

# Endringsaktiviteter i frontlinjen

**Forhold som  
hemmer og fremmer mellomledere  
som endringsaktører**



Høgskolen Stord/Haugesund

September 2016

Åge Gjøsæter - Ivar Sveine

## Innhold

Sammendrag av studien.....	3
Innledning.....	4
Metodisk tilnærming.....	5
Funn.....	6
Den operative frontlinjen som endringsarena.....	7
En nærmere beskrivelse av hemmende og fremmende forhold.....	9
Mål og organisasjonsstrategiske forhold.....	10
Organisasjonsstrukturelle forhold.....	13
Maktforhold.....	15
Organisasjonskulturelle forhold.....	17
Relasjonelle forhold.....	19
Oppsummering og mulige praktiske implikasjoner.....	21
Referanser.....	23
Vedlegg: Oversikt over de mest sentrale funn.....	24

## Sammendrag av studien

Studien omhandler forhold som hemmer og som fremmer mellomledere i den operative frontlinjen som endringsaktører», og er en sammenfatning av forskningsarbeid utført i tre tidsperioder, 2008- 2009, 2013 – 2014 og 2015 - 2016.

Mellomlederen i frontlinjen har som regel en svært hektisk arbeidshverdag, der administrative oppgaver ofte forventes å bli gitt prioritet. Samtidig er det forventninger om «mer og bedre» leveranser, mens det synes som om kunnskapen om virksomheten i frontlinjen ikke alltid er god høyere oppe i det organisatoriske systemet, og den har heller ikke alltid høy status i organisasjonen. Det er mange medarbeidere å følge opp, mange mellomledere har kontrollspenn på 40-50 medarbeidere. Det er stor grad av likhet mellom private og offentlige virksomheter, men offentlige virksomheter er i noe større grad budsjettstyrte. Dessuten er de gjerne mer komplekse, blant annet fordi de i mange tilfelle i enda større grad enn private organisasjoner er tjenesteytende og har mange høyt utdannede kunnskapsarbeidere.

### **Hemmende faktorer for mellomledere som endringsaktører**

Mellomledere ofte så mange oppgaver at det oftest er lite tid igjen til å arbeide med endring og forbedring. De er dessuten vanligvis lite engasjerte i virksomhetens mål og strategiprosesser. Mål og strategier er ofte for lite konkrete, og ikke passer inn organisasjonskulturelt. Dialogen mellom ulike organisatoriske nivå framstår tidvis om manglende eller for dårlig, og reflekterer i for liten grad utfordringer i frontlinjen. Mellomledere kan oppleve manglende støtte i endringsprosesser, og har begrenset makt og myndighet.

### **Fremmende faktorer for mellomledere som endringsaktører:**

Dersom mellomledere gis mulighet til å påvirke mål og strategiprosesser vil disse i mange tilfeller være enklere å «oversette» til virksomheten i frontlinjen, samtidig som de passer bedre inn i virksomhetens kultur. Nok handlingsrom, makt og myndighet gjør det mer realistisk at mål og strategier kan bli gjennomført som tiltenkt. Støtte fra overordnet ledelse og likeverdig dialog mellom ulike nivå i organisasjonen, kan bidra til økt klarhet og *gjensidig* påvirkning på mål og strategier.

### **Praktiske implikasjoner:**

Noen mulige praktiske implikasjoner som virksomheter kan ta hensyn til:

- Mellomledere i frontlinjen sitter i nøkkelposisjoner og har mange forutsetninger for å kunne bidra til å realisere endringsprosesser, men som ikke alltid er utnyttet.
- God kommunikasjon mellom ulike organisatoriske har stor betydning i endringsprosesser.
- Gode relasjoner i alle ledd i organisasjonen er viktig med sikte på å skape eierskap og engasjement, og bygger bro mellom hvordan endring var tiltenkt og at de riktige aktiviteter og handlinger gjennomføres.
- Å gjøre mellomledere mer sentrale i endringsprosesser, en undervurdert mulighet.

## Innledning

Denne rapporten oppsummerer FoU-prosjektet «En studie av organisasjonsmessige forhold som hemmer og som fremmer mellomledere i den operative frontlinjen som endringsaktører». Studien er gjennomført i regi av Høgskolen Stord/Haugesund (HSH).

Rapportens formål er å forsøke å gi en lett tilgjengelig fremstilling av studien. Det er skrevet relativt lite om dette temaet tidligere, og vi håper derfor å bidra til å belyse det ytterligere.

Det vi ønsket å undersøke var:

- Hva *karakteriserer* den operative frontlinjen som arena for endring?
- Hva *hemmer og fremmer* mellomledere i frontlinjen i endringsprosesser?

Med *mellomleder* menes i denne rapporten ledere i frontlinjen, det vil si første/nederste ledernivå. Dette ledernivået har ulike betegnelser, men er vanligvis nivå tre eller fire i en større organisasjon (slike som vi har undersøkt). Mellomlederne opererer i sluttledet av virksomhetens produksjon av produkter eller tjenester.

Mellomlederne leder de fleste medarbeidere i en organisasjon (gjerner opp mot 70-80% ). (Priestland og Hanig (2005).

Vellykket implementering av endring og forbedring avhenger derfor i stor grad av mellomlederen.

Når vi bruker begrepene «organisasjoner» og «virksomheter», så skiller vi ikke i betydningen av disse begrepene.

