



Handelshøyskolen BI

MAN 50061 Endringsledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	06-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	06-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10132 IN08 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn: Monika Libak Aaser, Maria Renate Brandt og Kristin Stavik Moshagen

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Vestre Toten Ungdomsskole
Navn på veileder *:	Helene Loe Colman

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 4
**Andre medlemmer i
gruppen:**

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
1 Innledning	2
1.1 Avgrensning og definisjoner	
1.2 Bakgrunn for endringsprosessene	
2 Teori	5
2.1 Mellomledere i et historisk perspektiv	
2.2 Mellomledere som endringsagenter	
2.3 Mellomleders ulike roller	
2.4 Mellomledere sett i lys av Kotter, Lewin og multiple endringer	
2.5 Multiple endringer, endringskapasitet og mellomledere	
3 Metode	9
3.1 Valg av metode	
3.2 Datainnsamling og utvalg	
3.3 Analyse og reduksjon av data	
3.4 Mulige svakheter ved innsamling av data og metode	
4 Funn og analyse	14
4.1 Mellomledernes egen sensemakings-prosess	
4.2 Mellomleders egen læring	
4.3 Mellomleder som mottaker av endring	
4.4 Rolleklarhet og organisatoriske rammer	
5 Diskusjon	33
5.1 Mellomleders egen sensemaking-prosess	
5.2 Mellomleders egen læring	
5.3 Mellomleder som mottaker av endring	
5.4 Rolleklarhet og øvrige organisatoriske rammer	
6 Konklusjon	40
7 Litteraturliste	43

Sammendrag

Denne oppgaven handler om hva som påvirker mellomlederens forutsetninger for å fungere som endringsagenter ved multiple endringer, og er et casestudie av en fusjon av to ungdomsskoler som nå utgjør Vestre Toten ungdomsskole (VTU). Problemstillingen er viktig fordi det i eksisterende forskning finnes lite litteratur på hvordan *multiple endringer* påvirker hvordan mellomlederne håndterer rollen som endringsagent (Rydland, 2020). Vi har benyttet en kvalitativ tilnærming der vi ved hjelp av semistrukturerte intervjuer og skriftlig materiale har innhentet informasjon som kan belyse problemstillingen vår.

Vi har valgt å definere inspektører og trinnledere som organisasjonens mellomledere og rektor som toppleder. I teoridelen har vi sett på mellomledere i et historisk perspektiv, mellomlederens ulike roller, mellomledere som endringsagenter og mellomledere i lys av Kotter, Lewin og multiple endringer.

Ved analyse av materialet fant vi fire hovedområder som har hatt betydning for mellomlederne ved VTU i deres rolle som endringsagenter ved gjennomføring av multiple endringer:

1. Mellomleders egen sensemaking-prosess
2. Mellomleders egen læring
3. Mellomleder som mottaker av endring
4. Grad av rolleklarhet og øvrige organisatoriske rammer

Videre identifiserte vi en rekke faktorer som påvirket mellomlederens forutsetninger for å kunne fungere som endringsagenter ved multiple endringer. Våre funn sammenfaller i stor grad med det som er beskrevet i teori og forskning for alle typer endringer, men multiple endringer skiller seg spesielt ut ved at de medfører økt kompleksitet og større krav til mellomlederens og organisasjonens endringskapasitet.

På bakgrunn av relevant teori og caset fra VTU kan vi identifisere noen sentrale forutsetninger for at mellomledere skal kunne fungere som endringsagenter:

- Mellomleders egen sensemaking-prosess danner grunnsteinen for deres virke som endringsagenter og har avgjørende betydning for hvordan de utfører alle de ulike ansvarsområdene knyttet til endringen.

- Involvering, mulighet for å gi tilbakemeldinger og medvirke ut fra egne interesser ser ut til å være en nøkkel til tilfredshet, selv når avgjørelser ikke blir som man ønsker.
- Implisitte og eksplisitte forventninger fra ledere og medarbeidere samt rollebeskrivelser og organisasjonsstruktur ser ut til å være av betydning for hvordan mellomledernes tolker sin egen rolle.
- Det er en mulig sammenheng mellom delegering av ansvar og myndighet til mellomlederrollen og deres mulighet for innflytelse og påvirkningskraft som endringsagenter.
- For å finne sin plass som endringsagent og skape mening i en kontekst av multiple endringer, må mellomledere ta seg tid til å reflektere og organisasjonen bør legger til rette for systematisk læring og erfaringsutveksling.
- Det er et klokt grep å benytte eksterne konsulenter for å styrke kompetansen til mellomlederne innen endringsledelse. Når konsulenter benyttes som rådgivere og ikke endringsagenter, kan det ivareta forankring av endringsoppgavene og utgjøre en investering i kunnskap (hos mellomlederne) som kan bli nyttig i fremtiden.
- For at endringsagentene skal kunne holde tritt med stadig nye oppgaver og krav som oppstår ved multiple endringer, bør ulike former for erfaringsutveksling og evaluering trolig skje systematisk og kontinuerlig.

1 Innledning

Denne oppgaven handler om hva som påvirker mellomlederens forutsetninger til å fungere som endringsagenter ved multiple endringer.

Mellomleders rolle er viktig når endringer skal gjennomføres i en virksomhet, men mellomledere står mellom "barken og veden" i flere sammenhenger og dette kan gjøre rollen som endringsagent krevende. Mellomledere har ledere over seg som forventer lojalitet og forpliktelse til ledelsens beslutninger, og de har medarbeidere under seg som forventer at deres meninger blir lyttet til og videreformidlet opp til ledelsen (Meyer og Stensaker, 2011). Samtidig som mellomledere skal lede og implementere endring, utsettes de også selv for endringer, og de skal balansere alt dette med å opprettholde den daglige driften av virksomheten (Balogun, 2003).

Dette spennet er krevende når en enkeltstående endring skal implementeres, men realiteten for de fleste virksomheter i dagens samfunn at en endring sjelden kommer

alene (Rydland, 2014 og 2020). Noen virksomheter går gjennom flere endringer samtidig, mens andre opplever at endringer kommer fortløpende eller overlappende. Mellomledere er en knapp ressurs, og måten de takler multiple endringer på er derfor essensiell for at en organisasjon skal lykkes med gjennomføringen av endringene.

I denne oppgaven skal vi som nevnt se på hvilke forutsetninger som må være til stede for at mellomledere skal fungere som endringsagenter ved multiple endringer. Dette er viktig fordi det i eksisterende forskning finnes lite litteratur på hvordan multiple endringer påvirker hvordan mellomlederne håndterer endringene (Rydland, 2020).

Et annet viktig moment om mellomledere og endringsledelse blir løftet fram av Van der Voet m.fl. (2014). I en studie av planlagte og framvoksende endringer i offentlig sektor, vises det til forskning og teori innen endringsledelse og til forskerne Stewart & Kringas (2015) som påpeker at det meste av forskningen på dette feltet er fra privat sektor. Boyne (2006) og McNulty & Ferlie (2004) mener dette er uheldig fordi offentlig sektor kan ha andre behov innen endringsledelse enn privat sektor.

Vårt case omhandler den offentlige skolen "Vestre Toten ungdomsskole" (VTU), som så dagens lys i august 2019, som et resultat av en fusjon mellom Raufoss ungdomsskole og Reinsvoll ungdomsskole.

Dette caset er et nyttig case for å se på mellomleders rolle som endringsagent ved multiple endringer fordi skolen parallelt med fusjonen også skulle bli heldigitalisert. Kun ni måneder inn i det første skoleåret kom covid-19; landet stengte ned og lærere og elever måtte ha hjemmeskole. Skolens ansatte gikk dermed gjennom tre gjennomgripende endringer på et år, hvorav to av dem var planlagte.

Vårt forskningsspørsmål: ***"Hva påvirker mellomlederens forutsetninger til å fungere som endringsagenter ved multiple endringer?"***

I vår oppgave tar vi for oss perioden skoleåret før sammenslåing fant sted og det første året som sammenslått skole, det vil si perioden fra høsten 2018 til jul 2021.

1.1 Avgrensning og definisjoner

Det finnes flere definisjoner på hva en mellomleder er. I studien "In Praise of the Middle Managers" (2001) har Huy definert mellomleder som "any managers two levels below the CEO and one level above line workers and professionals". Hope har lagt seg på den samme linjen når han definerer hva en mellomleder er i boka "Mellomlederen" (2015). Ifølge Hope er mellomleder en leder som er "i midten av noe"; som skaper resultater

gjennom andre, én som er sentral i utformingen av strategi og som skal bidra til å iverksette virksomhetens overordnede mål. Hope definerer en mellomleder som én som har personalansvar, men han viser også til at han har møtt på ulike og varierende definisjoner av mellomlederen i de organisasjonene han selv har vært leder i. Videre vises det til at flere forskere først og fremst vektlegger mellomlederens funksjon i definisjonen, at mellomlederen binder sammen virksomhetens strategiske og operasjonelle nivå.

Definisjonen av mellomleder er viktig for avgrensningen i vårt case. Vi har valgt å ta utgangspunkt i Huys og Hopes definisjon, og vi ser også til Monica Rydlands (2015) valg av definisjon; "ledere på ett eller flere nivå under toppledelsen og ett nivå over medarbeidere".

En skole er en del av et offentlig hierarki hvor kommunestyret kan defineres som virksomhetens styre, kommunaldirektør som administrerende direktør og skolesjef som mellomleder over rektor, inspektører og trinnledere. Vi har valgt å se på Vestre Toten ungdomsskole som en virksomhet hvor vi definerer rektor som toppleder. Kommunens praksis er at personalansvaret hviler på driftsenhetsleder uavhengig av hvor mange ansatte denne leder. Det betyr at rektor har personalansvar for alle ansatte på skolen. Inspektørene og trinnlederne har imidlertid et klart og tydelig ansvar for å binde sammen skolens strategiske og operative nivå. Derfor definerer vi dem som mellomledere.

1.2 Bakgrunn for endringsprosessene

I 2011 vedtok kommunestyret å slå sammen Raufoss ungdomsskole og Reinsvoll ungdomsskole. Fra vedtaket og fram til første skoledag på nye Vestre Toten ungdomsskole i august 2019 gikk det dermed åtte år. I venteperioden ble det iverksatt flere tiltak for å forberede fusjonen. Ett år før sammenslåingen ble det ansatt rektor for den nye skolen, som jobbet dedikert med forberedelsene av den nye skolen, mens to andre rektorer hadde ansvar for hver sin ungdomsskole fram til sommeren 2019.

Ved sammenslåingen var det 42 ansatte fra Raufoss og 34 fra Reinsvoll. Raufoss hadde om lag 250 elever, mens Reinsvoll hadde ca 200. Skolen er nå kommunens eneste ungdomsskole og har om lag 450 elever og ca 80 ansatte. En av hovedårsakene til sammenslåingen var utslitte bygg og dårlig inneklima ved begge skolene, og på bakgrunn

av dette virket det mer hensiktsmessig å investere i en ny skole fremfor å oppgradere de to gamle .

Den nye ungdomsskolen flyttet inn i et nytt bygg på Raufoss. I det nye og moderne bygget var alt lagt til rette for å ta i bruk nye digitale verktøy og en ny måte å undervise på. Samtidig med at to kulturer skulle smeltes sammen til en, ble ansatte høsten og vinteren 2019/2020 kurset slik at de kunne ta i bruk nye digitale verktøy i undervisningen. Det siste kurset ble holdt 10. mars 2020, og to dager etter stengte Norge ned på grunn av covid-19.

2 Teori

2.1 Mellomledere i et historisk perspektiv

Historisk sett har det vært et delt syn på mellomledere i forbindelse med strategiske endringer (Hope, 2015). Mellomledere har blitt beskrevet som motstandere til endring (Balogun, 2003), som propper i systemet (Meyer og Stensaker, 2011) eller som et usexy mellomleggspapir som stanser smak fra en skive til en annen (Rydland, 2015). De er seg selv nærmest og passer på seg og sitt domene (Balogun, 2003). De blir også beskrevet som lite fleksible og lite kreative byråkrater, men at når det kommer til å implementere radikale endringer, er mellomledere de viktigste støttespillerne (Huy, 2001).

Mellomlederne kan ha en viktig funksjon både som endringsagenter og iverksettere av endring (Balogun, 2003, Meyer og Stensaker, 2011). Dersom ledere undervurderer mellomlederes rolle og reduserer deres betydning vil sannsynligheten for å realisere en radikal endring synke drastisk; mellomledere kan være toppledelsens viktigste allierte (Huy, 2001). Det er dermed motstridende syn på mellomlederes funksjon i en endringsprosess. På den ene siden kan de være "propper", mens på den andre siden kan de være drivere for endring, det vil si endringsagenter.

Rydland (2020) viser til at synet på mellomlederes rolle i forbindelse med strategiske endringer kom til et veiskille for cirka 20-30 år siden. Forskere på 1980-tallet fant at mellomledere trenerte og saboterte endringer, mens forskere fra 1990-tallet og framover fikk et mer positivt syn på mellomledere. Rydland mener den verden vi lever i på 2020-tallet nødvendigvis utfordrer synet på mellomlederne, blant annet på grunn av globalisering og multiple endringer. Kotters åtte stegs-modell for endringer la til grunn at en endring skjedde alene, men Rydland påpeker at hverdagen for mange virksomheter i dag innebærer flere endringer samtidig; ofte overlappende eller også i konflikt med

hverandre. Rydland argumenterer derfor for at dette vil påvirke mellomlederens rolle og hvordan de agerer under strategiske endringer.

