

LUNDS UNIVERSITET
SOCIOLOGISKA INSTITUTIONEN

Mellancheferns roll vid förändring: en tolkningsfråga

En studie i hur mellanchefer upplever rollen i samband med förändringsarbete

Cecilia Lindgren
Mastersuppsats SOCM04
30hp
HT 2014
Handledare Magnus Karlsson

Innehåll

Förord	4
Sammanfattning	5
Abstract	6
Populärvetenskaplig sammanfattning	7
1 Inledning.....	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemformulering.....	9
1.3 Syfte.....	9
1.4 Frågeställning	9
1.5 Avgränsningar	9
2 Begreppsdiskussion	11
2.1 Förändring	11
2.2 Roll	11
2.3 Definitionen mellanchefer	12
2.4 Tolkning.....	13
3 Tidigare forskning	14
3.1 Mellanchefers klämdhet i offentlig organisation.....	14
4 Teoretisk bakgrund.....	16
4.1 Förändringskompetens.....	16
4.2 Mellanchefer som förändringsagent	16
4.3 Meningsskapare och meningsgivare vid förändring.....	17
4.3.1 Meningsskapande enligt Weick	17
4.3.2 Meningsgivande	19
4.4 Rollkonflikt och klämdhet	19
4.5 Mellanchefer som förmedlare av förändring och de fyra faserna.....	20
5 Metod	23
5.1 Kvalitativ forskning.....	23
5.2 Intervjuer	24
5.2.1 Pilotintervjuer	25
5.2.2 Semistrukturerad intervju.....	25
5.3 Fallföretag och urval.....	26
5.4 Presentation av respondenter	26

5.5	Tillvägagångssätt	26
6	Presentation av resultat.....	28
6.1	Fyra steg i tolkningsprocessen.....	28
6.1.1	Steg 1: Vad är det man vill förändra?	28
6.1.2	Steg 2: Varför ska förändringen genomföras?	29
6.1.3	Steg 3: Hur genomför vi förändringen?	30
6.1.4	Steg 4: När ska vi genomföra förändringen?	32
6.2	Hjälpmedel för att hantera förändring	33
6.2.1	Stöd	33
6.2.2	Erfarenhet.....	34
6.3	Sammanfattning av resultat	36
7	Analys.....	37
7.1	Fasen egen förändring	37
7.2	Rollen som mellanchefer innebär krav på att vara positiv till förändring	38
7.3	Rollen som mellanchefer innebär otydliga riktlinjer	39
8	Slutdiskussion.....	41
8.1	Behov av hjälpmedel i fasen egen förändring	41
8.1.1	Behov av stöd.....	41
8.1.2	Behov av förändringskompetens och riktlinjer	42
8.2	Brist på hjälpmedel påverkar resultatet av fasen egen förändring.....	42
8.2.1	Risk för feltolkning	43
8.2.2	Risk för lojalitetskonflikt	43
8.3	Slutord	44
8.4	Framtida forskning	45
	Referenser.....	46
	Bilaga 1.	49
	Bilaga 2.	50

Förord

Denna mastersuppsats har genomförts på Sociologiska institutionen vid Lunds Universitet HT 2014. Arbetet med uppsatsen har gett mig god inblick i hur förändringsarbete upplevs inom offentlig verksamhet där mellanchefer har en komplex roll. Jag vill tacka samtliga intervjupersoner för materialet och tiden som de gett mig. Stort tack till min handledare, familj och vänner som genom tips och råd har hjälpt mig att granska och reflektera över uppsatsen.

Cecilia Lindgren, 16/2 -2015.

Sammanfattning

Syfte

Mellancheferns roll inom offentlig verksamhet är under ständig förändring, samtidigt som de ska se till att förändringar operativt genomförs. Syftet med uppsatsen är att utreda hur mellanchefer upplever rollen i samband med förändringsarbete.

Metod

Sex mellanchefer på ett offentligt sjukhus i Skåne har intervjuats om sina erfarenheter angående sin roll i samband med förändringsprocesser.

Resultat

I resultatet ses att mellanchefernas roll vid förändringsarbete innebär tolkning på olika plan. Mellancheferna tolkar det uppdrag de fått avseende vad, hur, varför och när förändringarna ska genomföras för att därefter kunna genomföra förändringen. Hjälpmedel för att genomföra förändringsuppdraget upplevs som betydelsefullt.

Slutdiskussion

Under avsnittet slutdiskussion problematiseras tolkningsprocessen och behoven av hjälpmedel. Förslag på framtida forskning rekommenderas här. I denna uppsats presenteras två slutsatser gällande mellancheferns roll i samband med förändring:

1. Behovet av hjälpmedel i fasen egen förändring där tolkning är centralt.
2. Bristen på hjälpmedel påverkar resultatet i fasen egen förändring och det finns behov av att dessa hjälpmedel tillhandahålls.

Sökord: Förändringsarbete, mellanchefer, roll, meningsskapande, tolkning.

Abstract

Purpose

Middle managers role within the public sector is constantly changing while it is also them who must ensure that changes are implemented. The purpose of this paper is to investigate the role of the middle managers in the context of change management.

Method

Six middle managers in the public sector were interviewed about their experiences regarding the role associated with the change process. They all work at the same hospital.

Results

The results shows that the role of the change process involves interpretation at different levels. Middle-managers interpret what, how and why the changes should be implemented to be able to perform and maintain the change. Time and support are important factors in the process.

Final discussion

The final discussion investigates the interpretation process and the need of facilities. This paper presents two conclusions regarding the role of middle managers in the context of change.

1. Need of tools in the phase of undertaking personal change.
2. Lack of tools affects the result in the interpretation phase of undertaking personal change.

Keywords: Organizational change, middle-managers, role, sencemaking, interpretation.

Populärvetenskaplig sammanfattning

”Huruvida chefen ser sig som en fluga eller spindel i nätet beror helt på upplevelsen av egen makt” (Thylefors, 2007).

Företag och organisationer präglas av ständiga förändringar. Hälso- och sjukvården är en bransch som upplevt stora förändringar de senaste åren. Syftet med uppsatsen är att beskriva hur mellanchefer inom hälso- och sjukvården upplever rollen i förhållande till förändringsarbete. Yrkesrollen mellanchefer förändras ständigt inom hälso- och sjukvården och blir allt mer administrativ. På grund av att rollen fått en mer administrativ karaktär har rollen gått från benämningen första linjens chef till mellanchefer. Första linjens chefer är mer involverade i det praktiska arbetet jämför med mellanchefer. Resultatet i denna uppsats visar att mellanchefer behöver hjälpmedel för att tolka både sin roll och förändringarna de förväntas genomföra. Uppsatsen belyser även hur det är att arbeta i en organisation med högt förändringstryck och samtidigt ha ansvar för att implementera förändring.

Resultaten kan användas till att genomföra förbättringsåtgärder gällande mellanchefers arbetsbeskrivning och på så vis säkerställa att mellanchefer och övre ledning har samma uppfattning om mellancheferens roll. Om arbetsförhållanden för mellanchefer förbättras kan situationen inom hälso- och sjukvården effektiviseras vilket påverkar både medarbetare och patienter.

Resultaten är baserade på sex semistrukturerade intervjuer med enhetschefer på ett sjukhus i Skåne. Valet av ämne framkom genom samtal med respondenterna.

1 Inledning

I uppsatsens inledande del ges en bakgrund till ämnesvalet vilket följs av en problemformulering där en djupare bild ges till varför ämnet är intressant. Vidare följer frågeställningen som kommer att besvaras för att nå uppsatsens syfte. Detta kapitel avslutas med de avgränsningar som varit nödvändiga.

1.1 Bakgrund

Bakgrunden till denna studie är att jag under min praktik på ett offentligt sjukhus i Skåne blev tillfrågad att genomföra avgångsintervjuer med sjuksköterskor. Syftet var att undersöka orsaker till varför sjuksköterskorna valde avsluta sin anställning. Under tiden som jag genomförde dessa intervjuer växte mitt intresse för sjuksköterskornas chefer fram. Sjuksköterskornas chefer är så kallade enhetschefer och har positionen mellanchefer. Mitt intresse för enhetschefernas roll framkom eftersom jag kunde se att mycket av problematiken påstods ha att göra med enhetschefernas ledarskap. Jag fann det även intressant att de positiva resultaten i organisationen också ansågs ha att göra med just enhetschefernas ledarskap. Efter min tid på praktiken förstod jag även att detta var en organisation som är utsatt för högt förändringstryck där mellancheferna spelar en viktig roll. Jag bestämde mig då för att jag ville undersöka enhetschefer och deras roll i samband med förändringsprocesser djupare.

Företag och organisationer genomgår ständigt nya förändringar både internt och externt. För att överleva på den konkurrerande marknaden krävs förmågan att förändra och anpassa sig till sociala, kulturella, och teknologiska faktorer för att hänga med i utvecklingen (Herzig & Jimmieson, 2006). I förändringsintensiva företag och organisationer krävs kompetens att effektivt kunna leda och hantera förändringar och det är således en av de viktigaste framgångsfaktorerna (Balogun & Hope Hailey, 2008). Den offentliga sektorn är inget undantag och tvingas dessutom att bli allt mer effektiv trots att resurserna ofta minskar. Fler aktörer tillåts tillträde på en arena som tidigare dominerats av den offentliga sektorn. Den ökade förändringstakten och den ökade konkurrensen ställer därmed nya krav på ledare inom offentlig verksamhet (Shartau i Holmberg & Henning). Dessutom kännetecknas den offentliga verksamheten av komplexitet eftersom den dagliga verksamheten styrs av både politiker, ledning och patienter (Ragneklint, 2002). En förklaring till varför uppmärksamheten riktas mot ledarskap inom offentlig verksamhet är att den offentliga sektorn har utsatts för

genomgripande förändringar. Den offentliga hälso- och sjukvården har genomgått stora förändringar med ökat fokus på kundens behov vilket har medfört att den byråkratiska organisationsstruktur som tidigare präglat vården inte längre är lämplig. Ökad privatisering och ökade möjligheter för patienten att besluta över sin egen vård har lett till nya krav på offentliga aktörer. För att konkurrera med de privata aktörerna måste sjukhusen vara flexibla och anpassa sig efter patienternas behov. Mot denna bakgrund kan man se att detta ställer nya krav på cheferna inom offentlig verksamhet då det är dem som ska genomföra förändringarna.

1.2 Problemformulering

Arbetsinnehållet för mellanchefer inom offentlig hälso- och sjukvårdsverksamhet tycks vara under ständig omvandling. Dessa förändringar innebär ofta nya arbetsuppgifter och ett ökat ansvar för verksamheten i takt med att organisationen förändras. Arbetsuppgifterna går allt mer från vård och omsorg till mer administrativa uppgifter med ökat ansvar för verksamheten. Mellanchefer ska därmed förhålla sig både till organisationsförändringar, förändrat arbetsinnehåll samt se till att medarbetarna genomför de förändringskrav som beslutats av den övre ledningen. Kraven på mellanchefer inom offentlig verksamhet kompliceras dessutom av att de befinner sig i en position mellan politiker och överordnade chefer på ena sidan och medarbetare samt patienter på andra sidan (Olsson & Ingvad, 2004). Detta gör rollen komplex då yrkesrollen riskerar att befinna sig mellan konkurrerande förväntningar (Thylefors, 2007).

Rollen som mellanchefer inom offentlig hälso- och sjukvårdsomsorg är alltså under ständig förändring och mycket komplex. På grund av detta vill jag utreda hur mellanchefer inom hälso- och sjukvården upplever sin roll i samband med förändringsarbete.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsatts är att genom en teoretisk grund och med hjälp av insamlat empiriskt material öka förståelsen för mellanchefers roll i samband med förändringsarbete.

1.4 Frågeställning

Hur upplever mellanchefer på ett offentligt sjukhus i Skåne sin roll i samband med förändringsarbete?

– vilka behov ser mellanchefer i förhållande till rollen som mellanchefer?