Vi har funnet det hensiktsmessig å sortere våre funn i noen organisasjonsmessige og relasjonelle kategorier, tilpasset etter Jakobsen og Thorsvik (2013). Disse er:

- Mål- og organisasjonsstrategiske forhold
- Organisasjonsstrukturelle forhold
- Maktforhold
- Organisasjonskulturelle forhold
- Relasjonelle forhold

Senere i rapporten tar vi for oss metoden som er brukt, deretter funn fra studien. Vi beskriver først hva som karakteriserer mellomleder i frontlinjen mer generelt.

Videre beskrives funnene i forhold til ovennevnte perspektiver, og deretter oppsummert (vedlegg).

Endelig har vi tatt med en del implikasjoner av det vi fant.

Det har vært viktig for oss å bygge bro mellom academia og praksis. Vi håper derfor at studien kan ha praktisk nytte i organisasjoner, så vel som den kan være et bidrag til å utvikle ytterligere kunnskap om temaet innen en mer akademisk kontekst.

## Metodisk tilnærming

Data ble innhentet gjennom individuelle intervjuer og fokusgruppe- intervjuer med mellomledere på 3. og 4. nivå; det var mellomledernes ”stemme” som skulle komme til uttrykk i studien. Datainnsamlingen har skjedd gjennom intervjuer av 75 informanter fra 12 ulike private og offentlige virksomheter med minst 100 ansatte, og minst fire ledernivåer.

Studien har gått over tre perioder (2008 – 2009, 2013 – 2014 og 2015 – 2016). Hver fase er beskrevet separat, men denne fremstillingen søker å sammenstille hele studien.

Intervjuene ble gjennomført med utgangspunkt i en såkalt halvstrukturert intervjuguide med spørsmål innen ni områder, men også med spillerom for utfyllende og utdypende spørsmål.

Spørsmålene var rettet mot utfordringer og aktiviteter i endringsprosesser, og på forhold som hemmer og fremmer mellomlederne med sikte på å gjennomføre slike endringer.

Informantene er stort sett ledere på første ledernivå. Imidlertid har vi også intervjuet noen ledere på nivået over (nivå 3). Dette mener vi har kastet ytterligere lys over studien.

Ettersom begge forskerne har praksis som mellomledere, har våre egne erfaringer også kommet til nytte.

Dessuten har vi hatt adgang til å trekke veksler på flere studentoppgaver fra Høgskolen Stord/Haugesund som har relevante tema for vår studie.

## Funn

Først presenteres funn som karakteriserer frontlinjen som arena for endring.

Deretter presenteres funn angående forhold som hemmer og fremmer mellomledere i den operative frontlinjen som endringsaktører. Disse forholdene er strukturert i henhold til rammeverket som omtalt i innledningen, nemlig

- *Mål- og organisasjonsstrategiske forhold*
- *Organisasjonsstrukturelle forhold*
- *Maktforhold*
- *Organisasjonskulturelle forhold*
- *Relasjonelle forhold*

## Den operative frontlinjen som endringsarena

Rollen som mellomleder oppleves ofte som krevende. Mellomlederen sitter nærmest den operative virkeligheten, og leder gjerne 70-80 % av arbeidsstokken i en virksomhet (Priestland og Hanig, 2005). I frontlinjen flyter alt samtidig sammen til en helhet.

Store kontrollspenn er regelen mer enn unntaket. Opptil 40-50 medarbeidere er relativt vanlig, og sjelden under 20. Mellomlederen har således mange å «se» og følge opp. Mellomlederen er siste ledd i lederkjeden, og får marsjordre fra flere hold.

Mellomledere har mange oppgaver som de skal sammenføre til en helhet. Dette er administrative oppgaver og rutiner, produksjon, relasjonelle forhold og endrings- og forbedringsarbeid. Videre er det gjerne forskjellige krefter som presser på for å flere og bedre leveranser. Det ble uttrykt av flere informanter at krav fra overordnet nivå i mange tilfeller bar preg av at de som hadde jobbet dem frem ikke alltid hadde tilstrekkelig kunnskap om kompleksiteten i frontlinjen.

Mellomlederens arbeidshverdag er som regel hektisk, og mange girt uttrykk for at «tallerkenen er full», dessuten at de tilføres stadig nye administrative oppgaver uten at noe tas bort. Den tid mellomledere må bruke på pålagte administrative oppgaver synes ikke sjelden å være i konflikt med at de samtidig skal sørge for leveranser med høy kvalitet, og dessuten være aktører innen hyppige endrings- og forbedringsprosesser i organisasjonene.

Studien indikerer at den operative frontlinjen mange ganger har lav status og ikke blir ansett som særlig viktig, til tross for at den representerer det siste leddet i verdiskapingen og leverer de produkter og tjenester som virksomheten er opprettet for å levere. Dette kan være noe av forklaringen på at mellomledere ofte har liten medvirkning i utmeisling av overordnede mål og strategier.

*”Det er mindre status hos oss som jobber i felten”*, var et representativt utsagn i den sammenheng, Aktivitetene ble forventet å gå sin gang, og ble i mange tilfeller ikke viet stor oppmerksomhet lenger oppe. Hierarkiet i organisasjoner kan forhindre at toppledelsen får et reelt bilde av utfordringer i den operative hverdagen.

Å balansere mellom oppgave-, relasjons- og endringsorienterte ledelsesoppgaver innenfor en hektisk arbeidshverdag som er overfull av oppgaver, er krevende. Ikke minst fordi en som mellomleder gjerne bare delvis kunne planlegge arbeidsdagen på forhånd.

Økonomiske rammebetingelser framstår ikke sjelden som en begrensende faktor, særlig innenfor offentlige virksomheter. Her er det ikke sjelden stor grad av budsjettstyring. Det er også betydelig kostnadsfokus i private organisasjoner, men i mindre grad budsjettstyring på samme måte.