Et annet viktig moment om mellomledere og endringsledelse blir løftet fram av Van der Voet m.fl. (2014). I en studie av planlagte og framvoksende endringer i offentlig sektor, vises det til forskning og teori innen endringsledelse og til forskerne Stewart & Kringas (2015). De påpeker at det meste av forskningen på dette feltet er fra privat sektor, og at Boyne (2006) og McNulty & Ferlie (2004) mener dette er uheldig fordi offentlig sektor kan ha andre behov innen endringsledelse enn privat sektor.

2.2 Mellomledere som endringsagenter

En endringsagent er en person i organisasjonen som ledelsen velger ut til å drive lobbyvirksomhet. Endringsagenten skal framsnakke endringen, få ansatte med på laget og få dem til å forstå behovet for endringen. En endringsagent behøver ikke være en del av ledelsen, men kan bli valgt ut på bakgrunn av sitt nettverk i organisasjonen (Battilana og Casciaro, 2013).

Meyer og Stensaker (2011) skriver at felles for endringsagenter er at de har et spesielt og uttalt ansvar for å drive frem endringer. Samtidig påpeker de at det er en forskjell på endringsagenter og såkalte "iverksettere". De påpeker at mellomledere og linjeledere er åpenbare iverksettere, og at mellomlederens suksess som endringsagent og/eller iverksetter avhenger av at toppledelsen setter dem i stand til å gjøre en god jobb. Mellomledere kan dermed inneha rollen både som endringsagent og iverksetter.

Ifølge Meyer og Stensaker (ibid) forventer toppledelsen at mellomlederne er lojale mot beslutninger, mens ansatte kan forvente av mellomlederne at de snakker deres sak oppover i organisasjonen. Dette kan gjøre det vanskelig å være mellomledere fordi de havner mellom "barken og veden".

Hvordan endringsagentene forstår og tar innover seg en endring, vil påvirke deres rolle når de aktivt skal skape et endringsvillig miljø rundt seg og jobbe som katalysatorer for endring i virksomheten. Forskning viser at når endringsagenter skaper mening og har en iboende motivasjon for endringen, vil dette påvirke organisasjonen positivt. Det er derfor viktig for ledelsen å ha kunnskap om dette ved valg av endringsagenter (Specht m.fl., 2018).

2.3 Mellomleders ulike roller

Uavhengig av om mellomledere karakteriseres som endringsagenter og/eller iverksettere, er de under press fra flere hold. Balogun (2003) har forsket på mellomleders ulike roller i en endringsprosess og har på bakgrunn av dette definert fire kategorier av roller. Mellomledere skal i en endringsprosess gå gjennom en personlig endring, samtidig som de skal hjelpe andre gjennom endringen ved å skape forståelse for den. De skal implementere endringen, samtidig som de også holde den daglige driften i gang (Balogun, 2003). Det pekes på at den første rollen er spesielt viktig for utøvelsen av de tre andre, det vil si den personlige endringen; det å skape forståelse for seg selv for hva endringen innebærer og hvorfor den er nødvendig. Baloguns modell tar imidlertid ikke innover seg multiple endringer og om eller hvordan dette innvirker på de fire rollene.

I likhet med Balogun peker Huy (2001) på at mellomleder har fire roller; entreprenør, kommunikatør, terapeut og balansekunstner. Som entreprenør er mellomlederen tett på organisasjonens kunder, mens kommunikatør-rollen beskriver mellomleders funksjon med hensyn til å oversette endrings-budskapet slik at både underordnede og sideordnede identifiserer seg med og forstår endringen. Terapeuten viser til at mellomlederen må håndtere frykt og usikkerhet i organisasjonen, mens balansekunstneren er mellomleders rolle med hensyn til å iverksette endring og opprettholde dagens drift. Heller ikke Huys kartlegging av mellomleders fire roller berører multiple endringer.

Annen forskning viser forskjellige resultater knyttet til hva mellomledere bruker tiden sin til. I "Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse" viser forfatterne Lee G. Bolman og Terrence E. Deal (2018) til forskning utført av Luthans, Yodgetts og Rosenkrantz (1988) som indikerer at ledere på mellomnivå bruker om lag tre femdel av sin tid på strukturelle aktiviteter. Om lag en femdel brukes på "HR-ledelse" slik som motivering og opplæring, og den siste delen brukes på "politiske" aktiviteter som å pleie kontaktnett og omgang med interessenter. Kotter og Lynn har ifølge Bolman & Deal funnet at mellomledere bruker mindre av tiden på å takle komplekse forhold og mer tid på rutineoppgaver.

2.4 Mellomledere sett i lys av Kotter, Lewin og multiple endringer

Kotters åtte trinns modell og Lewins tre trinns modell er også relevant når man ønsker å studere endringsprosesser og mellomleders rolle (Burnes, 2020, Kotter, 1995). Spesielt

gjelder dette Kotters første steg som handler om å skape forståelse for viktigheten av endring, eller “sense of urgency”. Dette gjelder også steg to som handler om at blant andre mellomledere kan bidra til å skape forståelse for visjonen for endringen og å være med å mobilisere ansatte (trinn fire). At mellomledere brukes som endringsagenter og/eller iverksetter kan være steg tre. Mellomledere spiller også en rolle på steg fem og seks som beskriver områder knyttet til å håndtere motstand og synliggjøre resultater. Mellomlederne er tett på enten linjeledere eller ansatte og er dermed viktige støttespillere for toppledelsen med hensyn til å skape forståelse ute i organisasjonen.

Lewins tre-trinns modell orienterer seg først om å tåne organisasjonen, det vil si klargjøre den for endring. Steg to er selve gjennomføringen av endringen og tredje steg handler om å stadfeste endringen. De to ovenstående teoriene er under press, som Rydland (2020) har beskrevet. I dagens samfunn opplever virksomheter at endringer sjelden kommer alene, og det tilhører unntakene at en virksomhet har ro til å gjennomføre og befeste en endring i organisasjonen før de må håndtere nye endringsutfordringer. Kotter fornyet i 2014 de åtte klassiske stegene i modellen nettopp på bakgrunn av at vi lever i en raskere verden (Kotter, 2021). Kotters nye modell kalles akselerator. Den klassiske modellen består av åtte rigide og avsluttende steg. Den nye modellen derimot er basert på de klassiske stegene, men er modifisert til å være mer overlappende og dynamisk.

2.5. Multiple endringer, endringskapasitet og mellomledere

Med multiple endringer menes endringer som skjer samtidig, er overlappende eller opptrer fortløpende. De utfordrer det tradisjonelle synet på at organisasjoner er noenlunde stabile over tid (Meyer og Stensaker, 2011). Det forskes mye på hvordan organisasjoner og ansatte påvirkes av multiple endringer, og Meyer og Stensaker beskriver i boka “Endringskapasitet” (2011) hvordan ansatte reagerer på høy endringstakt. Ledere som stadig kommer med nye ideer kan undergrave endringene og føre til at ansatte reagerer med motstand eller resignasjon, også kalt BOHICA (Bend Over Here It Comes Again). Hvordan mellomledere kan bygge endringskapasitet eller hvordan mellomledere opplever å stå i spenn mellom ulike endringsinitiativ, er lite berørt i denne boka.

I forskningsartikkelen “Hvilken rolle spiller mellomlederen?” skriver Rydland at mellomledere må forholde seg til multiple endringer som nedbemanning, kostnadsutt, innovasjonsprosesser, ny organisasjonsstruktur og nye kompetansekrav. Hun påpeker at mellomleders evne til å bygge endringskraft og endringskapasitet er viktig, men at det er lite kunnskap om hvordan mellomleder gjør dette. Dette er bakgrunnen for at hun har

funnet tre ulike roller en mellomleder kan ha. Mens forskningen til Balogun og Huy beskriver hvilket spenn mellomledere står i og at de har fire roller, har Rydland (2015) en annen tilnærming til hvordan mellomlederens roller kan kategoriseres.

Rydland viser til at mellomledere er viktige endringsagenter fordi de skal iverksette strategisk endring. Hun argumenterer videre for at mellomledere kan settes i disse tre kategoriene i en endringsprosess; “markedsbeskytteren”, “fasilitatoren” og “fornyeren”. Markedsbeskytteren har et fokus på kunden og har gjerne sterke relasjoner til nåværende marked, som hen prioriterer. Fasilitatoren er opptatt av å være ledelsen forlengede arm og jobber systematisk med endringsledelse gjennom å skape forståelse for og drive fram endringen. Fornyeren har et brennende engasjement for endring og legger vekt på å fange utfordringer i organisasjonen og løfte disse fram.

Forskningen til Rydland viser at mellomledernes ulike oppfatninger av sin rolle påvirker hva de prioriterer, resultatene de oppnår og hvordan de bidrar til endringskapasitet. Rydland mener det må forskes mer på hvordan toppledelsen kan legge til rette for at mellomledere kan spille på sine styrker og sin drivkraft som leder. Rydland (2015) mener dette er viktig for at toppledere på best mulig måte skal kunne videreutvikle mellomledere og gi dem muligheter til å realisere sitt potensiale og forbedre seg. Rydland (2020) mener multiple endringer særlig er aktuelt i forbindelse med fusjoner. Samtidig konkluderer hun med at det eksisterer lite forskning på hvordan mellomledere påvirkes av og håndterer multiple endringer.

3 Metode

3.1 Valg av metode

Formålet med oppgaven er å studere hva som påvirker mellomlederens forutsetninger til å fungere som endringsagenter ved multiple endringer. Oppgaven tar utgangspunkt i et casestudie der vi ser på fusjon av to ungdomsskoler som nå utgjør Vestre Toten ungdomsskole.

Vi har brukt en kvalitativ tilnærming der vi ved hjelp av semistrukturerte intervjuer og skriftlig materiale har innhentet informasjon som kan belyse problemstillingen vår.

Semistrukturert intervju innebærer at samtalen med informantene er en mellomting mellom åpen dialog og fastsatt “lukket” spørreskjema-samtale (Kvale & Brinkmann, 2019). Semistrukturert intervju åpner for oppfølgingsspørsmål og er derfor godt egnet til

å hente frem informantenes egne perspektiver, refleksjoner og fortolkninger av endringsprosessen.

Kvalitative tilnærminger har både fordeler og ulemper. Fordelen er at vi får inngående beskrivelser av prosessene i endringene vi studerer. Ulempen er at beskrivelsene ikke er direkte overførbare til andre endringsprosesser eller situasjoner.

3.2 Datainnsamling og utvalg

Materialet som er brukt i oppgaven består av både primær- og sekundærdata. Våre primærdata består av en uformell samtale med rektor som ble gjennomført senhøsten 2021, samt semistrukturerte intervjuer med ni informanter gjennomført vinteren 2021/22. Sekundærdata består av en rekke dokumenter fra endringsprosessen, eksempelvis referater fra ledermøtene året før sammenslåing, presentasjoner benyttet på ulike samlinger og kulturanalyse som ble gjennomført i forkant av fusjonen.

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en standardisert intervjuguide basert på problemstillingen *«Hva påvirker mellomlederens forutsetninger til å fungere som endringsagenter ved multiple endringer?»*

Intervjuguiden var omfattende og tok for seg den enkeltes opplevelse av endringsprosessen, multiple endringer, opplevelse av informasjon og sensegiving, læring, motstand, medvirkning, rollebevissthet og vurdering av endringsprosessens vellykkethet. Intervjuguiden har vært noe ulik avhengig av om vi intervjuet en mellomleder eller ikke.

Nær samtlige intervjuer har vart i 90 minutter og er gjennomført digitalt. Digitale intervjuer ble valgt både av hensyn til den pågående pandemien og geografisk avstand mellom gruppas medlemmer og intervjuobjektene. Datainnsamlingen kan ha blitt påvirket av at det er krevende å skape tillit gjennom digitale flater, samtidig opplevde vi ikke at dette er tilfellet. Gjennom de siste to årene har digitale møter og samtaler blitt en del av hverdagen til de fleste yrkesaktive.

Intervjuobjektene ble invitert til intervju via Outlook, de ble informert om at sammenslåingen av deres to skoler var vårt case, men det ble ikke gitt nærmere informasjon om problemstilling.

I hvert intervju har tre studenter og intervjuobjektet deltatt. Arbeidsfordelingen internt har vært at en student har hatt ansvar for å lede intervjuet, og de to andre har notert løpende. De to som noterte kunne komme med oppklarende og utdypende spørsmål ved

behov underveis, og ved slutten av hvert intervju ble det satt av tid til at de to som noterte kunne stille tilleggsspørsmål. Det ble gjort lydopptak av intervjuene for å sikre informasjon. I etterkant av intervjuene ble først de to settene med notater sjekket mot hverandre. Deretter ble intervjuene løpende transkribert i henhold til lydopptaket. Dette ble gjort for å redusere sannsynligheten for skjevhet/bias. Rollene som intervjuer og referent gikk på omgang

Transkriberingen ble starten på vår analyseprosess, i den forstand at hvert intervju økte vår innsikt og kunnskapsgrunnlag. Det ble en interaktiv prosess som beskrevet av Ryen (Ryen, 2017, s. 146). Transkribering ord for ord medfører at sitatene som brukes i oppgaven bærer preg av muntlig språk og kan fremstå oppstykket og lite sammenhengende.

Våre informanter har hatt ulike roller i endringsprosessene. De er aktører på ulike nivåer i organisasjonen som påvirkes av eller har en opplevelse av mellomleders forutsetninger til å fungere som endringsagent ved gjennomføring av multiple endringer.

Utgangspunktet for valg av informanter har vært å skape mening og å belyse problemstillingen fra flere sider, ut fra en antakelse om at opplevelsen av en situasjon kan være ulik avhengig av hvilket perspektiv og hvilket ståsted man har i organisasjonen.

