



Handelshøyskolen BI

MAN 50061 Endringsledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	20-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	12-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10071 IN08 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Britt Scheflo

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Mellomlederens ulike funksjoner i endringsprosesser
Navn på veileder *:	Helene Colman

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?:

Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	22
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Mellomlederens ulike funksjoner
i endringsprosesser

Eksamenskode og navn:

MAN50061 – Endringsledelse

Utleveringsdato:

20.09.2022

Innleveringsdato:

12.05.2023

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

FORORD	III
SAMMENDRAG.....	IV
1. INNLEDNING.....	1
<i>Bakgrunn og begrunnelse for valg av tema.....</i>	<i>1</i>
<i>Formålet med studien og undersøkelsesspørsmål</i>	<i>2</i>
<i>Avgrensning.....</i>	<i>2</i>
<i>Case-beskrivelse.....</i>	<i>2</i>
<i>Studiens struktur.....</i>	<i>2</i>
2. TEORI.....	3
ENDRING.....	4
<i>Episodiske endringer.....</i>	<i>4</i>
<i>Kontinuerlige endringer.....</i>	<i>5</i>
<i>Multiple endringer.....</i>	<i>5</i>
MELLOMLEDERENS PLASSERING I ORGANISASJONEN	6
LEDELSESKUNNSKAP OG KOMPETANSEKRAV VED ENDRING	6
RAMMEVERK FOR MELLOMLEDERS FUNKSJON VED ENDRING	7
TEORETISK GRUNNLAG FOR RAMMEVERKET	7
<i>Julia Balogun (2003).....</i>	<i>7</i>
<i>Quy Nguyen Huy (2001).....</i>	<i>8</i>
<i>Floyd & Wooldridge (1992).....</i>	<i>8</i>
RAMMEVERKETS FEM FUNKSJONER	9
<i>Internalisering.....</i>	<i>9</i>
<i>Personalhåndtering.....</i>	<i>10</i>
<i>Daglig drift.....</i>	<i>11</i>
<i>Endring i arbeidssett</i>	<i>11</i>
<i>Kommunikasjon.....</i>	<i>12</i>
ORGANISATORISK ENDRINGSKAPASITET	13
LEDERENS VERKTØYKASSE - MEYER & STENSAKER.....	13
<i>Frigjøre ressurser.....</i>	<i>13</i>
<i>Midlertidig øking i ressurser</i>	<i>14</i>
<i>Utvikle endringsressurser.....</i>	<i>15</i>
ORGANIZATIONAL CHANGE CAPACITY (OCC)	15
<i>Organisatorisk kontekst.....</i>	<i>15</i>
<i>Prosessdimensjonen</i>	<i>16</i>
<i>Læring</i>	<i>17</i>
3. METODISK TILNÆRMING	17

UNDERSØKELSESPØRSMÅL.....	17
FORSKNINGSDESIGN.....	18
DATAINNSAMLING	18
<i>Intervju</i>	18
<i>Utvalg av respondenter</i>	19
<i>Sekundærdata</i>	19
<i>Etiske og praktiske avveininger</i>	20
ANALYSE AV DATA	20
FORSKNINGENS KVALITET	21
<i>Intern gyldighet</i>	21
<i>Ekstern gyldighet</i>	22
<i>Pålitelighet</i>	22
4. EMPIRISKE FUNN, ANALYSE OG DISKUSJON	22
MELLOMLEDEREN.....	22
<i>Endringsprosessen</i>	23
<i>Analyse av konteksten for endringsprosessen</i>	24
MELLOMLEDEREN SOM IVERKSETTER AV ENDRING	25
<i>Ledelse</i>	25
RAMMEVERK FOR ENDRINGSPROSESSEN	26
<i>Internalisering</i>	26
<i>Personalhåndtering</i>	28
<i>Daglig drift</i>	30
<i>Endret arbeidssett</i>	31
<i>Kommunikasjon</i>	33
ENDRINGSKAPASITET	34
<i>Prosjektorganisering som virkemiddel for digital transformasjon</i>	34
5. KONKLUSJON	38
BEGRENSNINGER VED STUDIEN	40
FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	40
LITTERATURLISTE	41
VEDLEGG	44
INTERVJULISTE	44
INTERVJUGUIDE	44
UTDRAG FRA DATAANALYSE	45

Forord

Med denne studien avsluttes Executive Master of Management, endringsledelse, ved Handelshøyskolen BI. Det er med stor glede å kunne si seg ferdig med studieåret innenfor et spennende og omfattende fagområde.

En spesiell takk til virksomhetens kontaktperson og alle respondentene som tok seg tid til å stille opp i en hektisk arbeidshverdag. Jeg vil også takke Ph.d. Helene Colman for gode råd, og ikke minst lærerrike forelesninger.

Denne studien er et selvstendig arbeid og gjennomført som Executive Master of Management, endringsledelse, ved Handelshøyskolen BI. Derigjennom er studien godkjent, selv om det ikke innebærer at BI eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er kommet frem eller konklusjoner som er trukket i studien.

Oslo, 12.05.2023

Britt Scheflo

Sammendrag

Ved å studere mellomleders funksjon i endringsprosesser i sammenheng med behovet for kompetanse for effektivt å kunne fungere som mellomleder ved multiple endringer, er formålet med studien å få bedre innsikt i mellomleders funksjon i endringsprosesser hvor organisasjonens oppmerksomhet er rettet mot kapitalisering på endringskapasitet. Med det som utgangspunkt er undersøkelses-spørsmålet for denne studien: *Hvilken funksjon fyller mellomleder i endringsprosesser i organisasjoner med organisatoriske endringskapasitet?*

Studien er foretatt i en organisasjon som gjennom de siste 10 årene har vært gjennom en omfattende omstillingsprosess, som har satt sitt preg på dagens organisasjon og hvordan endringsinitiativer blir gjennomført. Det er foretatt en kvalitativ case-studie hvor oppmerksomheten har vært viet til mellomledernes egne opplevelser av utfordringer knyttet til endringsinitiativer.

For å forstå mellomleders komplekse rolle i endringsprosessen innenfor konteksten, er det tatt utgangspunkt i et rammeverk utarbeidet av Hope (2017), som bygger på litteratur og modeller fra forskningen til Floyd & Wooldridge (1992), Huy, (2001) og Balogun, (2003). For ytterligere forståelse tas det også utgangspunkt i Hope (2017, s. 116–117) kompetansemodell. For å gi et dekkende bilde av endringskapasitet, er det valgt å belyse begrepet endringskapasitet gjennom perspektivene Lederens verktøykasse - (Meyer & Stensaker, 2011) og Organizational change capacity (OCC) (Soparnot, 2011). Dette fordi de to perspektivene dekker noe ulikt.

Når det gjelder endringskapasitet fremstår prosjektorganisering av endring som en kapabilitet for hvilken funksjon mellomleder fyller i endringsprosesser, spesielt for funksjonen daglig drift, men også for organisasjonens evne til å videreutvikle endringskapasitet på lang sikt. Selv om studien langt på vei støtter det teoretiske fundamentet for studien, viser den også et avvik ved funksjonen endret arbeidssett. Det kan derfor fremstå som rammeverket (Hope, 2017) ikke fanger opp alle fasetter ved endring.

1. Innledning

Denne studien handler om mellomlederens funksjon i organisatoriske endringsprosesser, hvor drivkreftene for endring er begrunnet i offentlig sektors behov for digitalisering, og hvor organisasjonens oppmerksomhet er rettet mot kapitalisering på endringskapasitet utviklet gjennom tidligere endringsprosesser.

I tidligere forskning fremstilles ofte mellomleders funksjon i endringsprosesser i et negativt lys, ofte som «showstoppere», for endringsprosesser og fornyelse (Balogun, 2003, Huy, 2001). I takt med digitaliseringen i samfunnet, dreies også synet på mellomleders rolle i en mer positiv retning, hvor mellomleder oftere blir sett på som en sentral ressurs for implementering av endring (Balogun, 2003, Huy, 2001). For å gi mening til denne utviklingen må vi ta et lite tilbakeblikk;

Siden 1970-tallet, har offentlig sektor vært gjennom en betydelig endringsreise på grunn av teknologiutviklingen. I starten dreide teknologiendringene seg om overgangen fra analoge og papirbaserte løsninger, til digitale løsninger hvor søkelyset var rettet mot forbedring av eksisterende prosesser ved bruk av digital teknologi og data (Moderniseringsdepartementet, 2014). I dag er oppmerksomheten rettet mot digitalisering der teknologien griper mer inn i kjernevirksomheten og styres mer av virksomhetens strategi. Det handler oftere om å identifisere og digitalisere interne prosesser, noen ganger så ekstremt som å velte om på hele organisasjon. Vi kan derfor si at teknologiutviklingen har utfordret etablerte måter å løse oppgaver på, og dermed også hvordan alle i organisasjonen jobber, hvordan den ledes, verdier og tankesett som eksisterer, prosesser, synet på medarbeidere og omgivelsene rundt oss (Digir, 2022).

Bakgrunn og begrunnelse for valg av tema

Med nysgjerrighet for hvordan investeringene i teknologi best kan sikres for å nå organisasjonens mål, er det naturlig å rette oppmerksomheten mot mellomleders funksjon i endringsprosesser fordi teknologiimplementering ofte får store konsekvenser for linjeorganisasjonens ressurser som produserer organisasjonens resultater. Det foreligger separat forskning på mellomleders funksjon i endringsprosesser og på endringskapasitet, men koplingen mellom de to temaene kan fremstå som mindre dekket, spesielt ved multiple endringer (Stensaker & Haueng, 2016, s. 14). Mye av forskningen er også foretatt i privat sektor (Meyer & Stensaker, 2011). Meyer & Stensaker (2011, s. 11-12) har sett en økende tendens

til multiple endringer i sin forskning, og mener dette perspektivet utfordrer en stor del av den eksisterende litteraturen på endringsledelse fordi denne litteraturen ofte tar utgangspunkt i organisasjoner som er relativt stabile over tid.

Formålet med studien og undersøkelsesspørsmål

Ved å studere mellomlederens funksjon i endringsprosesser i sammenheng med behovet for kompetanse for effektivt å kunne fungere som mellomleder ved multiple endringer, er formålet med studien å få bedre innsikt i mellomlederens funksjon i endringsprosesser hvor organisasjonens oppmerksomhet er rettet mot kapitalisering på endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011, s. 89). Med det som utgangspunkt er undersøkelsesspørsmålet for studien:

Hvilken funksjon fyller mellomleder i endringsprosesser i organisasjoner med organisatoriske endringskapasitet?

Avgrensning

Studien er avgrenset til mellomlederens funksjon i endringsprosessen. Det vil si de lederne som er hierarkisk plassert ett nivå over de operative medarbeiderne (Huy, 2001, s. 73). Studien har viet oppmerksomheten til mellomledernes egne opplevelser av utfordringer knyttet til endringsinitiativer. Øvrige ansattes perspektiver er derfor utelatt. Studien er gjennomført innenfor offentlig sektor.

Case-beskrivelse

Gjennom de siste 10 årene har virksomheten hvor case-studien er gjennomført, vært gjennom en omfattende omstillingsprosess som har satt sitt preg på dagens organisasjon og hvordan endringsinitiativer blir gjennomført. Blant annet er et stort antall oppgaver og medarbeidere tilført organisasjonen fra andre sektorer. Fra internett kommer det frem at virksomheten har implementert ny strategi, ny kontorstruktur med en halvering av antall kontorer, og det er etablert en ny organisasjonsstruktur i virksomheten. Andre endringer dreier seg blant annet om å løse effektiviseringsbehov gjennom implementering av nye verktøy, arbeidsformer, omorganiseringer og opp- og nedbygging.

Studiens struktur

Studien er inndelt i kapitler hvor disse bygger på hverandre. I dette innledende kapittelet er det gitt en konseptuell ramme for utviklingen med digitalisering som drivkraft og hvordan dette treffer organisasjoner. Undersøkelsesspørsmålet,

formålet med studien og en beskrivelse av caset som er studert, er også inkludert i dette kapittelet. I kapittel 2 presenteres det teoretiske fundamentet. Det settes søkelys på hva vi allerede kjenner til og motstridende funn i tidligere forskning. Videre trekkes det på faglitteratur som gir økt forståelse for undersøkelses-spørsmålet. Kapittel 3 omhandler studiens forskningsmetode og de valg som er gjort. Her redegjøres det for databehovet i forhold til undersøkesspørsmålet og hvordan datagrunnlaget er hentet inn og analysert. Videre er det redegjort for validitet og reliabilitet. Basert på analyse av datagrunnlaget og vitenskapelig forankring, vil forskningsresultatet bli belyst i kapittel 4. Forhold som både støtter og er i konflikt med eksisterende faglitteratur vil bli diskutert, med særlig vekt på nye og interessante funn. I kapittel 5 presenteres konklusjonen for studien i lys av tidligere forskning. Avslutningsvis drøftes begrensninger ved studien og det skisseres også forslag til videre forskning.

2. Teori

Dette kapittelet starter med en redegjørelse for hva som forstås med begrepet endring. Deretter plasseres mellomlederen i organisasjonen. For å forstå mellomleders komplekse rolle i endringsprosessen innenfor konteksten som er beskrevet innledningsvis, er det tatt utgangspunkt i et rammeverk utarbeidet av Hope (2017). Rammeverket bygger på litteratur og modeller fra forskningen til Floyd & Wooldridge (1992), Huy, (2001) og Balogun, (2003). For ytterligere forståelse tas det også utgangspunkt i Hope (2017, s. 116–117) kompetansemodell. Dette er gjort fordi mellomleders funksjon i endringsprosesser skal dekke de oppgavesett som er påkrevet gjennom kunnskap og ferdigheter som mellomleder besitter (Hope, 2017, s. 112).

Meyer & Stensaker (2011, s. 89) mener at organisasjoners evne til å kapitalisere på endringskapasitet utviklet gjennom tidligere endringsprosesser og systematisk videreutvikling av endringsressurser i organisasjonen blir viktigere i fremtiden. For å gi et dekkende bilde av endringskapasitet, er det valgt å belyse begrepet gjennom to perspektiver; Lederens verktøykasse - (Meyer & Stensaker, 2011) og Organizational change capacity (OCC) (Soparnot, 2011). Dette fordi de to perspektivene dekker noe ulikt, hvor Meyer & Stensaker (Meyer & Stensaker, 2011) retter oppmerksomheten mot forholdet mellom daglig drift og utvikling mot minimalt produktivitetstap, mens Soparnot (2011) er mer rettet mot tilpassing til omgivelsene.

Endring

Endring handler om å utføre eller organisere virksomheten på en annen måte enn tidligere (Jacobsen, 2018, s. 13). For å få til endring, må en organisasjon flyttes fra den utilfredsstillende nåværende tilstanden til en ønsket fremtidig tilstand (van der Voet et al., 2014, s. 173). Endring innebærer derfor bevegelse og må betraktes som en prosess; en strøm av hendelser og handlinger, som bringer organisasjonen fra en tilstand til en annen (Jacobsen, 2018, s. 19). I følge Weick & Quinn (1999, s. 362) utløses vanligvis planlagte endringer ved at menneskene i organisasjonen ikke klarer å skape kontinuerlig adaptive organisasjoner.