Stor grad av nærhet til egne medarbeidere, og organisatorisk og fysisk avstand til overordnet ledelse, gjør at mange mellomledere føler seg i en «skvis». Samtidig som de blir fortalt at

«dere er en del av ledelsen nå», som en informant uttrykte det, så er det store forventninger fra de underordnede om at mellomlederen skal være deres representant oppover i organisasjonen, og at den enkelte skal «ses». Samtidig har vi flere ganger hørt at mellomledere forventes å implementere tiltak som de ikke selv kan stille seg bak.

Ledere på høyere nivå er vanligvis ikke rekruttert fra frontlinjen, og det er således heller ikke så underlig at kunnskapen om og interessen for det som foregår i «den spisse enden» er varierende. Mellomlederen er ofte ikke med i utforming av organisasjonens mål og strategier, selv om de skal implementere dem. Dersom «marsjordren» når det gjelder implementering ikke er klar nok, kan det være krevende å sette ut i livet endringer som en ikke fullt ut har et klart bilde av.

Den vertikale kommunikasjonen (særlig ovenfra og nedover i organisasjonen, men også til dels motsatt vei) er mange ganger ikke optimal. Dette kan skyldes at overordnet ledelse, som vanligvis er det nivå der overordnede mål og strategier utformes, ikke alltid er bevisst på kommunikasjonsbehovet. «Noen hadde bestemt seg» var det en informant som sa, men kan hende er «de som har bestemt seg» ikke alltid like klare over at de må gjøre en grundig kommunikasjonsjobb for å sikre at besluttede mål og strategier er klart oppfattet nedover i organisasjonen.

*Relasjonsorientert ledelse* ble trukket frem som ekstra viktig for å motivere medarbeiderne, blant annet for å bidra til kvaliteten i aktiviteter og tjenester. Daglig nærhet mellom leder og medarbeidere gjør at en lett blir ”avslørt” dersom en ikke evner å pleie relasjoner til medarbeiderne på en tilfredsstillende måte. Mange informanter var tydelige på at gode relasjoner til medarbeiderne er avgjørende for å klare å løse oppgavene på en god måte. «Å pleie medarbeiderne er viktigst for meg. Jeg legger vekt på å pleie relasjoner, og bryr meg om medarbeiderne. Jeg forsøker å være et eksempel, være ekte, stå for det jeg gjør», sa en informant, og sa videre at vedkommende styrer gjennom tillit og relasjoner, og bygger bevisst opp sosial kreditt for å ha en «kapital» å tære på.

**Sentrale funn som karakteriserer den operative frontlinjen som arena for endring:**

- Den operative frontlinjen har ofte liten status innenfor organisatoriske systemer
- Arbeidshverdagen er vanligvis hektisk, gjerne med ”overfull tallerken” av arbeidsoppgaver
- Det er mange medarbeidere som forventer å bli «sett» og hørt
- Administrative oppgaver forventes å bli gitt prioritet, gjerne på bekostning av operative kjerneoppgaver
- Økonomiske rammebetingelser gir mange ganger begrenset operasjonell handlefrihet, særlig innenfor offentlige virksomheter
- Det er ikke alltid full forståelse for oppgaver og utfordringer innenfor den operative frontlinjen høyere i det organisatoriske systemet
- Avstemming mellom kvalitet og produktivitet må i stor grad tas av aktører i den operative frontlinjen uten støtte fra toppledelsen
- Ulike interessenter presser på for å få den operative frontlinjen til å «levere» mer, og helst kvalitativt bedre

Tabell 1: Sentrale funn som karakteriserer den operative frontlinjen som arena for endring



## En nærmere beskrivelse av hemmende og fremmende forhold

I underkapitlene nedenfor presenteres de viktigste funn studien, organisert i henhold til kategoriene vi la til grunn for å undersøke hemmende og fremmende forhold. Dette er samtidig en nærmere beskrivelse av de stikkordsmessige funn som er oppsummert i tabellen (vedlegg). Noen ganger var det litt utfordrende å finne «riktig» kategori for de ulike funn. Imidlertid har vår oppfatning vært at dette ikke har noen vesentlig betydning. At funnene som sådan er kommet med er imidlertid viktig.

Det er i stor grad slik at de forhold som *fremmer* også kan *hemme*, og motsatt. Er det for eksempel *dårlige* relasjoner så vil de fleste av oss nikke gjenkjennende til at det er et hemmende forhold, like mye som vi vil være enige i at *gode relasjoner* er noe som fremmer.

## Mål og organisasjonsstrategiske forhold

### Hemmende forhold:

Av hemmende faktorer fant vi at mellomlederne i begrenset grad er engasjert i utforming av overordnede mål og strategier. Her synes regelen å være at det er høyere ledernivåer som er mest involvert. «.....noen hadde allerede bestemt» seg sa en av våre informanter, og indikerte at innflytelsen fra den operative frontlinjen var liten. Det er imidlertid mellomlederen som har størst påvirkning på organisasjonen nå det gjelder å gjennomføre mål og strategier i praksis.

Dersom mellomlederen ikke fullt ut har forstått overordnede beslutninger om mål og strategier, så er det en risiko for at vedkommende heller ikke er i stand til å implementere disse i henhold til intensjoner. En av informantenes kommentarer var følgende: «Jeg er tatt med på utvikling av en del, i andre tilfeller blir jeg pålagt å implementere ting som jeg ikke alltid tror på». En annen sa: «Av og til skulle jeg ønske de tar med oss lenger nede. Det er lett å lage mål, men det er ikke alltid lett å følge dem opp». Vi hørte også utsagn som at «det blir mindre og mindre involvering. Det er toppstyrt, mye konsulentbruk. Veldig sjelden at en blir involvert lenger nede i organisasjonen».