Oversikt over gjennomførte intervjuer:

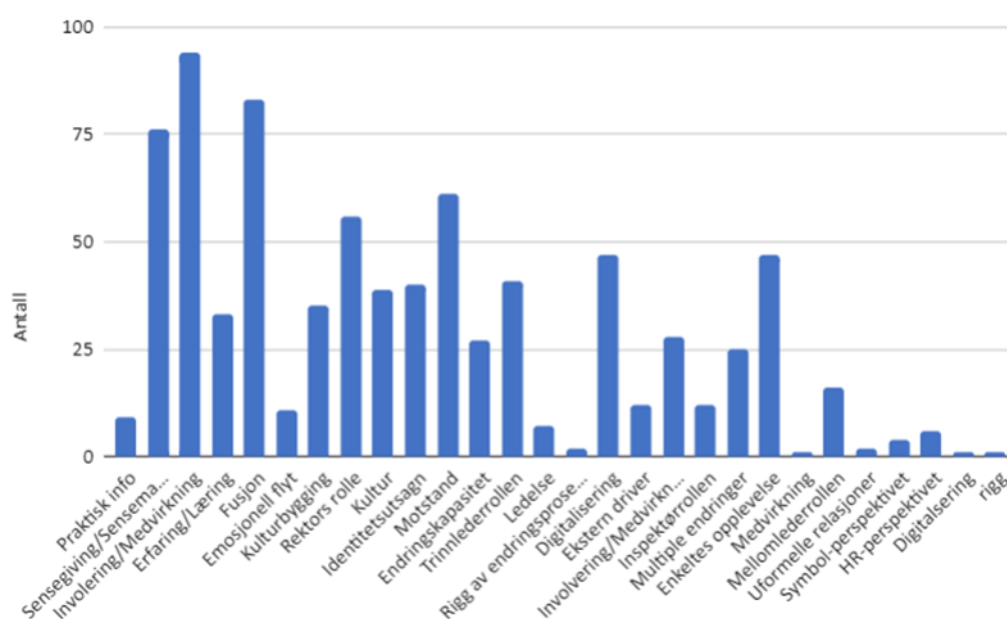
Dato	Informant nr	Rolle informant
07.12.21	1	Trinnleder 10. trinn
07.12.21	2	Trinnleder 9. trinn
10.12.21	3	Inspektør
28.10.21, 10.12.21	4	Rektor
10.01.22	5	Lærer
11.01.22	6	Inspektør
11.01.22	7	Lærer
18.01.22	8	Trinnleder 8. trinn
24.01.22	9	Lærer

3.3 Analyse og reduksjon av data

Som tidligere nevnt ble intervjuene transkribert, deretter ble de systematisk gjennomgått og interessante utsagn ble valgt ut. Først gjorde gruppas tre personer dette hver for seg, deretter ble øvelsen gjentatt i fellesskap. Sitatene ble i første omgang sortert løpende per informant i excel.

Vi endte opp med 816 sitater som deretter ble fordelt på 25 ulike kategorier, og vi hadde da mulighet til å sortere funn både per informant og per kategori. De ulike sorteringene oppbevares til sensur foreligger og vil deretter bli slettet.

Oversikt over antall sitater per kategori:



Ved kategorisering av data så vi etter tema som var gjentakende og hadde relevans for problemstillingen. Kategoriene ble dannet ut i fra rådataene og ikke ut fra problemstilling. Det ble gjort for å unngå at kategoriene ble tilpasset problemstillingen. Metoden har ifølge Ryen (2017, s 146) sitt utspring i grounded theory hvor teoriene utvikles fra dataene og dens kategorier, og ikke motsatt.

Etter at dataene var kategorisert, sorterte vi som nevnt over enhetene slik at alle enheter innenfor samme kategori ble stilt under hverandre. Dette ga oss mulighet til å stille enhetene innenfor samme kategori opp mot hverandre, og vi kunne vurdere om det var fellestrekk eller motsetninger som kom frem. I det videre arbeidet med analysen arbeidet vi oss gjennom kategori for kategori for å finne ut hvorvidt kategorien indikerer

hva som påvirker mellomleders forutsetninger til å fungere som endringsagenter ved multiple endringer.

I arbeidet med analysen er også de transkriberte intervjuene lest grundig gjentatte ganger. De skriftlige dokumentene er også gjennomgått i etterkant av intervjuene for å fange opp informasjon som støtter opp om eller utfyller informasjonen fra informantene.

Dataanalysen er i stor grad basert på en naturalistisk tilnærming hvor informantens representasjon av virkeligheten legges til grunn (Ryen, 2017, s 144).

3.4 Mulige svakheter ved innsamling av data og metode

Underveis i arbeidet har vi diskutert og hatt fokus på at vi i kraft av vår rolle har stor definisjonsmakt. Vi velger ut hva vi tar med fra den enkelte informant, og sitater tas ut av en sammenheng og settes inn i en ny sammenheng. Konteksten svarene ble gitt i forsvinner, og vår fortolkning er ikke nødvendigvis i samsvar med informantens tenkte budskap.

Kvalitative intervjuer gir et øyeblikksbilde av en informants opplevelse og er ikke å anse som objektive fakta. Kvalitative intervjuer er en metode som også beskrives som et håndverk (Kvale og Brinkmann, 2019). Kvaliteten på intervjuene er dermed avhengig av vår evne til å stille spørsmål og evne til å lytte til hva som blir sagt og ikke sagt. Hvert valg vi gjør ved gjennomføring av et intervju, enhver vei vi velger å gå videre på, innebærer samtidig at andre veier ikke utforskes nærmere.

En annen svakhet ved datainnsamlingen er at vi med unntak av rektor, kun har hatt en samtale per informant. Flere av våre informanter ga i intervjuene uttrykk for at det er vanskelig å huske bakover i tid, og det kan være at vi ved flere samtaler per informant hadde fått et mer nyansert bilde av den enkelte informants historie.

Det er viktig å ha et åpent sinn når uttalelsene skal fortolkes da en av farene ved intervjuforskningen er “ ekspertgjøringen av meningene, hvor eksperten eksproprierer meningene fra intervjupersonens livsverden og setter dem inn i sine egne kategorier for å uttrykke en mer grunnleggende realitet”. (Kvale & Brinkmann, 2019)

Det kan også anses som en svakhet at beskrivelsene ved kvalitative studier ikke er direkte overførbare til andre endringsprosesser eller situasjoner.

4 Funn og analyse

I dette casestudiet har vi utforsket hva som påvirker mellomleders forutsetninger til å fungere som endringsagenter ved multiple endringer. Som nevnt innledningsvis har vi valgt å definere rektor ved skolen som toppleder og inspektører og trinnledere som mellomledere. Ved analyse av materialet pekte det seg ut fire hovedområder vi ser har hatt betydning for mellomlederne ved VTU i deres rolle som endringsagenter ved gjennomføring av multiple endringer:

1. Mellomleders egen sensemaking-prosess
2. Mellomleders egen læring
3. Mellomleder som mottaker av endring
4. Grad av rolleklarhet og øvrige organisatoriske rammer

4.1 Mellomledernes egen sensemakingsprosess

Det å skape mening for seg selv er ifølge Balogun (2003) en av fire roller mellomledere har ved gjennomføring av endringer. Balogun sier videre at hvordan mellomledere evner å skape mening for seg selv utgjør en forutsetning for hvordan de evner å utføre de øvrige tre rollene.

4.1.1 Sensemaking og sensegiving

Flere mellomledere gir uttrykk for at de har jobbet med seg selv for å skape mening i fusjonen. De har forsøkt å sette fusjonsprosessen i en større kontekst, se "de store linjene" og ikke kun ha fokus på seg selv. Denne meningsskapingen er noe de har formidlet videre når de har skullet fungere som endringsagenter i forhold til sine medarbeidere:

"Du må tenke utenfor deg selv, du må gå noen runder med seg selv og så prøve å se litt metaperspektiv, ikke bare hva har jeg lyst til, hvor har jeg lyst til å jobbe." (Informant).

Som et resultat av dette ser vi at mellomlederne har hatt fokus på å skape et fellesskap mellom de to opprinnelige enhetene i integrasjonsprosessen, og bygge en forståelse av at "dette er noe vi gjør sammen". Dette har de blant annet gjort ved å legge vekt på at fusjonen skal være en rettferdig prosess der alle stiller likt, at de skolene er to likeverdige parter. At mellomlederne gjennom sin meningsskapning ser fusjonen som en likeverdig prosess og at de har kunnet videreformidle dette til sine kolleger, er sannsynligvis med

bakgrunn av verdier som er videreformidlet av skolens toppledelse gjennom ulike strategiske valg.

“..men at en er litt bevisst på hvordan starten blir for det har så mye å si videre, og for å komme seg ut av noe som ikke blir som man ønsker så krever det så innmari mye jobb!” (Informant).

Det har eksempelvis vært en bevissthet rundt navnet på den nye skolen, at det ikke skulle vise til en av de tidligere skolene, men være nytt og på den måten danne utgangspunkt for et fellesskap og en ny start.

«Vi har jo jobbet noen år med å sammensveise to miljøer, vi har hatt veldig fokus på at det skal hete Vestre Toten ungdomsskole, ikke Raufoss eller Reinsvoll.» (Informant).

4.1.2 Bruk av symbolske handlinger

Våre funn viser at skolens ledelse bevisst har brukt symbolske handlinger for å skape mening og for å markere overgangen fra gammel til ny arbeidsplass:

“Det her med å prøve å være bevisst på at det er ny skole, ny kultur, gravøl, symbolske ting for å markerer at det vi har drevet med er ferdig, vi må tenke nytt. Vi hadde gravøl ved avslutningen før sommerferien, i en sosial sammenhengen, vi tente lys og hadde minnetaler. Det skapte et bilde av skolene som var døde. Vi lagde symbolikk rundt det.” (Informant).

I denne fusjonen markerte gravøl, tente lys og minnetaler et tydelig skille mellom det gamle og det nye. Våre funn viser at disse handlingene hadde betydning for mellomledernes forutsetninger til å fungere som endringsagenter ved integrasjonsprosessen i den nye skolen. De gamle skolene var begravet og eksistere ikke lenger. Dermed lå alt til rette for å jobbe frem nye løsninger og fellesskap i den nye skolen.

“..... de to skolene skulle få en verdig avslutning, de skulle avsluttes på en god måte og feire alt det fine som har vært der i 40 år.” (Informant).

I denne feiringen ligger også en anerkjennelse både av de tidligere skolene og av de som jobbet der.

Bruken av symbolske handlinger har bygget opp under mellomledernes egen opplevelse av mening, og også gitt mening til medarbeiderne. Skolens ledelse markerte tydelig at en epoke var over, og samtidig ble grunnen redet for å ta fatt på det nye.

4.1.3 Felles opplevelse av en "brennende plattform"

Informantene har alle gitt uttrykk for en felles opplevelse av en "brennende plattform"; at de gamle, utslitte skolebyggene ikke var tilfredsstillende ut fra arbeidsmiljølovens krav og at en endring var absolutt nødvendig. I tillegg lå det en politisk beslutning bak endringen. At endringen var godt begrunnet og ga en "sense of urgency", har trolig bidratt til å fremme mellomledernes mulighet til å kunne fungere som endringsagenter ved integrasjonsprosessen. Alle har hatt en felles opplevelse av at endring var nødvendig og måtte til grunnet tilstanden på de to opprinnelige skolene.

"Vi skjønnte jo at det tvang seg jo på, ett eller annet, for begge skolene begynte jo å bli gamle og nedslitte, og vi var jo unntatt arbeidsmiljøloven og sånne ting for det var jo ikke noe bra inneklima, gamle bygg..." (Informant).

4.1.4 Korona som ekstern driver

Parallelt med integrasjonsprosessen ble det jobbet med digitalisering av den nye skolen. VTU er en heldigital skole uten bøker, og i oppstartsfasen høsten 2019 gjennomgikk medarbeiderne opplæring i nye digitale verktøy og nye måter å tenke undervisning og læring på. Opplæringen ble fullført 10. mars 2020. To dager senere stengte som kjent Norge ned, og undervisningen skulle plutselig foregå digitalt fra den enkeltes hjem.

Skolens ledelse tok grep. Første dag etter nedstenging var det ikke undervisning, og dagen ble brukt til å legge planer. Det ble besluttet å korte ned skoledagen og la praktiske fag som kroppsøving og mat og helse foregå uten bruk av lærerressurser. Dette frigjorde ressurser som kunne bistå øvrige faglærere med å følge opp elever med ekstra behov for oppfølging.

"Jeg tror at det kanskje er sånn vi tenker, de fleste, at vi må bare stå i det og gjøre det beste ut av det. Så får vi stå sammen og støtte hverandre da." (Informant).

"Vi måtte ha mye hjemmeskole. Og da ble læringskurven bratt for de fleste ..."
(Informant)

Flere informanter gir uttrykk for at korona ble “en felles fiende” som knyttet dem sammen, og mellomlederne fikk drahjelp i sitt virke som endringsagenter. Der det planlagte innføringsløpet av digitale verktøy bar preg av delte meninger rundt ressursbruk og varierende interesse hos den enkelte, gjorde pandemien sitt til at det digitale ble en udiskutabel nødvendighet. Mellomlederne opplevde at digitaliseringen gikk mer eller mindre av seg selv uten motstand - nettopp fordi motstand ikke var et alternativ.

“ Vi har jo på en måte stått i en liten krise, og det kan jo føre en mer sammen, så det med at korona kom kan jo ha gjort at det har blitt litt mer fellesskap, vi har hatt en fiende hele tiden, sammen!” (Informant).

