



Høgskolen i **Hedmark**

Rena

Bacheloroppgave

Hvordan opplever og utnytter mellomledere i offentlig sektor sitt handlingsrom til å utvikle endringskapasitet?

Middle management's experience of developing capacity for change

Heidi Hauge og Amund Botillen

Bachelor i ledelse og organisasjonsutvikling

2016

Forord

Denne oppgaven representerer avslutningen på våre tre år ved bachelorstudiet i ledelse og organisasjonsutvikling, ved Høyskolen i Hedmark, Campus Rena. Studiet har vært fylt av mange interessante fag/emner, og flere av dem har på forskjellig vis berørt temaer knyttet til endring i organisasjoner. Dette har ført til at vi har utviklet en felles interesse for tematikken, og det ble derfor naturlig for oss å bruke bacheloroppgaven til å skrive om et tema som omhandlet endring i organisasjoner.

Vi retter en stor takk til informantene som stilte opp til intervjuene, og som ved å la oss få et innblikk i deres arbeidshverdag, bidro til å belyse problemstillingen vi har valgt for oppgaven. Vi vil også takke vår veileder Victoria Konovalenko, for god og utfordrende veiledning gjennom skriveprosessen.

Rena/Oslo, april 2016.

Amund Botillen

Heidi Hauge

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er hvordan mellomledere i offentlig sektor utvikler endringskapasitet. Målet med studien har vært å tilnærme oss hvordan mellomledere forstår og griper handlingsrommet for utvikling av endringskapasitet i en sektor med stadig høyere endringstakt. Problemstillingen for bacheloroppgaven er: *Hvordan opplever og utnytter mellomledere i offentlig sektor sitt handlingsrom til å utvikle endringskapasitet?*

Teorigrunnlaget som oppgaven baserer seg på er først og fremst Christine Meyers og Inger Stensakers normative modell for hvordan ledere gjennom sine valg og handlinger i endringsprosesser, kan bidra til å skape varig endringskapasitet i en organisasjon. Modellen kalles *Prescription for developing change capacity* (Meyer & Stensaker, 2006). Vi har også støttet oss på flere andre teoribidrag om endringskapasitet og om mellomlederrollen.

Som forskningsmetode har vi valgt å anvende en kvalitativ metode, med semi-strukturerte intervjuer. Videre har vi lagt et fenomenologisk perspektiv til grunn for vår innhenting, strukturering og analyse av data. Dette metodevalget er begrunnet utfra at vi ønsket å kunne gå i dybden av forskningsspørsmålet. Vi ønsket også å designe vår undersøkelse på en måte som i størst mulig grad la til rette for at vi kunne finne relevant og meningsbærende innhold – i forhold til vår problemstilling - i de synspunkter og erfaringer som informantene delte med oss. (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2011).

Vi intervjuet fire mellomledere fra fire forskjellige offentlige institusjoner, som alle hadde erfaring med endringsarbeid. Til grunn for vår intervjuguide lå de hovedelementer som Meyer og Stensaker framholder som særlig viktige for ledere å vektlegge i en endringsprosess. For å skape endringskapasitet i den enkelte prosess, for å ivareta hensynet til daglig drift parallelt med endringsarbeidet – og ikke minst for å kunne skape varig og gjenbrukbar endringskapasitet i organisasjonen. Da vi ikke ønsket at informantene skulle føle seg bundet til å gi «riktige» svar i henhold til modellen, presenterte vi ikke modellen for informantene.

Samtlige informanter hadde bred erfaring og velfunderte tanker og refleksjoner rundt ledelse av endringsprosesser. De analyserte funnene fra intervjuene er drøftet opp mot problemstillingen og teorigrunnlaget.