Dersom overordnede mål og strategier ikke kommuniseres godt og forstås godt nede i organisasjonen, så kan det lett føre til feil og misforståelser. Dersom endringsmål og strategier i tillegg er *lite konkrete*, så beskrives dette som et hemmende forhold. Om mellomlederen ikke har hatt anledning til å bidra i utvikling av endringer, vil de heller ikke fullt ut ha dem «under huden». Da kan det være utfordrende for mellomlederen å gjøre dem til «sine» og sikre at det som implementeres er i tråd med det som var tiltenkt.

Det ble av en annen informant sagt at «det er viktig å få strategien ned til nederste nivå. Ledelsen utformer strategi, og driftslederne oversetter den til daglig arbeid». Om mellomlederen skal klare oversetterjobben, må vedkommende fullt ut forstå de overordnede beslutningene. Et uklart endringsmål kan føre til usikkerhet om hva som må gjøres i frontlinjen. Som det heter i «Alice i Wonderland»: vet du ikke hvor du skal gå, så kan du havne hvor som helst.

At mellomlederne i økende grad pålegges administrative oppgaver, gjør at det blir mindre tid til andre lederoppgaver. Selv om informanter peker på mer endringsorienterte lederoppgaver som «de viktige tingene», ser vi at det er lite tid igjen til slike oppgaver. «Det kommer så mange prosesser og systemer på banen at fokus tas vekk fra de viktige tingene» sa en informant. De daglige operative og administrative oppgavene tar det meste av mellomledernes tid. Det rapporteres ofte om at «tallerkenen er full», som igjen betyr at det blir lite tid igjen til å engasjere seg i utviklings- og forbedringsarbeid. Undersøkelser viser at endringsorientert ledelse utgjør mindre enn 10% av mellomlederes arbeidshverdag (Gjøsæter 2009). Tiden strekker ikke til for mer, selv om mange mellomledere rapporterer at de jobber langt mer enn vanlig arbeidsdag.

Vi fant også at ledelsen på høyere nivå kan undervurdere implementeringsprosessene. Disse er sjelden rett frem. Ledere som er inne i «ledervarmen» og slik er delaktige i utformingen av endringsmål og strategier, får i større grad strategiene «under huden», gjennom å delta i prosjekter og prosesser. Da kan en lett tenke at andres bilde/oppfatning er like klart som ens eget. Det er lett å undervurdere behovet for kommunikasjon. Det er ofte viktig at budskap gjentas flere ganger for å sikre at de er klart oppfattet. Om det ikke skjer risikerer en feil og misforståelser, som nevnt annet sted.

Videre er det slik at endringstakten ofte oppleves som for høy. Er det hyppige endringer vil organisasjonen kunne få for liten tid til å la endringene få sette seg. Det er grenser for hvor mange endringer en organisasjon kan absorbere. Organisasjoner som lever i stadig endring, blir over tid endringstrette.

## **Fremmende forhold:**

Endringsmål og tiltak som oppleves som samlende i virksomheten kan være et fremmende forhold. Dette kan for eksempel være en «ytre fiende» som gjør det klart og tydelig at organisasjonen må endre seg.

Opplevd meningsfullhet synes også å være et viktig fremmende forhold. Altså at mellomledere og deres medarbeidere forstår og helst også aksepterer behovet for og innholdet i aktuelle endringstiltak og ser at dette gir mening. En av informantene sa følgende: «*Om folk skjønner hensikten, så er det mye lettere å få til endringer*». En uformell undersøkelse som ble gjennomført i en stor organisasjon etter en endringsprosess i 2001, viste at forståelse av mål og hensikt var et av de viktigste kriteriene for å lykkes med endringsprosesser.

God intern kommunikasjon trekkes frem som et fremmende forhold, gjerne som løpende informasjon/kommunikasjon/dialog underveis i et endringsprosjekt. Dette vil bidra til modning underveis i prosessen. Flere informanter gav uttrykk for at tid og arenaer for toveis dialog underveis i endringsprosesser hadde vært avgjørende for at disse lyktes. Kommunikasjonen må gå både vertikalt og horisontalt for å sikre forståelse for og medvirkning i endringsprosesser.

Et annet funn er at dersom endringene oppleves som logiske, ved å passe inn i virksomhetens organisatoriske system, så er dette en fremmende faktor. Dette impliserer at endringer som oppleves å være i konflikt med organisasjonens interne logikk kan være mer krevende å gjennomføre enn dersom disse er mer i tråd med organisasjonens vanlige praksis og kultur.

## Organisasjonsstrukturelle forhold

### Hemmende forhold:

Et av våre funn er at det synes som om overordnet ledelse ikke alltid har full oversikt/forståelse av kompleksiteten i den operative frontlinjen. Mellomledere er gjerne rekruttert fra det operative miljøet, de blir «den fremste blant likemenn». Ledere på høyere nivå har gjerne en annen bakgrunn. I en industribedrift vil en mellomleder i frontlinjen mange ganger være en fagarbeider som har rykket opp til mellomleder. I helsevesenet kan det for eksempel være sykepleiere som rykker opp til mellomledere. Overordnet ledelse kjenner ikke alltid den operative virkeligheten så godt.