1.5 Avgränsningar

Denna undersökning är avgränsad till mellanchefer som arbetar på ett offentligt sjukhus i Skåne. Dessa personer arbetar som enhetschefer eller liknande position. Studien fokuserar endast på mellancheferens uppfattning av rollen och därför är inga intervjuer gjorda med medarbetare, patienter eller övre chefer. Uppsatsen skildrar respondenternas upplevelse av rollen, jämförelser angående eventuella skillnader i uppfattningen av rollen görs inte.

2 Begreppsdiskussion

2.1 Förändring

Att förstå och hantera förändring har utvecklats till en industri. Den allmänna uppfattningen är att chefer måste kunna planera organisationsförändringar samt reagera på förändringar i omgivningen. Organisationsförändring kan ses som ett resultat av yttre politiska, tekniska, kulturella, demografiska, ekonomiska samt marknadskraftens inverkan. Det finns även interna krafter bakom förändring så som ny teknik, personalomsättning, rekrytering, nya arbetsuppgifter eller produkter/tjänster. Utifrån denna bakgrund tydliggörs hur komplexa drivkrafter bakom förändringar kan vara. I vilket håll förändringen rör sig bestäms i sin tur av människor och deras tolkningar av det som händer omkring dem (Alvesson & Svenningsson, 1994). Svårigheter med förändringar är att förverkliga planer utifrån på förhand uppgjorda ritningar. Därför finns ett stort intresse för det processuella perspektivet. Mottagarna av förändringen har en central roll gällande att skapa och forma resultatet (Balogun, 2006). Lewin (1951) urskiljer tre faser vid förändringar. Den första fasen benämns som upptining. I denna fas handlar det om att motivera till förändring. Den andra fasen är själva förändringen och kännetecknas av att gamla mönster ersätts eller kompletteras med nya. Efter ett tag stabiliseras förändringen och då sker återfrysning eller stabilisering. Detta jämviktsläge bör få upplevas innan nya förändringar genomförs (Lewin, 1951). I denna uppsats används ordet förändring och syftar då på all form av förändring som kan ske på en arbetsplats. Vidare syftar jag på förändring i förhållande till upptiningsfasen då jag utreder förändring som ännu inte trätt i kraft.

2.2 Roll

En roll är konsekvenserna av de förväntningar som riktas mot innehavaren av en viss position. Roller är därmed förknippade med sociala beteende som förväntas av en individ inom en viss social kontext. Individer anpassar sina roller utifrån vilken social situation de befinner sig i. En individ kan alltså inne ha flera roller. För att samordna en organisation är roller, normer och värderingar användbara. Rollsystem i organisationer består av formella och informella förväntningar. Rollinnehavaren gör en personlig tolkning av formella och informella förväntningar. Anpassningen till de olika förväntningarna baseras på de olika intressenternas makt i förhållande till individen (Thylefors, 2005). Jag vill nämna tre problem som är relaterade till begreppet roll, vilka är; rollöverbelastning, rollosäkerhet och rollkonflikt.

Rollöverbelastning innebär att individen förväntas utföra mer än vad som är möjligt under den tid som finns till förfogande. Rollosäkerhet förekommer då en individ har för lite information för att utföra en uppgift tillfredställande. Rollosäkerhet uppstår då förväntningarna är för vaga för att individen ska kunna utföra de åtagande som förväntas. Rollkonflikt innebär att en person möts av skilda förväntningar och de är svåra att utföra utan att det sker på bekostnad av någon utav intressenterna (Orpen, 1982).

2.3 Definitionen mellanchefer

Rollen som mellanchefer är mycket omdiskuterad. En anledning till detta är att rollen är under ständig förändring. Mellancheferrollen är också beroende av individen och dennes omgivning och kan därför se olika ut i olika organisationer. Det innebär att det finns många definitioner av rollen. En bred definition av vad rollen som mellanchefer innebär är att det är positionen mellan den översta ledningen och den operativa personalen (Herzig & Jimmiesson, 2006). I rollen som mellanchefer ingår att kommunicera, tolka och implementera strategier, skapa en effektiv arbetsmiljö, säkerställa en smidig produktivitet, bygga effektiva team, motivera, lösa konflikter, rekrytera, samt utvärdera och fördela resurser (Balogun & Hope Hailey, 2008).

Benämningen mellanchefer används i tidigare forskning ofta synonymt med första linjens chefer. Första linjens chefer är de chefer som är lägst ner i cheferhierarkin och de har inga chefer under sig (Richard, 1997; Petersson et al. 2006, Thylefors, 2007 m.fl.). Kartz och Kahn (1978) har identifierat tre hierarkiska nivåer av chefsarbetet. Chefer på den högsta nivån benämns som toppchefer och har mest övergripande arbetsuppgifter så som planering, integrering och samordning. På den andra nivån hamnar mellanchefer som har ansvar för det mänskliga samarbetet. Läggs ner i hierarkin nämns första linjens chefer. Av dem krävs även praktisk kunskap och de ska behärska det konkreta arbetet (Kartz & Kahn, 1978). Thylefors beskriver chefsrollerna på liknande sätt; toppchefer har överblick och omsätter vaga mål till handlingsdirektiv. Mellancheferna ska tolka och konkretisera målen ytterligare medan första linjens chefer är involverade i det praktiska arbetet (Thylefors, 2007).

I denna uppsats används begreppet mellanchefer eftersom intervjupersonerna är enhetschefer och kan ha "teamledare" och andra ledare under sig. Med anledning av att intervjupersonerna är enhetschefer som har en roll som gått mer från vård och omsorg till rent administrativa arbetsuppgifter har jag valt att benämna dem mellanchefer. Jag har valt att använda mig av studier som använder benämningen första linjens chefer eftersom att jag anser att beskrivningen delvis stämmer överens med rollen som mellanchefer.

2.4 Tolkning

Tolkning innebär att översätta eller förklara någonting. Tolkning görs därmed för att skapa förståelse och tydliggöra information för mottagaren. I denna uppsats används ordet tolkning som att begripliggöra en situation eller händelse. Det är viktigt att inte blanda ihop mening och tolkning. Tolkning är ett passivt begrepp då det finns en verklighet som individen kan tolka (Hernes, 2008). Tolkning handlar om hur saker förklaras på olika sätt av olika människor. Meningsskapande uppstår däremot efter tolkningen som ett resultat av den (Brorström 2010). Tolkningsprocessen kan delas in i tre steg; det första steget handlar om insamling av information, i steg två tolkas detta material och i steg tre har ny kunskap erhållits (Daft & Weick, 1984). När tolkningen är gjord skapas mening.

3 Tidigare forskning

I detta kapitel presenteras tidigare forskning som jag anser relevant för mitt ämnesval. Genom denna presentation vill jag redogöra för den kunskap och problematik som finns inom ämnet samt visa vilka problemområde som är relevanta att forska vidare kring.

3.1 Mellancheferers klämdhet i offentlig organisation

Arbetslivsinstitutet (Petersson et al. 2006) har i en studie analyserat mellanchefer (benämns här som första linjens chefer) situation inom offentlig verksamhet med hänsyn till organisation och omvärld. Denna studie uppmärksammar 1990-talets nedskärningar inom den offentliga sektorn och att det finns begränsade resurser inom ”human service verksamhet”. Studien beskriver hur mellancheferen måste frångå de egna professionella normerna för att kunna hantera den situation som råder. Detta medför att mellancheferen upplever en känsla av kronisk otillräcklighet. Hög arbetsbelastning, otydliga krav och konflikter mellan ledning, kollegor och klienter sägs bidra till psykosociala besvär hos mellanchefer.

Mellanchefer kläms mellan långtgående krav från överordnade på en sida och verksamhetens behov på den andra sidan. Ytterligare komplexitet för offentlig verksamhet är att dessa organisationer har kommit till efter politiska beslut och att de är styrda politiskt och av myndigheter som sätter upp regler över hur tjänsterna ska var utformade. Det som skiljer offentliga organisationer från privata är att allmänheten har insyn i verksamheten (offentlighetsprincipen). Studien visar även på två olika synsätt när det gäller förändringar. Det ena synsättet är förändringar som initieras från den politiska nivån (uppifrån). Detta synsätt har enligt studien en stel process där chefer och medarbetare inte får några möjligheter att reagera eller resonera om konsekvenser och de får inte ens nödvändig information. Det bidrar till svårigheter för mellanchefer eftersom de inte vet hur de ska handla eller hur de ska se till att verksamheten fungerar effektivt i fortsättningen. Det andra synsättet är förändringar som initieras underifrån. Där har personalen en helt annan delaktighet vilket påverkar genomförandet och medarbetarna positivt. Resultatet av studien visar på att mellancheferens roll inte är entydig och Petersson (ibid.) ser två varianter av mellancheferens roll. I den ena varianten domineras mellancheferens arbetsuppgifter av de administrativa frågorna och resultatmålen är dominerande. I det andra synsättet domineras rollen av ledarskapsfrågorna

och där är rollen kommunikatörens och huvuduppgiften för chefen är att sätta samman olika intressen och att ge medarbetarna stöd och att visa tillit.

Elvi Richard (1997) har gjort en likande avhandling där hon undersöker mellanchefer (benämns även här som första linjens chef) i tre organisationer inom offentlig sektor. Den första organisationen som undersöks är en verkstad inom Samhall där arbetsledaren är i fokus. I den andra organisationen undersöks hemtjänstassistenternas arbetsledning. Den tredje organisationen är en klinik, en så kallad enhet, på ett lasarett. Här studeras avdelningsföreståndarnas arbetsledningsstrategier. Ytterligare en bild som beskriver ledarskapets dilemma, och som används för att förklara vardagsvillkoren för första linjens chefer, är bilden av att befinna sig i en "klämsits". I sin avhandling framhäver hon att mellanchefer ofta har olika regelsystem att förhålla sig till vilket skapar oförenliga krav.

4 Teoretisk bakgrund

I detta kapitel presenteras de teorier som uppsatsen grundar sig på. Teorier relevanta för att beskriva mellanchefens roll följer nedan.

4.1 Förändringskompetens

Förändring kan ses som positiv eller negativ för organisationen. Det handlar inte bara om förändringsarbetets effekter är lyckade eller misslyckade utan om processen är positiv i den bemärkelsen att resultatet gynnar organisationen och dess medlemmar. Förändringsarbetet kan därigenom leda till positiv utveckling för organisationen (Fäldt, 2010).

Ett perspektiv på kompetens inom kontexten för organisationsförändring är att kompetens tillskrivs individen som en typ av resurs eller beredskap som kan omvandlas till något produktiv. Med detta menas att individen har förmåga och vilja att genomföra förändringar på ett fördelaktigt sätt (Ellström, 1997). Förändringskompetens utifrån detta synsätt är nära förknippat med psykologisk kapacitet eller potential att (inom ramen för arbetskontexten) hantera det som i det här fallet utgörs av en organisationsförändring. Förändringskompetens innebär förmågan att identifiera, utnyttja, och utvidga sitt tolknings- och handlings och värderingsutrymme inom ramen för en organisationsförändringskontext (Fäldt, 2010). Förändringskompetens kan således ses som förmågan att driva igenom förändring och hantera krav på förändring. På individnivå krävs det att man är förändringsbenägen.

Fäldt (2010) beskriver förändringskompetens utifrån ledaren i ett organisatoriskt sammanhang. Kompetens nämns gällande att hantera olika krav och förändringar i organisationer. Erfarenheter och förmågan att lära av erfarenheter ses som väsentliga inslag i ledares förändringskompetens. Förändringskompetens avgör också individens acceptans och engagemang i framtida organisationsförändringskontexter. Erfarenheter av tidigare förändringar påverkar slutsatser och förhållningssätt till framtida förändringar (Fäldt, 2010).