Gioia & Chittipeddi (1991, s. 433) definerer endring som *et forsøk på å omforme dagens tankesett og handlinger hos organisasjonens medlemmer*. Her rettes oppmerksomheten mot enkeltindividenes tankesett av den gitte situasjonen som organisasjonen befinner seg i. Vi går hele tiden inn i situasjoner og fortolker ved hjelp av språk, handlingsmønster og erfaringer, hvor meninger dannes fortløpende i relasjon til andre (Hope, 2017, s. 92). Det betyr at endring også handler om å strukturere hvordan vi skal fortolke, forstå, anerkjenne, forklare, forutse og trekke konklusjoner fra det ukjente (Hope, 2017, s. 92).

Tradisjonelt har endringsprosessen vært delt i to perspektiver avhengig av endringens forløp; *episodisk- og kontinuerlig endring* (Weick & Quinn, 1999, s. 362).

Episodiske endringer

Episodisk endring er betegnelsen som brukes for å gruppere organisatoriske endringer som forekommer sjeldent, er usammenhengende og tilsiktet (Weick & Quinn, 1999, s. 362). Dette skjer i en kontekst preget av lange perioder med stabilitet, som brytes av store omstillinger (Weick & Quinn, 1999, s. 368-369). Dette skjer ofte ved at det over tid oppstår et avvik mellom organisasjonens struktur og oppfattelsen av krav og forventninger fra eksterne omgivelser. Etter hvert blir presset så stort at organisasjonen tvinges til endring, som igjen danner grunnlaget for en ny likevekt (Weick & Quinn, 1999, s. 365). De mest radikale endringene blir definert som disruptive fordi de bryter helt med den etablerte forståelsen av virksomhetsstrategien (Meyer & Stensaker, 2011, s. 12). I følge Weick & Quinn (1999, s. 636) ligger Lewins tre-steps-modell bak konseptene for episodisk endring, som er en av de tidligste prosessteoriene som ble utviklet, hvor begreper som *unfreeze - move - refreeze*, ble introdusert. Tanken bak Lewins

modell er at etablerte måter å arbeide på er nødt til å løses opp for at en organisasjon skal kunne være mottakelig for noe nytt. I følge Weick & Quinn (1999, s. 361) følger episodiske endringer sekvensen *unfreeze-transition-refreeze*. Den episodiske endringen tar utgangspunkt i at organisasjoner er stabile systemer, med rutiner, orden og forutsigbarhet (Tsoukas & Chia, 2002, s. 567). I dette håndteres endringsprosesser som en enkeltstående og isolerte hendelse. Endringer har derfor blitt sett på som noe som har en bestemt start og slutt (Jacobsen, 2018, s. 20). Episodiske endringer innebærer at målene for endring er formulert på forhånd (van der Voet et al., 2014, s. 173) og forutsetter at det tas initiativ basert på et definert behov.

Kontinuerlige endringer

Ved kontinuerlige endringer ser man på endringer som en kontinuerlig tilpasning til stadig skiftende omgivelser. Man ser på endringer som konstante, utviklende og kumulativt (Weick & Quinn, 1999, s. 375). I motsetning til episodiske endringer, så har ikke kontinuerlige endringer en konkret start eller slutt. Endringsprosessene er åpne, og ofte en tilpasningsprosess som går fra linjeorganisasjonen og oppover i hierarkiet, såkalt «bottom-up» (van der Voet et al., 2014, s. 173). Utfallet av kontinuerlige endringsprosesser er ikke forhåndsdefinerte, selv om en generell retning er angitt (van der Voet et al., 2014, s. 174). Her forstår man at mindre, inkrementelle endringer kontinuerlig gjennomføres i parallell, på tvers av organisatoriske enheter, slik at det totalt sett skapes betydelig endring i organisasjonen (Weick & Quinn, 1999, s. 75, van der Voet et al., 2014, s. 174). I følge Weick & Quinn (1999, s. 361) følger kontinuerlige endringer sekvensen *freeze-rebalance-unfreeze*.

Multiple endringer

Med multiple endringer vises det til at mange endringer skjer parallelt og overlapper hverandre i tid (Meyer & Stensaker, 2011, s. 14). Det betyr at organisasjoner sjelden eller aldri opplever stabilitet og ro til uttak av gevinster. I følge Stensaker & Haueng, (2016, s. 15) er det tre ting som kjennetegner multiple endringer; For det første omfatter de store endringsprosjekter med flere elementer, som endring i organisasjonsstruktur, styringssystemer, arbeidsprosesser osv., de foregår parallelt, og de er i varierende grad planlagte mens andre er mer inkrementelle. For det andre at nye planlagte endringer identifiseres før tidligere endringer er avsluttet slik at endring foregår kontinuerlig og er en normaltilstand.

For det tredje vil ulike typer endringer kunne treffe ulike deler av virksomheten samtidig (Stensaker & Haueng, 2016, s. 15).

Mellomlederens plassering i organisasjonen

I sin studie definerer Huy (2001, s. 73) mellomlederen *som alle ledere to nivåer under administrerende direktør og ett nivå over linjearbeidere og fagfolk.*

Definisjonen viser til at toppledelsen planlegger og setter i gang strategisk endring (Gioia & Chittipeddi, 1991), mens mellomledere iverksetter endringsinitiativer (Meyer & Stensaker, 2011, s. 109). Flere forskere beskriver derfor mellomlederen som en endringsagent i organisasjonen (Balogun, 2003, Rydland, 2018, Meyer & Stensaker, 2011). Rollen som endringsagent er mest fremtredende i den planlagte tilnærmingen til endring Weick & Quinn, 1999, s. 373).

Ledelseskunnskap og kompetansekrav ved endring

Ledelse innebærer å *lede medarbeidere gjennom endring* (Balogun, 2003, s. 69). Gary Yukl, referert i Mellomlederen (Hope, 2017, s. 44) definerer ledelse som *det å påvirke andre til å forstå og å bli enige om oppgavene som skal løses og hvordan de skal løses, og prosessen med å legge til rette for individuell og kollektiv innsats for å oppnå felles mål.* Ut ifra disse definisjonene kan det forstås en forventning om høyt kompetansekrav til mellomledere i endringsprosesser når endringer kan defineres som multiple fordi endringsprosessene da blir mer komplekse.

Hope (2017, s. 112) definerer kompetanse som *sammensetning av arbeidsrelatert kunnskap, ferdigheter, evner og egenskaper som kan tjene produktive hensikter i virksomheten og organisasjonen.* Videre at ledelseskompetanse kan inndeles i fire generelle kategorier; *kognitiv kompetanse, mellommenneskelig kompetanse, forretningskompetanse og strategikompetanse* (Hope, 2017, s. 113). Kognitiv kompetanse relaterer seg til mentale kapasiteter som *informasjonsinnhenting, informasjonsgenerering og informasjonsformidling, læring og tilpassing, kritisk tenking og kommunikative evner, forståelse samt muntlig og skriftlig fremstillingsevne. God dømmekraft, fremsynthet, intuisjon, kreativitet og evnen til å trekke essensen ut av uoversiktlige situasjoner* trekkes også frem som viktige kognitive kompetanseelementer (Hope, 2017, s. 113). Menneskelig kompetanse handler om kompetanse som er avgjørende for *effektivt å interagere og utøve innflytelse over andre.* Denne kompetansen innebærer kunnskap om blant annet menneskelig atferd og empati (Hope, 2017, s. 114).

Forretningskompetanse er kompetanse som relaterer seg til spesifikke funksjonsområder hvor mellomlederen arbeider. Her snakker vi om kunnskap som handler om å *håndtere utstyr, systemer og forretningsprosesser* i lederens underlagte enhet. I tillegg må man ha kompetanse om hele virksomhetens funksjonsområde for å kunne opptre effektivt (Hope, 2017, s. 114). Strategikompetanse, eller konseptuell kompetanse som det også heter, er kompetanse som relaterer seg til å håndtere usikkerhet og uklarhet, evnen til å forstå og håndtere komplekse problemstillinger og evnen til å kunne se kausaliteter. Kreativ problemløsning som innebærer problemdefinisjon, evne til å se alternative løsninger, evnen til å evaluere alternativer og evnen til å utarbeide en effektiv implementeringsplan er kompetansefaktorer som vurderes som kritiske for en leder (Hope, 2017, s. 115). Hope (2017, s. 115) trekker også frem evnen til å forstå endringer i de eksterne omgivelsene og hvordan dette vil påvirke virksomheten, forståelsen av den innbyrdes sammenhengen mellom ulike deler av virksomheten, og hvordan endringer for en del av organisasjonen vil påvirke de andre delene, er alle sett på som sentrale strategiske kompetanseelementer.

Rammeverk for mellomleders funksjon ved endring

Når det gjelder mellomlederens funksjon i endringsprosesser, har Hope (2017) utviklet et rammeverk ved å kombinere forskningen til Floyd og Wooldbridge (1992), Huy (2001) og Balogun (2003). Rammeverket er utviklet med fem grunnleggende funksjoner som mellomlederen må fylle for å lykkes i en endringsprosess; *internalisering, personhåndtering daglig drift, endring i arbeidsoppgaver og kommunikasjon* (Hope, 2017, s. 92). I følge Hope (2017, s. 91) må alle funksjonene i rammeverket dekkes dersom man skal få iverksatt en tilsiktet endring på en effektiv måte.

Teoretisk grunnlag for rammeverket

Julia Balogun (2003)

Julia Balogun (2003) retter oppmerksomheten mot mellomleder som bindeledd mellom organisasjonens strategiske og operasjonelle nivå, hvor det vektlegges fire ulike mellomlederoppgaver ved endring (Balogun, 2003, s. 75);

Gjennom en sensemakingprosess der mellomlederen må etablere sitt eget virkelighetsbilde, handler det om å etablere en forståelse og aksept for endringen (Balogun, 2003, s. 75-76). Videre en sensegivingprosess hvor hensikten er å

fortolke og kommunisere endringen til de underordnede slik at de kan danne seg et bilde av endringen og de konsekvensene endringen får (Balogun, 2003, s. 76-77). I dette ligger det også å håndtere motstand, gi støtte, veiledning og trening. Å holde driften i gang innebærer at mellomlederen til tross for sine andre oppgaver evner å holde konsentrasjonen på den daglige driften, også å ta ansvar for oppgaver ingen andre tar ansvar for, slik at virksomhetens samlet er i drift (Balogun, 2003, s. 77). Å implementere endringene innebærer at endringslederen tar ansvar for gamle og nye oppgaver, utvikler gode arbeidssett, avklarer grensesnitt med sideordnede slik at alle oppgaver er tilstrekkelig ivaretatt (Balogun, 2003, s. 78). Et annet poeng Balogun (2003) trekker frem er at mellomlederen i mange tilfeller er direkte berørt av endringer ved at oppgaver og ansvar endres, eller ved at mellomlederrollens funksjon får endret betydning eller at den faller helt bort. I slike tilfeller vil mellomledere oppleve egen rolle og oppgaver som utfordrende og dermed kan de arbeide mot de endringer som initieres (Balogun, 2003).

Quy Nguyen Huy (2001)

Huy (2001) trekker frem fire hovedområder hvor bidragene fra mellomlederen forekommer; For det første har mellomledere ofte verdiskapende gründerideer som de er i stand til, og villige til å realisere om de blir hørt av ledelsen (Quy Nguyen Huy, 2001, s. 73-76). For det andre er mellomlederen bedre enn de fleste toppledere til å utnytte de uformelle nettverkene i en organisasjon som gjør endring mulig (Huy, 2001, s. 76-77). For det tredje forholder de seg til, og tilpasser seg de ansattes følelsesmessige behov, og sikrer dermed at endringsinitiativets momentum opprettholdes (Quy Nguyen Huy, 2001, s. 77-78). Og til slutt styrer de mellom kontinuitet og endring (Huy, 2001, s. 78).

Floyd & Wooldridge (1992)

Floyd & Wooldridge (1992) utviklet en typologi over mellomleders innflytelse ved endring, som også består av fire ulike oppgaver; *synthesizer, champion, fasilitator og implementer* (Floyd & Wooldridge, 1992, s. 155). For å understøtte toppledelsens endringsinitiativer, må mellomleder samle og sammenfatte informasjon (Floyd & Wooldridge, 1992, s. 155). Videre må mellomlederen fremme alternativer til toppledelsens initiativer som innebærer at mellomlederen fremmer andre initiativer overfor toppledelsen enn de toppledelsen allerede har tatt, med det formål å få en alternativ retning på endringen (Floyd & Wooldridge, 1992, s.

155). I tillegg skal mellomlederen tilrettelegge for omstillingsevne for at organisasjonen skal være i stand til å ta imot de endringsinitiativene mellomlederen selv støtter (Floyd & Wooldridge, 1992, s. 155). Til sist skal mellomlederen iverksette strategien (Floyd & Wooldridge, 1992, s. 155).

Rammeverkets fem funksjoner

Internalisering

Internalisering handler om å forstå hva som skal skje i endringsprosessen og hvordan dette påvirker mellomlederen og de ansatte (Hope, 2017, s. 96). Det handler om at mellomlederne må ta inn over seg innholdet i en endring og gjøre innholdet til sitt (Hope, 2017, s. 98).

Hope (2017) henter teorikonseptet som dette bygger på fra sensemaking og sensegiving (Balogun, 2003). Med sensemaking forstås hvordan mellomleder skal fortolke, forstå, anerkjenne, forklare, forutse og trekke konklusjoner fra det ukjente (Hope, 2017, s. 96). Mellomleder skal skape en forståelse hos de underordnede for hvorfor endringen er nødvendig, hva endringen innebærer, og hvilke konsekvenser endringen har for organisasjonen og den enkelte medarbeider (Hope, 2017, s. 97). Fordi forståelse og forventninger til det ukjente er konstruert på individuelle og subjektive referanserammer, vil mellomleder aldri være sikker på at de underordnede har forstått endringsbudskapet i tråd med ledelsens intensjoner (Hope, 2017, s. 97). Med sensegiving forstås å bidra til andres meningsdanning på en slik måte at deres virkelighetsoppfatning stemmer med mellomleders foretrukne bilde av den organisatoriske virkeligheten (Hope, 2017, s. 97). Gioia & Chittipeddi (1991) og Balogun (2003) påpeker at sensemaking og sensegiving er en pågående prosess gjennom hele endringsløpet, og at det ved initiering av endring er en forventning om at leder tar rollen som meningsgiver (Hope, 2017, s. 97). Rollene kan deretter veksle mellom endringsmottakere og ledere. Enkeltindividenes tankesett av situasjonen som organisasjonen befinner seg i vil ha innvirkning på forløpet og resultatet av endringen.

Hope (2017, s. 99–100) trekker frem at praktiske, kognitive og atferdsmessige dimensjoner ved endringen må gjennomgås av mellomleder i internaliseringsprosessen for å lykkes i endringen. Den praktiske dimensjonen innebærer at mellomleder må delta i utvikling av egen jobbrolle, som igjen innebærer at mellomleder må delta i både horisontale og vertikale forhandlingsprosesser i organisasjonen (Hope, 2017, s. 99). Den kognitive

dimensjonen er en gjentakende sensemaking- og sensegivingprosess (Hope, 2017, s. 99). Her fortolker mellomleder andres forventninger og forsøker å lese signaler de sender, for å hjelpe seg selv til å fortolke hvilke konsekvenser endringen har for dem selv (Hope, 2017, s. 99). Den kognitive dimensjonen har også en effekt på hvordan mellomleder tenker om sitt eget arbeid (Hope, 2017, s. 99). Den atferdsmessige dimensjonen går ut på at mellomleder bør ha en positiv holdning til endringen for å være i stand til å ta inn over seg personlig atferdsmessig endring (Hope, 2017, s. 100).