Forskjellig bakgrunn og organisatorisk avstand kan lede til manglende gjensidig forståelse mellom mellomledere og overordnet ledelse. En informant gav uttrykk for følgende: «*Det er en overordnet styring. Veldig sjelden at en blir involvert nedover i organisasjonen. Det er spenninger som ikke kommer opp til toppledelsen. De har ikke alltid føling med det som skjer*» og videre: «*Fokus er tatt bort fra den operative kjernen*». Informanten indikerer at det kan være mangelfull (gjensidig) kommunikasjon mellom nivåer i organisasjoner, og at det kan føre til at overordnet ledelse ikke kjenner godt nok til hvordan den operative hverdagen fungerer.

Det er vanlig at en mellomleder leder opptil 40-50 medarbeidere, av og til enda flere. Utfordringene for mellomledere som har medarbeidere på skift/i turnus kan være enda større. De administrative oppgavene synes å bli flere for de fleste mellomledere. Det kommer stadig nye oppgaver og det er lite som tas bort. Mange gir uttrykk for at «tallerkenen er full», og flere sier at arbeidsdagen ikke strekker til. Det er lite tid igjen til å drive med endring og forbedring (0-10% av tiden), som tidligere nevnt (Gjøsæter 2009).

Nødvendig spillerom, tid og arenaer for reell medvirkning i endringsprosesser, ble etterlyst av flere mellomledere. Det er liten tid og anledning og få muligheter/arenaer til å sette seg ned og snakke sammen. Får en ikke av og til mulighet for å «heve blikket», blir det lett å fortsette i de gamle sporene.

## **Fremmende forhold:**

Å ha arenaer for diskusjoner og reell medvirkning synes å medvirke til å fremme mellomlederens rolle som endringsaktører. En informant sa at *«prosessen har vært OK. Vi (mellomlederne) har hatt anledning til månedlig kommunikasjon med de ansatte»*. En annen gav uttrykk for sa *«informasjonsflyt var en suksessfaktor»*.

Litteraturen skriver mye om det, og funn fra intervjuer, så vel som våre egne erfaringer som mellomledere gir grunnlag for å lett popularisert kunne si at i endringsprosesser er det fire K'er; kommunikasjon, kommunikasjon, kommunikasjon og kommunikasjon.

Kommunikasjon er imidlertid ikke det samme som reell medvirkning, selv om det synes å ha stor betydning. Reell medvirkning kan skje gjennom å ha møtesteder for dialog mellom mellomlederne og overordnet ledelse, slik at mellomledernes stemme høres og får betydning for de beslutninger som fattes med hensyn til endring og forbedring. Dette fordrer et visst spillerom, «organisatorisk slack». Det må være tid til og møteplasser for slike diskusjoner. En utfordring i så måte er at mellomlederne rapporterer om at de daglige administrative oppgavene gir stor travelhet og at det er liten tid til slike diskusjoner. Et annet poeng er at mellomledere ofte sier at de ikke inviteres inn i dem.

Vi fant også at når det operative nivå hadde betydelig kundekontakt, så var dette en fremmende faktor når det gjelder å gjennomføre endrings- og forbedringsarbeid.

### Hemmende forhold:

Informantene gir uttrykk for at de i mange tilfeller er utenfor «ledervarmen». Mellomledere i den operative frontlinjen utgjør det ledernivå som er lengst fra toppledelsen. Det er begrenset plass til mellomlederne når det gjelder utforming av mål og strategier. Dette gjennomføres vanligvis av lederne lenger oppe i hierarkiet, gjerne med hjelp av konsulenter (i større virksomheter). I noen tilfeller trekkes mellomledere med i prosjektgrupper, gjerne da for at denne gruppens stemme skal høres, eventuelt mer symbolsk. Imidlertid synes dette i mange tilfeller å være mer sporadisk. Dette er noe vi også kjenner til fra egen erfaring som mellomledere.

En informant gav uttrykk for følgende: *«Av og til skulle jeg ønske at de tar med oss lenger nede»*. En annen tidligere leder sa: *«Det var forskjellig synsvinkel om en satt nærmere toppledelsen»*. En tredje uttrykte seg som følger: *«Frontrollen kunne vært mer hørt i systemet, den har ikke den tyngden den kunne hatt»*. En informant uttrykte imidlertid at *«jeg har god støtte fra nærmeste leder. Ledelsen lenger oppe støtter ikke»*.

Det oppleves mange ganger å være lang vei mellom toppledelsen og ledere i frontlinjen. Uttrykket «glava-lag» er gjerne brukt for å betegne at informasjon forsvinner underveis fra toppledelsen og nedover. *«Ting skjer ofte for fjernt fra der mellomlederen sitter»*, sa en informant. De fleste mellomledere vi har snakket med har en oppfatning av at forhold til og dialog med overordnet ledelse ikke er godt nok. Det betyr ikke at det er dårlige relasjoner, men det synes ikke sjelden å være mer eller mindre tette uformelle «skott» mellom lagene i en hierarkisk organisasjon.

Politiske spill, gjerne i form av uformelle ledere, kan forstyrre og ødelegge for mellomlederen som endringsaktør. Det finnes ikke sjelden uformelle ledere i organisasjonen. Dette er personer som har stor påvirkningskraft. I noen tilfeller kan uformelle ledere ha større reell innflytelse enn mellomlederen selv.

