20102011/id639794/>

Hennestad, B. Revang, Ø og Strønen, F. (2006). Endringsledelse og ledelsesendring. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2007) Hvordan organisasjon fungerer (3. utgave). Bergen Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. (2018). Organisasjonsendringer og endringsledelse (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte P.A. & Christoffersen, L. (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (4. utgave). Oslo: Abstrakt forlag AS.

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

Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kvale, S. Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju* (2 utgave). Gyldendal akademisk

Nielsen, J. C. R. & Repstad, P. (2004). *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon*

Repstad, P. (2004). *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis* (2 utgave.)

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6.utgave). England: Pearson Education Limited.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2 utg.) Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

## 9.0 Vedlegg

### 9.1 Intervjuguide

#### Innledning:

Jeg planlegger å utarbeide en masteroppgave som tar for seg omstillingsprosjektet som har involvert lederne i Flekkefjord Kommune. Spesielt vil jeg rette oppmerksomheten mot mellomlederne og deres rolle innenfor endringsledelse. Målet med oppgaven er å evaluere suksessen av de gjennomførte endringene innen tjenesteområdet ditt. Dette vil bli oppnådd ved å analysere prosjektets gjennomføring og dets resultater. Alle innsamlede data vil bli behandlet med full anonymitet.

#### Spørsmål:

- 1: Hvor lang tid har du vært ansatt i denne posisjonen?
- 2: Kan dere dele deres opplevelse av deres stillinger og arbeid?
- 3: Hvilke oppgaver og forventninger opplever du at blir stilt til deg i din nåværende rolle?
- 4: I henhold til Agenda Kaupang, som utarbeidet den nye lederstrukturen for kommunen, ble det vektlagt å oppnå et effektivt samspill mellom lederne og administrasjonen. Har du observert en endring i denne dynamikken sammenlignet med hvordan det var tidligere?
- 5: Har du tillit til at dere besitter tilstrekkelig myndighet til å ta de nødvendige avgjørelsene i deres daglige arbeid?
- 6: Hvilke betydelige utfordringer møter din avdeling/tjenesteområde i sin daglige drift?
- 7: Hvordan mener dere at kommunen kan forbedre produksjonen for å øke effektiviteten og redusere kostnadene?
- 8: Har dere vakter i miljøet selv?
- 9: Hvordan håndterer dere tilbakemeldinger fra de ansatte?
- 10: Hva er de sentrale systemene og strukturene i deres avdelinger, og er det mulig å videreutvikle dem?
- 11: Hvordan ble du som leder/avdelingsleder presentert omstillingsprosjektet/lederkabalen?
- 12: Var du med på kartleggingen som ble gjort av Agenda kaupang før omstilling prosessen startet?
- 13: Her har du en liste av mål som ble kartlagt blant lederne som de ønsket og oppnå, tenker du at disse målene er nådd? Hvilke har ikke blitt nådd?

Mål 1: Mer ledelse og mindre administrasjon?

- Mål 2: Mer målrettet ledelse i hverdagen?
- Mål 3: Tydeligere ledelse, mer tid til relasjonell ledelse?
- Mål 4: Mindre tid til sykefraværarbeid?
- Mål 5: Mindre arbeid knyttet til oppfølging av turnus?
- Mål 6: Mer tid til digitalisering?
- Mål 7: Større grad av delegering?
- Mål 8: Mer tid til ledelse og utvikling av tjenesten?
- Mål 9: Likt organisert i hver tjeneste?
- Mål 10: Flinkere til å prioritere?
- Mål 11: Tydeligere praksis og samarbeid på tvers?
- Mål 12: Lederressursene er rettferdig og hensiktsmessig fordelt?

- 14: Tenker dere at kommunen er generelt gode til å planlegge endringer?
- 15: Hva slags endringer har blitt implementert både på ditt tjenesteområde og i din avdeling, og er det fortsatt planlagte endringer som skal gjennomføres?
- 16: Hvordan reagerer dine ansatte på omstillingsprosjekter?
- 17: Blir de ansatte involvert i omstillings prosesser?
- 18: Hvordan arbeider du som leder for å fremme en sterkere følelse av tilhørighet i organisasjonen og for å øke engasjementet blant de ansatte?
- 19: Er det andre organisatoriske tiltak du mener burde blitt implementert?
- 20: Hva ser du på som den mest betydningsfulle utfordringen for tjenesteområdet eller avdelingen din i et slikt prosjekt?
- 21: Hva er din forventning til sluttresultatet av prosjektet? Tror du at det vil føre til varige og effektive endringer?
- 22: Er du tilfreds med måten toppladelsen kommuniserer med de ansatte, og oppfatter du at denne kommunikasjonen fungerer effektivt?
- 23: Hvordan jobber du med å forsterke kommunikasjonen og samarbeidet mellom avdelingene og teamene i din avdeling?
- 24: Hva mener du om slike omstillingsprosjekter?
- 25: Mestrer Flekkefjord kommune å tilpasse seg de fremtidige omgivelsene og pasientgruppene som forventes?
- 26: Har du tidligere deltatt i betydelige eller mindre strukturelle endringer i Flekkefjord kommune, og i så fall, hvilke resultater oppnådde dere?
- 27: Hvordan synes du størrelsen på avdelingen deres er?