4.2 Mellanchefen som förändringsagent

Forskning visar att mellanchefer har en värdefull roll i samband med strategiskt förändringsarbete, både som genomförare och som översättare av strategierna så att strategierna blir praktiskt genomförbara (Balogun & Hope Hailey, 2008). En del av ansvaret består i att tolka och kommunicera förändringen samtidigt som mellanchefer själv är föremål

för förändring. Mellanchefer har ofta rollen som förändringsagent då de är nyckelpersoner vid förändringsarbete och fungerar som förmedlare och mellanhand mellan medarbetarna och ledningen (Huy, 2002; Balogun, 2003). Gabel (2002) menar att de skickligaste cheferna finns bland mellanchefer då de måste förstå både företagsledning och medarbetare. I förändringsarbete kan mellanchefer förvandla företagsledningens vision till verklighet (Huy, 2001). Gällande stöd är det vanligt att mellanchefer diskuterar problematik med sina kollegor med samma roll. Det kan vara svårt att diskutera nedåt med medarbetarna samt uppåt med övre chef (Lindgren, 2007). Första linjens chefer har blivit anklagade för att inte vilja genomföra organisatoriska förändringar och ofta blivit anklagade för misslyckanden i organisationen (Balogun, 2003). Mellanchefer har också en inverkan på kulturen genom att vara en förebild och motivera de anställda för att förändringsprocessen ska vara framgångsrik (Johansson & Heide, 2008). Förändringsagenten måste agera förebild för medarbetarna och visa vilket beteende som är önskvärt (Rendahl, 1996). För att en förändringsagent ska kunna motivera sina medarbetare till förändring och agera på ett önskat vis måste han eller hon förstå och acceptera värden och intressen hos de anställda. En förändringsagent ska vara synlig för de anställda som är berörda för att skapa tillit hos dem. Mycket av förändringsagentens tid går därför åt till att bygga relationer (Rendahl, 1996).

4.3 Meningsskapare och meningsgivare vid förändring

4.3.1 Meningsskapande enligt Weick

Meningsskapande (sencemaking) handlar om att tolka och förstå omvärlden. Weick (1995) definierar meningsskapande som att förstå eller att skapa bättre förståelse av en situation eller handling i en organisation. Individer försöker aktivt skapa mening av sina erfarenheter. Individer skapar också mening och förväntningar om framtida händelser. Dessa förväntningar baseras på medvetna och omedvetna antaganden om omvärlden och påverkas av individens tidigare erfarenheter. Begreppet meningsskapande är långt ifrån entydigt men handlar alltså om processen då mening ges åt en situation eller handling som vi ställts inför, genom att begripliggöra det på ett sätt som låter vettigt. Detta är en aktivitet och en process som sker på både på individ- och social nivå. Alla individer skapar och eftersträvar att skapa mening. När vi får ny information behöver vi en ram för att tolka och sortera den, annars får informationen ingen mening för oss. Hur meningsskapandet utvecklas beror därmed dels på tidigare erfarenheter (vår ram) och dels på den aktuella kontexten, det vill säga den information vi får och slutligen hur engagerade vi är när vi skapar mening. Meningsskapande kan resultera i att medlemmar i en organisation tar till sig information på olika sätt och flera olika meningar om

den aktuella frågan kan då uppstå (ibid.). Weick menar att meningsskapandeprocessen består av sju egenskaper; identitetskonstruktion, socialt, pågående processer, medskapande, retroperspektivet, selektiv perception och rimlighet.

Identitetskonstruktion

Mening skapas utifrån hur vi uppfattar oss själva och andra. Hur vi uppfattar identiteten påverkas således omgivningen. Dina beslut kommer i ett senare skede tolkas av andra. Vetskapen om att andra ska värdera dina beslut påverkar meningsskapandeprocessen.

Socialt

Meningsskapande påverkas av rutiner som gör att sociala och gemensamma uppfattningar samt erfarenheter bidrar till beslutsfattande. Det innebär att individer bidrar till att skapa den omgivning som de befinner sig i.

Pågående processer

Meningsskapande är en ständigt pågående process utan start och slutpunkt. Individer utvärderar kontinuerligt erfarenheter och olika alternativ. Gällande förändring kan de ses som episodiska eller kontinuerliga. Episodiska förändringar har en början och ett sluta medan kontinuerliga förändringar inte är statiska (Weick & Quinn, 1999).

Medskapande

Meningsskapande är en aktiv process där individer och organisationer inte kan förhålla sig passiva. Individer får tecken från omgivningen samtidigt som vi signalerar ut sådana, vilket bidrar till en gemensam förståelse av situationen.

Retroperspektivet

Retroperspektivet är grunden till meningsskapande. Retroperspektivet innebär återblickande. Mening skapas genom tidigare erfarenheter och beslut. Beslut fattas utifrån kunskap och erfarenhet som finns sedan tidigare om situationen.

Selektiv perception

Meningsskapande sker utifrån utvalda ledtrådar som kan styrka tidigare erfarenheter av en händelse. Vi konstruerar vår omgivning med utgångspunkt i några utvalda element, vi lägger mer vikt vid vissa faktorer som tydliggör situationen för oss. Dessa ledtrådar kan bestå av detaljer. I en organisation behöver dessa ledtrådar inte vara formellt uttalade, de kan istället vara informella mönster som påverkar meningsskapandet. I en organisation som ger tydlig information minskar sökandet efter dessa ledtrådar.

Rimlighet

Meningsskapande handlar om att skapa en förståelse av situationen men inte nödvändigtvis den korrekta. Meningsskapande handlar således inte om vad som är rätt eller anses vara rätt.

Istället för att söka efter vad som är korrekt bör vi söka efter det som är rimligt. (Weick 1995). Rimlighet kan därigenom kopplas samman med beslutsprocessen. I meningsskapandeprocessen kan det som anses vara rimligt vara tillräckligt tillfredsställande, vilket gör att beslutsfattarna väljer det första alternativet trots att det inte anses vara mest rationellt (Simon, 1947). Dessa sju kännetecken i processen är relaterade till varandra och interagerar med handling och kontext. För att få en ömsesidig förståelse försöker vi binda samman vår övertygelse och våra handlingar (ibid.).

4.3.2 Meningsgivande

När en förändring ska ske är det ledningens uppdrag att skapa en strategi för hur förändringen ska förmedlas för att skapa förståelse kring förändringen. Detta benämns som meningsgivande (sensegiving). Det innebär att en bild ges om varför förändringen är relevant genom att förklara vad det är som ska förändras, hur det ska gå till och vad förändringen ska leda till. Hur väl ledningen lyckas med meningsgivandet påverkar de berörda parternas meningsskapande som vid en förändringsprocess innebär uppfattningen om vad förändringen innebär (Gioia & Chittipeddi, 1991). Verktyg som kan användas för att skapa meningsgivande är berättelser, språk och metaforer (Brorström, 2010). Meningsgivande och meningsskapande hänger samman på grund av att individer skapar mening och sedan kan påverka sin omgivning utifrån sina egna preferenser. Genom berättelser kan individer framhålla sitt budskap och influera andra (Boye, 1991).

4.4 Rollkonflikt och klämdhet

Offentliga verksamheter består ofta av fyra domäner. En politisk domän, en lednings- och administrativ domän, en professionell domän och en brukardomän. De fyra domänerna gör verksamheten komplex och otydlig. Yrkesrollen som mellanchefer innebär att föra politikernas och överordnade chefers talan nedåt och utåt i organisationen. Positionen innebär att de ska agera förmedlare och förhandlare mellan de fyra domänerna som har olika krav och förväntningar. Detta kallas ofta för en ”klämsits” då uppdraget för mellanchefer är att vara en sammanhållande länk mellan olika parter (Ragneklint, 2002).

Lindestad och Jeffmar (1984) menar att det existerar två generella problem då mellanchefer ska utföra sitt ledarskap. Det första problemet handlar om en otydlig organisation. Om mellanchefer har en otydlig bild av organisationen så ökar risken för feltolkningar av information. Mellancheferns agerande stämmer då inte överens med organisationens mål. Otydligheten bidrar till att mellanchefer saknar överblick. Mellanchefer förväntas dock ha

kännedom om företagets rutiner, strategier samt ha en helhetssyn över verksamheten. Det andra problemet som Lindestad och Jeffmar (1984) pekar på är mellancheferns oklara befattning och hur mellancheferna själv placerar sig och uppfattar sin roll i organisationen. Det är inte säkert att den position och roll som mellancheferna tar stämmer med den formella placeringen i hierarkin (Lindestad & Jeffmar, 1984).

Ett exempel på svårförenliga krav är överordnade chefers krav på att mellancheferna ska hålla budget medan medarbetarna ställer krav på en god arbetsmiljö. Då blir mellancheferns uppgift att få ekvationen att gå ihop och samtidigt vara lojal mot kraven som ledningen ställer men ändå vara lyhörd mot sina medarbetare. Mellancheferna riskerar därmed att hamna i en lojalitetskonflikt eftersom olika aktörer har skilda förväntningar på mellancheferna, något som ett flertal forskare har diskuterat tidigare (Wolmesjö, 2005; Thylefors, 2007).

För att mellancheferna ska kunna utöva sitt arbete behövs en tydlig uppfattning av organisationen och en realistisk uppfattning av den egna rollen. Detta försvåras av "naturkrafter" i organisationen som kännetecknas av de signaler, information, ansvar och befogenheter de erhåller från högre chefer. Eftersom mellancheferna ofta har begränsad självständighet så uppstår rollkonflikt vid motstridiga krav och förväntningar från olika håll (Lindestad & Jeffmar, 1984). Direktiv kommer från företagsledningen till mellancheferna och slutligen till medarbetarna. Till skillnad från företagsledningen saknar mellancheferna självständighet vilket begränsar rollen (Holden & Roberst, 2004). Samtidigt innebär deras position att de har möjlighet att erövra ett större handlingsutrymme (Wolmesjö, 2005)

4.5 Mellancheferna som förmedlare av förändring och de fyra faserna

Balogun (2003) har i sin studie undersökt mellancheferns roll som förändringsagent. Forskning har i liten utsträckning utrett den roll mellancheferna har och tar på sig gällande implementeringsarbete vid förändring. Mellancheferna ses ofta som den sammanhållande länken mellan den strategiska och den operativa kärnan eftersom att de förmedlar information både uppåt och neråt. Mellancheferna har en viktig roll i förändringskedjan då de ska tolka, förmedla samt implementera förändringar. Mellancheferns tolkningar påverkar i stor utsträckning det slutliga resultatet av förändringen. Utifrån sin tolkning kan mellancheferna vara både motståndare eller en strategisk tillgång i förändringsarbetet. Eftersom att mellancheferna har en viktig roll i förändringskedjan kan deras motstånd till förändringar påverka eller hindra det önskade resultatet. Balogun väljer att kalla mellancheferns roll för "förmedlare av förändring" (change intermediaries) (Balogun, 2003). Resultatet av Baloguns studie var att mellancheferns

funktion vid implementering av förändring är att samordna, leda och skapa mening både i relation till sig själva och till sin personal. Slutsatsen var att mellanchefer har fyra roller vid implementeringsarbete som kan delas in i två aktivitetsområden där det första är meningsskapande och det andra är koordinerings/ledning. Mellancheferers inställning till dessa områden påverkas av om det handlar om den egna personen eller medarbetarna. Mellanchefer har samma behov som medarbetarna då det kommer till meningsskapande. Balogun menar att mellanchefer agerar inom fyra olika faser. Den första fasen sker enskilt medan de andra tre faserna sker parallellt. Modellen redovisas i figur 1.



Figur 1. Egen bearbetning av "Interpretation as the key-task for middle-managers" (Balogun, 2003).

Enligt Balogun (2003) är fasen "genomgå egen förändring" den aktivitet som är mellancheferens viktigaste uppgift vid förändringsarbete. Detta på grund av att det är den tolkning de gör som senare förmedlas till medarbetarna och att den påverkar genomförandet av alla de andra faserna. De tolkningar som mellanchefer gör vid den personliga förändringen påverkar alltså inte bara dem själva utan även vilka förändringar de uppmuntrar sina medarbetare att genomgå. De förändrar alltså till en början sitt eget beteende och genomför sin egen förändring gällande rollen och ansvarsområden. De måste även se till att vara en förebild för medarbetarna.