Et ytterligere hemmende forhold, som er godt dokumentert, er manglende lojalitet til overordnede beslutninger, samt utfordringer med å implementere disse. Det synes som om dette henger sammen med at mellomledere sjelden har vært med på å utforme disse beslutningene. *«Det er lett å lage mål, men det er ikke alltid lett å følge dem opp»*, ble det sagt i et intervju. En annen mellomleder sa *«.....i andre tilfeller blir jeg pålagt å implementere ting jeg ikke tror på»*. Også medarbeiderne kan avsløre dette. En informant sa at han flere ganger hadde fått høre fra medarbeiderne sine at *«nå skal du igjen komme med noe du ikke tror på»*.

Vi oppfatter det slik at det lett blir mindre lojalitet til mål og strategier som en ikke selv har hatt innflytelse på.

## **Fremmende forhold:**

Tidliginvolvering og tidlig informasjon om endringstiltak bidrar positivt til mellomlederen i rollen som endringsaktør. Når mellomledere trekkes med i utviklingen av endringsmål, vil de i større grad tilegne seg og gjøre disse til sine, og dermed kunne bidra bedre i implementering av dem. Det er liten tvil om at mellomlederes medvirkning, deltagelse, forståelse og aksept er viktig.

Støtte fra overordnet ledelse synes også å være en fremmende faktor. Vi har tidligere sagt at det er et hemmende forhold dersom mellomledere ikke opplever at de er fullt ut med «der tingene skjer». På den andre siden gav også mellomledere uttrykk for at «*vi blir tatt inn i varmen*». «*Jeg har god støtte fra ledelsen*», sa en annen. En informant fortalte at nye mellomledere i hans organisasjon ble fortalt at «*dere er en del av ledelsen nå*». Dette er trolig ikke så typisk, men når det skjer er det et fremmende forhold.

Vi hørte også en mellomleder si at vedkommende har god kontakt oppover i organisasjonen, og «trekkes med på det meste». Vedkommende hadde svært lang fartstid. Det kan se ut som om senioratet i organisasjonen gir større grad av deltagelse, slik det var for denne informanten.



## Organisasjonskulturelle forhold

### **Hemmende forhold:**

En folkelig definisjon av organisasjonskultur er at «slik gjør vi det hos oss». Det ser ut for at organisasjonskulturen har vesentlig betydning for hvilke tiltak ansatte i organisasjonen oppfatter som meningsfulle. Det er en hemmende faktor dersom endringstiltak ikke passer inn i det organisatoriske systemet, «hos oss». Da blir det mer et element som kan oppfattes som fremmed, eller «not invented here», som det gjerne uttrykkes.

Dersom det er dårlig klima og relasjoner i virksomheten, så er dette noe som hemmer mellomlederne som endringsaktører. Dersom en har dårlige relasjoner med beslutningstagerne, så kan det neppe forventes entusiasme for å implementere det de kommer med.

Manglende gjennomføringsevne og utholdenhet trekkes også frem som hemmende forhold. En mellomleder sa: «*Det er kultur for å lage (forbedrings) prosjekter, men det blir ofte kampanjer som ikke varer*». En annen gav uttrykk for følgende: «*Vi er gode til å utsette ting*».

Når de tiltakene mellomledere pålegges å gjennomføre ikke sjelden «koker bort i kålen» eller havner i en skuff, hemmes mellomledere som endringsaktører.

Vi har også egne erfaringer som bekrefter dette. Det er slett ikke uvanlig at tiltak utsettes, men kanskje i enda større grad at organisasjoner ikke tar seg tid til å la endringene reelt implementeres. Det settes heller i gang nye tiltak før de gamle har fått anledning til å virke. Dette understøttes også av flere informanter.

**Fremmende forhold:**

En organisasjonskultur som er karakterisert av åpenhet, trygghet og tilstrekkelig stabilitet fremmer mellomlederen i dennes rolle som endringsaktør. Dette gir også god mulighet for en åpen dialog som sikrer at mellomledere lettere tilegner seg overordnede mål og strategier.

Stedighet/fastholdenhet over tid fremheves som et forhold som bidrar til å fremme mellomlederen som endringsaktør. Dersom en organisasjon ikke har «stayerevne», så hemmer det, men dersom den *har* det, så fremmer det. Dette er kanskje vanskelig å finne i dagens turbulente arbeidsliv.

Det er et fremmende forhold dersom endringer passer inn i organisasjonens kultur. Da vil mellomlederen lettere «selge inn» endringen til sine medarbeidere.

## Relasjonelle forhold

### **Hemmende forhold:**

Når toppledelsen har begrenset kontakt med og er for fjernt fra den operative kjernen, så synes det å være et hemmende forhold. De avgjørelsene som fattes av høyere ledelse vil ofte i liten grad påvirkes av virkeligheten i frontlinjen. En informant uttrykte at vedkommende opplevde at de styreparametre som mellomlederne ble underlagt var preget av at toppledelsen hadde for liten innsikt i og forståelse for utfordringene i den operative frontlinjen. Videre at frontlinjen burde involveres mer i utarbeidelsen av mål, strategier og endringsprosesser. Slik kunne deres stemmer bli bedre hørt, og beslutningene passe bedre inn i hverdagen i «den spisse enden».

Dårlig kjemi og svak tillit er noe som hemmer. Det er mer krevende å implementere mål og strategier for endring og forbedring dersom man ikke har gode og tillitsfulle relasjoner med overordnet ledelse. Dårlige relasjoner med medarbeidere er også et hemmende forhold. Det er nok et menneskelig trekk at medarbeidere nøler med å støtte opp under ledere de ikke liker eller har tillit til.