I følge Hope (2017, s. 119) er nøkkelkompetanse for internaliseringsfunksjonen evnen til kritisk tenkning med særlig vekt på analytiske evner, logisk tenkning og evnen til å trekke konklusjoner og se sammenhenger i en sammensatt og uoversiktlig kontekst. I tillegg til kognitiv kompetanse må mellomleder ha strategisk kompetanse for å kunne forstå og fortolke endringer i eksterne omgivelser, og evne å identifisere og evaluere hvordan ulike deler av organisasjonen virker sammen (Hope, 2017, s. 119). Videre trekker Hope (2017, s. 119) frem forretningskompetanse, og utnyttelse av et bredt nettverk (Floyd & Wooldridge, 1992) som nyttig i å skaffe seg informasjon, innspill og inspirasjon når endringer skal fortolkes. Kognitiv kompetanse, som evnen til å lytte, god ledelsesforståelse er også viktig i internaliseringsprosessen (Hope, 2017, s. 119).

Personalhåndtering

Endringer forbindes ofte med uro, frykt og usikkerhet, og endringsmottakere responderer ulikt på endring (Hope, 2017, s. 102). Mellomlederens oppgave blir å håndtere personalet da mellomlederen er ansvarlig for aktiv ledelse av underordnede, som innebærer å håndtere arbeidsstokken, dens reaksjoner og atferd, og å sikre gjennomføring av intendert endring (Hope, 2017, s. 102).

Å håndtere individuelle behov dreier seg om å håndtere motstand, stressreaksjoner, frustrasjonen, håndtere sorgreaksjoner og forhandle og mekle mellom individer og grupper. I tillegg handler det om å være coach i prosessen med å lære opp og trene medarbeidere i et nytt arbeidssett eller prosedyre (Hope, 2017, s. 103). Balogun (2003, s. 76) er inne på dette ved å hjelpe andre gjennom endring ved sensemakingprosessen, hvor det også ligger å håndtere motstand, gi støtte, veiledning og trening til de underordnede. Personalhåndtering er en individuell øvelse i en kollektiv kontekst. Huy (2001, s. 77) kaller denne oppgaven for mellomlederens terapeutrolle. Dette er en funksjon hvor mellomleder arbeider tett

med sine underordnede for å etablere og sikre forståelse, aksept, trygghet og engasjement for endringen (Hope, 2017, s. 120), og mellomleder må følgelig beherske et bredt spekter av kognitiv og mellommenneskelig kompetanse, eksempelvis kognitiv kompetanse som kommunikasjon, men også mellommenneskelig kompetanse som takt og tone, sjarm, overbevisningsevne, forhandlingskompetanse, veiledningskompetanse, konflikthåndteringsevne og koordineringsevne, evne å vise empati, ha kunnskap om menneskelig atferd og sosial innsikt (Hope, 2017, s. 117). Videre må mellomleder ha forretningskompetanse, som kunnskap om regler, strukturer, måle- og oppfølgingssystemer, ledelsessystemer, og kunnskap om ansattes karakteristikk. Kunnskap om virksomhetens produkter og organisasjonens metoder og prosesser er også viktig for å håndtere personalet (Hope, 2017, s. 117). Kunnskap om de organisatoriske forholdene gir mellomleder en plattform for hvilke rammebetingelser og spilleregler som gjelder, og hvilke verktøy som er til rådighet i endringsprosessen (Hope, 2017, s. 120).

Daglig drift

Ved implementering av endring vil mellomleder raskt få et konkurrerende oppmerksomhetsområde og daglig drift kan fort bli lidende. Mellomlederens oppgave er imidlertid å balansere hensynet til daglig drift på den ene siden, og fremdrift i endringen på den andre siden, slik at akseptabel drift finner sted samtidig som endringen har god fremdrift (Balogun, 2003, s. 77). Huy (2001, s. 78) beskriver mellomlederen som en balansekunstner som skal skape kontinuitet mellom daglig drift og samtidig skape nødvendig endring. Det betyr at mellomleder skal prioritere tids- og ressursbruk mellom ulike aktiviteter slik at effekten på alle felt blir størst mulig (Hope, 2017, s. 105). Det handler om å legge vekt på de verdiskapende aktivitetene mens virksomheten gjennomgår endring. Da må mellomleder kjenne til virksomhetens grunnleggende arbeidsprosesser, produkter og tjenester for å kunne håndtere sine lederoppgaver på en effektiv måte for sine medarbeidere. I tillegg til forretningskompetanse må mellomleder ha organisasjonskompetanse (Hope, 2017, s. 122).

Endring i arbeidssett

Å endre arbeidssett er knyttet til alle aktiviteter som må gjennomføres for å implementere endring i en enhet. Disse aktivitetene vil blant annet innebære å utvikle nye arbeidssett, fordele oppgaver og ansvar, definere hvordan man skal

drive oppfølging og måling under og etter endring, definere rapporteringslinjer og til slutt, utdanne og trene sine ansatte (Hope, 2017, s. 106). Dette kaller Huy (2001, s. 73) mellomlederens entreprenørskap. Mellomleders rolle er å påse at nye arbeidssett blir tatt i bruk som en del av virksomhetens daglige drift i de respektive enhetene (Hope, 2017, s. 122). Å gjennomføre endringer i arbeidssett vil kreve at mellomleder innehar god forretningsmessig kompetanse. I tillegg kreves det at mellomleder evner å analysere, har logisk sans, i tillegg til å kunne utvikle konsepter (Hope, 2017, s. 116–117). Videre må mellomleder evne å identifisere og analysere hvordan virksomhetens ulike enheter og avdelinger arbeider sammen (Hope, 2017, s. 122). God dømmekraft og koordineringsevne er også viktig (Hope, 2017, s. 116–117). I tillegg til forretningsmessig- og kognitiv kompetanse, må mellomleder ha kunnskap om regler og prosedyrer, strukturer, ledelses-systemer, og kunnskap om virksomhetens produkter og tjenester (Hope, 2017, s. 123). Huy (2001, s. 73) omtaler derfor mellomlederen som entreprenør i denne konteksten.

Kommunikasjon

Uansett hvilke av de fire andre funksjonene i rammeverket mellomlederen er engasjert i, må mellomlederen være i stand til å kommunisere nødvendigheten av og grunnen til endring (Hope, 2017, s. 108). Det trekkes spesielt frem relasjonen til internaliseringsfunksjonen fordi det vil slå tilbake på troverdighet og overbevisning overfor de underordnede. I tråd med Huy (2001, s. 76) sin forskning er mellomlederens oppgave å kommunisere begrunnelsen og innholdet i endringen på en slik måte at underordnede tror på endringen og begrunnelsen for at endringen kommer. Huy (2001, s. 76) kategoriserer også mellomlederen som kommunikator i endringer. Kommunikasjon er også en motivasjonsfaktor for å opprettholde engasjement for daglig drift (Hope, 2017, s. 109). Gjennom personhåndtering må mellomleder skape en forståelse av hva som skjer for endringsmottakerne, og konsekvensene av hva som skjer (Hope, 2017, s. 109). Sensemakingprosessen innebærer formell og uformell kommunikative handlinger med medarbeidere som er berørt av endringen (Hope, 2017, s. 109). Mellomledere har videre en unik posisjon knyttet til det å kommunisere innholdet i en endring, særlig under selve implementeringen, først og fremst fordi mellomleder kjenner forretningen og hvordan den utøves i underlagt enhet (Hope, 2017, s. 109). De kan også drøfte og promotere endringen i sitt uformelle nettverk (Hope, 2017, s. 109).

På grunn av sin faglige integritet og kompetanse har mellomleder også høy anseelse i eget miljø (Hope, 2017, s. 109). Dialog med underordnede, sideordnede og overordnede for å skape godt arbeidsmiljø og effektive arbeidsprosesser er ifølge Hope (2017, s. 123) kjernen i mellomlederfunksjonen kommunikasjon, og henger nært sammen med sensegiving (Balogun, 2003). De andre fire mellomlederfunksjonene ved endring er også alle sterkt knyttet til kommunikasjonsfunksjonen og mellomleder må derfor beherske kognitiv kompetanse som skriftlig og muntlig kommunikasjon evne til aktiv lytting og evne til å forstå og absorbere kompleks skriftlig informasjon (Hope, 2017, s. 124).

Organisatorisk endringskapasitet

En organisasjons endringskapasitet kan forklares gjennom ulike dimensjoner og elementer. For å få et bredt perspektiv på begrepet, er det valgt å presentere to ulike teoretiske perspektiver; Lederens verktøykasse (Meyer & Stensaker, 2011) og OCC-rammeverket (Soparnot, 2011). Mens Stensaker & Meyer (2011) fokuserer på implementeringsprosessen, forklarer OCC-rammeverket endringskapasitet gjennom prinsipper fra både et ledelsesperspektiv og et kompleksitetsperspektiv (Soparnot, 2011, s. 641-642).

Lederens verktøykasse - Meyer & Stensaker

Begrepet endringskapasitet er et utbredt begrep i forskningslitteraturen, og dreier seg om *organisasjoners evne til å gjennomføre store og hyppige omstillinger med et lavt produksjons- og effektivitetstap* (Meyer & Stensaker, 2011, s. 16–17). Ifølge Meyer & Stensaker (2011) handler endringskapasitet om hvordan ledelsen mobiliserer for gjennomføring av endring, hvordan ansatte responderer, etablerte strukturer, rutiner og kultur i organisasjonen, og hvordan disse komponentene bidrar til vedvarende endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011, s. 17-18). Verktøykassen er delt i tre hovedkategorier; *å frigjøre ressurser, å øke ressursene eller å utvikle endringsressursene*.

Frigjøre ressurser

Ifølge Meyer og Stensaker (Meyer & Stensaker, 2011, s. 90) er den mest åpenbare måten å frigjøre ressurser gjennom omallokering av ressurser. Dette kan skje ved at ulike enheter i organisasjonen løser en bestemt oppgave på ulike måter, og at en omallokerer ressursene til den enheten som løser oppgaven mest effektivt. Videre

kan ressurser tas fra helt andre oppgaver, som da må klare seg med færre ressurser.

Prioritering og sanering av oppgaver går ut på vurdering om oppgaver kan utsettes i tid eller legges helt bort (Meyer & Stensaker, 2011, s. 91). Manglende prioriteringer kan føre til at implementeringen tar lengre tid enn planlagt, daglige oppgaver blir skadelidende, og de ansatte kan ende opp med en for stor arbeidsbelastning (Meyer & Stensaker, 2011, s. 91-92).

Selektiv inkludering dreier seg om utvelgelse av hvem som skal involveres for å oppnå forankring og eierskap til beslutninger, og å få frem best mulig kunnskap om hvordan ulike områder kan og bør håndteres (Meyer & Stensaker, 2011, s. 93). Andre viktige aspekter ved inkludering er når involveringen skjer i forhold til endringsprosessen, og hvilke beslutninger medarbeiderne blir involvert i. Graden av innflytelse kan gå fra full råderett over både prosess og beslutninger, til bare å bli informert (Meyer & Stensaker, 2011, s. 95).

Midlertidig øking i ressurser

Dersom man ikke klarer å frigjøre tilstrekkelige ressurser i organisasjonen, foreslår Meyer & Stensaker (2011, s. 96) en midlertidig økning i ressurser ved enten å tillate overkapasitet for en periode, eller tilføre nye ressurser til organisasjonen. Å tillate overkapasitet vil føre til forsinket gevinstuttak, men kan være aktuelt i situasjoner der effektivisering skjer i form av nedbemanning, eksempelvis ved innføring av ny teknologi og automatisering av arbeidsoppgaver (Meyer & Stensaker, 2011, s. 96). Et annet alternativ er innleie av konsulenter og vikarer, eller bruk av overtid. Sistnevnte kan føre til slitasje på medarbeidere, og da kan bruk av vikarer til å dekke opp daglige driftsoppgaver bidra til frigitt tid slik at fast ansatte eksempelvis kan bruke tiden på kompetanseheving eller bidra i endringsarbeid.

Et siste alternativ er prosjektorganisering, som blir brukt for å styre, lede og gjennomføre endringer. Dette er basert på ideen om at det kan være fornuftig å skille drift fra endringsrelatert arbeid. Ved å skape en dobbel struktur som muliggjør beslutninger, og et fokus som ellers ville vært mer utfordrende, gjennom økt samarbeid på tvers av etablerte organisasjonsgrenser, og ved å øke individenes arbeidskapasitet bidrar prosjektorganisering til endringskapasitet i organisasjoner (Meyer & Stensaker, 2011, s. 99).

Utvikle endringsressurser

Når det gjelder å utvikle endringsressurser for å bygge opp endringskapasitet, kan dette skje ved at ledere får erfaring med endringsprosesser og derigjennom kopler tidligere og nåværende endringer, og tenker samtidig fremover.

Videre kan organisasjoner bygge opp kompetanse hos medarbeidere og ledere på endringer, som står klar til å mobilisere. Disse ressursene kan være på individnivå, men kan også utvikles gjennom å ha strukturer og rutiner som brukes igjen og igjen (Meyer & Stensaker, 2011, s. 101). Meyer & Stensaker (2011, s. 109) påpeker viktigheten av at organisasjoner tilstreber en form for fleksibilitet i utviklingen av endringskompetanse gjennom generell anvendelse av endringskompetanse på tvers av endringsprosjekter og operativ drift.

En viktig måte å utvikle endringskapasitet på er å etablere strukturer og rutiner for endring som kan brukes igjen i fremtidige endringsprosjekter. I følge Meyer & Stensaker (2011, s. 112) vil velfungerende prosedyrer for hvordan man kjører omstillingsprosesser bidra til at fremtidige prosesser blir mer effektive og på den måten bidra til økt endringskapasitet. Rutiner for endring kan dreie seg om hvordan man samarbeider med tillitsvalgte, informasjon og kommunikasjon, involvering, omplassering og nedbemanning (Meyer & Stensaker, 2011, s. 114).

Organizational change capacity (OCC)

Det andre perspektiv på endringskapasitet finner vi hos Soparnot (2011), som har utviklet rammeverket *Organizational Change Capacity* (Soparnot, 2011, s. 659). Organizational Change Capacity (OCC) definerer endringskapasitet som *en organisasjons evne til å utvikle og implementere hensiktsmessige organisasjonsendringer for hele tiden å tilpasse seg sitt miljø* (Klarner et al., 2008, s. 58). Her forklares endringskapasitet med en dynamisk kapabilitet, en organisatorisk evne som mobiliserer ulike organisatoriske ressurser som struktur, kultur, deltakere, etc., med kontinuerlig læring og tilpasning. Dette gjør det mulig for organisasjoner å håndtere risiko ved endring, men også evnen til å implementere endringsinitiativer (Soparnot, 2011, s. 644-645). OCC består av tre komponenter; *kontekst prosess, og læring* (Soparnot, 2011, s. 648).