Tolkningsarbetet är en process som sker en tid innan de andra faserna kan uppfyllas. Tolkning och översättning i denna fas sker med hjälp av kollegor men även med hjälp av kommunikation med ledningen. Denna forskning visar hur informell kommunikation kan bidra till meningsskapande för individen. Det är först när processen med tolkningsarbetet är genomförd som de andra tre faserna kan påbörjas. Arbetet med tolkningsprocessen har fått för lite uppmärksamhet och uppskattning från ledningen. Detta har inneburit att tillräckligt med stöd har uteblivit menar Balogun (2003). Tidsbristen och arbetsbelastningen gör att mellanchefer inte vet vad de ska fokusera på och de kallas därför jonglörer. Balogun menar därför att det som ledningen kan uppfatta som motstånd snarare är brist på tid och stöd från ledningen. Vidare forskning rekommenderas angående vilka kompetenser som krävs för att en mellanchefer ska kunna genomföra de fyra faserna enligt modellen

5 Metod

5.1 Kvalitativ forskning

Valet mellan kvantitativ eller kvalitativ forskning bör göras på basis av syftet med forskningen. Kvalitativ forskning är tolkande och innebär analys av data som exempelvis enkäter, observationer, fokusgrupper eller intervjuer. Kvantitativ forskning lämpar sig bäst för frågor som berör frekvens eller utbreddhet av ett fenomen och kvalitativ forskning lämpar sig för forskning som rör frågor om människor och deras sociala värld (Karlsson, 1999; Bryman, 2008). I min undersökning vill jag förstå och tolka den enskilda individens tillvaro och mitt syfte är att beskriva erfarenheter och upplevelser som kopplas till mellancheferns upplevda roll. Denna uppsats har alltså en kvalitativ ansats eftersom att utgångspunkten är mellanchefernas upplevelse av rollen och hur de tolkar den. Jag har tolkat det material som jag samlat in för att skapa en förståelse och se mönster. Jag vill uppfatta den sociala verklighet och det som händer i den på samma sätt som respondenterna. En risk med detta är det som kallas ”going native”, som betyder att forskaren identifierar sig med de som forskningen utförs på och kan då tappa bort syftet med undersökningen (Bryman, 2008). En annan risk med kvalitativa studier är att forskarens tolkning av materialet inte stämmer överens med den världsbild som respondenterna önskar beskriva. Forskarens tolkning av materialet är beroende av vilka teorier forskaren väljer att använda sig av samt är forskarens världsbild och synsätt avgörande. Strävan efter att hitta ”sanningen” är alltså problematisk och kan förstås utifrån ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. I relation till socialkonstruktivism, som är baserad i en hermeneutisk tradition, finns ingen kunskap att finna bortom individens upplevelser av verkligheten. Människan och verkligheten är två sidor av samma mynt. Mentala processer och handlingar är resultatet av sociala interaktioner mellan människor. Det enda vi kan veta om verkligheten är hur människor skapar och förstår den och sitt agerande i den. I de här processerna ses språket också som tolkat, förhandlat och omformulerat (Berger & Luckmann, 1966). Att beskriva andra människors världsbild innebär att konstruera och tolka. Då mitt syfte är att beskriva hur respondenterna upplever rollen vill jag beskriva deras sanning och verklighet. Jag ställer mig samtidigt kritisk till den kunskap jag fått av respondenterna då den kunskapen kan antas vara en produkt av deras sätt att definiera och kategorisera världen och är inte en objektiv spegling av den.

Min uppsats bygger på en viss historiskt och kulturellt betingad kontext och resultaten är därför föränderliga över tid och rum. Detta innebär att en liknande studie i en annan miljö och med andra respondenter hade kunnat visa ett annat resultat. Det finns ett samband mellan kunskap och social handling enligt social konstruktivism. Handlingar blir inom en bestämd världsbild naturliga och förnuftiga medan andra blir otänkbara. Olika världsbilder medför alltså olika handlingar och den sociala konstruktionen av kunskap och handling får konsekvenser i praktiken (Burr, 2000). På ett annat sjukhus är det möjligt att de upplever rollen på annat sätt efter de handlingar som anses naturliga där.

Då kunskap är föränderligt över tid och rum innebär det att den är en konstruktion som dekonstrueras och rekonstrueras. Språket har en stor betydelse i hur kunskap dekonstrueras och rekonstrueras. Begreppet dekonstruktion är svårdefinierbart. Dekonstruktion kan benämnas som en kritik eller som en undersökning av en tradition. Derrida (1968) problematiserar (dekonstruerar) idén om någonting ursprungligt som i sig själv är bestämt och fullständigt. Med rekonstruktion försöker man sedan återge ett händelseförlopp eller bygga upp något på nytt. Inom den rekonstruktiviska utgångspunkten finns antaganden om att människan är dialogisk och att hennes försök att artikulera sina tolkningar av världen kan verka öppnande över kulturella och språkliga gränser mot förståelse och handling (Derrida, 1968). Det innebär att jag och respondenterna har dekonstruerat och rekonstruerat resultatet av vad rollen som mellanchefer innebär.

5.2 Intervjuer

Intervjuer är antagligen den mest använda metoden inom kvalitativ forskning då intervjuer är en metod som erbjuder inblick i människors upplevelser. Denna uppsats innehåller primärmaterial som utgörs av kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Samtliga intervjupersoner informerades om sin rätt till att vara anonyma och att intervjun var helt frivillig samt att de kunde avbryta intervjun vid behov. Jag valde att spela in intervjuerna för att mitt antecknande inte skulle störa samtalet. Intervjuerna var cirka 90 minuter långa. För att få med citat som kan styrka teori och reflektioner har jag valt att spela in och transkribera samtliga intervjuer. Arbetet med transkriberingen har även gett mig tid att reflektera kring den teori och forskning jag läst under arbetets gång. Målet med intervjuerna var att med hjälp av materialet analysera hur förändringar i organisationen påverkar rollen för mellanchefer. Den organisationsförändring som just genomförts då arbetet med min uppsats startade kan ses som

ett intressant sidospår till uppsatsen. Detta kan ha påverkat sättet som intervjupersonerna svarade på.

5.2.1 Pilotintervjuer

Mitt arbete med intervjuerna började med att jag genomförde två pilotintervjuer för att undersöka vad intervjupersonerna upplevde som relevanta ämnen att diskutera. Jag var öppen för de ämnen som intervjupersonerna ville diskutera. Det finns en dynamik i forskningsintervjun som är ett samspel mellan forskaren och den intervjuade och som bygger på att båda parter finner ämnet intressant och där ny kunskap utvecklas genom dialog. Det är viktigt att intervjun präglas av öppenhet och flexibilitet och att låta intervjupersonerna berätta fritt om det undersökta fenomenet. Intervjuaren ska bygga upp en atmosfär där den intervjuade känner sig trygg nog för att tala fritt om sina upplevelser och känslor (Bryman, 2008). I uppsatsen första skede var syftet att skriva om ledarskap. Efter att mina pilotintervjuer var genomförda bestämde jag mig för att fokus skulle vara förändring vilket jag såg som ett stort inslag i mellanchefers roll. När jag bestämt mig för mitt uppsatsämne så fick jag kontakta personerna som jag genomfört pilotstudierna med igen för att komplettera med de frågor som uppkommit under arbetets gång. Anledningen till att pilotstudierna genomfördes var för att tillsammans med respondenterna komma fram till ett uppsatsämne som kändes relevant och intressant.

5.2.2 Semistrukturerad intervju

Samtliga intervjuer var semistrukturerade intervjuer. Kvale (1997) definierar dem som ”En intervju vars syfte är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka de beskrivna fenomenens mening” (ibid.). Jag hade utformat en intervjuguide med frågor som jag ställde men följderna av frågorna kunde variera utifrån respondenternas svar. Vid behov ställde jag kompletterande frågor. Jag försökte hålla intervjuerna så strukturerade som möjligt för att jag skulle kunna jämföra svaren. Till skillnad från strukturerade intervjuer så följde jag inte intervjuguiden slaviskt i likhet med kvantitativa intervjuer. Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att jag kunde vara flexibel inför vad som kom fram i de olika intervjuerna (Bryman, 2008). Vid konstruerandet av frågorna har jag använt en så kallad *tratteknik* innebärande en intervjuprocess där stora och öppna frågor ställs först för att sedan övergå i mer specifika frågor. Denna intervjuteknik anses fungera motiverande för respondenterna då dessa i början av intervjun kan tala någorlunda fritt om intervjuämnet (Patel & Davidson, 2011). Det finns dock standardisering i intervjuernas upplägg då detta krävdes för att sedan kunna jämföra samtliga respondenters svar i kommande analys.

5.3 Fallföretag och urval

Då grunden för uppsatsens empiriska material är de kvalitativa intervjuer som genomförts krävdes ett urval av respondenter till intervjuerna. Jag tillämpar icke slumpmässigt urval vid valet av företag och medverkande respondenter. Det är en urvalsmetod där forskare gör ett medvetet val av vilka de skall intervjua (Patel & Davidson 2011; Bryman, 2008 m.fl). Jag valde att genomföra mina intervjuer på ett offentligt sjukhus i Skåne. Sjukhuset hade nyligen genomgått en stor organisationsförändring. Stora organisationsförändringar är ett återkommande fenomen inom offentlig hälso- och sjukhusvård. Jag valde just detta sjukhus på grund av att jag hade kontakter där genom min praktikperiod. För att få kontakt med enhetschefer på fallföretaget så kontaktade jag min handledare som jag hade under min praktikperiod. Min handledare gjorde ett utskick via mail till enhetschefer inom organisationen. Mailet innehöll information om mitt uppsatsarbete och de som var intresserade av att delta i en intervju svarade på detta mail. Min handledare tilldelade mig sedan en lista med möjliga intervjupersoner där jag gjorde ett slumpmässigt urval av personer. Jag har valt att intervjua 6 enhetschefer som har positionen som mellanchefer eller likvärdig.

5.4 Presentation av respondenter

Samtliga intervjupersoner arbetar på mellanchefernivå och på samma sjukhus. Eftersom att de har blivit lovade anonymitet presenteras de med kodade namn.

Intervjuperson A – Har arbetat på mellanchefernivå i cirka 8 år

Intervjuperson B – har arbetat på mellanchefernivå i cirka 7 år

Intervjuperson C – Har arbetat på mellanchefernivå i cirka 14 år

Intervjuperson D – Har arbetat på mellanchefernivå i cirka 20 år

Intervjuperson E – Har arbetat på mellanchefernivå i cirka 26 år

Intervjuperson F – Har arbetat på mellanchefernivå i 4 år.

5.5 Tillvägagångssätt

Jag valde att ha en generell forskningsfråga vilket är typiskt för kvalitativ forskning (Bryman, 2008). Jag valde en generell frågeställning för att jag ville vara öppen för vad som kunde

komma fram i resultatet. Jag gjorde en teoretisk studie samtidigt som jag började genomföra intervjuerna. Enligt det *deduktiva* arbetssättet utgår forskning från befintliga teorier och allmänna antaganden och slutsatser dras sedan utifrån detta för att därefter empiriskt prövas i det specifika fallet. Vid ett *induktivt* arbetssätt så förankras inte forskningen i redan befintliga teorier då empirin formulerar teorin, det vill säga teorin är istället resultatet av forskningsinsatser (Patel & Davidson, 2011; Bryman, 2008).