Utilstrekkelig informasjon og kommunikasjon vil lett føre til at budskap ikke implementeres i frontlinjen slik intensjonene opprinnelig var. Det blir ikke enkelt for mellomlederen å oversette mål og strategier til handlinger i frontlinjen om vedkommende ikke har hatt mulighet for å tilegne seg disse godt nok.

For lite tid til å pleie relasjoner med medarbeiderne synes å være et annet forhold som hemmer mellomlederen. «*I endringsprosessen skulle det vært mer anledning til å pleie de ansatte. Var ikke tett nok på*», påpekte en informant.

## **Fremmende forhold:**

Mange mellomledere sier at gode og tillitsfulle relasjoner med medarbeiderne er helt sentralt, og at de legger stor vekt på å opparbeide en relasjonell kapital – ha «noe å tære på» når upopulære endringer må gjennomføres.

Tillitsfulle relasjoner i alle ledd, mellom høyere ledernivå og mellomledere, og mellom mellomledere og medarbeidere, er faktorer som virker fremmende med hensyn til å implementere endringsprosesser i frontlinjen. «*Jeg styrer gjennom tillit og gode relasjoner*», hevdet en informant.

Når en bygger tillit, blant annet ved å «se» medarbeiderne, bidrar en også til å ytterligere legge til rette for relasjonell kapital. En informant gav uttrykk for at han var seg dette svært bevisst. Vedkommende hadde daglige møter med medarbeiderne, gjerne uten noen spesiell annen agenda enn å ha hyggelig kollegasamvær. Det å «se» den enkelte medarbeider er et viktig fremmende forhold, også når det gjelder å bygge gode relasjoner og et godt arbeidsmiljø. Medarbeidere som føler seg sett og verdsatt vil trolig også være mer lojale. Vi har flere andre utsagn som bekrefter dette, blant ant følgende: «*Det er viktig å lage gode team. Dårlig arbeidsmiljø er en hemmende faktor*», uttalte en informant. «*Det er mye som går på relasjoner med folk.*». «*Jeg legger stor vekt på det relasjonelle. Har faste møter.*», sa en annen. «*Jeg får det til gjennom å bygge tillit*». «*Relasjoner med medarbeiderne gir grobunn for å få til endringer. Jeg får det til gjennom å bygge tillit*», var andre typiske utsagn. Videre: «*Jeg legger vekt på relasjoner, spiller på humor. Bruker kjennskap til folkene, skaper trygghet. Vi stoler på hverandre*».

Det å brenne for saken, å være engasjert, er noe som gjerne smitter. Dette er også noe som synes å være fremmende. Lederen som brenner, er engasjert, får lettere medarbeiderne med seg. De fleste har trolig observert at en leder som går foran med stor iver får mer til når det gjelder endrings- og forbedringsarbeid (så vel som i andre sammenhenger). Oppsummert indikerer studien at gode relasjoner med medarbeidere er et kjernepunkt.

### Oppsummering av sentrale funn

- Liten involvering i tidlige faser i endringsorienterte mål- og strategiprosesser.
- Endringsplaner og -prosesser som ikke blir opplevd som meningsfulle i den operative frontlinjen.
- Endringsplaner og -tiltak som er lite konkrete som grunnlag for aktiviteter og handlinger i den operative frontlinjen.
- Manglende støtte fra overordnet ledelse underveis i endringsprosesser.
- "Overfull tallerken" av arbeidsoppgaver, blant annet på grunn av store kontrollspenn og administrative oppgaver som blir forventet å bli gitt prioritet.
- Begrenset handlingsrom i form av budsjetttrammer, makt og myndighet som mellomleder og endringsaktør innenfor det organisatoriske systemet.
- Mangelfull kommunikasjon og dialog mellom mellomledere, medarbeidere og overordnet og øvrige ledere innenfor det organisatoriske systemet.

Tabell 2. Forhold som hemmer mellomledere innenfor operative frontlinjekontekster som endringsaktører.

Ytterligere og mer detaljert oppsummering av funn er innarbeidet i vedlegg, spesifisert i henhold til det teoretiske rammeverket som ble lagt til grunn i studien.

## Oppsummering og mulige praktiske implikasjoner

### **Oppsummering:**

Ved oppsummeringen av funn tar vi i kortform med det som vi mener trer tydeligst frem. I våre beskrivelser er det noen momenter som går igjen og nevnes flere ganger.

De mest sentrale:

- Mellomledere tas i begrenset grad med i utforming av mål og strategier, de er ofte ikke inne i «ledervarmen».
- Det oppleves å være lang vei fra topp til bunn, og det tas gjerne i mindre grad hensyn til den operative hverdagen når mål og strategier utformes. Dette kan føre til at endringsmål er for lite konkrete når de skal implementeres.
- Mange ganger er det også liten/manglende støtte fra overordnet ledelse. Informanter har fortalt at de i noen tilfeller må implementere tiltak de ikke støtter eller tror på. Dette fører trolig til en mer «lunken» tilnærming. Vi hørte også en informant si at

vedkommendes medarbeidere noen ganger hadde gitt uttrykk for at de var oppmerksom på at lederen ikke alltid støttet endringene som skulle innføres. Dersom verken mellomlederen eller medarbeiderne støtter endringen, så er det lett å tenke seg at det som implementeres ikke er i tråd med de intensjonene som kommer ovenfra.

Mellomledere har som regel ”overfull tallerken” av arbeidsoppgaver og store kontrollspenn, gjerne 40-50 medarbeidere. Administrative oppgaver har prioritet, de bare «må» gjøres. Det er derfor under 10% av mellomlederens tid igjen til endring og forbedring (Gjøsæter 2009).