Organisatorisk kontekst

Organisatorisk kontekst er en signifikant moderator for endringssuksess, og handler om interne og eksterne forhold som kan fremme eller hemme endring.

Den består av *organisasjonens felles forestilling om endring, strukturell fleksibilitet, kulturell konvergens, tillit, rutiner og individuell læringskapasitet* (Klarner et al., 2008, s. 65-66).

En felles forestilling om endring innebærer en felles forståelse blant de ansatte om endringens betydning. Dette vil kunne styre de ansattes tanker om og atferd til initiativet og implementering av endringen (Klarner et al., 2008, s. 65).

Strukturell fleksibilitet refererer seg til organisasjonens struktur og er todelt; ekstern gjennom intensiv bruk av underleverandører og intern ved bruk av semi-autonome team (Soparnot, 2011, s. 650). Endringsdeltakerne kan oppleve at fleksibiliteten ved bruk av underleverandører endrer deres relasjoner til miljøet rundt, noe som kan gjøre endring lettere i implementeringsprosessen (Soparnot, 2011, s. 650). I tillegg kan fleksibilitet i strukturen skape en arena for individuell læring. Bruk av team åpner for dialog, meninger og fleksibilitet (Soparnot, 2011, s. 650). Det refereres til at strukturell fleksibilitet vil føre til bedre løsninger og en økt forståelse for endringsprosesser (Soparnot, 2011, s. 650).

Kulturell konvergens refereres til som symbolsk rammeverk for organisasjonens kultur, og fungerer som referanse for de ansattes oppfattelse av endringens grad av legitimitet, noe som kan forklare de ansattes deltakelse og tilhørighet til organisasjonen (Soparnot, 2011, s. 651).

Tillit mellom partene i endringsprosessen medfører at prosessen går lettere (Soparnot, 2011, s. 651–652). Tillit mellom mennesker bygges opp over tid og kan forekomme i ulike former. Det er derfor en fordel om det eksisterer tillit mellom partene før endringen iverksettes.

Læring refererer seg til de ansattes evne til å lære seg nye måter å tenke og handle på er viktig for å øke individuell endringskapasitet. De ansatte kan gjennom å tilegne seg kunnskap bli drivere i stedet for hindringer for endringen (Soparnot, 2011, s. 652-653).

Prosessdimensjonen

Prosessdimensjonen refererer til prinsipper for endringsprosessen ved håndtering av fem elementer som bidrar til å bygge endringskapasitet; *transformasjonsledelse, en trinnvis implementeringsprosess, kollektivt opparbeidede prosesser, transparens og endringens legitimitet* (Klarner et al., 2008, s. 62-64).

Transformasjonsledelse refereres til som en person som kan overbevise mektige individer i organisasjonen om endringsinitiativets betydning, og dermed

skape en politisk koalisjon for endringen. En konsekvens er at disse individene aktivt vil støtte ledelsen og kommunisere endringens visjon videre i organisasjonen (Klarner et al., 2008, s. 62).

Videre indikerer Klarner et.al. (2008, s. 62) nødvendigheten av en trinnvis endringsprosess gir de involverte ansatte tilstrekkelig tid til å skaffe seg nødvendig ny kunnskap og ferdigheter. Denne rytmen opprettholder også en viss stabilitet under endringsprosessen (Klarner et al., 2008, s. 63) og kan bidra med å redusere motstand til endring i organisasjonen (Klarner et al., 2008, s. 63). Med kollektivt opparbeidede prosesser refereres det til at organisasjonsendringer bør skje gjennom diskusjoner, problemløsning og læring slik at man bygger kollektiv læring for å oppnå tilstrekkelig engasjement og støtte, og for å være effektivt (Klarner et al., 2008, s. 63).

I likhet med viktigheten av kollektivt opparbeidede prosesser, refereres det til at åpenhet i endringsprosesser er like viktig. Ved kontinuerlig kommunikasjon av innsats og resultater gjennom endringsprosessen gis de ansatte mulighet til å forstå og tolke hva endringen dreier seg om og dermed en mulighet til å fortolke endringen slik den er intendert (Klarner et al., 2008, s. 64).

Med endringens legitimitet refereres det til at organisatoriske aktører kun forplikter seg til prosjekter som de anser som berettigede. Legitimitet bestemmes av endringsforkjempernes forpliktelse til endring, utholdenheten i deres handlinger under endringsprosessen, samt ressursene som toppledelsen bidrar med (Klarner et al., 2008, s. 64).

Læring

Læringsdimensjonen refererer til organisasjonens evne til å kontinuerlig undersøke sine praksiser og forsøke å forbedre dem (Soparnot, 2011, s. 656, Klarner et al., 2008, s. 66).

3. Metodisk tilnærming

Undersøkelsesspørsmål

Arbeidet med undersøkelsesspørsmålet har vært en prosess med stadige endringer og presiseringer. Prosessen startet med et ønske om en studie rundt implementering av endring i en organisasjon med lang erfaring og gode resultater med endringsprosesser. Det ble foretatt en kartlegging av virksomheter innenfor

offentlig sektor, og utarbeidet en prioriteringsliste over aktuelle kandidater. Deretter ble første virksomhet på listen kontaktet. Responsen var positiv, og det ble inngått avtale om samarbeid. Neste steg i prosessen ble å operasjonalisere ønsket tema for studien. I denne fasen ble det søkt etter litteratur innenfor implementering av endring og resultatet var overveldende. Det ble derfor brukt mye tid på å finne frem til et område som var mindre dekket i eksisterende faglitteratur. Videre ble det avtalt et første møte med kontaktpersonen for virksomheten hvor tema for studien ble diskutert. På bakgrunn av diskusjonen ble det utlevert prosjektdokumentasjon for det aktuelle prosjektet for studien. Kontaktpersonen for virksomheten jobbet med å fremskaffe respondenter for studien, før disse ble kontaktet av meg for avtale om intervju.

Forskningsdesign

I denne studien er hensikten å beskrive en situasjon gjennom dybdeforståelse av konteksten hvor endringer utspiller seg. Det er derfor valgt en kvalitativ case-studie. Case-studien gir mulighet til å forstå hvilke funksjoner mellomledere i offentlig sektor fyller i endringsprosesser og derigjennom gi mulighet til ny innsikt. En begrensning er imidlertid å generalisere fra en case til en annen (Jacobsen, 2015, s. 100), spesielt i denne studien hvor flere endringsinitiativer ligger til grunn innenfor samme tidsperiode. Forskningen har et utforskende preg (Jacobsen, 2015, s. 99).

Datainnsamling

Intervju

Det er utarbeidet en intervjuguide hvor formålet er å planlegge samtalen med respondentene slik at intervjuene gjennomføres etter de samme temaene. Intervjuguiden gir mulighet til fortløpende å stille oppfølgingsspørsmål, samtidig som respondentene gis mulighet til frihet i besvarelsen (Jacobsen, 2015, s. 149). Forskningsdesignet er kvalitativt og med 9 respondenter. Oppmerksomheten er rettet mot hva hver enkelt respondent sier og hvordan denne fortolker og vektlegger sine meninger. Intervjuene har derfor vært åpne.

Det ble satt opp en plan for gjennomføring av intervjuene, og alle intervjuer ble gjennomført i henhold til planen. Som kanal er digitalt intervju valgt. Dette for lettere tilgang til respondentene, samtidig som digitalt intervju ble vurdert som egnet til å etablere tillit og åpenhet i samtalen. Det ble også vurdert

som egnet til å få flyt og sammenheng i intervjuet, og samtidig gi mulighet til observasjon av respondenten (Jacobsen, 2015, s. 148). Intervjueffekten og -konteksten er også vurdert (Jacobsen, 2015, s. 173). Det ble avsatt 60 minutter til hvert intervju.

Ulempen med denne metoden for datainnsamling er at den er ressurskrevende i form av planlegging, gjennomføring og transkribering av intervjuer i etterkant, samt analyse av en stor mengde data. Et annet forhold som viste seg krevende var å fokusere intervjuene rundt caset for studien, som var prosjektet Digital arbeidsplass. Årsaken til dette kan tilskrives en organisasjon med multiple endringer, hvor endringsinitiativet Digital arbeidsplass fikk lite oppmerksomhet i forhold til andre endringsinitiativer i virksomheten i noenlunde samme tidsperiode. Informantene ga derfor informasjon på generelt grunnlag om alle endringsinitiativer avhengig hvor berørt de var av de respektive endringene, uten nødvendigvis å ta hensyn til når endringsinitiativet ble gjennomført. Datagrunnlaget er derfor fragmentert og noe utenfor angitt tema og tidsperiode for studien. Dette må betraktes som metodisk feil, som gjør at forskningen ikke kan betraktes som gyldig.

Utvalg av respondenter

Jacobsen (2015) skiller mellom respondenter og informanter, hvor respondenter har direkte kjennskap til fenomenet. Informanter har god kjennskap til fenomenet, men representerer ikke gruppen som er undersøkt (Jacobsen, 2015, s. 178). Respondentene er fra ulike fagenheter i organisasjonen, og med en landsdekkende geografisk spredning. Alle respondentene har personalansvar for ressurser i produksjonen og personalansvarets omfang er mellom 13 og 20 underordnede. Av praktiske grunner har organisasjonen rekruttert kandidater til studien hvor det ble konkretisert et ønske om å intervju mellomledere. Ulempen ved selv å ikke velge respondenter er at det da ikke er kontroll på informasjonen som kommer inn (Jacobsen, 2015, s. 193). I ettertid har det blitt vurdert et behov for å intervju linjeresurser i de respektive enheter for å få et utvidet perspektiv på mellomleders rolle i endringsprosessen. Imidlertid lot dette seg ikke gjennomføre grunnet tidsbegrensninger.

Sekundærdata

I tillegg til primærdata, er det innhentet prosjektdokumentasjon, informasjon fra organisasjonen og internett. Prosjektdokumentasjonen og annen sekundærdata fra

organisasjonen inngår i konteksten, mens informasjon fra internett omhandler bakgrunnsinformasjon om organisasjonens endringsreise og andre forhold som er av relevans for studien (Jacobsen, 2015, s. 140).

Etiske og praktiske avveininger

Det er lagt vekt på at hovedhensikten med intervjuene skal være åpent for de som blir intervjuet, og informert om hvordan resultatene skal brukes. Det er også innhentet samtykke til at intervjuene tas opp på bånd. Informasjon som fremkommer i studien kan ikke betraktes som personopplysninger og informasjonfølsomheten er derfor lav (Jacobsen, 2015, s. 49).

Det er et lite utvalg med kun 9 respondenter, og faren for identifisering av deltagerne i datamaterialet er stor. Det er derfor forsøkt å anonymisere data i studien ved hjelp av lav detaljeringsgrad på dataene. Det etterstrebes diskresjon ved full anonymitet (Jacobsen, 2015, s. 49). Det er signet en avtale mellom partene om at dokumentasjon og data utlevert av organisasjonen og innhentet gjennom intervjuer ikke skal tilgjengeliggjøres for andre. Av respekt for avtalen som er inngått, er denne dokumentasjonen ikke vedlagt studien da det vil identifisere virksomheten og utgi informasjon som er klassifisert som klausulert. Imidlertid anses analyse av data som en del av studiens evalueringskriterier. Analysegrunnlaget er derfor vedlagt studien etter at materialet er anonymisert. Ellers følges BIs retningslinjer og prosesser for meldeplikt.

Så langt det lar seg gjøre, er de valgene som er foretatt i løpet av studien gjort eksplisitt (Jacobsen, 2015, s. 52). Det foreligger ingen oppdragsgiver for forskningen. Jeg som forsker er dermed uavhengig i forhold til denne studien og de resultater som kommer frem. Studiens integritet er derfor ivaretatt (Jacobsen, 2015, s. 54).

Analyse av data

Arbeidet med dataanalysen er gjennomført ved at de kvalitative dataene er delt inn i fire faser (Jacobsen, 2015, s. 199). I første fase ble samtlige intervjuer transkribert kort tid etter at intervjuet var gjennomført. Da alle intervjuene var transkriberte, ble det satt opp et faktaark for hvert intervju hvor alle uttalelser fikk en unik tallkombinasjon, samtidig som lydopptak ble slettet. Deretter ble datagrunnlaget konvertert til et tabellarisk oppsett i MS Excel. I Excel ble datagrunnlaget ytterligere kodet etter emner med utgangspunkt i undersøkelsesspørsmålet og annen teoretisk forankring slik at filtrering og

sortering ble mulig. I tillegg ble utsagn anonymisert, eksempelvis ved at avdelingsnavn ble erstattet med ord som eksempelvis «vår fagenhet», «en annen fagenhet» osv. I utsagn hvor endringen dreier seg om virksomhetsoverdragelse, er det også anonymisert hvor i kommunal sektor som ble berørt ved bare å si «kommunal sektor». Tidspunkt for når virksomhetsoverdragelsen fant sted er også fjernet for å unngå identifisering.

I fase 3 ble relevante data ytterligere strukturert og systematisert i forhold til aktualitet med utgangspunkt i undersøkelsesspørsmålet. Videre ble det satt søkelys på mønster i datagrunnlaget, som enten fravek eller var sammenfallende. Til slutt ble dataene ytterligere kategorisert og funn ble sammenstilt slik at det kunne trekkes ut sammenhenger og forbindelser for mer generelle sluttinger i forhold til undersøkelsesspørsmålene.

Som nevnt innledningsvis i dette kapittelet, har det å formulere undersøkelsesspørsmålet vært en krevende prosess, hvor temaet for studien har vært endret flere ganger fordi det har vært uklart hva som egentlig er interessant å undersøke. På den måten har avgrensningen vært uklar, noe som reflekteres i data som er samlet inn, og følgelig også på analysen som er gjennomført.

Forskningens kvalitet

Intern gyldighet

Forskningsdesignet legger opp til en intensiv undersøkelse (Jacobsen, 2015, s. 91) med virkelighetsnære beskrivelser. Ifølge Jacobsen (2015, s. 91) gir dette en høy grad av intern gyldighet. Intervjuer med respondenter, gjennomgang av prosjekt-dokumentasjonen og annen sekundærdata er dermed med på å sikre intern gyldighet. Imidlertid stilles det spørsmål ved om tilstrekkelig antall respondenter ble intervjuet, og om kvaliteten på intervjuene er god nok.

Ifølge Jacobsen (2015) kan en undersøke metning av funn gjennom intervjuene ved at det gjennom intervju av flere kandidater ikke tilkommer ny informasjon og at de samme elementene gjentas (Jacobsen, 2015, s. 193). I studien var det ingen ting som tydet på metning. Kildene ble i tillegg valgt ut av organisasjonen og studien var avtalt gjennomført innenfor en gitt ramme. Det er dermed ikke kontroll over tilgang til de respondentene som kan gi mest dekkende informasjon, ei heller om det av samme grunn kan konkluderes på riktig grunnlag.