I min uppsats har jag inte valt deduktivt eller induktivt arbetssätt utan anser att jag kombineras dessa. Detta kallas för en *abduktiv* ansats som kan sägas vara en kombination av de deduktiva och induktiva angreppssätten då uppsatsen enligt denna utgår från forskning för att därefter formulera teoretiskt material som sedan testas och får stå till grund för nya forskningsansatser. Enligt Bryman (2008) kan det finnas svårigheter för en uppsats att helt förhålla sig till endast en av de forskningsansatserna som beskrivs här ovan. Jag anser att jag har en *abduktiv* ansats då jag till att börja med samlade in min empiri och valde därefter teori. Detta bidrog till att min förståelse för ämnet växte fram successivt. Efter att jag redovisat tidigare forskning som var relevant för mitt uppsatsämne utgick jag från Baloguns modell (2003) men utvecklade modellen och resonemanget i min analys och på så vis bidrar jag till ny forskning med hjälp av modellen.

6 Presentation av resultat

I detta kapitel presenteras mina resultat gällande hur intervjupersonerna upplever sin roll i förhållande till förändringsarbete.

6.1 Fyra steg i tolkningsprocessen

I förändringsprocessen uppfattar jag fyra steg med hjälp av mitt empiriska material. De fyra stegen är; vad, varför, hur och när. De fyra stegen beskrivs nedan. Jag menar att de fyra stegen kan placeras in i Baloguns modell (2003) ”under fasen egen förändring” som även kan kallas för en tolkningsprocess. Detta redovisas vidare i min analys.

6.1.1 Steg 1: Vad är det man vill förändra?

För mellancheferna i min undersökning är steg 1 i tolkningsprocessen att förstå vad det är man vill förändra. Citatet nedan beskriver att det kan vara svårt att tolka vad förändringen innebär. Stöd anges av flera intervjupersoner vara ett hjälpmedel i detta steg.

”Ibland är det svårt att tolka, vad är det man vill? Då kan jag bolla med kollegor. Vi har ett bra klimat, avdelningscheferna i mellan. Jag kan även bolla med HR”.

Intervjuperson A

Ett konkret exempel på vad respondenterna upplever att rollen som mellanchefer innebär, är att rollen till stor del består av att tolka förändringsdirektiv från övre ledning. Momentet att sätta sig in i ledningens mål upplevs således som det första steget i tolkningsarbetet. För att kunna tolka och pröva målet med förändringen berättar intervjupersonerna att det ingår filtrering av information och samtal med kollegor. Intervjupersonerna menar att en del av den information de blir tilldelade inte är relevant för deras avdelning. Detta är något som de genom tolkning avgör på egen hand. Informationen är enligt dem inte anpassad till de olika avdelningarna vilket de upplever som problematiskt.

”Jag vill ha tydliga ramar om jag ska genomföra en förändring. Det går åt mycket tid till att tolka förändringsdirektiv. Jag hade önskat att direktiven sållades och anpassades mer för de

olika avdelningarna, som ett filter. Det som bara gäller oss behöver ju inte gå ut till alla avdelningarna”.

Intervjuperson C

Intervjupersonerna upplevde att de måste ”agera filter” och sälla bland all den information som går ut till alla avdelningar. Detta menar de är väldigt tidskrävande. Jag återkommer till tidsaspekten under steg 4.

6.1.2 Steg 2: Varför ska förändringen genomföras?

Det andra steget i tolkningsarbetet innehåller enligt respondenterna tolkning gällande varför förändring ska genomföras. Intervjupersonerna var eniga om att de själva måste vara positiva till förändringen. Detta menar de krävdes för att de sedan skulle kunna motivera sina medarbetare genom förändringen. För att intervjupersonerna ska kunna vara positiva till förändring menar de att de själva måste förstå varför förändring genomförs. I mellanchefernas tolkningsprocess gällande varför förändring ska genomföras kan jag urskilja två viktiga resultat.

1. De måste tolka förändringen för att motivera sig själva för att vara lojala mot övre ledning.

Vikten av att förstå varför förändringen ska göras beskrivs av intervjupersonerna som nödvändig för att skapa egen motivation och lojalitet gentemot ledningen och förändringsdirektivens innehåll. De menar att de inte kan ha rollen som mellanchefer om de inte kan stå för de förändringar som de ska genomföra. Först när mellancheferna känner lojalitet inför förändringen kan de motivera medarbetarna till förändring. Intervjupersonerna beskriver att det är deras skyldighet att se förbättringsmöjligheterna. Hur de tolkar och motiverar sig själva till varför en förändring ska genomföras bidrar till lojalitet. Det är alltså deras skyldighet att vara positiva till förändringar. För att arbeta som mellanchefer menade de således att de måste vara förändringsbenägna.

”Förändringsarbete ingår i ledarskapet, det är vår skyldighet och förhoppningsvis leder det till något bättre”.

Intervju F

2. De måste tolka förändringen och motivera sig själva för att sedan kunna motivera medarbetarna.

Intervjupersonerna var eniga om att de måste vara positiva till förändringarna eftersom deras inställning påverkar medarbetarna. Det är tydligt att intervjupersonerna ägnar sig åt meningsskapande i detta steg då de menar att de ”bollar” med andra för att skapa en positiv bild av förändringen. Intervjuperson D, E och F beskriver tydligt att tolkningsarbetet krävs för att motivera och skapa lojalitet och för att kunna motivera personalen.

”Det viktigaste är att övertyga mig själv så att jag kan vara lojal. Då kan jag hitta motivationsvägar till personalen. Kan jag inte motivera mig själv går jag till min övre chef. Man måste själv vara förändringsbenägen för att skapa ett förändringstryck. Mellancheffen är avgörande för om en förändring genomförs eller inte”

Intervjuperson D

”Jag kan inte vara negativ till en förändring, jag måste skapa förutsättningar för att det ska implementeras på avdelningen. Inte bara hänga upp en lapp utan diskutera med personalen. Om jag inte ställer upp på förändringen då måste jag lämna mitt chefskap”.

Intervju E

”Som chef måste man alltid ligga tre steg före. Det är för patienternas skull, så kan jag motivera mig. Annars får man söka ett annat jobb, om man inte tror på det man gör. Kan inte jag själv kunna tro på detta så kan jag inte motivera mina medarbetare heller”.

Intervju F

6.1.3 Steg 3: Hur genomför vi förändringen?

Efter att mellancheffen har satt sig in i förändringen och tolkat vad och varför man vill förändra så ska de planera hur det ska genomföras. Det kan ses som det tredje steget och beskrivs i citatet nedan.

”Att sätta sig in i förändringen och hur man ska förmedla det är det som tar längst tid; hur gör jag detta på bästa sätt och säkerställer timingen mellan enheterna”.

Intervju E

Det tredje steget i tolkningsprocessen vid en förändring beskrev intervjupersonerna som tolkning och planering av själva genomförandet. De beskrev att de anpassade förändringsdirektiven så att förändringen skulle bli genomförbar på den egna enheten. I detta

skede ingick även planering kring hur de skulle presentera informationen för medarbetarna. Intervjuperson A beskriver detta tydligt:

”Direktiv kommer uppifrån och detta måste alla avdelningar följa men ofta kan vi skapa vår egen modell så att det passar oss. Jag måste tänka igenom hur jag ska presentera vårt uppdrag så att det blir så bra som möjligt på avdelningen. Det är svårt men roligt. Ibland får man hjälp genom att bolla med andra”.

Intervjuperson A

Som intervjuperson A beskrev ovan är stöd en viktig komponent i förändringsprocessen. Stöd vid tolkning av förändring kom både från övre chef, ledning, kollegor och yttre nätverk. Stöd i hur förändringen ska genomföras anses som en viktig komponent i förändringsprocesser.

”Jag kan också komma på idéer och bolla med min övre chef och får testa det. Man kan inte bara ta allt rakt upp och ner men man måste ju följa budskapet. Annars kan man förstöra mer än vad man gör nytta. Vi bollar på chefsmöten en gång i veckan; Hur ska vi förhålla oss till detta? Ska vi avvakta? Kommer det något nytt? Ska vi ta denna bollen? Vi diskuterar det i chefsgruppen och försöker göra så lika som möjligt på kliniken”.

Intervjuperson A

Som intervjuperson A beskriver här ovan övergår tolkningsarbetet även i anpassningsarbete till enheten då det sker övervägande gällande om förändringsarbetet ska prioriteras eller inte. Intervjuperson C beskriver att det kan saknas tydlighet från övre ledning vilket bidrar till att tolkningsarbetet tar tid. Här uppstår prioriteringsarbete.

”På chefsmöten kan det vara svårt att ta med det till sin egen arbetsplats. Alla förändringar passar inte på alla avdelningar. Man kan inte ta en förändring rakt av, den måste anpassas till miljön man arbetar i. Men ändå ha kvar tänket”.

Intervjuperson C

Mellanchefernas inställning till varför förändringen ska ske, alltså hur de själva känner angående motivation och lojalitet mot förändringen påverkar hur det prioriteras och hur de genomför förändringen.

6.1.4 Steg 4: När ska vi genomföra förändringen?

Tidsfaktorn var en återkommande faktor i mina intervjuer. Dilemmat att balansera tillgången av tid med de olika arbetsuppgifter och krav i verksamheten tycks vara något som flera mellanchefer upplever som centralt i förändringsprocessen. Intervjupersonen nämner att tid för tolkning även måste planeras in i presentation och genomförande gentemot personalen:

”Det som jag säger uppfattats olika av alla medarbetarna, det tolkar också olika, därför måste det finnas tid för frågor och diskussioner. Personalen behöver också sin startsträcka”.

Intervju E

På frågan om det saknades någon kompetens eller resurs fick jag ofta svaret tid och framförhållning. Intervjuperson F menar att det är brist på tid och framförhållning vilket är anledningen till att det uppstår prioriteringssvårigheter. I en organisation som utsätts för ständiga förändringar kan det vara svårt att stanna upp och stabilisera. Citatet nedan beskriver detta ytterligare:

”Kraven på enhetschefer har ändrats otroligt mycket på grund av alla förändringar som kommer. Tidigare hade man en förändring och kunde vila i den och jobba in sig i den och sen kom nästa, nu duggar det förändringar hela tiden. Det man säger idag är sant idag men kanske inte i morgon”.

Intervju E

På grund av bristen på tid upplever intervjupersonerna att förändringsprocessen innehåller prioriteringsarbete angående vad de ska prioritera att genomföra. Prioriteringsarbetet menar de uppstod exempelvis på grund av att förändringsdirektiven kunde förändras eller helt tas tillbaka. Intervjupersonerna menade att de inte hade tid eller förmåga att genomföra alla förändringsdirektiv samtidigt utan måste prioritera vad som är viktigast just nu. Nedan följer några citat som handlar om hur intervjupersonerna ser på tid och prioritering:

”Tid att tänka hade man hoppats att det fanns tid till, att samla ihop sig och fundera på vad som är prio 1”.

Intervju E

”Tiden är en hindrande faktor då det kommer till förändring för det skapar stress. Jobbet består mycket av att släcka bränder, exempelvis vakanser vid sjukdom. Man får prioritera vad

som är viktigast just nu, man blir som ett filter för man kan inte ta allt på samma gång, de klarar inte personalen”

Intervju E

”Man har inte alltid jätte bråttom att implementera direktiv uppifrån för ibland ändras de direkt igen. Man måste lita på sin egen chefsroll. Då har jag det ansvaret, då kan jag inte springa på allt utan får fundera och tolka det dom säger”.

Intervjuperson B

Intervjuperson B beskriver en avvaktande tolknings – och prioriteringsprocess och förklarar detta med att direktiven oväntat kan förändras igen kan medföra onödigt arbete. Nedan följer citat som också kan ses som oförenliga krav angående tidsaspekten. Respondenterna beskriver att de kan avvakta med vissa förändringar eller låta bli att genomföra dem om de anser att det är skadligt för avdelningen.

”Man kan aldrig ha tillräcklig bemanning, man skulle vilja ha mer tillgång till mer anpassad bemanning. Och tid, såklart. Detta ska du genomföra om en månad, mer framförhållning”.

Intervju F

”Tiden är kärnan till allt, man ska ha hög patientsäkerhet men när ska man hinna exempelvis fortbildning när man bara har överlappningstid på 1,5 timmar?”.