4.1.5 Prioritering mellom drift og endringsarbeid

Som følge av sin posisjon mellom toppledelse og drift, vil mellomledere kunne oppleve et spenningsforhold mellom å sørge for “business as usual” på den ene siden og forventningen om å skulle bidra inn i endringsprosessen på den andre (Balogun, 2003). I situasjoner der det er knapphet om tid og ressurser må mellomlederne hele tiden gjøre små og store prioriteringer på vegne av både seg selv og ansatte. Deres egen meningsskaping rundt endringsprosessen og hva som til enhver tid er viktig, kan være avgjørende for om de velger å prioritere endringsarbeid når det oppstår en ressurs- eller interessekonflikt.

Underveis i endringsprosessen på VTU har trinnledere og inspektører måttet prioritere i en travel hverdag. Gjennom intervjuene beskriver de prioriteringer som bærer preg av en sterk ansvarsfølelse for undervisning og elever. Det ser ut til at flere beskriver endringsprosessen fra elevenes og de ansattes ståsted, de formidler et narrativ som tar utgangspunkt i hvilke konsekvenser endringen har hatt for den operative driften. Fokuset på å sette elevenes interesser og deres beste først ser ut til å være godt etablert i verdigrunnlaget på VTU.

“Da følte jeg at vi var et lag; at alle måtte stå i dette sammen og gjøre det best mulig for elevene. Jeg føler at vi er et kollegium og ansatte på skolen som har eleven i fokus.” (Informant).

“Fordi at så skulle jeg ha gjort det og det, og så skulle jeg ha prøvd det... men det viktigste er at jeg klarer å være der for elevene og at jeg klarer å være til stede for dem når jeg skal være der for dem.” (Informant).

Flere forteller primært om sine faglige og driftsmessige ansvarsoppgaver på spørsmål om hvordan de ser sin egen rolle som endringsagent. De forteller om situasjoner der de gjør vurderinger av konsekvensene endringen har for skolen, og de ser det som sin oppgave å implementere endringene på en måte som gir minst mulig belastning på elevene.

Mellomledere forteller at ressurskonflikter oppstår når det er flere motstridende krav, og når initiativ til utviklingsarbeid fra skolekontoret kommer i tillegg til endringsprosesser og drift. Flere av informantene forteller at de i slike situasjoner følte seg berettiget å sette grenser.

“...utviklingssaker, vært enda flinkere til å si nei til ting (for å sikre drift).” (Informant).

“Men fordi, jeg tror det er så mye... det er så stressende for ledelsen og, fordi at de har skolekontoret som pålegger dem og!” (Informant).

Mellomledere utfordres i sin rolle som endringsagent når de opplever at egenskaper ved endringen strider mot hva som er deres oppfatning av faglig god praksis. I egenskap av sin rolle har de gode forutsetninger for å se hvordan endringene mottas i praksis og melde oppover i linja om ønsker og behov. Når det er snakk om mindre omfattende problemer ser de ut til løse dette på egenhånd ved å tilpasse innholdet i endringen, eller ved å gi tilbakemelding til sine ledere om det de observerer.

“I enkelte sammenhenger bør vi fullstendig glemme digitale verktøy for å ivareta andre viktige faktorer i utviklingen av ungdommen.” (Informant).

“Skolekontoret mente at.. hadde nok en helt klar tanke om at det var viktigere å få mikset personalet så de ikke skulle få noen gamle kulturer (..) så det var nærmest kampsak å få lov og.. litt fra foreldre men og fra skolen, at de som skulle bli tiende det første året skulle få lov å beholde klassen sin.” (Informant).

4.1.6 Oppsummering - mellomledernes egen sensemakingsprosess

En klar forståelse av hvorfor endringen skal gjennomføres er en viktig forutsetning for å kunne mestre og prioritere oppgaven som endringsagent ved multiple endringer. Som

vist over har mellomlederne ved VTU evnet å skape mening for seg selv rundt endringene de skal lede, og flere virkemidler har bidratt positivt til å understøtte meningsskapingen. De trekker blant annet frem betydningen av symbolske handlinger for å tydeliggjøre overgangen til noe nytt, og viktigheten av å ha en felles forståelse av en "brennende plattform" som er kommunisert ut og godt etablert hos de ansatte. At ledelsen har vektlagt disse virkemidlene og aktivitetene for meningsskapning, ser ut til å ha gjort ansatt-gruppa mer mottakelig for endringen og på den måten forenklet mellomledernes oppgave som endringsagenter. I tillegg har de fått uventet drahjelp av pandemien som en positiv ekstern driver for digitalisering. Mellomlederne utfordres i sin rolle som endringsagent når de settes i skvis mellom hensynet til elever og undervisning og arbeidsoppgaver knyttet til endringen. Deres fagidentitet og ansvarsfølelse overfor driften vil påvirke hva de anser som viktigst, og det er derfor viktig at endringen kan begrunnes med utgangspunkt i dette. For å kunne mestre oppgaven som endringsagent i situasjoner der det oppstår konflikt, trekker informantene frem betydningen av å kunne påvirke endringen, gi innspill og velge bort mindre viktige oppgaver.

4.2 Mellomleders egen læring

Alle endringer skjer i en kontekst, og konteksten er stadig i bevegelse. I hvilken grad mellomledere evner å tilpasse seg konteksten, vil påvirke deres forutsetninger for å kunne fungere som endringsagenter i et stadig skiftende landskap. Det er derfor avgjørende at mellomlederen utnytter muligheter for refleksjon og læring underveis i endringsprosessen, og at virksomheten som et hele har lagt til rette for dette. Våre funn tyder på at VTU som organisasjon i liten grad har tilrettelagt for systematisk læring og refleksjon rundt de prosessene de har vært igjennom, og det er ikke gjennomført evalueringer eller skriftliggjøringer.

"... jeg tror vi er for dårlig i skolen til å stoppe opp og reflektere over hva vi har gjort."
(Informant).

"..... og så bevisstgjøre oss mer, jeg tror det skaper mer stolthet på den jobben vi har vært gjennom." (Informant).

Selv om læringen ikke har foregått som en felles aktivitet i formelle rammer blant våre informanter, er det tydelig at de har gjort seg erfaringer og at læringen finnes som taus kunnskap hos den enkelte. Flere av våre informanter ga uttrykk for at intervjuet med oss i forbindelse med denne oppgaven var en god opplevelse nettopp fordi det også

fungerte som en slags refleksjon, og en følelse av anerkjennelse rundt prosessen de har stått i over tid. En felles plattform for refleksjon kunne gjort det mulig å systematisere erfaringer, dra nytte av hverandres kunnskap og se ting i et annet lys.

4.2.1 Bruk av ekstern kompetanse

De fleste mellomledere har begrenset erfaring i rollen som endringsagent ved multiple endringer. Gjennom våre intervjuer og innsamlet skriftlig materiale fremkommer det at skolens ledelse har tatt initiativ til å hente inn ekstern kompetanse ved behov. Et konsulentbyrå har bistått med digitalisering og opplæring i nye digitale virkemidler, kommunens Lean-enhet har bistått med innføring av tavlemøter og kulturanalyse og ytterligere en konsulent har bistått og veiledet i forhold til integrasjonsprosessen.

“Vi har jo hatt noen inne her som rett og slett jobber med sånne bedrifts-sammenslåinger og sånn, og det virker ikke som om dette er en sånn typisk skoleting, det er nok ganske universelt når du slår sammen. Det er nok ting som slår inn....” (Informant).

“Og dette hadde jo ikke noe med skole å gjøre, det var helt tydelig sånn bedrifts-greier: Den første perioden er sånn og da må noen ta den jobben, som er å jobbe mer enn du skal og ikke ha kontroll. Du har aldri hodet over vannet, og du følte at du skulle gjort mer!” (Informant).

Uttalelser fra våre informanter tyder på at organisasjonen har iverksatt tiltak som skal legge til rette for at mellomlederne får innsikt og forståelse av det som skal skje i endringsprosessen, og hva de kan forvente i rollen som endringsagent. Flere nevner disse tiltakene som nyttige og medvirkende til at de har kunnet skape mening for seg selv, og bidra til å forberede dem på hva som vil kreves av dem selv og sine medarbeidere i endringsprosessen. De trekker spesielt frem en ekstern veileder med kompetanse innen endringsledelse og fusjon, som har bidratt til kunnskap, forståelse og trygghet for situasjonen de står i, og på den måten styrket dem i deres rolle som endringsagenter.

4.2.2 Individuell læring og oppfølging

For flere av mellomlederne har rollen som endringsagent vært en læringsprosess der de etterhvert har blitt tryggere i sin rolle. En åpen dialog mellom skolens toppledelse og mellomlederne kan fremme læring ved å sørge for at mellomledere som er usikre på hvordan de skal utføre oppgaver knyttet til endringen, kan få veiledning og støtte. Flere

trinnledere vektlegger behovet for å kunne stille spørsmål og få oppfølging og konkrete tilbakemeldinger på den jobben de gjør.

“Hun har vært med å røsket tak i en del ting som vi driver med og sagt hva hun mener. Ja, for eksempel trinnlede-rollen min da, hva jeg skal ha fokus på og hva jeg mener er viktig i en jobb med mange flere da.” (Informant).

“...men jeg har hatt noen samtaler med Roger og Hanne for å høre hvordan de tenker på hva jeg kan ha fokus og hvordan jeg kan gå fram i den gruppen av lærere jeg har.” (Informant).

For å kunne ta ansvar for egen læring og stille spørsmål er det avgjørende at det er åpenhet og takhøyde. Betydningen av psykologisk trygghet blir nevnt som en forutsetning for å kunne henvende seg med spørsmål knyttet til endringsprosessen og egen rolle. Særlig kan dette være tilfelle når man ønsker å ta opp utfordringer eller tvil. I en fusjon med nye ledere og kolleger kan dette være mer utfordrende enn før.

“Rett og slett den..bli trygg, bli kjent, hvor er min plass, hva kan jeg si og gjøre, hvordan er takhøyden her, du er jo i en ny setting.” (Informant).

4.2. 3. Oppsummering mellomleders egen læring:

Læring underveis i endringsprosessen, både på organisasjons- og individnivå, er med på å påvirke i hvilken grad mellomlederne evner å tilpasse sin rolle som endringsagenter i takt med forandringer i omgivelsene og behov som oppstår. VTU ser i liten grad ut til å ha lagt til rette for systematisk, felles læring og erfaringsutveksling underveis i prosessen. Nå som endringen er gjennomført, uttrykker mellomlederne et behov for tilbakeblikk, refleksjon og anerkjennelse rundt den prosessen de har vært igjennom. For at den enkelte skal kunne ivareta rollen som endringsagent, kreves også kompetanse og innsikt i endringsprosessen og dersom man er ny eller usikker i rollen vil man kunne trenge oppfølging underveis. Bruk av eksterne konsulenter og veiledere har vært et viktig virkemiddel i prosessen, kombinert med individuell oppfølging og konkrete tilbakemeldinger fra ledelsen. “Takhøyde” og psykologisk trygghet nevnes av informantene som en forutsetning for å tørre å stille spørsmål og på den måten ta ansvar for egen læring knyttet til rollen som endringsagent.

4.3 Mellomleder som mottaker av endring

Mellomledere er også mottakere av endringer og skal utøve sin rolle i en kontekst som kan fortone seg som ny og ukjent. Våre funn viser at når endringen har konsekvenser som berører mellomlederne selv, kan dette i sin tur påvirke deres forutsetninger til å fungere som endringsagenter.

4.3.1 Størrelse og kompleksitet

“Såpass stort, vanskelig å binde ting sammen, et trinn her er på størrelse med andre skoler.” (Informant).

Den nye store skolen har gjort ansvarsområdet til trinnledere og inspektører mer omfattende. Arbeidsplassen deres kan sies å ha gjennomgått multiple endringer i form av fusjon, digitalisering og pandemi. Antall ansatte og elever er doblet og ikke bare har mellomlederne et større ansvarsområde, men som følge av integrasjonen og digital samhandling må de også orientere seg i en mer kompleks organisasjon enn tidligere. Tidligere nettverk og kommunikasjonslinjer er endret; både som følge av nye kolleger og ny ledelse, men også fordi bruken av digitale verktøy har skapt nye rammer for måten man samhandler på. I tillegg til dette opplever mange at smitteverntiltak har forsinket prosessen med å bli kjent og bygge nye nettverk på tvers av de to gamle skolene.

Selv om digitaliseringen var en planlagt endring, har skolen måttet benytte digitale former for samhandling og undervisning i langt større utstrekning og til andre formål enn det var tenkt grunnet pandemien. Mellomledere har også blitt berørt av dette ved at de i større grad enn før har mottatt informasjon og hatt møter med kolleger gjennom digitale kanaler.

“Etter dette (pandemien) hadde vi for eksempel trinnmøter digitalt, og det ble veldig sånn enveiskommunikasjon (...) og det er ikke like lett å få til den gode samtalen blant oss voksne.” (Informant).

I kraft av sin posisjon i organisasjonen har mellomlederne en verdifull mulighet til å følge opp ansatte gjennom endringen, gi informasjon og håndtere motstand. Dette er en viktig oppgave for å sikre en vellykket endring og er en del av deres rolle som endringsagenter. Flere av informantene erfarer at størrelsen på skolen begrenser deres mulighet for å være “en del av miljøet” og møte sine kolleger. Størrelsen og inndeling av arbeidsrom og team gjør at man bare møter noen få på daglig basis. Forholdene ligger ikke til rette for å

møte alle kolleger like hyppig som tidligere. Flere etterlyser den spontane, uformelle kontakten i hverdagen som de hadde tidligere, fordi møter “over en kaffekopp” ga en verdifull mulighet for dialog om stort og smått som kunne oppstå i løpet av dagen. Her kunne man få utløp for frustrasjoner, stille spørsmål eller dele informasjon.