Endringsinitiativet ble gjennomført i perioden september 2020 til desember 2021. Dette medfører en tidsforskjell i innhenting av primær- og

sekundærdata, som kan påvirke meg som forsker ved at jeg leter etter informasjon som støtter opp om de antagelser jeg har dannet meg gjennom «før-antagelser» (Jacobsen, 2015, s. 232). For å validere at respondentenes data legges til grunn i forskningen, har respondentene gjennomgått og gitt tilbakemeldinger før det er konkludert i forskningsrapporten (Jacobsen, 2015, s. 233). Tilbakemeldinger fra respondentene dreier seg i all hovedsak om ytterligere anonymisering av utsagn. Oppsummert er den interne gyldigheten for studien vurdert som middels god.

Ekstern gyldighet

Det er vanskelig å se at datagrunnlaget er generaliserbart ut ifra den informasjonen som er gitt over. Dette henger sammen med få respondenter og måten respondentene er valgt ut på (Jacobsen, 2015, s. 238) samt utfordringer knyttet til tema for studien og datainnsamlingen. Den eksterne gyldigheten vurderes derfor som lav.

Pålitelighet

Det er ikke grunn til å tro at jeg, som intervjuer, har påvirket resultatet av forskningen gjennom stimulering av respondenten i intervjusituasjon (Jacobsen, 2015, s. 242). Ei heller ses det utfordringer knyttet til MS Teams som kanal for intervju (Jacobsen, 2015, s. 243). Dette henger sammen med utstrakt bruk av verktøyet gjennom hele Covid-19 pandemien og at respondentene dermed har god erfaring med digitale kommunikasjonsplattformer.

4. Empiriske funn, analyse og diskusjon

Hensikten med dette kapittelet er å presentere empiriske funn og analysere disse mot studiens teoretiske fundament. Undersøkelsesspørsmålet vil være gjennomgående i hele analysen. Respondentenes skildringer og referanser til sekundærdata er vist i kursiv.

Mellomlederen

Organisasjonen hvor studien ble gjennomført er stor og har mellomledere på ulike nivåer. Derigjennom kan det forstås at ulike mellomledernivåer har ulike oppgaver hvor det stilles ulike kompetansekrav til ledere (Hope, 2017, s. 128). Respondentene i denne studien viser til personalansvar for et varierende antall linjeressurser og er således i tråd med hvordan Huy (2001, s. 73) plasserer mellomlederen i organisasjonen. Enhetene som mellomlederne representerer kan

være opp til så mange som 20 personer, og variasjon i alder spenner fra ca. 23 år og helt opp til ca. 65 år noen steder. Respondentene er geografisk lokalisert fra nord til sør i landet, og ingen respondenter representerer samme lokasjon.

28: *Mine er fra 23 til 60 år. Et fint spenn i alder og miks av kjønn.*

415: *Ganske høy gjennomsnittsalder. 30-65. Folk her er veldig erfarne – de har jobbet lenge i etaten, kan det faglige og oppgavene sine veldig godt.*

Definisjonen til Huy (2001, s. 73) viser implisitt til mellomlederen som iverksetter av endringsinitiativer og at toppledelsen er de som planlegger og setter i gang strategisk endring (Gioia & Chittipeddi, 1991, Meyer & Stensaker, 2011). De samme antydningene finnes igjen i studien:

350: *Det er et stykke til vi får «bottom up»-tankegang.*

240: *Etaten er en profesjonell, strømlinjeformet organisasjon. Av den grunn kan det oppleves som toppstyrt. Det kommer informasjon ovenfra som skal formidles ut og det er det samme som skal formidles til alle.*

Disse funnene sier noe om mellomleders plassering i organisasjonen og kan dermed gi retning til hvilken funksjon mellomleder har i endringsprosesser, og hvilke kompetansekrav som stilles for at mellomleder skal være en effektiv leder i endringsprosesser. Funnene sier også noe om konteksten til endringsprosesser i organisasjonen, som blir diskutert i neste avsnitt.

Endringsprosessen

Respondentene beskriver en organisasjon i konstant endring og hvor dette har foregått over flere år:

149: *Det er en total omorganisering, ikke bare en gang, men mange ganger og hele tiden. Nye miljøer blir tatt inn. Det er nok mange som føler på at det har vært vanskelig, stort og tungt.*

148: *Digital arbeidsplass er ingen utfordring for etaten fordi organisasjonen har vært i endring i mange år.*

Det kommer også frem at organisasjonen er toppstyrt, hvor de aller fleste endringene er initiert av ledelsen basert på definerte behov, og hvor målene for endring er forhåndsdefinerte (Weick & Quinn, 1999, s. 365):

315: *Ellers så tenker jeg at etaten gjør veldig mye bra, men har litt å hente på dette med medarbeiderskap og medarbeiderinvolveringen, og at ting*

skal komme nedenfra slik som innspill og forbedringer. Det oppleves som linjen er lang, og det er veldig silobasert mellom fagmiljøene.

Endringene varierer i størrelse og omfang, og treffer ulike deler av organisasjonen innenfor samme tidsperiode (Stensaker & Haueng, 2016, s. 14):

235: *Nå utvikles det nye fagsystemer i et helt annet prosjekt, som vil være en mye større endring. Det har ingen sammenheng med Digital arbeidsplass, men det treffer oss hardt.*

Noen av endringene fremstår som radikale, eksempelvis ved virksomhetsoverdragelse, og andre som inkrementelle, eksempelvis ved implementering av Digital arbeidsplass (Meyer & Stensaker, 2011, s. 12):

150: *Den digitale arbeidsplassen, som dem aller fleste ser nytten av, blir bare bagateller i forhold til alt det andre vi har gjennomgått. Digital arbeidsplass er bare sukker på kaka. Det er en ønsket endring, motstanden er liten.*

Analyse av konteksten for endringsprosessen

Endringsbildet som tegnes av respondentene fremstår som fragmentert og kaotisk, og minner lite om episodiske endringer hvor det tas utgangspunkt i stabilitet, orden og forutsigbarhet (Tsoukas & Chia, 2002, s. 567). Det beskrives en situasjon av både store og små endringer hvor noen endringer omfatter flere elementer, eksempelvis nye IT-systemer, i forbindelse med virksomhetsoverdragelse og ved omdisponering av fagkompetanse internt. Endringene foregår ofte i parallell og overlapper hverandre i tid (Stensaker & Haueng, 2016, s. 14). Imidlertid kommer det frem at målene for endringene er forhåndsdefinerte, noe som viser til at endringen er planlagt, med definert start- og sluttdato (Jacobsen, 2015, s. 20). I tillegg blir noen endringer oppfattet som inkrementelle endringer, som gjennomføres i parallell, på tvers av organisatoriske enheter, selv om disse endringene i realiteten også er planlagte. Videre kommer det frem at ulike endringer treffer ulike deler av organisasjonen samtidig. Respondentenes beskrivelser fremstår derfor som en blanding mellom episodiske- og kontinuerlige endringer, og sammenfaller med Stensaker & Haueng (2016, s. 14) som beskriver multiple endringer, hvor endring er blitt en normaltilstand i organisasjonen. Dette fordi organisasjonens mange endringer er planlagte og skjer i parallell, samtidig som de overlapper hverandre i tid slik at organisasjonen sjelden eller aldri opplever stabilitet og ro til gevinstuttak.

Mellomlederen som iverksetter av endring

For å forstå mellomleders komplekse rolle i prosesser med multiple endringer, er det tatt utgangspunkt i et rammeverk utarbeidet av Hope (2017). Med referanse til teorikapittelet, bygger rammeverket på litteratur og modeller fra forskningen til Floyd & Wooldridge (1992), Huy, (2001) og Balogun, (2003). For ytterligere forståelse, tas det også utgangspunkt i ledelseskompetanse (Hope, 2017, s. 116–117) og ulike kompetansekrav som er knyttet til mellomleders funksjon ved endring. Dette er gjort fordi mellomleders funksjon skal dekke de oppgavesett som er nødvendige ved multiple endringer.

Ledelse

Med referanse til teorikapittelet, innebærer ledelse å lede medarbeidere gjennom endring (Balogun, 2003, s. 69). Gary Yukl, referert i Mellomlederen (Hope, 2017, s. 44) definerer ledelse som *det å påvirke andre til å forstå og å bli enige om oppgavene som skal løses og hvordan de skal løses, og prosessen med å legge til rette for individuell og kollektiv innsats for å oppnå felles mål.*

Respondentene tegner et bilde av ledelse som en funksjon som mellomleder utøver i form av gitt makt og myndighet og derigjennom som forvalter av det juridiske apparatet som støtter opp under lederens rett og plikt til å instruere sine underordnede (Hope, 2017, s. 40). Det betyr at respondentene forstår mellomlederrollen i endringsprosesser som relasjonsledelse så vel som styring, måling og kontroll (Hope, 2017, s. 44). I tillegg viser respondentene til kompetansekrav på mellomledernivå som er ervervet gjennom erfaring og formell utdanning med forankring innenfor økonomi, jus, ledelse og administrasjon på et høyt utdanningsnivå:

424: *Jeg har vært leder lenge og har jobbet i andre organisasjoner som også har omorganisert så jeg har ganske mye erfaring med det, så jeg tror den erfaringen gjør at man står enklere i det.*

Slik Hope (2017, s. 112) definerer kompetanse kan det følge en forventning om stadig større kompetansekrav til mellomledere som står i multiple endringer fordi endringsprosessene har blitt svært sammensatte. Med kompetanse forstås mellomleders egnethet som leder for endringsprosesser, og refererer til mellomleders evner og egenskapers harmonisering med det som kreves for å gjennomføre endringer, samtidig som daglig drift skal opprettholdes. Ut fra respondentens beskrivelse, forstås at også ervervet kunnskap gjennom erfaring er

vesentlig for at mellomleder skal fylle sin funksjon i endringsprosesser. Flere av respondentene har/tar også videreutdanning innenfor endringsledelse, flere på eget initiativ. Organisasjonen har også sett dette behovet og iverksatt tiltak for mellomledere gjennom kompetanseheving innenfor endringsledelse. Dette kommer til anvendelse uavhengig av hvilken funksjon mellomleder tar ved endring:

334: *Det har vært et stort kurs som heter praktisk endringsledelse. Det har gått i flere runder hvor jeg gjennomførte i 2021, som var veldig bra og det går fortsatt. Kurset handler om endringsledelse i kortversjon. Kurset tok blant annet opp tilbakemeldingskultur og hvordan man gir tilbakemelding, kommunikasjon og praktisk øvelse og delvis forelesninger. Kommunikasjon var en viktig del av kurset. Og hvordan man tenker om endring, hvor er du i løypa.*

Oppsummert kan vi derfor si at å lede medarbeidere gjennom endring; det å påvirke andre til å forstå og å bli enige om oppgavene som skal løses og hvordan de skal løses, og prosessen med å legge til rette for individuell og kollektiv innsats for å oppnå felles mål, krever både kompetanse og kunnskap, evner og ferdigheter. Dette må legges til grunn for vurdering av hvilken funksjon mellomleder fyller i endringsprosesser, spesielt i en kontekst med multiple endringer. Dette fordi mellomleders rolle skal dekke de oppgavesett som er nødvendig gjennom endring, samtidig som daglig drift skal opprettholdes.

Rammeverk for endringsprosessen

Internalisering

Ved beskrivelser av endringen knyttet til implementering av ny virksomhetsstrategi kommer det tydelig frem hvordan mellomleder arbeider med å internalisere den nye virksomhetsstrategien. Her beskriver respondentene en sensemakingprosess (Balogun, 2003, s. 75–76) hvor mellomleder arbeider med å analyserer strategien:

44: *Jeg kjenner strategien veldig godt. Jeg har lest den, tatt den opp med medarbeidere. Jeg har også lest tildelingsbrevet, styringsbrevet, og langtidsplanen så jeg har lest alle dokumentene i forhold til strategien. Det er viktig å kunne den nye strategien, også snakke med medarbeider om det fordi det forklarer mye av de endringene som kommer. Det gir medarbeiderne en bakgrunn til å forstå så det er veldig viktig.*

Utfordringen er å få medarbeiderne til å forstå at det gjelder også meg, altså klare å konkretisere for det er jo på et overordnet nivå.

Respondentens skildring viser videre til en sensegivingprosess (Balogun, 2003, s. 76–77) hvor mellomleder arbeider med en fortolkning for så å kommunisere følgekonskvensene av den nye strategien til de underordnede slik at de kan danne seg et bilde av endringene og de konsekvensene det får for dem i deres daglige virke. Mellomleder skal her bidra til de underordnedes meningsdanning slik at deres virkelighetsoppfattelse stemmer overens med mellomlederens foretrukne bilde av virkeligheten (Hope, 2017, s. 97).

Et annet eksempel er en respondent som viser til sensegivingprosessen ved virksomhetsoverdragelse:

67: En utfordring etter overflyttingen ble derfor å etablere samme tankesett hos medarbeiderne.

Her jobber mellomleder med å forstå hva som skal skje, og hvordan det påvirker mellomlederen selv (Balogun, 2003, s. 75) og de underordnede slik at mellomleder kan skape mening i den gitte situasjonen. Mellomleder skal bygge opplevelsen gjennom å fortolke situasjonen ved bruk av språk, handlingsmønster og erfaringer som mellomleder allerede har i sitt ervervede repertoar (Weick, 1993). Mellomleder må derfor evne å analysere endringen, trekke konklusjoner og se sammenhenger (Hope, 2017, s. 116–117). Ut fra respondentens skildring forstås at strategien med tilhørende dokumentasjon også krever at mellomleder har god leseforståelse da det er en stor mengde dokumentasjon (Hope, 2017, s. 116-117). Ut fra denne dokumentasjonen må mellomleder trekke ut relevante saker og vurdere kausalitet og hvilke muligheter og utfordringer den nye virksomhetsstrategien vil gi for enheten.

Videre må mellomleder evne å kommunisere med sine ansatte på en slik måte at informasjonen faktisk blir overført til, og blir prosessert av de underordnede. Det handler om å formidle rasjonale bak endringen ved saklig å fremstille behovet (Stensaker & Haueng, 2016, s. 99). Klarner et al. (2008, s. 65) trekker også frem viktigheten av å etablere en felles forestilling om endringen, og poengterer at det handler om å kommunisere endringens betydning.

Dersom mellomleder ikke evner å etablere en forståelse og skape mening ut av endringen, kan det bli utfordrende å handle i tråd med eksempelvis intensjonen i den nye virksomhetsstrategien. Hope (2017, s. 96) trekker frem at meningsdannelse foregår individuelt og i relasjon til andre:

318: *Strategien har vært i gang i ett år, det vil si den ble lansert for ca. ett år siden. Og så har det vært jobbet en del på ledersiden med det. Men, jeg har det fortsatt ikke under huden og de ansatte hos meg har det heller ikke under huden, eller begynt å kjenne på at strategien virker. Det har kanskje ikke silderet helt ned i linjen enda.*

Årsakene til at noen ikke internaliserer den nye virksomhetsstrategien kan være mange, og i enkelte tilfeller kan det skyldes at mellomleder rett og slett er uenig i løsningen som ledelsen har besluttet, uten at det er belegg for å hevde at det er tilfelle i denne sammenheng. En annen årsak kan ligge i det rent praktiske ved at mellomleder ikke evner å forme egen rolle etter implementering av ny virksomhetsstrategi. En siste årsak kan ligge i sensemaking- og sensegiving-prosessen. At det brister i en av disse tre dimensjonene, kan medføre manglende internalisering hos mellomleder, noe som kan få kritiske konsekvenser for endringsprosessen.