Intervju E

6.2 Hjälpmedel för att hantera förändring

6.2.1 Stöd

Intervjupersonerna betonade att stöd från kollegor var en viktig faktor för att kunna tolka och genomföra förändring. Stöd kan ses som ett hjälpmedel genom hela tolkningsprocessens fyra steg. Detta beskrivs i citatet nedan:

”Jag fick ta på mig ett ”stone face”. Annars skulle jag få en orolig grupp så det var min strategi. Jag kände mig aldrig ensam för jag hade mina kollegor”.

Intervjuperson C

Många av intervjupersonerna fick även stöd genom att skapa egna nätverk som de ansåg fungera minst lika bra som det stöd de fick inom organisationen.

”Rollen är ensam. Jag har mitt nätverk, det behöver inte vara kollegor, det kan vara andra personer. Jag skulle önska mer samarbete mellan yrkeskategorin”.

Intervjuperson D

”Som stöd har jag har en mentor utanför organisationen, det är en fördel att bolla med någon som är objektiv”.

Intervju F

Även om yttre och inre nätverk ses som en tillgång anser intervjupersonerna att det är för lite samarbete enhetscheferna i mellan. När jag frågade varför de trodde att det var så fick jag svaret att det saknades tid. Bristen på tid är återkommande och har säkerligen att göra med att tolkningsprocessen inte är synlig för övre ledning och därför prioriteras inte stöd till denna process.

Samtliga intervjupersoner betonade vikten av att få med sig medarbetarna i förändringsprocessen samt att skapa delaktighet. Medarbetarna kan således också ses som ett viktigt stöd i förändringsprocessen.

”Att lyckas med en förändring underlättas av att medarbetarna ser förbättringsmöjligheterna, ser vinsterna”.

Intervju E

Följande citat beskriver både vikten av att få stöd från medarbetare samt att tydligare ramar hade främjat genomförandet angående förändringsarbete.

”Att få tydligare ramar hade främjat förändringsarbete, det hade inneburit mindre tolkningsarbete. Genomförandet ligger hos mig men jag måste få veta vad man vill få ut av förändringen. Hur man praktiskt går tillväga får vi bestämma här. Då måste medarbetarna vara delaktiga. Jag brukar lyfta det på möten och sedan bilda arbetsgrupper. Jag brukar också ha en plan som jag kan presentera som är öppen för förändring”.

Intervjuperson C

6.2.2 Erfarenhet

Citatet nedan beskriver att erfarenhet är en form av hjälpmedel för att hantera rollen som mellanchef. De som saknar stöd beskriver att de kan hantera rollen med hjälp av erfarenheten

de besitter. Respondenten nedan beskriver en förståelse gentemot nya chefer gällande bristen på stöd.

”Mitt egna nätverk är lika viktigt stöd som det stödet som finns i organisationen. Det är viktigt att ha ett ansikte och ett namn. Det är väldigt värdefullt. Detta saknar nyanställda, de kan nog känna sig väldigt ensamma medan jag känner mig väldigt trygg. Det har med erfarenhet att göra. Jag vet vilka jag ska ta kontakt med när det uppstår en viss situation”.

Intervjuperson B

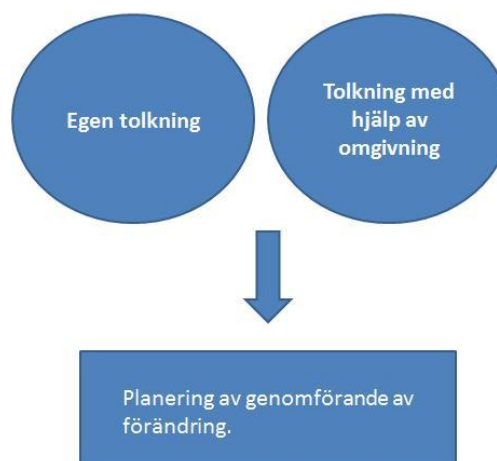
En del respondenter menade att kraven som kommer från ledning och medarbetare kan vara svåra att hantera och kombinera. För att hantera dessa krav kan erfarenhet underlätta för mellanchefer. Följande citat beskriver situationen och upplevelsen av detta:

”Man har krav från personalen och uppifrån så man sitter liksom mitt i. Mycket skickas ner i enhetschefens knä och ska göras samtidigt som kommer från olika stuprör. Jag har erfarenheten att klara av detta men jag förstår att det kan vara svårt för nya chefer”

Intervju E

6.3 Sammanfattning av resultat

Min empiri visar att respondenterna ser sin betydelse i samband med förändringsarbete. Gällande förändring menar respondenterna att mycket tid läggs på tolkning. Tolkningsprocessen består av att tolka, vad, varför hur och när. Respondenterna ser det som sin roll att tolka vad, varför, hur och när en förändring ska genomföras. Tolkningsprocessen ses som viktig och komplex och sker på många olika plan. Modellen till höger beskriver processen som att ”egen tolkning” tillsammans med ”tolkning med hjälp av omgivning” bidrar till planering gällande genomförandet av förändringen. Under hela processen menar respondenterna att tid, stöd och erfarenhet och riktlinjer är viktiga hjälpmedel.



Egen illustration.

Strategier för mellancheferna i min empiri var att skapa motivation till förändringar genom att tolka – vad, varför, hur och när förändringen ska göras. Det gjordes för att de skulle se förändringen som något positivt och för att kunna vara lojala mot övre ledning. Att vara lojal och förändringsbenägen var något de menade ingick i rollen som mellanchefer. Det krävs alltså att respondenterna får ägna sig åt tolkning vid förändring för att vara positiva. Det krävs för att det ska kunna ge motivera sina medarbetare så att även dem ska se förändringen som positiv. De efterfrågar tydligare riktlinjer som de menar behöver vara mer specificerade till de olika avdelningarna. Hjälpmedel för att tolka hur, vad, varför och hur gällande förändringsarbete är enligt resultatet tid, stöd, riktlinjer samt erfarenhet. Problematik angående tolkningsprocessen är brist på tid, stöd, erfarenhet och riktlinjer som kan leda till bortprioriteringar gällande förändringsdirektiv.

7 Analys

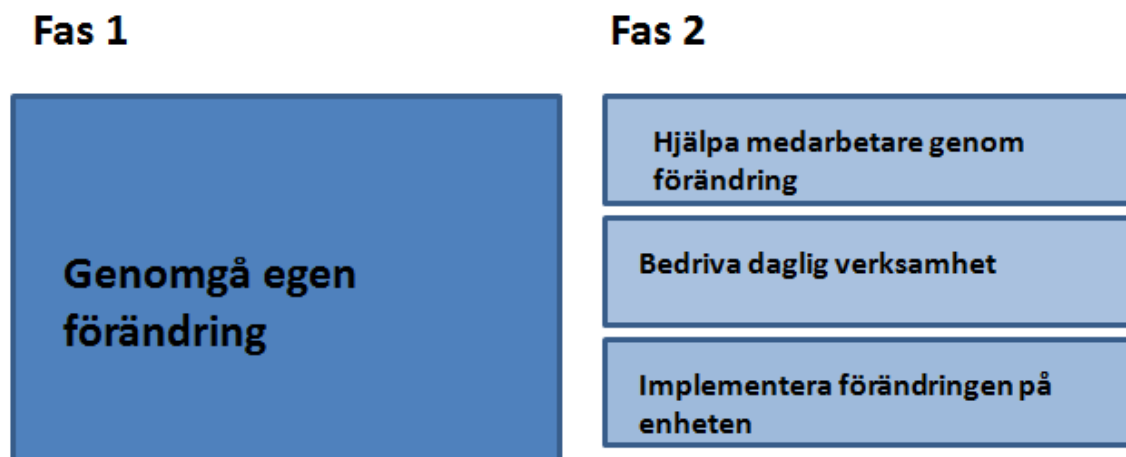
7.1 Fasen egen förändring

Under kapitlet tidigare forskning presenterade jag Baloguns modell (2003) angående mellanchefer som förmedlare av förändring. Modellen beskriver fyra faser gällande förändring där mellanchefer har en betydande roll. De fyra faserna är egen förändring, bedriva daglig verksamhet, hjälpa medarbetare genom förändring och implementera förändring i organisationen.



Figur 1. Egen bearbetning av "Interpretation as the key-task for middle-managers" (Balogun, 2003).

Enligt Baloguns (2003) studie är tolkning och meningskapande (sencemaking) den fas som är den mest centrala i samband med förändringsarbete. Den processen har jag valt att kalla "egen förändring". Innan fasen "egen förändring" är genomförd så bör inte de tre andra faserna påbörjas. Jag har därför valt att omarbete Baloguns (2003) modell. Jag har valt att benämna egen förändring "fas 1" och de tre andra tre faserna som "fas 2" då de tre kan ske parallellt. Nedan illustreras fas 1 och fas 2.



Figur 2. Egen bearbetning av "Interpretation as the key-task for middle-managers" (Balogun, 2003).

Då fas 1 (egen förändring) är central i mellancheferns förändringsarbete har jag valt att endast fokusera på den i min analys. Det tolkningsarbete som pågår i fas 1 (genomgå egen förändring) är mellancheferns nyckeluppgift. Att tolkningsprocessen ses som nyckeluppgiften i fas 1 är på grund av att den påverkar de andra tre faserna. I min empiri kan jag tydligt se att tolkningsarbetet upplevs som en krävande uppgift. Jag fann att intervjupersonerna talade mycket om hur de upplevde och arbetade med egen omprövning och tolkning gällande förändring.

7.2 Rollen som mellanchefer innebär krav på att vara positiv till förändring

Under intervjuerna med mellancheferna framkom det att mellancheferna upplevde att det ofta saknades tydliga direktiv från ledningen i samband med nya förändringar. Cheferna menade därför att deras roll är att tolka förändringens mening och innebörd. Enligt Weick (1995) tolkar människor händelser olika eftersom vi har olika erfarenheter och föreställningar. Med utgångspunkt i Weicks teori kan mellanchefernas tolkning av ett förändringsdirektiv alltså variera eftersom de olika cheferna bär med sig olika erfarenheter. Olika tolkningar av en förändring kan i sin tur leda till skillnader i genomförandet. Mellanchefernas behov av att skapa sig en positiv bild av förändringen kan också påverka tolkningen av ledningens förändringsdirektiv. Weick (1995) menar att det finns en risk för *sektiv perception* vid meningsskapande, vilket innebär att individen tolkar omgivningen till sin fördel. Strävan efter att se ett förändringsinitiativ som positivt kan alltså leda till att mellancheferna tolkar

förändringen på ett sätt som tillåter dem att vara positiva till den. Detta kan också innebära att mellanchefer tolkar och genomför förändringar olika.

Mellancheferna har en viktig roll i förändringsarbetet då det är dem som ska förmedla ledningens direktiv och vision till medarbetarna. Mellancheferna menar att det är omöjligt för dem att implementera en förändring i sin verksamhet om de själva inte stödjer förändringen. Detta förhållningssätt till förändring stämmer in på beskrivningen av vad det innebär att vara en förändringsagent (Balogun 2003; Rendahl, 1996). Respondenterna menar att de måste agera förebild eftersom att deras tolkning är den som sprids till medarbetarna. För att vara trovärdig mot medarbetarna måste mellanchefen motivera att förändringen kommer att bidra till något positivt. Vidare menar respondenterna att de måste se förbättringsmöjligheterna för att vara lojala mot sitt uppdrag. I detta skede kan lojalitetskonflikt uppstå eftersom att kraven från övre ledning och medarbetare kan vara oförenliga (Ragneklint, 2002; Thylefors, 2007 m.fl.). Det är mellanchefens uppgift att få svåröförenliga krav att gå ihop och samtidigt vara lojal mot kraven som ledningen ställer samt vara lyhörd mot sina medarbetare (Wolmesjö, 2005). Det är denna situation som benämns som klämsits.