“.. noe av hyggen med å være kolleger. Vi er noen som desperat prøver å skape uformelle fora for å dele. Og den ventileringen mange trenger, er det mange som tvivholder på skal foregå i avslappede former.” (Informant).

Informantene beskriver mange positive trekk ved hverdagen slik den var før. Tilfeldige møter ga mulighet til å kunne spørre hverandre om hjelp og gjorde det lettere å skape tillit, trygghet og et godt arbeidsmiljø. Det beskrives også at nærheten i hverdagen ga en følelse av en flatere struktur, der ledere og ansatte sto nærmere hverandre i det kollegiale fellesskapet.

“Jeg syns kanskje at ledelsen nå har blitt mer fraværende, ikke fraværende i at de ikke gjør noe, men ikke så tilgjengelig for meg som lærer da. Som jeg igjen tror er en naturlig årsak fordi at det er så mye større (...) og det er klart det at det og gjør jo noe med at.. du får ikke den relasjonen heller til ledelsen.” (Informant).

Utsagn fra informantene tyder på at det er en opplevelse av større avstand mellom ledelse og ansatte, fra begge perspektiv. Det er naturlig at dette vil ha konsekvenser for mellomledernes evne til å være endringsagenter, ettersom nettverk og samhandling med ansatte er sentralt for å kunne lede endring.

4.3.2 Endringstretthet

“Det er jo fint om det ikke skal være veldig mange endringer på en stund nå tenker jeg....” (Informant).

I rollen som endringsagent ved multiple endringer kan endringstretthet både påvirke evnen til å motivere de ansatte og viljen til å prioritere nye endringsinitiativ. Gjennomføringen av multiple endringer stiller spesielt store krav til mellomledernes kapasitet til å drive endringsledelse. Etter en intensiv periode med flere overlappende og parallelle endringsprosesser, og etterhvert også i en hverdag preget av pandemi, er det flere av mellomledere på VTU som uttrykker endringstretthet. En mellomleder uttrykker at de var mer “robuste” før endringene startet.

“For nå driver vi med alt samtidig og det blir litt sånn kaos, og da ender det med at du blir litt sånn likegyldig til alt, for du tenker at “ja ja nå begynner vi på dette her og så skal jeg jobbe med dette i en god time, men vi blir jo ikke ferdig.” (Informant).

Utsagn som *“en følelse av å ikke ha kontroll”, “at man ikke har tid til å ferdigstille et prosjekt før man begynner på et nytt”* gir en pekepinn på hva mellomlederne ser som spesielt belastende. Dette står i kontrast til hvordan de beskriver stemningen innledningsvis i endringsprosessen; *“når den fasen er, det tror jeg er når alle har vært litt sånn nyforelska, ny skole, nye kollegaer, alt er litt sånn spennende!”* (Informant).

I kjølvannet av fusjonen er det de “top-down” innførte kravene til utviklingsarbeid som beskrives som mest belastende, og som gir lite mening i lys av alle endringene de har vært igjennom.

“Vi har tenkt etter jul å få med oss skolekontoret og bremse litt opp å starte nye ting”. (Informant).

Skolens toppleder tok signalene fra mellomledere og medarbeidere på alvor fire måneder etter fusjonen. Høsten 2019 beskrives som tøff og belastende hvor to organisasjoner skal smelte sammen og nye digitale verktøy tas i bruk. I november tok ledelsen beslutningen om å stoppe litt opp og bruke tid på noe sosialt i de ansattes utviklingstid. De øvde inn en dans som de overrasket elevene med på juleavslutningen. Dette beskrives av informantene som en pustepause, noe de gjorde sammen og et stunt de fikk mange positive tilbakemeldinger på fra elever, foreldre og lokalsamfunn for øvrig da dansen ble delt på sosiale medier.

Informantene har uttrykt forståelse for at deres rolle som endringsagenter langt fra er over, og at endring vil bli en nødvendig og naturlig del av hverdagen i mange år fremover. De har gjort seg refleksjoner rundt hva de mener skal til for at de skal kunne avslutte endringen på en positiv måte og anerkjenne den innsatsen de har lagt ned.

“ Vi har kommet til et ganske bra punkt nå, men det er å prøve å holde det der, vedlikeholde det (...) kanskje folk skal få puste litt nå etter den perioden her? At en skal ha respekt for den endringen og omveltningen det har vært for alle sammen for å kunne beholde alle gode lærere som vi gjerne vil ha, la folk få puste ut.” (Informant).

4.3.3. Involvering og informasjon

Når endringen har store eller potensielt belastende konsekvenser for den enkelte mellomleder, kan involvering og informasjon bidra til å skape mening og eierskap til endringen og lette deres oppgave som endringsagent. Ifølge Bolman og Deal (2020) slår utallige innovasjonsprosesser feil fordi ledere blant annet unnlater å involvere ansatte gjennom hele prosesse. Når de ansatte i virksomheten også føler seg involvert, vil dette kunne forebygge motstand og dermed redusere den friksjonen mellomlederne kan oppleve når de skal innføre nye ting.

Involvering handler om å bli tatt med på råd. *“Jo mer de ansatte vet og blir tatt med på råd, jo mindre motstand får du”* (Inger G. Stensaker i ledernytt.no: Åpenhet og involvering gir mindre motstand). Involvering er ikke det samme som å få lov til å bestemme, men det handler om retten til å uttale seg og si sin mening før en avgjørelse tas. Våre informanter, uavhengig av om de er i lederroller eller ansatt-roller, oppgir at det i all hovedsak har vært lagt til rette for sterk involvering både i planlegging og gjennomføring av fusjonen og digitaliseringsprosessen. Eksempler på involvering er workshops, seminarer med overnatting, Lean tavlemøter og deltagelse i arbeidsgrupper. Flere mellomledere ved de to skolene deltok i ulike arbeidsgrupper som byggekomite og IKT-gruppe i forkant av fusjonen. Flere informanter gir uttrykk for at utfallet av avgjørelser som har blitt tatt ikke alltid ble slik som de selv ønsket, men fordi de fikk lov til å uttale seg underveis, har de likevel opplevd det som akseptabelt. Flere av våre informanter trekker fram nettopp den sterke graden av involvering de har opplevd når de spørres om hva de tror andre kan lære av integrasjonsprosessen de har vært igjennom.

“Du fikk lite motstand i begge de gamle skolene og i hele personalgruppa i og med at det var såpass mye involvering og informasjon, og .. ja at de fikk lov til å være med å påvirke hvordan den nye skole skulle bli. Det tror jeg gjorde at det ble lite overraskelser og lite motstand.” (Informant).

Våre informanter oppgir at det også i tiden før fusjonen ble realisert, ble lagt vekt på informasjon og involvering:

“Tidligere rektor Arne Viken var veldig på informasjonsflyt, der vi før hadde personalsamlinger hver fredag morgen, ble vi tungt involvert i prosess. Jeg føler informasjonsflyten har vært bra.” (Informant).

Rektor og mellomleder-gruppa ved Vestre Toten Ungdomsskolen har også hatt fokus på løpende informasjon.

“Vi lurer nesten aldri på hva som skjer, hun er veldig flink til å informere.” (Informant).

Pandemien traff skolen tre måneder ut i andre semester av første skoleår. For å sikre god informasjon til alle ansatte, ble det besluttet å sende ut digitale ukebrev. Samtidig ble ansatte gitt mulighet til å gi tilbakemeldinger i form av digitale spørreundersøkelser på Forms. Dette ga ledergruppen løpende tilbakemeldinger på hva som opptok medarbeiderne slik at de raskt kunne bli møtt på dette.

Våre funn viser videre at mellomlederne ved VTU er genuint opptatt av å være inkluderende:

“Jeg er opptatt av å inkludere de det gjelder. Vi må prøve å være løsningsorienterte og prøve å finne ut hvordan man kan gjøre det annerledes framover.” (Informant).

Fordi ansatte ved VTU i stor grad har blitt involvert og løpende informert, har graden av motstand blitt liten og mellomledernes jobb som endringsagenter blir enklere. Fokus på involvering og informasjon har med andre ord betydning for mellomledernes forutsetninger til å fungere som endringsagenter ved multiple endringer.

4.3.4. Oppsummering mellomleder som mottaker av endring

Mellomlederne på Vestre Toten Ungdomsskole har vært igjennom multiple endringer, og våre funn viser at endringene har konsekvenser som virker inn på deres evne og forutsetning for å fungere som endringsagenter. I kjølvannet av fusjonen på VTU har organisasjonen økt betydelig i størrelse og kompleksitet, og mellomledernes oppgaver er mer omfattende enn før. Rammebetingelsene for samhandling og kommunikasjon i miljøet der mellomlederne opererer, er forskjellig fra tidligere; som følge av digitale plattformer, nye fysiske omgivelser, nye kolleger og ny inndeling av team. Mellomledere må skape nye relasjoner og nettverk for samhandling både oppover og nedover for å utøve sine oppgaver som endringsagenter. Underveis i endringen har mellomlederne naturlig nok sammenliknet hverdagen før endringen med situasjonen etter at endringen er innført, som en del av sin egen sensemakingsprosess. Noen endringer blir omtalt som positive, mens andre ting blir beskrevet som “bedre før”. Det ser ut til at den enkeltes opplevelse av å bli inkludert i og informert om beslutninger har positiv innvirkning på hvordan de ser på endringstiltak, selv når det ikke gikk slik man ønsket. Det at skolens ledelse har vært smidige og tilpasset egen atferd underveis, eksempelvis ved bruk av

elektroniske informasjonsskriv og Forms til å innhente tilbakemeldinger fra de ansatte, har trolig bidratt til en opplevelse av god informasjon og samhandling selv under pandemien. Omfanget av endringer og en begynnende endringstretthet hos mellomlederne kan påvirke evnen til å motivere de ansatte og evnen til å fungere som endringsagenter. En pust i bakken og anerkjennelse av den innsatsen som har blitt gjort, blir nevnt av informantene som viktig for å innhente kapasitet til videre jobbing.

4.4 Rolleklarhet og organisatoriske rammer

Gjennom intervjuene med våre informanter har vi funnet at opplevelsen av rolleklarhet og organisatoriske forhold har en betydning for mellomledernes forutsetninger til å fungere som endringsagenter ved multiple endringer.

4.4.1 Sammensetning og organisering av skolens ledelse

Våre funn tilsier at sammensetning og organisering av skolens ledelse har påvirkning på mellomledernes forutsetninger til å fungere som endringsagenter. Et eksempel er den betydningen sammensetningen av ledergruppa med hensyn til tidligere skoletilhørighet har hatt for følelsen av fellesskap og rettferdighet i fusjonen. Rektor på den nye skolen ble ansatt ett år før fusjonen og hadde ikke jobbet på noen av de to skolene fra før av. I ett år var hun "rektor uten skole." Alle våre informanter trekker frem dette som et genialt trekk av kommunen.

"Man går jo gjerne til den man kjenner best og prater! Så jeg tror det var bra at det var en ekstern rektor, jeg tror kommunen gjorde et godt valg med å ansette den rektoren i forkant." (Informant).

Informantene oppgir at det at rektor er "nøytral" gir henne mer autoritet og tillit. Hun blir deres felles rektor og har ikke med seg tidligere historie fra de gamle skolene inn i den nye skolen. Våre funn tyder på at denne oppfatningen av nøytralitet på toppen ser ut til å inngi tillit også til resten av ledergruppa blant øvrige ansatte.

I tillegg til rektor som vi har valgt å definere som toppleder, består skolens ledelse av to undervisningsinspektører og tre trinnledere. Disse fem utgjør skolens mellomleder-gruppe slik vi har definert det. Skolen hadde 75 ansatte ved oppstart og rektor har personalansvar for alle; denne løsningen er valgt av kommunen og er ikke i samsvar med ledergruppens ønsker. Mellomlederne er relativt jevnt fordelt med hensyn til tidligere skoletilhørighet. De to inspektørene jobbet også som inspektører på hver av

de to tidligere skolene, mens to av de tre trinn-lederne jobbet ved den ene skolen og én ved den andre skolen før sammenslåing. Trinnlederrollene ble utlyst ved fusjonen; rollen er av midlertidig art og de som ansettes har rollen for tre år av gangen. Inspektørene ser ut til å ha et klart fordelt ansvar som oppleves som tydelig og kjent både for dem selv og av de øvrige ansatte. Trinnlederrollen derimot er mindre definert og har gjennomgått noen endringer fra tidligere. Flere informanter oppgir at rollen trolig er krevende nettopp på grunn av dette.

“Jeg tror trinnlederrollen kan være vanskelig for de har ikke noe formelt lederansvar, men at vi forventer at de skal ta en del av det ansvaret likevel.” (Informant) .

Flere av informantene opplevde at det var en flatere struktur i kollegiet på den gamle skolen. Den nye trinnlederrollen medførte nye og for noen ukjente oppgaver sammenliknet med tidligere, og erfaring som trinnleder fra tidligere hadde begrenset overføringsverdi til den nye skolen.

“Jeg tror ikke det har så mye å si om jeg var trinnleder eller ikke på XX i forhold til det, for det er litt som jeg sa, da var du den som sa “nå går vi på møtet!” Det var fem-seks stykker, og du var ikke en del av ledelsen på samme måte der.” (Informant).