Oppsummert kan vi si at mellomleders evne til å internalisere endring er avgjørende for endringsutfallet. Nøkkelpetanse for internaliseringsfunksjonen er kognitive evner, hvor evnen til å lytte og ha god ledelsesforståelse er viktige komponenter. I tillegg må mellomleder besitte strategisk kompetanse for å kunne evaluere hvordan ulike deler av organisasjonen virker sammen, og kreative evner for problemløsning, og evne til å identifisere muligheter og etablere forståelse for endringen (Hope, 2017, s. 120). Ved multiple endringer må internaliseringen foregå i parallell med andre endringsinitiativer, noe som kan få konsekvenser for hvor godt en mellomleder klarer å internalisere alle endringer fullt ut samtidig.

Personalhåndtering

Ved personalhåndtering skal mellomleder arbeider tett med sine underordnede for å etablere og sikre forståelse, aksept, trygghet og engasjement for endringen (Hope, 2017, s. 120). Ved respondentenes beskrivelser av endringen knyttet til omdisponering av fagkompetanse fra en enhet til en annen, kommer det frem at mellomleders funksjon nettopp er konsentrert om dette fordi endringer er knyttet til uro, frykt og usikkerhet fordi endringen er hard:

445: *Når man bruker styringsretten så blir en organisatorisk endring hard. Opplevelsen av rettferdighet er viktig. Når medarbeidere spør så*

lurer de på hvorfor de ble valgt. «Du er valgt på grunn av kompetanse i forhold til behov».

Som nevnt tidligere, er mellomleders lederoppgave å håndtere personalet ved endring fordi ledelse som en funksjon, i form av gitt makt og myndighet, er å forvalte det juridiske apparatet som støtter opp under lederens rett og plikt til å instruere sine underordnede. Også her kan respondentens skildring forstås som at mellomleder jobber med en sensegivingprosess (Balogun 2003, s. 75) ved å hjelpe sine underordnede gjennom endringen. Mellomleder må sikre at den enkelte underordnede får en personalhåndtering som er best mulig tilpasset den enkeltes behov (Hope, 2017, s. 103). Det betyr at mellomleder må opptre som terapeut (Huy, 2001, s. 77) for sine underordnede og håndtere de individuelle reaksjonene på endringen (Hope, 2017, s. 103). Det kan dreie seg om ulike negative reaksjoner på endringen, stressreaksjoner, håndtering av frustrasjon og sorgreaksjoner osv. når endringer er harde. I en slik kontekst preget av mye usikkerhet må mellomleder håndtere et spekter av mellommenneskelig kompetanse, spesielt kommunikative evner Hope (2017, s. 120). Det betyr at mellomleder må beherske både skriftlig og muntlig kommunikasjon (Hope, 2017, s. 116–117). Ved at mellomleder evner å tegne en tydelig fremtidsvisjon, som både engasjerer og motiverer de underordnede, gis endringsarbeidet både retning og kraft til gjennomføringen, samtidig som det kan bidra med å bygge tillit mellom partene i endringsprosessen. Dette fordi det gis et klarere bilde av fremtiden (Soparnot, 2011, s. 651–652).

Som beskrevet over av en respondent, blir opplevelsen av rettferdighet viktig når endringen gjennomføres basert på organisasjonens styringsrett. Denne opplevelsen er subjektiv, og mellomleders overbevisningsevne og veiledningskompetanse, kombinert med god takt og tone samt diplomatiske evner (Hope, 2017, s. 116–117) blir sentralt. Forhandlingsevne, konflikthåndteringsevne og koordineringsevne (Hope, 2017, s. 116–117) står også sentralt. Av personlige egenskaper må mellomleder evne å vise sympati, ha kunnskap om menneskelig atferd, sosial innsikt og selvinnsikt (Hope, 2017, s. 116–117):

427: *Er man personalleder må man forstå medarbeideren. HR og divisjonsleder tenker nok at vi skal gjøre dette riktig, men jeg tror nok det er lett å skyte litt over mål.*

Men, det holder knapt med mellommenneskelig kompetanse. En annen beskrivelse fra en respondent i forbindelse med virksomhetsoverdragelse,

beskriver viktigheten av at mellomleder har god kjennskap til organisatoriske forhold med tanke på hvilke verktøy som er til disposisjon, hvilke spilleregler som gjelder og andre rammebetingelser som mellomlederen må forholde seg til:

625: *Mange har behov for at det private også skal gå i hop midt i endringsprosessene. Da har vi ledere mye mer handlingsrom enn det private, og kunne gi sånne goder som gjør at det går i hop. Trenger en person fri en dag så ordner jeg det. Om jeg ringer en på hjemmekontor så bryr jeg meg ikke med om vedkommende svarer med en gang bare det ringes tilbake i løpet av kort tid, eller gir beskjed. Så vi tilrettelegger. Vi er rause med å gi omsorgspermisjon for mange eldre arbeidstakere som kanskje har pleietrengende foreldre. Det er vanskelig å gi i det private.*

Denne typen av forretningskompetanse (Hope, 2017, s. 116-117) gir større tillit (Soparnot, 2011, s. 651–652) enn fravær av samme kompetanse, og kan bidra til at endringsprosessen kan gå lettere.

Oppsummert kan vi si at mellommenneskelig kompetanse er den viktigste komponenten innenfor funksjonen personalledelse. I tillegg kommer det frem at forretningskompetanse også er nødvendig for å gi mellomleder et fundament for de gjeldende rammebetingelsene, men også kognitiv kompetanse trer frem som en viktig evne ved mellomlederen (Hope, 2017, s. 116–117).

Ved multiple endringer må personalhåndteringsfunksjonen foregå i parallell med andre endringer, noe som kan få konsekvenser for hvor godt en mellomleder evner å ivareta de ansattes behov. Ved fravær av disse kompetansene kan resultatet fort bli at fagressurser slutter på grunn av misnøye, med den ytterste konsekvens at målene for endring ikke blir oppnådd.

Daglig drift

Ved respondentenes beskrivelser av hvordan implementering av Digital arbeidsplass påvirket den daglige driften, kommer det frem at produksjonen ikke ble nevneverdig berørt:

111: *Vi klarte å balansere drift med innføringen, det synes jeg vi gjorde.*

245: *Vi opplevde ingen forstyrrelser i driften. Å balansere implementeringen og drift var ikke noe problem.*

Dette kan ha sammenheng med at organisasjonen har sett et behov for å tilpasse seg endringer i de eksterne omgivelsene, eksempelvis som en konsekvens av digitaliseringen i samfunnet ellers, og gjennom de senere år tilrettelagt organisasjonen

for endring. I avsnittet om endringskapasitet og prosjektorganisering blir dette nærmere drøftet.

Selv om endring krever et stort fokus, kan funn tyde på at mellomlederne i de respektive enhetene er balansekunstnere (Huy, 2001, s. 78), som evner å ha fokus både på den daglige driften og de endringene som til enhver tid treffer enheten. Her er mellomleders rolle avgjørende for å unngå at oppgaver «faller mellom to stoler» i organisasjonen og at det legges vekt på de verdiskapende aktivitetene mens enheten gjennomgår endringene (Hope, 2017, s. 121):

311: *Alt av rutiner og prosesser ble nytt. Vi ble samkjørt – i vår enhet så er det flere miljøer i forhold til de ulike fagoppgavene. Da må man ha en rutine for alt slik at det er tilnærmet likt. Vi hadde med oss arbeidsoppgavene, men mye ble gjort annerledes. I tillegg var det nye oppgaver.*

For å være en effektiv leder for sine medarbeidere i en slik kontekst, kan vi oppsummere med å si at det stilles krav til mellomleders forretningskompetanse og organisasjonskompetanse (Hope, 2017, s. 116–117). Mellomlederen må blant annet ha kunnskap om regler, strukturer, måle- og oppfølgingssystemer, i tillegg til menneskene i organisasjonen. Videre må mellomlederen ha kunnskap om metodeverk og prosesser, i tillegg til fagkompetanse for å styre medarbeiderne i riktig retning:

64: *Min enhet kom fra flere ulike kommuner, med ulik arbeidsmetodikk, så det var jo mye med en gang å bygge en ny avdeling med det som utgangspunkt. Siden det var flere kommuner så jobbet de ulikt selv om de hadde samme arbeidsoppgaver. De var individualister, med ulike rutiner og uten den tetteste oppfølgingen. En utfordring etter overflyttingen ble derfor å etablere samme tankesett hos medarbeiderne.*

Ved multiple endringer må daglig drift foregå i parallell med andre endringer. Mellomleders funksjon kan da bli en svært omfattende oppgave dersom virksomheten ikke tilrettelegger og bistår mellomleder i endringsprosessene. Fravær av kompetansen kan få konsekvenser for daglig drift og/eller gevinstuttak ved endring, eksempelvis ved at daglige driftsoppgaver blir forsømt eller ved at endringene går i feil tempo.

Endret arbeidssett

Å endre arbeidssett dreier seg i all hovedsak om å rekonfigurere eksisterende forretnings- og arbeidsprosesser og utvikle helt nye (Hope, 2017, s. 107). I tillegg

skal det utvikles helt nye målemetoder og -systemer, etablere nytt rapporteringsregime, utvikle og etablere passende kvalitetssikringsregimer og utarbeide nye budsjetter med tilhørende rutiner i sin enhet (Hope, 2017, s. 107). Gjennom respondentenes skildringer kommer det imidlertid frem at selv om rutiner og prosesser ble nytt for mange, eksisterte de allerede i organisasjonen. Dette har sammenheng med at ressurser ble tilført organisasjonen eller at fagkompetanse ble allokert internt. Mellomleders viktigste oppgave ble derfor å trene og coach sine underordnede i eksisterende rutiner og prosesser:

110: *Min oppgave som leder var jo å vise vei, bidra inn, motivere og ta i bruk, komme over tips & triks – gå inn på et kontor hvor det kanskje buttet litt – være med på alles reise, stille de spørsmålene som kanskje ingen turte å stille i plenum.*

618: *Mine medarbeidere er i en stor endring ved innføring av nye arbeidsoppgaver, som betyr at de må lære seg nye ting hele tiden, systemer datateknisk, lovverk osv.*

134: *Der hvor man har en lavere teknologisk forståelse – å få de til å finne frem til arbeids- og systembeskrivelsene er vanskelig. De hadde jobbet som noen resere i 30 år i fagfeltet sitt og så kom de til etaten og så ble de stoppet av at de ikke fant frem. Det var kanskje det mest krevende.*

De samme funnene ble gjort for implementering av Digital arbeidsplass:

171: *Jeg kom fra kommunesektoren og hit i 2020. Der hadde vi allerede tatt i bruk Teams. Så ½ års tid før jeg flyttet over til Staten så var jeg allerede på Digital arbeidsplass, i en startfase, så da jeg kom inn hit så opplevdes det som ett skritt tilbake sånn teknologisk.*

624: *Mye handler om å få de med seg, få dem til å forstå. «Du klarer ikke det dataprogrammet! La oss bruke tid på det og finner en løsning på det som passer for hver enkelt. Få støtte og hjelp liksom.*

Ved funksjonen endret arbeidssett bør en mellomleder ha en god blanding av erfaring og kompetanse innenfor eget virksomhetsområde, samtidig som de er kreative, nysgjerrige og løsningsorienterte (Hope, 2017, s. 116–117) i en kontekst hvor forretnings- og arbeidsprosesser skal rekonfigurere og nye skal utvikles. Dette for at de hele tiden kan se etter bedre måter enheten kan løse sine oppgaver på. En enhet løste rollens mange fasetter på ved å dele mellom ledelse og fag:

446: *Jeg har delegert en del av fagansvaret.*

Ved at mellomleder delegerer fagansvaret, vil et samarbeid mellom fagansvarlig og mellomleder dekke både kognitiv kompetanse og forretningskompetanse, men også strategisk kompetanse på en god måte (Hope, 2017, s. 116–117). Dette vil også gi positiv effekt ved multiple endringer fordi mellomleder får en fagansvarlig som diskusjonspartner i oppgaven med å rekonfigurere eksisterende forretnings- og arbeidsprosesser og utvikle helt nye. I tillegg kommer det til nytte ved informasjonsinnhenting og sammenfatting av informasjon (Floyd & Wooldridge, 1992, s. 155) da denne oppgaven kan deles på to ulike lederressurser innenfor samme enhet. Det blir også to lederressurser som tilrettelegger for omstillingsevne i enheten.

42: *Når man ikke har jobbet med fagområdet så er man avhengig å ha en fagressurs å støtte seg på. Faget er komplekst, og det er mange ulike arbeidsoppgaver så man er avhengig av en god faglig stab. Etaten er opptatt av å se på ledelse som et fag.*

Kommunikasjon

Gjennom datagrunnlaget kommer det frem at å kommunisere begrunnelsen og innholdet i endringene på en så troverdig og overbevisende måte slik at underordnede faktisk tror på det, er en av mellomleders viktigste oppgaver (Huy 2001, s. 77-78), spesielt ved allokering av ressurser internt hvor organisasjonen bruker styringsretten. Mellomleder må i størst mulig grad tilpasse budskapet til hver enkelt medarbeider for å oppnå forståelse for innholdet i endringen og hva som vil kreves av den enkelte medarbeider. Målsettinger og implikasjonene av endringen må tas ned på et operativt og konkret nivå (Stensaker & Haueng, 2016, s. 100) og språket som brukes må være av en slik karakter at det former ønskede reaksjoner og handlinger (Stensaker & Haueng, 2016, s. 103). Ved multiple endringer må mellomleder i tillegg evne å kommunisere hvordan ulike endringer henger sammen med hverandre (Stensaker & Haueng, 2016, s. 103) slik at medarbeiderne får helhetsoversikt og kontroll. Et viktig aspekt blir å skape historier som bidrar til å formidle logikken bak og sammenhengen mellom ulike endringer (Stensaker & Haueng, 2016, s. 102). Vi kan dermed si at kommunikasjon er en nøkkelfunksjon i forhold til endringsmotivasjon og engasjement. På grunn av sin plassering i organisasjonen vil mellomleder også ha høy faglig og organisatorisk kredibilitet, og av den grunn være godt egnet som formidler av endring. Vi kan dermed si at mellomleders kommunikasjonsevne er

viktig for alle funksjonene i rammeverket uavhengig av hvilken funksjon mellomlederen er engasjert i (Hope, 2017, s. 108–109).

Endringskapasitet

Endringskapasitet forstås i to dimensjoner; på individnivå og på et organisatorisk nivå. I denne studien fokuseres det på mellomleders funksjon i endringsprosesser, og dermed også på dimensjoner som treffer direkte og indirekte på mellomledernivå slik den er definert over. Temaer innenfor endringskapasitet som ikke er relevante for studien, blir ikke diskutert. Også her er respondentenes skildringer og referanser til sekundærdata er vist i kursiv.