Mellancheferna beskrev att stöd i tolkningsprocessen var viktig för dem. Kollegor, medarbetare och yttre nätverk var viktiga stöd för dem i denna process. Det kan innebära att tolkning som sker med stöd av medarbetare eller kollegor kan ske till fördel för den egna arbetsplatsen för att de ska kunna vara positiva till förändringen. Det kan innebära att förändringen som blivit tolkad, anpassad och genomförd inte är i enlighet med övre lednings mål. Medarbetarna och övriga mellanchefer är en viktig del i mellanchefernas arbetsmiljö. Vid en eventuell klämsits mellan medarbetare och ledning kan tolkning ske till fördel för medarbetarna och kollegor istället för ledningen. Kollegor kan ses som ett av det viktigaste stödet för mellanchefer inom organisationen eftersom att det ses som problematiskt att diskutera nedåt och uppåt i organisationen på grund av klämsitsen (Ragneklint, 2002; Lindgren, 2007 m.fl.). Det kan också ses som ett sätt att hantera klämsitsen. I de fall mellancheferna får stöd utanför organisationen kan de bortse från förväntningar och krav inom organisationen men det kan även bidra till feltolkning.

7.3 Rollen som mellanchef innebär otydliga riktlinjer

Fäldt (2010) beskriver förändringskompetens som att hantera olika krav och förändringar i organisationer. Förändringskompetens innebär förmågan att identifiera, utnyttja, och utvidga

sitt tolknings-, handlings- och värderingsutrymme inom ramen för en organisationsförändringskontext (Fäldt, 2010). Tidigare erfarenhet avgör individens acceptans och engagemang i framtida organisationsförändringskontexter. Erfarenheter och förmågan att lära av erfarenheter ses som väsentliga inslag i ledares förändringskompetens. Detta var också något som mellancheferna gav uttryck för i intervjuerna. En av mellancheferna berättade att erfarenhet var något som bidrog till trygghet gällande rollen men att det kunde vara svårt för nya chefer eftersom att de saknade erfarenhet. Bristen på tydliga direktiv kan vara en av anledningarna till att mellancheferna beskriver att det finns ett behov av erfarenhet för att hantera rollen. Eftersom att tidigare erfarenhet påverkar om mellanchefer ställer sig positiva eller negativa till förändring kan förändringskompetens ses som ett hjälpmedel för mellanchefer i förändringsprocesser. Förändringskompetens kan hjälpa mellancheferna att få balans mellan behovet av att förstå och att behålla handlingsutrymme.

För att undvika att mellanchefer hamnar i lojalitetskonflikt och/eller klämsitsen krävs det att övre ledning ger tydligare riktlinjer. Respondenterna uppger att de vill ha tydligare riktlinjer vilket skulle kunna minska tolkningsutrymmet och på så vis risken för feltolkning. Genom att minska tolkningsutrymmet ökar chanserna för att tolkningen sker i enlighet med ledningens mål. Respondenterna beskrev att tidsbrisen bidrog till att de ägnade sig mycket åt prioriteringsarbete. Prioriteringsarbetet innebär också tolkning eftersom att respondenterna menade att de måste tolka vad som ska prioriteras och skapa en prioriteringsordning. Problematik angående prioriteringsarbete kan liknas vid ett av de generella problem som Lindestad och Jeffmar (1984) talar om gällande hur otydlighet kan generera feltolkningar. Då mellanchefer ofta saknar överblick kan de få svårt att veta vad de ska prioritera och det kan även bidra till tolkningar som inte stämmer med ledningens direktiv. Detta kan i sin tur leda till att mellanchefer inte arbetar efter ledningens mål och vision. Intervjupersonerna använde sig av sortering i den dagliga verksamheten genom att exempelvis prioritera bort en del förändringar, lägga in tid för samtal med kollegor samt att lägga ner tid på att göra medarbetare delaktiga i utvecklingsarbetet utifrån deras förutsättningar. Möjligen är det ledningens uppgift att tydliggöra stegen i tolkningsprocessen för att förenkla mellanchefernas roll (vad, varför hur och när). Tydligare riktlinjer minskar dock mellanchefernas tolkningsutrymme. Om mellanchefernas tolkningsutrymme reduceras kan de inte längre anpassa förändring till den egna avdelningen vilket skulle kunna medföra att de inte kan skapa en positiv mening av förändringen.

8 Slutdiskussion

I denna uppsats har jag utrett hur mellanchefer på ett sjukhus upplever sin roll i samband med förändringsarbete. Jag har insett att mellancheferna i min undersökning upplever sin roll i förändringsprocessen som betydelsefull då det kommer till implementeringsarbete. Deras upplevelse och tolkning av förändringsdirektiv ser de som avgörande för genomförandet. Jag har två slutsatser som jag valt att diskutera i denna uppsats.

1. Mellanchefer upplever ett behov av hjälpmedel i fasen egen förändring
2. Brist på hjälpmedel påverkar resultatet av fasen egen förändring

8.1 Behov av hjälpmedel i fasen egen förändring

Balogun (2003) menar att det saknas forskning om vilka kompetenser som behövs för att vara mellanchefer. Jag menar istället att det råder brist på hjälpmedel. Det finns behov av hjälpmedel eftersom att tolkningsprocessen i förhållande till förändring försvåras utan hjälpmedel. När tolkningsprocessen tar tid kan det vara en bidragande faktor till att mellanchefer ses som motståndare till förändring. Det kan bero på att tolkningsprocessen inte är synlig för övre ledning och därför inte uppmärksammas. Eftersom att mellancheferna på detta sjukhus arbetar nära sina medarbetare innebär det att ledningen har relativt lågt inflytande. Ledningen kan öka sitt inflytande om de ser till att mellanchefernas behov av hjälpmedel i fasen egen förändring tillgodoses. Hjälpmedel gällande mellanchefers tolkning gällande de fyra stegen vad, varför, hur och när kan påverka utfallet av resultatet av förändringen. De hjälpmedel som respondenterna menar att de behöver för att genomföra rollen som mellanchefer är: tid, stöd, erfarenhet och riktlinjer.

8.1.1 Behov av stöd

Mitt resultat visar att stöd är ett hjälpmedel vid fasen egen förändring. Det finns behov av stöd eftersom att det har betydelse för hur tolkningen och i sin tur förändringen blir. Stöd är helt avgörande för hur tolkningen utvecklar sig. Stöd kan bestå av övre ledning, kollegor medarbetare och yttre nätverk. Korrekt stöd kan minska risker för att det uppstår felaktiga beslut. Ett tecken på att respondenterna saknar stöd är att en del respondenter skapade egna nätverk utanför organisationen. Min hypotes är att många skapade yttre nätverk för att de upplevde att det saknades stöd inom organisationen. Yttre nätverk har dock ingen vetskap om vad som är målet och visionen med de förändringar som sker vilket kan bidra till fel beslut.

Många påpekade att de saknade stöd från kollegor vilket de ansåg hängde ihop med bristen på tid. Det kan också ha att göra med att tolkningsprocessen inte är synlig för övre ledning vilket bidrar till tid inte ges. Bristen på stöd och chansen att ”bolla” med andra kan också bidra till feltolkning. Därför är stöd ett viktigt hjälpmedel. Stöd från ledningen kan dessutom säkerställa att mellanchefer arbetar efter de mål som ledningen satt upp. Övre ledning kan öka meningsgivande till mellancheferna genom att ge tydligare riktlinjer gällande de fyra stegen vad, varför hur och när för att effektivisera tolkningsprocessen.

8.1.2 Behov av förändringskompetens och riktlinjer

Weick (1995) menar att meningsskapande grundar sig på exempelvis *retroperspektivet* som innebär att individen utifrån tidigare erfarenhet fattar beslut. Erfarenhet har alltså betydelse för hur vi tolkar och skapar mening. Många intervjupersoner påpekade att de visste hur de skulle agera för att det hade tidigare erfarenheter men att det måste vara svårt för dem som är nya i rollen. Därför kan erfarenhet ses som ett viktigt hjälpmedel i förändringsprocessen. Detta kan liknas med begreppet *förändringskompetens* (Fältdt, 2010) som skapas genom erfarenhet och lärande utifrån erfarenhet. Förändringskompetens kan även innebära att tolka och utnyttja handlingsutrymmet som de har. Genom erfarenhet kan det ses som att mellanchefernas roll och arbetssätt tydliggörs. Resultatet visar att det finns ett behov av erfarenhet för att genomföra förändringar på ett bra sätt. Erfarenhet kan bestå av att mellanchefer har erfarenhet av att vara chef eller av att genomföra förändringar. Erfarenhet kan även skapas i utbyte med kollegor. Erfarenhet kan även bestå av förändringskompetens vilket innebär att vara förändringsbenägen på individnivå. Det innebär att mellanchefer måste se fördelar med att förändringar görs vilket bygger på tidigare erfarenheter av att genomföra förändringar. De mellanchefer som har god förändringskompetens har möjligtvis inte lika stora behov av tydliga riktlinjer.

Tydligare riktlinjer efterfrågas av respondenterna eftersom att förändringsdirektiven inte är anpassade till de olika avdelningarna. Respondenterna upplever att mycket tid går åt till att tolka och förstå vilket skulle kunna underlättas vid tydligare riktlinjer. Att respondenterna efterfrågar erfarenhet kan bero på de otydliga riktlinjerna. De som har erfarenhet har rimligen mer förändringskompetens. De mellanchefer som besitter förändringskompetens kan ha förmågan att hantera dilemmat med att hantera behov att förstå och samtidigt behålla tolkningsutrymme vilket krävs för att skapa mening.

8.2 Brist på hjälpmedel påverkar resultatet av fasen egen förändring

Bristen på hjälpmedel i fasen egen förändring kan generera att mellanchefer tolkar förändringen till sin fördel, feltolkar och/eller att mellanchefer hamnar i en rollkonflikt och/eller klämsits. Om behoven i fasen egen förändring inte tillgodoses kan det generera risker.

8.2.1 Risk för feltolkning

Eftersom att mellanchefer har stort tolkningsutrymme kan de vid förändringsarbete omedvetet tolka förändringen till sin eller medarbetarnas fördel. Denna risk uppstår på grund av de svårförenliga krav som är förekommande för mellanchefer i offentliga organisationer. Svårförenliga krav gör att mellanchefer i offentliga verksamheter hamnar i en klämsits. För att undvika risken för klämsits krävs att behoven av hjälpmedel tillgodoses. Enliga mina resultat är de främsta behoven av hjälpmedel stöd och erfarenhet. Med hjälp av stöd och erfarenhet kan rollen som mellanchefer underlättas. En risk med att ge mellancheferna mycket tolkningsutrymme är alltså att det kan leda till feltolkningar. Det kan innebära feltolkningar angående de fyra stegen i resultatet (vad, varför hur och när). Det kan även innebära att mellancheferna inte varken tolkar rollen eller förändringsdirektiven i enlighet med ledningens mål. Det krävs därmed hjälpmedel både i förändringsprocessen och för att utreda mellanchefernas roll i förändringsprocesser. Eftersom att rollen som mellanchefer hela tiden förändras är det svårt att veta vad som förväntas av rollen. Det gäller för både mellanchefer övre ledning och medarbetare. Det kan förklara varför det uppstår konkurrerande förväntningar från övre ledning och medarbetare.

Mellancheferna genomför förändringen tillsammans med kollegor och medarbetare. Respondenterna berättar att de involverar medarbetarna i förändringsprocessen. Detta skulle kunna vara ytterligare en förklaring till att utfallet med förändringen inte blir så som ledningen önskar. Orsaken till det kan vara att mellancheferna saknar en övergripande helhetsbild och möjligheter till långsiktig planering och att den löpande verksamheten påverkar resultatet av förändringsarbetet. För långt avstånd emellan mellanchefer och ledning kan alltså göra det svårt att tolka målen med förändringen. Det kan ses som en förklaringsmodell till att mellanchefer ses som motvilliga gällande förändring.