Ledergruppa har hatt fokus på nettopp trinnlederrollen i sitt virke for å bevisstgjøre trinnlederne på deres rolle som endringsagenter:

“Og så brukte vi litt tid på trinnledere som var med fra starten og snakket om hvilken rolle de tok, vise til at de hadde vært med på å bestemme det, spurte om de hadde leder-hatten på eller om de var med på klaging, det var en bevisstgjøring for trinnledere. Det var nok litt vanskelig for dem og, for de er kontaktlærere, men samtidig et lederansvar som ikke er ordentlig formalisert som ikke var lett for dem, men det har vi jobbet med for å bevisstgjøre dem at de er en del av ledergruppa.” (Informant).

Det kan se ut til at mangel på formalisert lederansvar knyttet til trinnlederrollen har hatt innvirkning på i hvilken grad den enkelte trinnleder har hatt en opplevelse av å være endringsagent med forpliktelse til å følge felles avgjørelser i ledergruppa. Trinnlederne har ikke et formalisert lederansvar, men det er likevel en forventning til at de følger opp og informerer ansatte gjennom endringene.

Trinnlederne opplever at omfanget av administrative oppgaver har økt som følge av størrelsen på organisasjonen. Tidligere kunne et trinn bestå av 4-5 ansatte, men nå

utgjør et trinn 20-30 medarbeidere. Som følge av dette er det etter fusjonen avsatt mer ressurser i form av tid til trinnlederne for å ivareta funksjonen på best mulig måte. Samtidig oppgir flere informanter at trinnlederrollen i ny skole oppleves som mindre betydningsfull enn tidligere. De begrunner dette med at rektor i ny skole tar en større rolle på dette nivået enn hva de er vant til:

“Trinnlederrollen er endret, hadde større ansvar på gammel skole enn nå, informasjonsflyten og kommunikasjon var bedre før, har blitt snevret inn mot rektor i den nye skolen.” (Informant).

“Mellomledere har mindre ansvar nå, er en svakhet. Konsekvens - føler at absolutt alt går via rektor, også når det gjelde informasjonsflyt. Er en ulempe, burde gått mer trinnvis. Før så hadde trinnleder en større betydning som nærmeste leder enn den har nå, mer tydelig før - arbeidsoppgaver for den enkelte leder - nå er det mer flytende hvem som gjør hva”. (Informant).

Informantenes opplevelse underbygger utfordringsbildet trinnlederne har hatt knyttet til de administrative oppgavene og det å finne sin plass i ledergruppa på den nye skolen. Omstillingen fra å være en jevnbyrdig del av kollegiet til å finne sin rolle som leder ser ut til å ha vært en prosess som har tatt tid. Parallelt med oppfattelsen av at trinnlederrollen har mindre ansvar og myndighet enn før fusjonen erkjenner øvrige ledere at trinnlederne er viktige:

“Vi er avhengige av trinnlederne, de må se på seg som at de har en lederoppgave og må være lojale mot hverandre. Uenige i prosessen, men må stå sammen når avgjørelse er tatt. Det er trinn-lederne som kan fange opp ting og kan melde det tilbake.” (Informant).

Trinnledernes mangel på rolleklarhet og manglende myndiggjøring kan gi dem en opplevelse av mindre innflytelse og en svakere posisjon med hensyn til å fungere som endringsagenter. Det vil trolig være en fordel for både trinnlederne selv og øvrige ansatte om rollen i større grad defineres. Dersom ansatte oppfatter trinnlederrollen som svak er det mer trolig at de henvender seg høyere opp i ledergruppa med sine spørsmål og innspill knyttet til endringen, og trinnlederen går glipp av muligheter til å utøve sin oppgave som endringsagent.

“Og så var vi nok litt skuffet kanskje over at trinnleder ikke hadde sterk rolle, tok rollen sin på den måten vi fra (X) og det trinnet jeg var på, hva vi var vant med. Trinnlederen var mye mer vag, tok ikke helt styringen.” (Informant).

4.4.2 Rektors rolle

Et gjennomgående trekk i analysen og intervjuene er at rektor ved skolen beskrives som veldig tilstedeværende og oppleves å ha en "sterk rolle". Rektor beskrives som en person med stor arbeidskapasitet og med et stort ønske om å være involvert skolehverdagen. Rektor og de to inspektørene (spesielt den ene), jobber veldig tett sammen og ned i organisasjonen, eksempelvis i forbindelse med små og store elevkonflikter og elevsaker. Flere av våre informanter gir uttrykk for at dette kan være med på å hindre trinnlederne i å ta grep.

"Det er faren med det når man har en sterk leder, har kanskje følt at jeg blir litt mer passiv enn det jeg hadde blitt på (X) skole, med å komme med tiltak og løsninger og engasjement." (Informant).

"Tydeligere trinnlederroller før. Mellomledere har mindre ansvar nå, er en svakhet." (Informant).

Alle våre informanter trekker også frem det at det er en ulempe at rektor har personalansvar for alle ansatte ved skolen. Det skal godt gjøres å få en nær og tett relasjon til 80 underordnede:

"Og det er klart det at det og gjør jo noe med at.. du får ikke den relasjonen heller til ledelsen, fordi at du får ikke.. selv om medarbeidersamtale, ja, det er en gang i året, men du får ingen relasjon da på en måte!" (Informant).

Denne organiseringen av formelt lederansvar, hvor rektor har personalansvar for alle skolens ansatte, gjør at uformelle relasjoner og allianser fra før fusjonen fortsatt oppleves som viktige og benyttes i det daglige. Både mellomledere og medarbeidere gir uttrykk for at de til en viss grad velger å gå til sine vante samarbeidspartnere og nettverk.

"Vi jobbet mye med det ved oppstart, vi sa de skulle bruke sommeren til å lade opp til å bli kjent med nye folk, gi av seg selv, åpenhet og raushet og være robust til å tåle at noe kan være vanskelig, men når det ble tøft, så ble det kanskje for noen å velge det trygge, være sammen med de som de er vant til å være sammen." (Informant).

4.4.3 Mellomledernes oppfatning av egen rolle

Våre funn tilsier at det er en forventning fra øverste ledernivå om at mellomlederne skal ta rollen som endringsagenter, men at mellomlederne selv har hatt varierende grad av bevissthet rundt sin egen betydning inn mot endringsledelse. Denne bevisstheten står

sterkere hos inspektørene enn hos trinnlederne. Det ser ut til å være en felles forståelse blant informantene om at rollen som trinnleder medfører et behov for å stå i front for endringer ut mot egen personalgruppe, men det ser ut til å være usikkerhet rundt hvordan dette gjøres i praksis.

“Der hadde jeg egentlig ingen spesiell rolle. Ja egentlig var jeg en mottaker, men som trinnleder er det noe med å drifte det her videre og videreformidle det i vår møtetid. Men jeg er egentlig bare en mottaker ja, jeg hadde jo ikke noe mer kunnskap om det enn de andre.” (Informant).

«Vi har jo noen rollebeskrivelser som er viktige for oss da, hvordan vi facer utad. Ikke at det er noen fasit på hvordan vi skal gjøre det, men det er jo dette med å dra i samme retning, som jeg tror har fungert ganske bra da.» (Informant).

Selv om de fleste av trinnledere ikke gir noen tydelig definisjon av hva som ligger til rollen som endringsagenter, har de fleste drevet sensegiving, oppklart misforståelser og håndtert motstand underveis i endringen. Det ser ut til at det ikke er noen felles, avklart kommunikasjonsstrategi på forhånd, men når det har oppstått et behov for en felles linje har de lagt vekk på positivitet og lojalitet mot beslutningene som har blitt tatt.

«Om det kommer andre meninger enn det jeg mener er riktig, da. At man tar det på alvor, men samtidig så; målet i visse situasjoner når du har trinnmøte med 28 forskjellige meninger, som det kan være når man har med lærere å gjøre, så må du bryte gjennom av og til og si at sorry, men dette må jeg bare bestemme. Og det synes jeg egentlig det er gehør for da.» (Informant).

“Av og til fanget jeg opp en del misforståelser, oppklarte, forklarte. Trekke frem alt det positive.” (Informant).

Ved fusjonen av de to skolene ble det laget et sett med verdier som skulle representere den nye skolen; “Raus, Reflektert, Relasjonell og Robust”. Verdiene har blitt utformet med involvering av blant annet trinnledere og inspektører, og synliggjort for skolens ansatte gjennom oppslag rundt omkring på skolen. Mellomlederne ser ut til å ha lagt vekt på disse verdiene i sin håndtering av motstand og usikkerhet. De beskriver hvordan de har lagt opp til en pedagogisk tilnærming som har fått de ansatte til å reflektere, og lagt vekt på det relasjonelle for å skape trygghet.

“Ja i den stillingen jeg hadde da, eller har.. er det jo smart å prøve å fremsnakke og prøve å snakke med de som har litt motstand eventuelt da om hva de tenker og hvorfor, og

prøve å vinkle det mot hva vi kan gjøre da for at det skal bli positivt og bra for både ansatte og ikke minst for elever.” (Informant).

“Jeg prøvde å prate med de jeg visste var usikre, prøvde å være positiv rundt det. Sammenslåingen var bestemt, handlet om å skape et engasjement og ha tro på hverandre. En person var veldig usikker på om det var plass til henne, jeg tenkte at min rolle var å skape trygghet.” (Informant).

“All endring er skummelt for mange, mer enn vi tenker, det glemmer vi ofte. Vi er nok, har en trygghet i det kjente og vante, skape trygghet for de som synes det er vanskelig – er en del av min oppgave og jobb som leder.” (Informant).

4.4.4 Oppsummering - Rolleklarhet og organisatoriske rammer

Som vist over påvirker grad av rolleklarhet og organisatoriske rammer mellomledernes forutsetninger til å fungere som endringsagenter ved multiple endringer. En rettferdig sammensetning av ledergruppene har blitt trukket frem som en suksessfaktor for å skape oppslutning og fellesskap rundt fusjonen. Det har blitt gjort et bevisst valg om å ha mellomledere med bakgrunn fra begge de opprinnelige skolene. I tillegg ble det ansatt en rektor som ikke hadde historie ved noen av de opprinnelige skolene. Dette var et grep som medførte at rektor ses på som nøytral, og våre funn viser at denne nøytraliteten på toppen ser ut til å spre seg nedover i leder-hierarkiet slik at også mellomlederne anses som nøytrale i sitt virke.

Rollefordelingen internt i ledergruppa er et tema som de fleste av våre informanter har ment noe om. Våre funn tilsier at rektor er tett på og tilstedeværende på alle nivåer av skolen og har personalansvar for samtlige ansatte; denne sterke rollen kan ha bidratt til informantenes opplevelse av trinnlederrollen som mindre viktig enn før. Dersom trinnlederne står svakt i organisasjonen, vil dette trolig påvirke deres evne og motivasjon til å lede endring. Flere av informantene gir uttrykk for at trinnlederne bør ha mer tillit og myndighet med hensyn til å håndtere stort og smått i hverdagen, og et behov for en leder som har mer tid til å følge dem opp individuelt.

Dersom mellomlederne får et tydelig mandat for hvordan de skal utføre oppgaven som endringsagenter, vil det gjøre det enklere for dem å lykkes. Uten dette er det i større grad opp til hver enkelt hvordan de velger å tolke sin egen rolle og finne en strategi for hvordan eventuell motstand skal håndteres. Intervjuer med trinnlederne viser at de har hatt varierende grad av bevissthet rundt hva det innebærer å være endringsagent, mens

inspektørene ser ut å ha en mer definert oppfatning av egen rolle som endringsleder. Stilt overfor utfordringer i hverdagen med motstand eller usikkerhet hos ansatte, har mellomlederne valgt å legge vekt på å være positive og pedagogiske med en klar lojalitet til de beslutningene som er tatt. Det kan se ut til at skolens felles verdier, bevisst eller ubevisst, er lagt til grunn for denne tilnærmingen.

5 Diskusjon

I dette casestudiet har vi sett på hva som påvirker mellomlederens forutsetninger til å fungere som endringsagenter ved multiple endringer. Som nevnt innledningsvis er dette viktig fordi det i eksisterende forskning finnes lite litteratur på hvordan *multiple endringer* påvirker måten mellomlederne håndterer endringene på (Rydland, 2020). Caset vi har studert har gjennomgått tre store endringer; integrasjon av to skoler, digitalisering og korona-pandemi. Ved analyse av materialet (kap 4) pekte det seg ut fire hovedområder som har hatt betydning for mellomlederne ved VTU i deres rolle som endringsagenter ved gjennomføring av multiple endringer:

1. Mellomleders egen sensemaking-prosess.
2. Mellomleders egen læring.
3. Mellomleder som mottaker av endring.
4. Grad av rolleklarhet og øvrige organisatoriske rammer.

Meyer og Stensaker (2011, s.11) viser til at svært mange bedrifter kjenner seg igjen i et bilde med *mange parallelle endringer som overlapper hverandre* og definerte på denne bakgrunn det man ser i norske virksomheter som multiple endringer. De skriver videre at et multippelt endringsperspektiv utfordrer en stor del av den eksisterende litteraturen innen endringsledelse fordi litteraturen tar utgangspunkt i organisasjoner som relativt stabile over tid. I et slikt perspektiv blir endring noe som skjer en gang i mellom og endringsledelse noe som trengs unntaksvis.

Det å være endringsagent i en stabil situasjon hvor man en sjelden gang har en endring, og det å være endringsagent i en situasjon som beskrevet over med mange parallelle endringer som overlapper hverandre, stiller slik vi ser det svært ulike krav til endringsagentene. Hvis man tar utgangspunkt i Balogun (2003) sin studie av hvilke roller mellomledere har ved gjennomføring av endringer, vil dette arte seg ulikt avhengig av om det handler om single eller multiple endringer. Jo flere endringer og jo mer som skjer,

dess mer tid må mellomleder benytte til å skape mening og sammenheng for seg selv for så å gi mening til de ansatte. Ved multiple endringer vil det også måtte investeres mer tid til å lede og implementere endringene. Dette innebærer at det blir mindre tid igjen til den daglige driften hvis det ikke er frigjort ressurser til å drive fram endringene (Meyer og Stensaker, 2011, s.123).