Prosjektorganisering som virkemiddel for digital transformasjon

Ut fra sekundærdata kommer det frem at organisasjonen hvor case-studien er gjennomført bruker prosjektorganisering for å styre, lede og gjennomføre endringer. Prosjektene er organisert under IT-direktøren i enheten for prosjekt og portefølje, som inneholder prosjektledelse og porteføljestyling, i tillegg til endringsledelse, brukerkvalitet, behov og krav samt test. Dette kommenteres også av respondentene:

346: *Under IT har de en egen enhet som jobber med endring og der sitter prosjektlederne.*

Meyer & Stensaker (2011, s. 99) trekker frem prosjektorganisering som et viktig virkemiddel for organisasjoners evne til å kapitalisere på endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011, s. 89), noe organisasjonen hvor studien er gjennomført har tatt til følge.

Ved søk på internett (Finn.no, 2023) kommer det frem at offentlig sektor, i dette tilfelle Etterretningstjenesten, stiller krav til prosjektutdanning og/eller sertifisering i PRINCE 2® prosjektmetodikk for gjennomføring av digitaliseringsprosjekter fordi dette er implementert som rammeverk for prosjektgjennomføring i offentlig sektor (Digdir, 2022). Samme gjelder for organisasjonen hvor studien er gjennomført. Ved hjelp av prosjektledelsesmetoder sørger organisasjonen for å nå resultater gjennom bestemte prosesser, metode og prinsipper for produktleveranser. Det stilles dermed kompetansekrav til prosjektledelse, som ofte ikke finnes i linjen til en spesialisert offentlig sektor:

344: *Innimellom får vi bestilling på ressurser fra prosjektenheten. Da er det spesifikt hva de vil ha. Jeg opplever at den kompetansen de er ute etter er en mangelvare i min avdeling. Du må kunne prosjektledelse, at du kan*

metodikken. Det er få hos meg som har den bakgrunnen. Vi kan støtte på fag, men vi har en stab som skal støtte hele divisjonen. Det er noen i min seksjon som deltar i dette fagsystem-prosjektet som fagperson, men i en annen gruppe enn min. Sånn sett er det jo noen med. Om det er noe som passer for gruppa mi, så vil jeg absolutt at de skal med.

Utfordringen med bruk av PRINCE 2® prosjektmetodikk er at metodikken kun fokuserer på produktleveranser (Axelos, 2018, s. 25). Et annet forhold med bruk av PRINCE 2®, er at metoden kun tilrettelegger for gevinst- og effektuttak¹. Det betyr at prosjektet ikke har samme eierskap til grunnlaget for gevinst- og effektuttak som til produktleveransen (Stensaker & Haueng, 2016, s. 92).

Videre kommer det frem av sekundærdata at etaten har innført egen metodikk for endringsledelse, og at endringer gjennomføres etter Prosci-rammeverket hvor ADKAR (Hiatt, 2006) er grunnpilaren i metoden. Ved å implementere endringsledelse ved prosjektgjennomføringer, eksempelvis som et delprosjekt i hovedleveransen, hensyntas også de menneskelige faktorene knyttet til prosjektgjennomføringen. Dette poengteres også gjennom sekundærdata, hvor organisasjonen definerer endringsledelse i prosjekter som *en strukturert og planmessig måte å jobbe på for å få mennesker til å endre kompetanse, adferd og holdninger slik at vi oppnår målene vi har satt oss, og får hentet ut gevinstene på det tidspunktet vi har planlagt*. Denne definisjonen viser til at endringsledelse i all hovedsak dreier seg om menneskene i organisasjonen, mens selve prosjektet er rettet mot produktleveransen, som eksempelvis kan være Digital arbeidsplass. På denne måten blir prosjektrelatert endringsarbeid for produktleveransen og endringsledelsesaktiviteter skilt fra den daglige driften, og hvor det blir etablert en dobbelt struktur som muliggjør beslutninger utenfor det etablerte beslutningshierarkiet (Meyer & Stensaker, 2011, s. 99). Det sikrer også at gjennomføringen utføres etter en og samme metode hver gang organisasjonen gjennomfører et endringsinitiativ (Soparnot, 2011, s. 62). Det sikrer samtidig gjenbruk av endringskompetanse (Meyer & Stensaker, 2011, s. 107), og at endringsledelse er representert i alle prosjektgjennomføringer i virksomheten. Slik sikres også en felles forståelse for endring på organisasjonsnivå ved å vise at endringsinitiativene er forankret i toppledelsen (Klarner et al., 2008, s. 64). Dette vil kunne styre de

¹ **Resultat:** teknisk implementering. **Effekt:** Effektivitet gjennom raskere saksbehandling. **Gevinst:** Reduserte kostnader med x%, volumet øker med x% og inntekter øker med x%. (Axelos, 2018, s. 46)

ansattes tanker om og atferd til endringsinitiativer og implementering av endringer (Soparnot, 2011, s. 65), og bidra til å bygge tillit mellom partene, både før- og i endringsløpet (Soparnot, 2011, s. 651–652).

Videre viser sekundærdata at nøkkelroller i delprosjektet endringsledelse bemannes med fast ansatte. Fordi prosjekter er ressurskrevende, leies det også inn konsulenter for å bistå med konkrete oppgaver, eksempelvis interessentkartlegging- og analysearbeid. På denne måten økes ressurskapasiteten (Meyer & Stensaker, 2011, s. 97) slik at prosjektene kan etableres og få tilstrekkelig kapasitet til gjennomføring av endringer uten at linjeressurser blir for hardt berørt. I de tilfeller hvor linjeressurser deltar inn i prosjektarbeid, kan det være en løsning å leie inn vikarer til driftsoppgaver slik at linjeressurser kan bruke tid på kompetansehevende tiltak (Meyer & Stensaker, 2011, s. 97), selv om dette tiltaket for å øke ressurser ikke kommer frem av primær- og sekundærdataene. Motivet for en slik løsning kan være begrunnet i å opprettholde energi og motivasjon i organisasjonen ved multiple endringer ved at fast ansatte deltar i aktiviteter knyttet til fremtiden, mens vikarer ivaretar driften (Meyer & Stensaker, 2011, s. 97). Et annet tiltak er selektiv inkludering (Meyer & Stensaker, 2011, s. 93) hvor ulike ressurser får mulighet til å delta, eller avstå fra å delta i flere aktiviteter:

314: *Det har kanskje gått seg til litte gran, men det har vært litt sånn kultur for det at det er ledere som skal være med i prosjekter, som skal drive prosesser. Er du leder så skal du være med på ting. Du blir innkalt til veldig mye som man skal være med på, og i starten var jeg helt i villrede fordi jeg visste ikke, hva er det jeg gjør her? Hva skal jeg bidra med? Det opplevde jeg veldig ofte og jeg har også stilt spørsmålet om det er jeg som skal delta/rett person, og får svar at jeg må delta fordi jeg er leder. Dette er fremmed og annerledes.*

Her kan målet være å skjerme mellomledere fra stadig å bli dratt bort fra daglig drift, samtidig som virksomheten kan dra nytte av kompetanse og erfaring som ressurser har opparbeidet seg i de tilfeller hvor linjeressurser involverer seg.

Av sekundærdataene kommer det også frem at virksomheten utvikler endringsressurser. Dette gjøres på flere måter, blant annet ved at endringskompetanse bygges gjennom erfaring fra tidligere endringsprosjekter som koples opp til inneværende endringsprosjekter for å gi et helhetlig og langsiktig perspektiv (Meyer & Stensaker, 2011, s. 101). Sekundærdata viser også at det er etablert rikelig med arenaer for erfaringsutveksling, eksempelvis *Forum for Endrings-*

ledelse, som bidrar til videreutvikling av endringsressursene gjennom erfaringsutveksling. Dette er også årsaken til at nøkkelroller i prosjektet bemannes med fast ansatte fra endringsledelsenheten slik at ervervet kompetanse ikke forsvinner ut av organisasjonen etter at konsulentene har endt oppdraget. En annen måte organisasjonen utvikler endringsressurser er gjennom ildsjeler (Meyer & Stensaker, 2011, s. 106):

19: *Vi hadde de digitale ildsjelene, de som dro lasset for oss alle, inkludert meg.*

123: *Jeg hadde en ildsjel i min gruppe. Det fungerte som 1:1-hjelp der det var litt utfordringer.*

Disse ildsjelene er formelt oppnevnt til å fasilitere selve endringsprosessen og bidra i implementeringen. De er til dels frikoplet fra driften og besitter spesifikk kompetanse rettet mot endringsinitiativet. De er fast ansatt og har dermed legitimitet i organisasjonen på et helt annet nivå enn hva innleide konsulenter har. Ildsjelene kan også karakteriseres som symbolske rammer for organisasjonens kultur, og fungerer som referanse for de ansattes oppfattelse av endringens grad av legitimitet, noe som kan forklare de ansattes deltakelse og tilhørighet til organisasjonen (Soparnot, 2011, s. 651). Det kommer frem av respondentene at også for ildsjelene er det etablert rikelig med arenaer for erfaringsutveksling:

122: *Jeg hadde en ildsjel i min gruppe. Den hadde eget fora hvor de fikk gode input fra en foreleser og så hadde de sitt eget nettverk.*

Informasjonen i dette nettverket ble tilgjengelig for alle. Jeg brukte sidene til digitale ildsjeler til å holde meg oppdatert.

Ildsjelene er til stede også etter at endringen er implementert og besitter derfor historisk endringsinformasjon. De går derfor inn i endringen med et langsiktig perspektiv, i motsetning til hva en konsulent gjør. Ildsjelene er derfor en viktig ressurs for mellomlederne, og bidrar til å avlaste mellomlederens funksjon i endringsprosessen:

233: *Alle gruppene, bortsett fra en hadde ildsjel, og der hjalp de andre til. I hovedsak var våre ildsjeler til hjelp for vår gruppe. Det opplevde jeg ga god drahjelp for det var blant annet lederinformasjonsmøter og da hadde også de digitale ildsjelene vært på tilsvarende møter så når vi skulle formidle videre til gruppene så var det egentlig de som tok det tekniske detaljene og så kunne jeg være litt i bakgrunnen og oversette hva det betyr for oss.*

I de tilfeller hvor endringsinitiativer gjennomføres i linjen, endres også mellomleders rolle i endringsprosessen, fra å være en iverksetter for endring til å bli prosjektleder for utviklingsarbeid:

79: Vi har fått veldig fart på brukerorientert utviklingsarbeid og jeg blir veldig stolt når vi får det til. Vi har begynt på fem endringstiltak og så skal vi prøve å effektivisere bort den største. Og så skal vi begynne på del 2 etterpå. Jeg har sagt at vi trenger flere folk og så fikk vi en hel gruppe inn for å være med oss så nå må vi lære opp de på det vi kan litt om.

Ut fra respondentens skildring, kan det forstås at mellomleder i dette tilfelle må påta seg prosjektledelsesoppgaver både innenfor produktleveransen, men også de forhold som treffer de menneskelige sidene ved utviklingsarbeidet. Det betyr at mellomleder må ha kompetanse innenfor PRINCE 2® prosjektledelsesmetodikk, og samtidig innenfor Prosci-rammeverket. Dette kommer i tillegg til et forventet kompetansekrav som mellomleder skal fylle i sin funksjon som mellomleder.

Oppsummert kan vi dermed si at prosjektorganisering av endringsinitiativer er en vesentlig kapabilitet for mellomleder i endringsprosesser.

5. Konklusjon

Utgangspunktet for studien er å se på hvilken funksjon mellomleder fyller i endringsprosesser i organisasjoner med organisatoriske endringskapasitet.

Det er tatt utgangspunkt i rammeverk utarbeidet av Hope (2017), som legger vekt på funksjonene internalisering, personhåndtering, daglig drift, endring i arbeidssett og kommunikasjon. I tillegg er det vurdert kompetansekrav etter Hope (2017, s. 116–117) kompetansemodell fordi mellomleders funksjon i endringsprosesser skal dekke de oppgavesett som er påkrevet gjennom kunnskap og ferdigheter som mellomleder besitter (Hope, 2017, s. 112). Her vises det til kognitiv- og mellommenneskelig kompetanse, forretningskompetanse og strategikompetanse.

Når det gjelder endringskapasitet fremstår prosjektorganisering av endring som en vesentlig kapabilitet for hvilken funksjon mellomleder fyller i endringsprosesser, spesielt for funksjonen daglig drift, men også for organisasjonens evne til å utvikle endringskapasitet på lang sikt.

Langt på vei støtter studien det teoretiske fundamentet, og kan dermed være en faktor til at organisasjonen lykkes med endringsinitiativer år etter år. Funn viser at funksjonen daglig drift ikke ble nevneverdig berørt selv om organisasjonen var gjennom multiple endringer. Ved at organisasjonen evner å

kapitalisere på endringskapasitet utviklet gjennom tidligere endringsprosesser, og systematisk videreutvikle endringsressurser i organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2011, s. 89), vil mellomleders funksjon ved multiple endringer bli avlastet, og dermed prege hvordan mellomleder fyller denne funksjonen. Når det gjelder å balansere mellom daglig drift og endring kan mellomleder ha mindre oppmerksomhet på selve endringsledelsesfunksjonen og heller konsentrere oppmerksomheten rundt sin funksjon som mellomleder. Eksempelvis vil prosjektet avlaste mellomleder med beslutningsprosesser og ressursituasjonen som endringer vil kreve. Ved at organisasjonen systematisk videreutvikler endringsressurser i organisasjonen, vil mellomleder også få hjelp fra prosjektet når det gjelder opplæring og trening av seg selv og sine underordnede gjennom prosjektets ildsjeler i forhold til hva en endring vil kreve. Mellomleder kan da i større grad ha oppmerksomhet på enhetens kjerneoppgaver for å opprettholde kvalitet og effektivitet under endringen. Videre kan mellomleder ha oppmerksomhet rundt sin nye funksjon, og nye oppgaver og roller som medarbeiderne får, etter at endringen er implementert, samtidig som enheten gjennomgår endring. Prosjektet vil også bistå mellomleder med overordnet kommunikasjon slik at mellomleder kan konsentrere seg om tilpasset kommunikasjon til hver og en av sine underordnede.

Studien viser at funksjonen endret arbeidssett avviker fra teorigrunnet fordi rutiner og prosesser allerede eksisterte i organisasjonen slik at mellomleders funksjon ble å trene og coach sine underordnede i eksisterende rutiner og prosesser fremfor å rekonfigurere eksisterende forretnings- og arbeidsprosesser og utvikle helt nye. Det kan derfor fremstå som rammeverket (Hope, 2017) ikke fanger opp alle mulige endringsinitiativer, men er konsentrert om de som krever rekonfigurere eksisterende forretnings- og arbeidsprosesser og utvikle helt nye. I følge Hope (2017, s. 91) må alle funksjonene i rammeverket dekkes dersom man skal få iverksatt en tilsiktet endring på en effektiv måte. Å trene og coach sine underordnede er definert av Hope (2017, s. 116–117) som en mellommenneskelig kompetanse. Studien viser derfor at funksjonen endret arbeidssett ikke er dekket, men allikevel har endringen, i retrospespektiv, vært effektiv.

Spesielt mellomleders kommunikasjonsevne fremstår som vesentlig for å lykkes med endring, og studien støtter derfor Hope (2017, s. 108-109) i at kommunikasjonsfunksjonen er viktig for alle funksjonene i rammeverket uavhengig av hvilken funksjon mellomlederen er engasjert i. Også her viser

studien at prosjektorganisering fremstår som en sentral organisatorisk kapabilitet, hvor prosjektenheten støtter mellomleder i overordnet kommunikasjon slik at mellomleder kan konsentrere seg om kommunikasjonen med sine underordnede.