8.2.2 Risk för lojalitetskonflikt

Eftersom att mellanchefer har stort tolkningsutrymme kan de vid förändringsarbete även medvetet tolka förändringen till sin eller medarbetarnas fördel. För att skapa mening i förändringsprocessen använde sig mellancheferna i min empiri av att skapa mening av

förändringen genom att tolka. Det gjordes för att de skulle se förändringen som något positivt och på så sätt vara lojala mot övre ledning. Intervjupersonerna beskriver att arbetet ofta består av prioriteringsarbete på grund av tidsbrist. Då det kommer till prioriteringar tycks en risk för lojalitetskonflikt uppstå. Hur mellancheferna väljer att tolka vad, varför, hur och när kan påverkas av lojaliteten. Var ligger mellancheferns lojalitet vid motsägelsefulla krav mellan ledning och medarbetare? Respondenterna menar att de måste vara positiva till förändringarna vilket det blir genom att tolka och skapa mening. Men om de tolkar till medarbetarnas fördel, är de då lojala? Det finns en risk att tolkning sker utifrån medarbetarnas krav eftersom att respondenterna är närmre medarbetarna än ledningen.

8.3 Slutord

Att genomgå egen förändring innebär att skapa mening med förändringskraven på individnivå för att kunna vara förändringsbenägen. Detta krävs för att mellancheferna ska kunna vara positiv gentemot förändringen och på så vis vara lojala mot övre ledning. Det krävs även att de får ägna sig åt meningsskapande för att kunna skapa mening till sin personal. Egen förändring ses av intervjupersonerna likt modellen (Balagon, 2003) som en nyckeluppgift för mellanchefer eftersom att det påverkar de andra tre faserna (se till att den dagliga verksamheten fortskrider, hjälpa medarbetare genom förändring och implementera förändringen på enheten). I mitt resultat benämner jag ”egen förändring” som fas 1 eftersom att egen förändring måste ske innan de andra tre rollerna kan genomföras. Även om rollen som mellanchefer består av samtliga fyra faser så har mitt intervjumaterial visat att fasen ”genomgå egen förändring” som de ser som mest avgörande.

Tolkningsprocessen i fasen ”egen förändring” bestod av att förstå: vad, varför, hur och när förändringen ska göras. Detta resonemang är hämtat från Chittipeddi och Gioia (1991). De menar dock i sin forskning att tolkningen av dessa steg är ledningens uppgift. Det kan vara så att mellanchefer har fått eller tagit på sig för mycket ansvar i förändringsprocessen. Frågan är i så fall om det har uppmärksammats av organisationen. Det borde möjligen vara ledningens uppgift att utreda vad, varför hur och när eftersom mellanchefer saknar överblick och inte vet vad målet är. Det finns därför behov av att övre ledning ökar meningsskapande åt mellanchefer för att underlätta tolkningsprocessen. Mellancheferna saknar helhetsbild av målen med förändring eftersom att de får tolka utan vidare hjälpmedel. Om ledningen vill minska risken för feltolkning och lojalitetskonflikt måste de ge mellancheferna mer hjälpmedel. Det skulle

kunna vara så att mellancheferna feltolkar rollen vilket kan bero på att rollen är under ständig förändring samt att det råder brist på hjälpmedel så som stöd och erfarenhet.

8.4 Framtida forskning

I min studie har jag undersökt vilka gemensamma uppfattningar som mellanchefer har gällande rollen. Vidare studier kan undersöka om det finns skillnader kring uppfattningen om rollen mellanchefer emellan. Det kan genomföras genom att exempelvis jämföra intervjuer med mellanchefer på olika sjukhus. Framtida forskning hade även kunnat bestå av att jämföra mellanchefers uppfattning av rollen med ledningens uppfattning för att undersöka om och hur de skiljer sig åt samt vilka åtgärder som krävs för att säkerställa en gemensam uppfattning. Ett tredje förslag till framtida forskning är att undersöka hur det kommer sig att rollen gått allt mer från befattningen första linjens chef till mellanchefer.

Referenser

- Almqvist, R., M. (2006). *New public management: NPM: om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Alvesson, M & Sköldberg, K (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- Balogun, J (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*. Volume 14, Issue 1, March 2003
- Balogun, J & Hope Hailey, V (2008). *Exploring strategic change*. 3rd ed. Harlow, England: FT Prentice Hall Financial Times
- Banton, M. (1965). *Roles. An introduction to the Study of Social Relations*. London: Tavistock Publications.
- Berger, P. L and Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.
- Boye, D. (1991), "The Storytelling Organization: A study of Performance in an Office-Supply Firm". *Administrative Science Quarterly*, 36 (1).
- Brorström, S. (2010), *Kommunala satsningar av betydelse – en fråga om identitet, förnuft och tillfälligheter*. Göteborg: Göteborgs Universitet, Förvaltningshögskolan
- Bryman, A (2008). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press
- Chittipeddi, K. Gioia, D. (1991). "Sensemaking and Sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*, vol. 12.
- Daft, R. & Weick K. E. (1984), "Towards a model of Organization as Interpretation Systems". *The Academy of Management Review*, 9 (2).
- Derrida, J, "Platons apotek", J., Stolpe (övers), Apoteket, Lund: Propexus, 2007
- Gilje, N & Grimen, H (2007). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Göteborg: Daidalos
- Gortner, H.F., Mahler, J., & Nicholson, J.B. (1987). *Organization Theory. A public Perspective*. Chicago: The Dorsey Press.
- Hernes, T. (2008), *Understanding Organizations as Process, theory for a tangled world*. Routledge: New York.

- Holmberg, I & Henning R (red). *Offentligt ledarskap: om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. (2003). Lund: Studentlitteratur
- Karlsson, O (1999). *Utvärdering - mer än metod: tankar och synsätt i utvärderingsforskning: en översikt*. Stockholm: Svenska kommunförb.
- Katz, D & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley
- Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lewin, K (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. New York: Harper & Brothers
- Lindgren, H (2007). *Mellanchef: ett komplext uppdrag*. 1. utg. Stockholm: Mareld
- Lindestad, L & Jeffmar, C (1984). *Första linjens chef. Om arbetsledarens chefskap, förutsättningar och utveckling*. SAF/SALF-kommittén för arbetsledarutbildning. Samverkansorgan för utveckling av chefer inom arbetsledarområdet. SAFs förlag.
- Lennér-Axelsson, B & Thylefors, I (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och kultur
- Miller, F (1998) "Strategic culture change: the door to achieving high performance and inclusion". *Public Personnel Management* , Vol. 27, No. 2
- Nordgren, L (2003). *Från patient till kund: intåget av marknadstänkande i sjukvården och förskjutningen av patientens position*. Diss. Lund: Univ.
- Olsson, E & Ingvad, B (2004). *Change, Reorganization and Quality of Home Care for Elderly people in Sweden during the 1990's*. Paper till 17:e Nordiska konferensen i Gerontologi 23-26 maj 2004 i Stockholm. Lunds Universitet, Socialhögskolan.
- Orpen, C. Type A personality as a moderator for the effects of role conflict, Role ambiguity and Role overload on individual strain. *Journal of human stress*, 1982.
- Petersson, H (2006). *Första linjens chefer och arbetsmiljö i offentligt tjänstearbete*, s 161-176 i Petersson H, Leppänen V, Jönsson S & Tranquist J (red) *Villkor i arbete med människor - en antologi om human servicearbete*. Arbetsliv i omvandling 2006:4. Arbetslivsinstitutet: Stockholm.
- Richard, E & Zanderin, L. (1987) *Arbetsledaren i organisationen – en studie av organisationer i förändring*. Rapporter från högskolan i Växjö. Serie 2. Beteendevetenskap 5.
- Richard, E (1997). *I första linjen: arbetsledares mellanställning, kluvenhet och handlingsstrategier i tre organisationer*. Lund: Sociologiska institutionen, Univ.

- Ragneklint, R (2002). *"Man kan bli bättre om man vet vad bättre är!"*: en studie kring effektivitetsbegreppet som en samhällelig grundbult. Diss. Lund: Univ.
- Rendahl, J., E (1996). *Att förändra och leda morgondagens arbete*. Stockholm: VIS Strategi
- Simon, H (1947), *Administrativ Behaviour*. New York: Free Press
- Thylefors, I (2007). *Ledarskap i human-serviceorganisationer*. 1. utg. Stockholm: Natur och kultur
- Weick, K., E. (1995). *"Sensemaking in organizations"* Thousand Oaks, USA: Sage Publications, Inc.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999), Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50.
- Wolmesjö, M (2005) *Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Diss. Lund: Socialhögskolan.

Bilaga 1.

Informationsbrev till respondenter

Hej!

Mitt namn är Cecilia Lindgren och jag läser min sista termin på mastersprogrammet för personal och arbetslivsfrågor vid Lunds Universitet. Jag skriver just nu min D-opsatts som kommer att behandla ledarskap inom offentlig verksamhet. Intresset för ämnet väcktes under min praktikperiod hos HR-staben på division 1. Fokus kommer att ligga på första linjens chefer och jag söker därför efter personer för intervjuer. Jag söker främst intervjuer med enhetschefer men tycker även att det hade kunnat vara relevant att intervjua andra chefer kring deras uppfattning och relation till första linjens chefer. Min förhoppning är att genomföra två intervjuer innan marsmånad är slut (totalt 10st). Dessa intervjuer kommer att genomföras som pilotintervjuer för att ringa in mitt område. Syftet är att undersöka hur första linjens chefer upplever sin roll och position, ex vilka krav och förväntningar som finns.

Med vänliga hälsningar

Cecilia Lindgren

Studera vid Lunds Universitet, sociologiska institutionen

Bilaga 2.

Intervjuguide

Öppning

1. Kan du beskriva den position du har idag?
2. Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
3. Hur många anställda ansvarar du för?
4. Hur ser en typisk dag ut? Exempel?

Bakgrund

5. Hur kom det sig att du blev enhetschef?
6. Hur många års erfarenhet har du av ledarskap respektive chefskap? (andra org?)
7. Upplever du att rollen som enhetschef har förändrats över den tiden du varit chef?
8. Vilken är den bästa förutsättning för att du ska kunna vara ledare på din avdelning?
9. Hur skulle du beskriva rollen som enhetschef? Vilka ansvarsområden finns?
10. Utmaningar med att arbeta som enhetschef?

Roller som enhetschef

11. Vilka krav har mellanchefer på sig?
12. Känner du dig ensam med vissa frågor?
13. Hur arbetar du med direktiv uppifrån (förmedla)?
14. Hur kan medarbetarna påverka en förändring? (de som du är chef över)
15. Hur påverkar din övre chef din roll vid förändringsarbete?
16. Hur påverkar organisationen din roll vid förändringsprocesser?
17. Vad underlättar din roll vid en förändring?
18. Kan du ge exempel på en svår situation gällande förändringsarbete?
19. Kan du ge exempel på en givande situation gällande förändringsarbete?

Sammanlagningen och förändringsarbete

20. Vad tycker du om sammanslagningen?
21. Har du känt dig delaktig i förändringsarbetet?
22. Hade ledningen kunnat genomföra det på ett annat sätt tycker du?

Enhetschefens roll vid förändring

23. Finns det något som skulle kunna underlätta för dig vid en förändring?
24. Hur ser du på din roll vid förändringsarbete?
25. Har du någon strategi du använder dig av för att hantera och implementera förändringar?
26. Vad tar mest tid från dig vid förändringsarbete?
27. Saknar du någon kompetens eller resurs för att klara av förändringar? (*kunskap, kompetens, erfarenhet m.m.*)
28. Vad tycker du att det finns för hindrande och främjande faktorer eller krafter vid förändringsarbete?
29. Händer det att personalen eller andra kollegor visar motstånd till det förändringsarbete som ska genomföras?
30. Hur hanterar du kollegor som visar motstånd till förändringar?
31. Hur ser du på handlingsutrymme i förhållande till förändringsarbete?

Avslut

32. Vad skulle du ge för råd till en blivande mellancheff?