5.1 Mellomleders egen sensemaking-prosess

Mellomlederens egen sensemaking danner en av de viktigste forutsetningene for hvordan de håndterer sin rolle som endringsagent ved multiple endringer. Måten de selv tolker endringene på, er avgjørende for om de evner å skape mening for andre og balansere drift og endringsarbeid (Balogun, 2003).

Toppledelsen kan påvirke mellomledernes meningssskaping ved ulike aktiviteter. Disse aktivitetene er en nødvendig forutsetning for at mellomlederne skal kunne tolke og skape mening til endringene (Balogun, 2003). På VTU ser man at det første trinnet som beskrevet i Kotters åttetrinns-modell har blitt opplevd som et betydningsfullt bidrag til meningssskaping; dette blir nevnt av flere av informantene. En godt begrunnet endring, eller en "brennende plattform", er et godt utgangspunkt for mellomlederens sensemaking fordi det skaper motivasjon og forståelse av hvorfor endringen er nødvendig (Kotter, 1995 og 2020). Et presserende behov for modernisering, slitne skolebygg og et politisk vedtak gjorde at endringen utvilsomt var nødvendig, som beskrevet av informantene. Det akutte behovet for digitale verktøy som oppsto i kjølvannet av covid-pandemien, er et godt eksempel på hvor stor betydning en brennende plattform kan ha for tempoet og motivasjonen til endring, selv om dette ikke var et planlagt trekk.

Samtidig ser vi at grepet for å markere at en epoke var over med en symbolsk handling, var klokt for å skape mening for mellomlederne og ansatte. Dette er i tråd med Bolman og Deals fjerde fortolkningsramme, den symbolske. Når vi står overfor usikkerhet, som en fusjon skaper, kan symboler hjelpe til å fjerne forvirring, finne retning og forankre forhåpninger og tro. Hendelser og prosesser er ofte viktigere på grunn av det de uttrykker eller signaliserer enn på grunn av deres formål eller resultater (Bolman og Deal, 2020 s. 291). Å arrangere seremonier og begrave de to gamle ungdomsskolene, var to symbolske handlinger som skapte mening og som avsluttet det gamle og gjorde de to organisasjonene klare for å møte det nye. Dette ga mellomlederne et godt fundament i sitt arbeid som endringsagenter.

Når endringen er av multipel karakter, vil meningsskapingen naturlig nok også være orientert om flere områder samtidig. Det vil være nødvendig å fravike fra én enkelt lineær plan for hele endringsforløpet. Endringene er parallelle, overlappende og med ulikt innhold. Sensemaking blir derfor en iterativ og pågående prosess, akkurat slik Kotter påpeker i sin nye modell - akseleratoren (Kotter, 2020). Aktivitetene som danner grunnlaget for mellomledernes sensemaking, bør variere i innhold og ha en passende timing. Det er eksempler på at ledelsen ved VTU har vært bevisst dette ved at de har fokusert på sensegiving rundt fusjon og flytting innledningsvis, for deretter å flytte fokus mot digitalisering senere i forløpet.

5.2 Mellomleders egen læring

Som skrevet i 4.2 tyder våre funn på at VTU som organisasjon i liten grad har tilrettelagt for systematisk læring og refleksjon rundt de prosessene de har vært igjennom. Det er ikke skriftliggjort eller gjennomført evalueringer, og mellomlederne ga uttrykk for at vårt intervju var en første anledning til å reflektere over alt de hadde vært gjennom siden fusjonen. Dette er en klar ulempe. Forskning på endringsagenter viser at de som bidrar i et prosjekt (endring) får et helhetsperspektiv på organisasjonen som bidrar til bedre forståelse for andre deler av virksomheten og for behovet for fremtidige endringer (Meyer og Stensaker 2011, s.100). Når læringen ikke settes i system og foredles, er det fare for at den forvitrer og forsvinner, og endringsagentenes mulighet til å dra nytte av læring fra gjennomgåtte endringsprosesser ved neste endring reduseres.

Som skrevet i 4.2 har ikke læring av de multiple endringene våre informanter har gjennomgått skjedd i form av felles aktiviteter under formelle rammer. Læringen finnes som taus kunnskap hos den enkelte. Taus kunnskap handler om det man vet og kan uten at man helt kan sette ord på det eller vet hvor man har lært det. Ved å systematisk tilrettelegge for dialog og samhandling kan den tause kunnskapen gjøres tilgjengelig for andre og dermed bli en del av organisasjonslæringen (Andersen 2018, s.376). Dette vil bidra til å bygge endringskapasitet. Ifølge Nonaka (1991, s.97) handler det å skape ny kunnskap om å tappe taus kunnskap og subjektive innsikter, intuisjon og ideer fra enkelt-medarbeidere og gjøre disse innsiktene tilgjengelige for testing og bruk av hele organisasjonen.

Det ser ut til at manglende tid og tradisjon for å lære av gjennomgåtte prosesser og endringer medfører at VTU ikke legger til rette for systematisk læring på team eller organisasjonsnivå. Dette kan medføre at den tause kunnskapen enkeltmedarbeidere/mellomledere besitter forholder seg taus, og ny kunnskap på

organisasjonsnivået blir ikke skapt da kunnskapen ikke «tappes» og gjøres tilgjengelige for testing og bruk av hele organisasjonen. Dersom kunnskap og erfaringer i større grad systematiseres vil endringsagentene i større grad øke sin kompetanse til neste endring.

VTU har benyttet eksterne konsulenter ved gjennomføring av de multiple endringene vi har studert. Vi vil si at eksterne konsulenter er benyttet i relativt stor grad og også på en klok måte. Konsulentene er ikke benyttet som endringsagenter, men til å øke mellomledernes forutsetninger til å fungere som endringsagenter og selv lede endringene. Dette har bidratt til kunnskap, forståelse og trygghet for situasjonen mellomlederne står i. Dette er i tråd med funn presentert av Meyer og Stensaker (2011, s. 36) som viser til at ledere og tillitsvalgte trakk frem mindre gode erfaringer med utstrakt bruk av *eksterne endringsagenter* i de tidlige fusjonsprosessene i DNB NOR. Kritikken gikk på at ledelsen mister eierskapet til endringene og at dette medførte ansvarsfraskrivelse. Ved å bruke eksterne konsulenter til å øke mellomledernes forutsetninger til å fungere som endringsagenter, har VTU styrket eierskapet til endringene og økt organisasjonens kompetanse på å lede multiple endringer.

Våre informanter nevner betydningen av psykologisk trygghet som en forutsetning for å kunne henvende seg med spørsmål knyttet til endringsprosessen og egen rolle som endringsagent. Psykologisk trygghet er i henhold til Vestergaard (2019, s 54) uttrykk for deltakernes forestilling om at ingen vil bli ydmyket eller straffet for å ytre seg i gruppa. Det handler om å tørre å stille spørsmål, bidra med andre perspektiver og synspunkter samt å innrømme å ha feil antagelser om løsninger, situasjoner og problemer. Vestergaard viser videre til en metastudie av Frazier 2017 basert på 117 studier som viser en sterk sammenheng mellom psykologisk trygghet/utrygghet og atferden beskrevet over, og at dette er sentralt for en gruppes evne til å lære og skape fremskritt.

5.3 Mellomleder som mottaker av endring

Da de to skolene ble slått sammen ble hverdagen i stor grad mer kompleks for mellomlederne fordi alt ble mye større både rent fysisk i nytt skolebygg, men også med hensyn til antall mennesker å forholde seg til. Dette har påvirket dem når de skal være agenter for multiple endringer.

Fra en hverdag med tett kontakt med alle alle kollegaer og hvor de kunne navnet på nesten alle elevene, opplevde de nå en hverdag som flere beskriver “mer som en fabrikk”. De beskriver også langt flere elevsaker som krever tett oppfølging. Jamfør Baloguns (2003) modell og mellomleders fire roller ser vi at mellomlederne må bruke mye tid på drift. Dette påvirker igjen tiden og energien de har til å implementere

endringene. Både Balogun (2003) og Huy (2001) viser til at mellomlederne har fire ulike roller. Disse er i stor grad i samsvar med hverandre ved at mellomledere selv skal forstå behovet for endring, skape mening for andre, gjennomføre endringen og balansere dette opp mot drift. Vi kjenner igjen mellomledernes situasjon ved VTU hos Balogun og Huy, men det de to forskerne ikke berører er fordelingen av tid mellomlederne bruker på de fire ulike rollene.

Ved VTU må mellomlederne bruke mye tid på den daglige driften fordi hverdagen er blitt mer kompleks, noe som begrenser deres virke når de skal skape mening for andre og implementere endringen. Mellomlederne blir stående i skvis i store krav og forventninger, og da tyder informasjonen fra våre informanter på at de prioriterer den daglige driften. Dette stemmer overens med forskning utført av Luthans, Yodgetts og Rosenkrantz som Bolman og Deal (2020, s.367) viser til. De viser også til forskning av Kotter og Lynn som har funnet at mellomledere bruker mindre av tiden på å takle komplekse forhold og bruker mer tid på rutineoppgaver.

Et trekk som kjennetegner endringsprosessen ved VTU, er den høye graden av involvering av medarbeidere i forkant av fusjonen. Både Kotter og Lewin har utviklet modeller hvor de redegjør for viktigheten av å forberede organisasjonene og utvikle klima for endring. Vi ser at toppledelsens evne til å skape forståelse for endring danner en solid grunnmur for mellomledernes virke som endringsagenter ved multiple endringer. Den høye graden av involvering i forkant av fusjonen av ungdomsskolene har skapt lite motstand for mellomlederne å måtte håndtere. Det har igjen skapt et godt fundament for å takle den neste og overlappende endringen - digitaliseringen. Stadige endringer er krevende og kan tære på en organisasjon, men når det er forståelse for endringene, blir det mindre motstand, og mellomlederne kan bruke mer tid og energi på implementeringen av endringen og opprettholde den daglige drift.

Bolman og Deal (2017, s.435) trekker også fram viktigheten av å involvere og skriver at utallige innovasjonsprosesser slår feil fordi ansatte ikke blir involvert gjennom hele prosessen.

Vestergaard (2019, s.10) viser til at hele åtte av ti forandringsprosesser lykkes når medarbeidere har eierskap til formålet med endringen og er involvert i å utvikle og teste ut løsninger. Han viser videre til at prosesser som preges av involvering, forklaringer og at "konteksten settes" gir en holdning preget av tillit til leder, beslutning og strategi. Dette gir igjen atferd preget av aktiv og frivillig utvikling av løsninger. Dette omtales som "rettferdige prosesser" (s.23). Dersom et prinsipp i prosessen brytes kan det føre til en

holdning preget av mistillit og atferd preget av passivitet eller motstand. Ved planlegging og gjennomføring av multiple endringer ved VTU har det vært stor grad av involvering og totalt sett lite motstand. Dette kan tyde på en opplevelse av at prosessene har vært rettferdige og at mellomleders rolle som endringsagent blir mindre krevende enn den hadde vært med prosesser som hadde blitt opplevd som urettferdige. Uten rettferdige prosesser ville trolig graden av motstand økt.

Nedstengingen av landet 12. mars 2020 fikk stor betydning for VTU. Covid-19 ble en ekstern driver for endring, og den ble en felles fiende for de ansatte. Mens pandemien vanskeliggjorde arbeidet med å bli kjent og bygge felles kultur, ble den en katalysator for det digitale. Dette er ikke unikt, og det finnes flere eksempler på eksterne drivere til endring som blir en joker og som ansatte kan samle seg mot. Rouzies, Colman og Angwinc (2018) beskriver i forskningsartikkelen "Recasting the dynamics of post-acquisition integration" hvordan finanskrisen i 2008 ble en felles fiende da en norsk industribedrift ble kjøpt opp av en fransk industribedrift, og hvordan den påvirket sammensmeltingen av de to virksomhetene. Artikkelen bidrar til å forstå at en integrasjonsprosess forløpet på en måte som man vanskelig kan forutse, noe vi også har sett ved VTU da pandemien kom. Våre informanter forteller om en felles opplevelse av pandemien som en fiende. Dette har trolig påvirket mellomleders forutsetning til å fungere som endringsagent fordi behovet for endring i form av digitalisering av skole- og arbeidshverdagen ble åpenbart for alle.

5.4 Rolleklarhet og øvrige organisatoriske rammer

Vestre Toten ungdomsskole er offentlig. Den er en del av det offentlige hierarkiet, hvor det er stor grad av struktur, makt og politikk. Bolman og Deal har fire fortolkningsrammer i sitt perspektiv på organisasjon og ledelse (2017). De fire rammene er en mental modell og består av struktur, HR, politikk (makt) og symboler. Om den strukturelle rammen skriver Bolman og Deal (s.75) at den rette kombinasjonen av mål, roller, relasjoner og samordning er avgjørende for hvor prestasjonssterk organisasjonen blir. Videre skriver de at det ikke finnes en rett måte å organisere seg på og at dette vil avhenge av virksomhetens mål, strategier og omgivelser, men dersom strukturens betydning nedvurderes kan det resultere i feildisponering av energi og ressurser. Alle våre informanter er opptatt av strukturperspektivet, både når det kommer til rektors rolle og mellomledernes rolle. Hvis vi tar HR-brillene på, ser vi at det oppstår uformelle relasjoner fordi rektor har personalansvar for alle. HR-rammen handler om å tilfredsstille menneskelige behov og skape en positiv dynamikk mellom mennesker. Ansatte forteller

at rektor har ikke tid til å følge opp alle jevnlig og at det dermed oppstår uformelle relasjoner.