Vi konkluderer med at funnene fra våre fire informanter indikerer at for mellomledere i offentlig sektor, henger graden av handlingsrom for å utvikle endringskapasitet i høy grad sammen med hva som er bakgrunnen for endringen og hvem som har initiert den; alt fra toppstyrte og raskt implementerte fusjonsprosesser, til mindre, inkrementelle endringer, på eget initiativ. Vi konkluderer også med at i hvilken grad mellomlederne selv griper og utvikler det handlingsrommet som finnes, i stor grad avhenger av i hvilken grad de har bevissthet rundt hovedfaktorene som utgjør i Meyers og Stensakers modell (rammer/bakgrunn, informasjon, tempo, involvering, struktur/rutiner, rekruttering). Underforstått, jo bedre mellomlederen har kjennskap til og forstår betydningen av disse faktorene, jo bedre forutsetninger har lederen for å gripe og utvikle sitt handlingsrom.

Abstract

This paper intends to illuminate how middle managers in the public sector experience their scope of action for developing capacity for change. The main theory we have used is the model *Prescription for developing change capacity* by Meyer and Stensaker (2006), which categorises the different aspect within developing a capacity for change. This, alongside other relevant theories for change management, and middle management, has been the theoretical basis for the paper.

We have used phenomenology as a methodical approach to the topic question, and collected data material through qualitative interviews with four middle managers working in the public sector. After sorting the data material according to the model *Prescription for developing change capacity* we sought to see to what extent the middle managers grasped their scope of action for developing change capacity. In doing so we found that what kind of change the organization is implementing, and where the change initiative comes from, seems to greatly effect the degree of how the middle managers could develop capacity for change.

Innhold

Forord	2
Sammendrag	3
Abstract.....	4
1 Innledning og problemstilling.....	7
2 Teorigrunnlag.....	8
2.2 Mellomlederen	10
2.2.1 Hvem er mellomlederen?.....	10
2.2.2 Mellomleder i det offentlige	11
2.2.3 Mellomlederens rolle og utfordringer i endringsprosesser	11
2.3. Endringskapasitet og handlingsrom hos mellomlederen	13
2.3.1 Frigjøring av ressurser	15
2.3.2 Midlertidig øking av ressurser	15
2.3.3 Utvikle egne endringsressurser	16
2.3.4 Inkludering i endringsprosesser	16
2.3.5 Rutiner for endring	17
2.3.6 Tidligere endringsforsøk.....	17
3. Metode.....	18
3.1 Forskningsdesign	18
3.1.1 Fortolkning	18
3.1.2 Utvalgsstrategi.....	18
3.1.3 Struktur og intervjuform	19
3.1.4 Transkripsjon av intervjuene	20
3.1.5 Styrker og svakheter ved designet	20
3.2 Organisering av data	20
3.2.1 Kategorisering og koding.....	20
3.2.2 Kondensering.....	22
3.2.3 Analyse	22
3.2.4 Menings, - og kausalsammenhenger i analysen.....	23
4 Presentasjon, analyse og fortolkning av funnene	23
4.1 Presentasjon av informantene	24
Informant 1.....	24
Informant 2.....	24
Informant 3.....	24
Informant 4.....	24
4.2 Presentasjon og drøfting av datamaterialet	24

4.2.1 Rammeverk og kommunikasjon	25
4.2.2 Oppsummering: kommunikasjon og innramming.....	29
4.2.3 Involvering av organisasjonsmedlemmer i endringsprosessen.....	30
4.2.4 Oppsummering: involvering	32
4.2.5 Tempo, endringstakt og sekvenser	34
4.2.6 Oppsummering tempo, endringstakt og sekvenser	36
4.2.7 Utvikling av organisasjonsrutiner	37
4.2.8 Oppsummering: utvikling av organisasjonsrutiner og struktur.....	38
4.2.9 Rekruttering, vikarer og ekstern hjelp (konsulenter)	39
4.2.10 Oppsummering Rekruttering, vikarer og ekstern hjelp (konsulenter)	41
5 Konklusjoner og avslutning	42
Referanser	44
Vedlegg.....	45
Modell	45
Intervjuguide	46

1 Innledning og problemstilling

Begrepet «endringskapasitet» har vært en gjenganger innen flere emner i vårt bachelorstudium. Vi har blitt kjent med begrepet som: evnen til å gjennomføre fortløpende, multiple og stadige endringer, samtidig som daglig drift opprettholdes med lavest mulig produksjons- og/eller effektivitetstap. I begrepet endringskapasitet står med andre ord både daglig drift og endring sentralt (Christine B. Meyer og Inger G. Stensaker, 2011, s. 16).