Det er vanskelig for mellomlederen å sette ut i livet endringstiltak som ikke passer inn i organisasjonens kultur. Medarbeiderne i fronten vil gjerne ikke akseptere endringsprosesser som ikke finner gjenklang i denne.

Dersom det har vært medvirkning i prosessen med å utarbeide mål, strategier og tiltak, og at disse finner gjenklang i organisasjonen, så er dette fremmende forhold.

Kommunikasjon er viktig. Manglende eller for dårlig kommunikasjon er hemmende forhold. Det synes i mange tilfeller som at kommunikasjonsbehovet nedover i organisasjonen undervurderes. Kanskje fordi det er mer overordnet ledelse, ikke sjelden med hjelp av konsulenter, som har brukt lang tid på å utvikle løsninger som mellomledere i mindre grad har bidratt til. Mellomlederen, som ofte kommer inn sent i prosessene, har derfor ikke nok kunnskap om dem, og heller ikke nok tid til å fullt ut tilegne seg de nye endringsmålene før de skal føres ut i livet.

Å få endringer til å sette seg i organisasjonen krever tid og utholdenhet, og det synes å være et hemmende forhold for mellomlederen dersom overordnet ledelse ikke har nødvendig tålmodighet.

### **Noen mulige praktiske implikasjoner**

- Mellomledere i frontlinjen er en ressurs som ofte ikke er godt utnyttet. Deres innsikt kan bety verdifulle bidrag når endringsmål og strategier utformes.
- Mellomledere i den operative frontlinjen har gjerne personalansvar for 70-80 % av medarbeiderne i en organisasjon, og har dermed presumptivt svært stor påvirkningskraft i organisasjoner. Å gjøre dem til mer sentrale aktører i endringsprosesser, en undervurdert mulighet for mange virksomheter.
- Gode relasjoner og dialog mellom nivåene i en organisasjon fra topp til bunn, er fremmende for mellomlederen i den operative frontlinjen. Det er viktig for å skape eierskap og engasjement i endringsprosesser.
- Det er viktig å sette av tid og finne gode arenaer for slike likeverdige dialoger. Dersom det er tid, sted og rom for dette, så ser dette ut for å hjelpe mellomlederen som

endringsaktør.

- Ledere som legger stor vekt på relasjoner, er viktig for å skape eierskap og engasjement i endringsprosesser.

## Referanser

- Gjøsæter, Å. (2009). Rapport fra studie av førstelinjeledelse innenfor petro-maritime virksomheter. Arkiv *Cristin*.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Priestland, A. og Hanig, R. (2005). Developing first-line managers. *Harvard Business Press*.

## Vedlegg: Oversikt over de mest sentrale funn

Mål og strategi	Forhold som hemmer	Forhold som fremmer
<b>Organisasjonsstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blir bare delvis engasjert i formulering av mer overordnede mål- og organisasjonsstrategier</li> <li>• Endringsmål- og strategier lite konkrete</li> <li>• Implementeringsprosesser undervurdert</li> <li>• Løpende operative og administrative oppgaver tar mye tid - på bekostning av endringsarbeid</li> <li>• For høy endringstakt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Endringsmål og -tiltak blir opplevd som samlende i virksomheten</li> <li>• Foreslåtte endringstiltak blir opplevd som meningsfulle</li> <li>• Endringstiltakene "passer inn" i det organisatoriske systemet</li> <li>• God intern kommunikasjon – vertikalt og horisontalt</li> </ul>
<b>Makt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mellomledere i den operative frontlinjen bare delvis "inne i ledervarmen"</li> <li>• Som endringsagenter har mellomlederne ofte et fjernt forhold til toppledelsen og motsatt</li> <li>• "Politisk spill" – gjerne i form av sterke uformelle medarbeidere – som opererer som muldvarper i systemet</li> <li>• Manglende lojalitet til overordnede beslutninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidliginvolvering/tidliginformasjon om endringstiltak</li> <li>• Tilstrekkelig handlingsrom som endringsagenter innenfor det organisatoriske systemet</li> <li>• Støtte fra overordnet og sideordnet ledelse underveis i endringsprosessene</li> </ul>
<b>Organisasjonskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Endringsplaner og -tiltak som ikke finner klangbunn i rådende verdier og kultur i organisasjonen</li> <li>• Dårlig organisasjonsklima og samarbeidsrelasjoner mellom medarbeidere og ledere</li> <li>• Manglende gjennomføringsevne</li> <li>• Kultur for å utsette planer og tiltak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En organisasjonskultur som er karakterisert av åpenhet, trygghet og tilstrekkelig stabilitet</li> <li>• Stedighet underveis i endringsprosesser</li> <li>• Evne og vilje til læring og mestring av nye krav og utfordringer som endringsprosessene fører med seg</li> </ul>
<b>Relasjonelle forhold</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toppleidelse som har liten kontakt med operative kjernen i det daglige</li> <li>• Dårlige kjemi/relasjoner/begrenset tillitt mellom mellomleder og sentrale aktører innenfor det organisatoriske systemet</li> <li>• Dårlig informasjon og kommunikasjon underveis i endringsprosessene- vertikalt og horisontalt</li> <li>• For lite tid til å pleie relasjoner med medarbeiderne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tillitsfulle relasjoner mellom mellomleder, medarbeidere, overordnet ledelse og øvrige ledere</li> <li>• Ledere som "ser" medarbeiderne - og agerer som gode rollemodeller i endringsprosessene</li> <li>• Mellomledere som "brenner for saken"</li> </ul>