Vestre Toten kommune har bestemt på et overordnet nivå at det er leder på enheten som skal ha personalansvar for alle, uavhengig av hvor mange det er. Dette påvirker mellomledernes rolle som endringsagenter ved skolen fordi det oppstår uformelle relasjoner. Uformelle relasjoner fører ifølge Bolman og Deal (s.211) til misnøye som igjen kan gjøre ansatte frustrerte og misfornøyde. Dermed kan det oppstå uproduktive og opprørske ansatte. Mellomlederne, som er tettest på de ansatte, vil merke dette mest, og det vil kunne tappe dem for energi og ressurser, slik Bolman og Deal påpeker med utgangspunkt i strukturperspektivet.

Samtidig trenger ikke uformelle relasjoner å være negativt. Battilana og Casciaro (2013) påpeker at endringsagenter kan bli utvalgt på bakgrunn av nettverket sitt, og du trenger ikke ha formell autoritet for å kunne påvirke. Mellomlederne ved skolen kan derfor fint virke som endringsagenter uten å ha personalansvar, men de må da være bevisst rollen sin og gjøres i stand til å kommunisere endringene i sitt nettverk. Uformelle samtaler kan også være svært kraftfulle, for eksempel de som gjennomføres på et pauserom eller et arbeidsrom. Kommunikasjon som foregår mellom folk som kjenner hverandre og har en gjensidig tillit, har ofte stor påvirkning (Brønn og Arnulf, 2020, s. 351).

Våre funn tyder imidlertid på at ikke alle mellomlederne er seg like bevisst rollen som endringsagent, og dermed kanskje ikke alltid er seg bevisst hvilken påvirkningskraft de har i uformelle samtaler. Manglende forståelse (sensemaking) av egen rolle som endringsagent blant trinnlederne ved VTU ser ut til å ha vært en klar begrensning i deres mulighet til å fungere som endringsagenter ved multiple endringer. Dette støttes av Balogun (2003) som viser til at organisasjoner ofte har begrensninger som kan hindre mellomlederne fra å gjennomføre endringene de de satt til. Ved VTU kan man si at mangel på definerte trinnlederroller har blitt en begrensning for trinnlederne i deres utøvelse av endringsagent-rollen.

For en fusjonsprosess vil den enkeltes opplevelse av likeverdighet mellom partene og rettferdighet være knyttet til store avgjørelser; for eksempel sammensetningen av ledergruppa (Monin et al, 2013) Medarbeideres oppfatning av ledere som rettferdige og etterrettelige vil kunne ha betydning for lederes evne til å skape tillit i en endringsprosess (Lines, 2005). Ledelsen ved VTU har gjort bevisste valg som har bidratt til å skape tillit og en opplevelse av rettferdighet. Eksempler på slike valg er fordelingen av ledergruppen med hensyn til tidligere skoletilhørighet og valg av skolens navn.

Ansettelsen av den nye skolens rektor et år før sammenslåingen trekkes fram som et genialt grep. Rektor fikk et år på seg til å forberede sammenslåingen og digitaliseringen av skolen. Professor Inger Stensaker forklarer i en You Tube-video (11. januar 2015) hvordan lykkes med sammenslåing i offentlig sektor. En av de tre punktene hun drar fram, er å sette av dedikerte ressurser, og hun sier hun har inntrykk av at det skorter på dette i offentlig sektor. Vestre Toten kommune valgte å sette av tid og ressurser ved å ansette rektor et år før den nye skolen åpnet og ved å gi økonomisk handlingsrom til bruk av eksterne konsulenter. Dette har vært med på å styrke mellomlederne i deres rolle som endringsagenter fordi frigjøring av ressurser er et viktig tiltak for å bygge endringskapasitet ved multiple endringer (Meyer og Stensaker, 2011, s. 90-91).

6 Konklusjon

I vårt casestudie har vi identifisert en rekke faktorer som påvirker mellomlederens forutsetninger for å kunne fungere som endringsagenter ved multiple endringer. Våre funn sammenfaller i stor grad med det som er beskrevet i teori og forskning for alle typer endringer, men multiple endringer skiller seg spesielt ut ved at de medfører økt kompleksitet og større krav til mellomlederens og organisasjonens endringskapasitet. Ved multiple endringer blir det for eksempel mer krevende å sjonglere oppgaven som endringsagent med ansvaret for å ivareta ansattes interesser og "business as usual", som er mellomlederens kjerneoppgave. Det kan lettere oppstå knapphet på ressurser i form av tid og oppmerksomhet når endringsoppgavene er såpass store og mangfoldige, noe vi ser flere eksempler på i vårt case. Det er derfor av betydning av det tilføres ressurser ved behov slik vi har sett i caset, og anerkjenner at behovet kan variere for de ulike prosessene i endringen.

På bakgrunn av relevant teori og caset fra VTU kan vi identifisere noen sentrale forutsetninger for at mellomledere skal kunne fungere som endringsagenter. Først og fremst finner vi at mellomleders egen sensemakingprosess danner grunnsteinen for deres virke som endringsagenter og har avgjørende betydning for hvordan de utfører alle de ulike ansvarsområdene sine knyttet til endringen. Deres tolkning av endringsinnholdet er utslagsgivende for hvordan de implementerer endringen, hvordan de prioriterer og hvordan de skaper mening for andre. Det er derfor avgjørende at endringen er godt begrunnet, og at det legges til rette for aktiviteter som understøtter denne meningsskapingen. Når endringene er mange og ulike kan det være nødvendig å skape en mening rundt endringen som "helhet", og samtidig ha fokus på sensemaking for de

ulike endringsprosessene ikke bare ved oppstart, men også underveis. Caset fra Vestre Toten Ungdomsskole gjør det også mulig å trekke frem noen konkrete eksempler på faktorer som påvirker meningsskapingen, både i positiv og negativ retning. Endringene på VTU har vært kommunisert ut med god begrunnelse; en “brennende plattform” har skapt oppslutning og forståelse rundt behovet for en ny skole. Flere har trukket frem betydningen av å se helheten når endringene er mange og ulike. Symbolske handlinger i fellesskap har bidratt til å markere avslutning og begynnelse på noe nytt og på den måten gitt anerkjennelse til det som har vært. En opplevelse av nøytral ledelse, en rettferdig sammensetning av ledergruppa, nye verdier og et nytt navn på skolen blir nevnt av flere. Involvering, mulighet for å gi feedback og medvirke ut fra egne interesser ser ut til å være en nøkkel til tilfredshet, selv om avgjørelser ikke alltid blir som man ønsker. Caset vårt tyder på at mellomlederne ikke bare har dratt nytte av disse virkemidlene på egne vegne som mottakere av endringen. Det har også gjort organisasjonen som et hele mer mottakelig for endringen, redusert motstand og lettet oppgaven som endringsagent.

Vi har også sett at mellomledernes egen rolle som endringsagent har vært gjenstand for sensemaking underveis. Det er ulikt hvordan og om informantene ser seg selv som endringsagenter. Implisitte og eksplisitte forventninger fra ledere og ansatte, rollebeskrivelser og organisasjonsstruktur ser ut til å være noe av det som har formet mellomledernes oppfatning av egen rolle. I vårt case ser vi at manglende rolleklarhet og en ledelsesstruktur som gir lite delegert ansvar nedover i organisasjonen kan bidra til at mellomlederes posisjon svekkes og at de opplever sin egen rolle som mindre betydningsfull. Det kan tyde på en mulig sammenheng mellom delegering av ansvar til mellomlederrollen, og deres mulighet for innflytelse og påvirkningskraft som endringsagenter. Organiseringen av ledergruppa kan ha hatt konsekvenser for muligheten til å få individuell oppfølging rundt rollen som endringsagent, det vil være begrenset tid til hver enkelt ansatt når alt personalansvar ligger hos rektor.

For å finne sin plass som endringsagent og skape mening i en kontekst av multiple endringer, er det nødvendig at mellomledere tar seg tid til å reflektere og at organisasjonen legger til rette for systematisk læring og erfaringsutveksling. På VTU ser vi at eksterne konsulenter har blitt brukt som ressurs for å styrke mellomledernes kunnskap og ferdigheter som endringsagenter. Dette har trolig vært spesielt nyttig fordi konsulentene ikke har blitt brukt som endringsagenter, men som rådgivere, og på den måten har man lagt til rette for forankring av endringen og sørget for å investere i kompetanse som kan bli nyttig i fremtiden.

I sin rolle som endringsagenter vil mellomlederne naturlig nok gjøre seg erfaringer etterhvert som endringene pågår. Dette ser vi mange eksempler på VTU. Multiple endringer skaper et komplekst landskap og stiller store krav til endringsagentens evne til å holde oversikt og fange opp skiftende behov i omgivelsene. Hvis det ikke legges til rette for at de kan drøfte sine erfaringer i fellesskap og dra nytte av hverandres kunnskap, vil organisasjonen miste en viktig mulighet for læring. For at endringsagentene skal kunne holde tritt med stadig nye oppgaver og krav som oppstår ved multiple endringer, bør ulike former for erfaringsutveksling og evaluering trolig skje systematisk og kontinuerlig. Funnene våre tyder på at denne type felles fora også gir mellomlederne en opplevelse av bekreftelse og anerkjennelse, og at det kan virke negativt inn på endringskapasitet dersom den uteblir.

I vårt case-studie har vi forsøkt å kartlegge faktorer som påvirker mellomledernes forutsetninger for å fungere som endringsagenter i multiple endringer. Ved å kategoriseringen de ulike faktorene har vi forsøkt å lage et oversiktsbilde, men samtidig funnet at mange av dem er overlappende og griper inn i hverandre. For å kunne forstå hva som påvirker mellomlederen som endringsagent må alle faktorene ses i helhet; mellomlederen former sin rolle gjennom meningsskaping i en dynamisk, sosial og kontekstuell prosess og som et resultat av både indre og ytre faktorer. Selv om vi i dette studiet i stor grad har konsentrert oss om forhold i mellomleders omgivelser, vil også indre faktorer i form av tidligere endringserfaring eller personlige forhold virke inn på rollen som endringsagent. Dette kom ikke inn under rammene for denne oppgaven, men er et interessant utgangspunkt for videre studier.

Konteksten der mellomleder utøver sin rolle vil være ulik for ulike endringer og faktorene er situasjons- og personavhengig. Vårt studie har derfor ikke automatisk overføringsverdi for multiple endringer i andre organisasjonen. Vi mener allikevel at den peker på virkemidler som kan være av nytte eller interesse for andre virksomheter.

7 Litteraturliste

- Andersen, Erling S: "Prosjektledelse - et organisasjonsperspektiv". 2. utgave. Fagbokforlaget, 2018
- Battilana, Julia & Casciaro, Tiziana : "The Network Secrets of Great Change Agents", Harvard Business Review, 2013
- Balogun, Julia: "From Blaming the Middle to Harnessing its Potential; Creating Change Intermediaries", British Academy of Management 2003
- Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E.: "Nytt Perspektiv på organisasjon og ledelse", Gyldendal 2017
- Brønne, Peggy Simic og Arnulf, Jan Kjetil: "Kommunikasjon for ledere og organisasjoner", Fagbokforlaget, 2014
- Burnes, Bernhard: "The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change", The Journal of Applied Behavioral Science, 2020
- Huy, Quy Nguyen: "In Praise of Middle Managers", Harvard Business Review, 2001
- Hope, Ole: "Mellomlederen", Gyldendal, 2015
- Kotter, John P.: "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", Harvard Business Review, 1995
- Kotter, John P.: "HBR's 10 Must reads on Change Management, Vol.2 (with bonus article "Accelerate!" by John Kotter)", Harvard Business Review, 2021
- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend: "Det kvalitative forskningsintervjuet", 3. utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS 2019
- Meyer, Christine og Stensaker, Inger: "Endringskapasitet". Fagbokforlaget, 2011.
- Nonaka, Ikujiro: «The Knowledge-Creating Company». Harvard Business Review, 69 (6), 96-104. 1991.
- Rouzies, Audrey, Colman, Helene Loe og Agwinc, Duncan: "Recasting the dynamics of post-acquisition integration", Elsevier, 2018,
- Rydland, Monica: "Hvilken rolle spiller mellomlederen?", Magma nr. 7, 2015
- Rydland, Monica: "Middle Manager's Role During Strategic Change: One Size Does Not Fit All", Universitetsforlaget, 2020

Ryen, Anne: "Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid". Fagbokforlaget 2017.

Specht, Julia, Kuonath, Angela, Pachler, Daniela, Weisweiler, Silke & Frey, Dieter : "How Change Agents' Motivation Facilitates Organizational Change: Pathways Through Meaning and Organizational Identification", Journal of Change Management, 2018

Van der Voet, Joris, Groeneveld, Sandra & Kuipers, Ben S. : "Talking the Talk og Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in av Public Organization", Journal of Change Management, 2014

Vestergaard, Bo: "Fair proces: fra upopulære forandringer til medarbejdere, der utvikler løsninger." 2. utgave. Lead Read, 2019.

Stensaker, Inger: "En økonom forklarer: hvordan lykkes med sammenslåinger", Norges Handelshøyskole, You Tube, 11. januar 2015

Stensaker, Inger: ledernytt.no: Åpenhet og involvering gir mindre motstand

<https://www.vestre-toten.kommune.no/om-oss/>