Begrensninger ved studien

Som det kommer frem tidligere i konklusjonen, kan det forstås at rammeverket (Hope, 2017) ikke fanger opp alle fasetter av endringsinitiativer. Spesielt for funksjonen endret arbeidssett avvek studien fra teorigrunnlaget. I tillegg tar rammeverket (Hope, 2017) ikke hensyn til organisatoriske forhold, som prosjektorganisering av endringsinitiativer, som viser seg å være en kapabilitet uavhengig av hvilken funksjon mellomleder fyller i endringsprosesser. Med den forskningen som allerede foreligger på endringsprosesser og organisatorisk endringskapasitet så kan derfor rammeverket (Hope, 2017) fremstå som noe forenklet i forhold til økende tendens til multiple endringer (Meyer & Stensaker (2011, s. 11-12).

Forslag til videre forskning

På grunn av en økende tendens til multiple endringer (Meyer & Stensaker (2011, s. 11-12), og i forhold til hvilken funksjon mellomleder fyller i endringsprosesser i organisasjoner i fremtiden, er et interessant tema for videre studie. Er det eksempelvis realistisk å hevde at fremtidens mellomledere i offentlig sektor ivaretar mellomlederfunksjonen, samtidig som de inntar rollen som prosjektleder og endringsleder? Det kan også være interessant å studere videre på ulikheter mellom offentlig og privat sektor når det gjelder samme spørsmål.

Litteraturliste

- Axelos. (2018). *Ledelse av vellykkede prosjekter Med PRINCE2*. The Stationery Office.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/canterbury/detail.action?docID=5628332>
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69–83. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>
- Digdir. (2022). *Hva er Prosjektveiviseren? | Digitaliseringsdirektoratet*.
<https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-prosjektveiviseren>
- Digdir. (2022, desember 14). *Hva er digital transformasjon? | Digdir*.
<https://www.digdir.no/innovasjon/hva-er-digital-transformasjon/1589>
- Finn.no. (2023). *Er du vår nye prosjektleder?* FINN.no.
<https://www.finn.no/job/fulltime/ad.html?finnkode=300886264>
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategic Type: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 13, 153–167.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community* (1st ed). Prosci Learning Center Publications.
- Hope, O. (2017). *Mellomlederen* (1. utg.).
- Huy, Q. N. (2001). In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72–79.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3.). Cappelen Damm akademisk.

- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsutvikling og endringsledelse* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Klarner, P., Probst, G., & Soparnot, R. (2008). Organizational Change Capacity in Public Services: The Case of the World Health Organization. *Journal of Change Management*, 8(1), 57–72.
<https://doi.org/10.1080/14697010801937523>
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget.
- Moderniseringsdepartementet, K. (2014, desember 6). *Digitalisering i offentlig sektor* [Redaksjonellartikkel]. Regjeringen.no; regjeringen.no.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>
- Rydland, M. (2020). Middle Managers' Role During Strategic Change: One Size Does Not Fit All. *Beta*, 34(1), 05–22. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-3134-2020-01-01>
- Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 640–661.
<https://doi.org/10.1108/095348111111158903>
- Stensaker, I., & Haueng, C. (2016). *Omstilling*.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567–582.
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- van der Voet, J., Groeneveld, S., & Kuipers, B. S. (2014). Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. *Journal of Change Management*, 14(2), 171–191.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805160>

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>

Vedlegg

Intervjuliste

Timeplan for intervjuer

ID	Nr.	Dato	Tidspkt.	Lengde	Bekreftet	Rolle
A	21	27.01.2023	1300-1400	64,35	Godtatt	Gruppeleder
B	22	27.01.2023	1000-1100	40,09	Godtatt	Gruppeleder
C	23	31.01.2023	1400-1500	53,52	Godtatt	Underdirektør
D	1	02.02.2023	1200-1300	55,57	Godtatt	Underdirektør
E	2	03.02.2023	1300-1400	49,16	Godtatt	Underdirektør
F	3	03.02.2023	1430-1530	63,02	Godtatt	Underdirektør
G	4	08.02.2023	1000-1100	52,14	Godtatt	Underdirektør
H	5	09.02.2023	1000-1100	53,34	Godtatt	Underdirektør
I	10	20.02.2023	1000-1100	52,28	Godtatt	Underdirektør

Intervjuguide

Executive Master of Management – Endringsledelse - Handelshøyskolen BI 2023 - Britt Scheffo

Intervjuguide

Bakgrunn og formål

Som del av Executive Master of Management – Endringsledelse ved Handelshøyskolen BI, skriver jeg en oppgave om endringsledelse. I den forbindelse skal se på hvordan endringsledelse har utfoldet seg i prosjektet Digital arbeidsplass, fase 1 (perioden sept. 2020 til des. 2021).

Konfidensialitet

Forskningsrapporten er klausulert og jeg har signert din arbeidsgivers taushetserklæring. Alle opplysninger i rapporten vil bli anonymisert ved hjelp av lav detaljeringsgrad på dataene. Diskresjon etterstrebes ved full anonymitet og informasjon fra intervjuene deles ikke med andre. Dataene vil ikke bli benyttet i andre sammenhenger enn ved utarbeidelsen av denne forskningsrapporten. Ellers følger jeg BIs retningslinjer og prosesser for meldeplikt.

Allikevel minnes det om anonymisert og generalisert informasjon når du snakker om dine underordnede og kollegaer.

Lydopptak

Ved å godta møteinnkalling samtykker du til lydopptak under intervjuet. Hensikten med dette er å sørge for at ingen informasjon går tapt. Etter endt intervju vil opptaket transkriberes, og du vil gis mulighet til å kontrollere at transkriberingen representerer dine svar på en tilfredsstillende måte. Alle lydopptak og transkriberinger oppbevares lokalt på privat PC, og vil bli slettet etter endt bruk.

DEL 1	Informasjon
Informasjon til respondenter	<ul style="list-style-type: none">• Digital arbeidsplass, fase 1 (perioden sept. 2020 til des. 2021)• hvilken rolle mellomlederen spiller ved implementering av nye arbeids- og samhandlingsverktøy, og hva fremmer eller hemmer dem i å fylle rollen• Hva intervjuet skal brukes til• Konfidensialitet og anonymitet• Informere om opptak, samtykkeskjema• Avklaring, ev. svare ut spørsmål
Del 2	Spørsmål
Informasjon om respondenter	<p>Kan du fortelle meg din historie, bakgrunn og rolle i organisasjonen?</p> <ul style="list-style-type: none">• Lokasjon• Stillingstittel og avdeling• Antall år i stillingen• Faglig forankring• Ansenittet i virksomheten• Hvilket mellomledernivå i organisasjonen• Antall underordnede

Side 1 av 2

Del 3	Spørsmål
Ledelse og endringsprosessen	Hvordan vil du beskrive virksomheten? Hva slags organisasjon er dere? Hva kjennetegner dere? Hva er strategien deres?
	Fortell om når du først hørte om Digital arbeidsplass? Hvorfor ble prosjektet Digital arbeidsplass gjennomført?
	Fortell din historie om prosjektet digital arbeidsplass: Hva har prosjektet innebært for deg som leder og din enhet? Hvordan har prosjektet vært organisert fra deres side? Hva har din enhet gjort? Skjedde det noe spesielt? Hvordan har du vært involvert i prosjektet? Hva har vært utfordrende for deg som mellomleder i denne endringsprosessen?
	Hvordan har dine medarbeidere reagert på endringen? Hva skjedde og hvordan håndterte du det? Forstyrrelser i daglig drift Hvordan merket du at det var motstand? Hvordan oppfattet og tolket du motstanden?
	Endringen i Covid-perioden: Fjernstyring av medarbeidere
Del 4	Tema
Avslutning	Orienterer om den videre prosessen med forskningsrapporten. Takke for at informant tok seg tid til å stille til intervjuet

Utdrag fra dataanalyse

Analyse								
ID	Utsagn	Tema	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Aktualitet	I bruk	
						JA/Nei	JA/Nei	
111	Vi klarte å balansere drift med innføringen, det synes jeg vi gjorde.	Rammeverk	Daglig drift			Ja	Ja	
110	Min oppgave som leder var jo å vise vei, bidra inn, motivere og ta i bruk, komme over tips & triks - gå inn på et kontor hvor det kanskje butet litt - være med på alle reise, stille de spørsmålene som kanskje ingen turte å stille.	Rammeverk	Endret arbeidssett			Ja	Ja	
134	Der hvor man har en lavere teknologisk forutsetning - så er det til å finne frem til arbeids- og systembeskrivelser er vanskelig. De hadde jobbet som noen resere i 30 år i fagfellet sitt og så kom de til etaten og så ble de stoppet av at de ikke fant frem. Det var kanskje det mest krevende.	Rammeverk	Endret arbeidssett			Ja	Ja	
311	Alt av rutiner og prosesser ble nytt. Ville samlingen fordi man skulle ha i råd enhet så er det flere måter å de ulike fagoppgavene. Da må man ha en rutine for alt slik at det er tilnærmet likt. Vi hadde med oss arbeidsoppgavene, men mye ble gjort annerledes. I tillegg var det nye oppgaver.	Rammeverk	Daglig drift			Ja	Ja	
84	Min enhet kom fra 5 eller 6 kommuner med ulike arbeidsmetodikk, så det var jo mye med en gang å bygge en ny avdeling med det som utgangspunkt.	Rammeverk	Daglig drift			Ja	Ja	
87	En utfordring etter overflyttingen ble derfor å etablere samme tankesett hos medarbeiderne.	Rammeverk	Initalisering	Senssemaling og senssegvng		Ja	Ja	
618	Mine medarbeidere er i en stor endring ved innføring av nye arbeidsoppgaver, som betyr at de må lære seg nye ting hele tiden, systeme datateknisk, lovverk osv.	Rammeverk	Endret arbeidssett			Ja	Ja	
148	Digital arbeidsplass er ingen utfordring for etaten fordi organisasjonen har vært i endring i mange år. Det er nok noen som lener på at de er veldig bevert i noen sammenhenger.	Endringsprosessen	Endringsprosessen	Multipel ending		Ja	Ja	
143	Det er en total omorganisering, ikke bare en gang, men mange ganger og hele tiden. Nye miljøer blir tatt inn. Det er nok mange som lener på at det har vært vanskelig, stort og tungt. Da er det vi ved lag. Da blir det meg personlig gjennomgår. Digital arbeidsplass er bare sukker på kakao.	Endringsprosessen	Endringsprosessen	Multipel ending		Ja	Ja	
80	Den digitale arbeidsplassen, som dem aller fleste ser rykten av, blir bare bagateller i forhold til alt det andre vi har gjennomgått. Digital arbeidsplass er bare sukker på kakao.	Endringsprosessen	Endringsprosessen	Multipel ending		Ja	Ja	
314	Det har kanskje gått seg til linegar, men det har vært litt sånn kultur for det at det er ledere som skal være med i prosjekter, som skal drive prosesser. Er du leder så skal du være med på ting. Du blir innkalt til veldig mye som man skal være med på, og i starten var jeg helt villrede fordi jeg visste ikke, hva er det jeg gjør her? Hva skal jeg bidra med? Det opplevde jeg veldig ofte og jeg har også stilt spørsmålet om det er jeg som skal delaktig person, og får svar at jeg må deka fordi jeg er leder. Dette er fremmed og annerledes.	Organisatorisk endringsskapssett	Lederens verktøykasse	Midlertidig øke ressurser	Etablere prosjekter	Ja	Ja	
28	Mine er fra 23 til 60 år. Et titt spenn i alder og miks av kjønn.	Endringsprosessen	Demografi			Ja	Ja	
415	Carolek høy gjennomsnittsalder, 30-65. Folk her er veldig erfare - de har jobbet lenge i etaten, kan det faglige og oppgavene sine veldig godt.	Endringsprosessen	Demografi			Ja	Ja	
235	Må utvikles det nye fagsystemer i et helt annet prosjekt som vil være en mye større endring. Det har ingen sammenheng med Digital arbeidsplass, men det trefler oss hardt.	Endringsprosessen	Endringsprosessen	Multipel ending		Ja	Ja	
340	Etaten er en profesjonell, innmiljøret organisasjon. Av den grunn kan det oppleves som topostyrt. Det kommer informasjon ovenfra som skal formidles ut og det er det samme som skal formidles til alle.	Endringsprosessen	Toppostyrt	Episodisk ending		Ja	Ja	
146	Under IT har de en egen enhet som jobber med ending og der sitter prosjektlederne.	Organisatorisk endringsskapssett	Lederens verktøykasse	Midlertidig øke ressurser	Etablere prosjekter	Ja	Ja	
15	Vi hadde de digitale faglederne, de som dro læret for oss alle, inkludert meg.	Organisatorisk endringsskapssett	Lederens verktøykasse	Midlertidig øke ressurser	Etablere prosjekter	Ja	Ja	
122	Jeg hadde en fidsjeler min gruppe. Den hadde eget fors hvor de fikk gode input fra en foreleser og så hadde de sitt eget nettverk. Informasjonen i dette nettverket ble tilgjengelig for alle. Jeg brukte sidene til digitale fidsjeler til å holde meg oppdatert.	Organisatorisk endringsskapssett	Lederens verktøykasse	Midlertidig øke ressurser	Etablere prosjekter	Ja	Ja	
123	Jeg hadde en fidsjeler min gruppe. Det fungerte som IT-hjelp der det var litt utfordringer.	Organisatorisk endringsskapssett	Lederens verktøykasse	Midlertidig øke ressurser	Etablere prosjekter	Ja	Ja	
233	Alle gruppene, bortsett fra en hadde fidsjeler, og det hjalp de andre til. I hovedsak var våre fidsjeler til hjelp for vår gruppe. Det opplevde jeg ga god dr hjelp for det var blant annet ledere informasjonmater og da hadde også de digitale fidsjelerne vært på plass og de måtte så nå vi skulle formidle videre til gruppene så var det egentlig de som tok det tekniske detaljene og så kunne jeg være litt i balgunnen og oversette hva det betyr for oss.	Organisatorisk endringsskapssett	Lederens verktøykasse	Midlertidig øke ressurser	Etablere prosjekter	Ja	Ja	
315	Ellers så tenker jeg at etaten gjør veldig mye bra, men har litt å hente på dette med medarbeiderskap og medarbeiderinvolveringen, og at ting skal komme nedentra slik som innspill og forbedringer. Det oppleves som linjer er lang og det er veldig tilbakesett mellom faglederne.	Endringsprosessen	Toppostyrt			Ja	Ja	
344	Utsiker. Innlemkom får vi bestilling på ressurser fra prosjekterheten. Da er det spesielt hva de vil ha. Jeg opplever at den kompetansen de er ute etter er en manglevare i min avdeling. Du må kunne prosjektledelse, at du kan metodikken. Det er et år hos meg som har den balgunnen. Vilkan sette på lag, men vil en juridisk stab	Organisatorisk endringsskapssett	Lederens verktøykasse	Midlertidig øke ressurser	Etablere prosjekter	Ja	Ja	