«Det er bare en omstillingsdyktig forvaltning som er en sterk forvaltning» uttalte tidligere statsråd, Bendik Rugaas i 1997 under et LO-møte. I talen sin hadde han fokus på hvordan og hvorfor offentlig sektor må være omstillingsdyktige. Innlegget til Bendik Rugaas er nærmere 20 år gammelt, men det er likevel ikke vanskelig å dra paralleller til dagens arbeidsliv. Snarere er vi i dag i en kontekst der global konkurranse, teknologisk utvikling, konkurranseutsetting og krav om produktivitet og kostnadseffektivitet innebærer at endringsbehovet og endringstakten blir stadig høyere i arbeidslivet. Dette gjelder både i form av omfattende organisasjonsendringer og mer løpende, multiple endringer. Endringskapasitet og hvordan ledere kan bidra til å utvikle dette, bør med andre ord være et svært aktuelt tema for enhver organisasjon (Rydland M, 2015).

I vårt forsøk på å belyse dette temaet, har vi lagt til grunn en modell utviklet av Meyer og Stensaker (2006) som de kaller *Prescription for developing change capacity* (Oppskrift for utvikling av endringskapasitet). Modellen består av seks hovedkategorier-/tema og tilhørende strategier/grep som ledere kan benytte seg av innen hver av disse kategoriene for å kunne lykkes i å utvikle varig endringskapasitet. Med denne modellen som bakteppe, har vi videre valgt å undersøke hvordan et knippe mellomledere i offentlige virksomheter opplever sitt handlingsrom for å utvikle endringskapasiteten på sin arbeidsplass, og hvordan de selv griper dette rommet. Handlingsrom her forstått som: det *rommet* en mellomleder får fra toppledelsen i form av finansiell og personelle ressurser, samt myndighet til å utvikle, øke og frigjøre ressurser for å møte endringen (Meyer & Stensaker, 2011).

Vi har formulert vår problemstilling til: "Hvordan opplever og utnytter mellomledere i offentlig sektor sitt handlingsrom til å utvikle endringskapasitet?"

2 Teorigrunnlag

2.1 Prescription for developing change capacity

Christine B. Meyer og Inger G. Stensaker har utviklet en normativ modell for opparbeidelse av *vedvarende* endringskapasitet i organisasjoner, kalt *Prescription for developing change capacity* (Meyer & Stensaker, 2006). Meyer og Stensaker (2011) definerer endringskapasitet som evnen til å gjennomføre endringsprosesser, samtidig som en holder fokus på daglig drift og unngår produksjons- og effektivitetstap.

I modellen *Prescription for developing change capacity* skisserer de forskjellige grep ledere kan ta for å utvikle endringskapasitet som en varig og gjenbrukbar kompetanse i organisasjoner. Fokus er med andre ord ikke på i hvilken grad endringen i seg selv er fordelaktig, kun på effektive måter å gjennomføre besluttede endringer på.

Modellen inneholder seks kategorier/hovedtema som ledere må ta stilling til hvordan de vil håndtere, i en endringsprosess. Det skisseres hvilken effekt forskjellige strategier/tiltak innen hver av disse kategoriene kan forventes å ha på endringskapasiteten blant medarbeiderne i den **konkrete endringsprosessen**, hva det gjør med den **daglige driften** i virksomheten, samt i hvilken grad valgene kan forventes å bidra til utvikling av **varig endringskapasitet** i organisasjonen. Modellen består av følgende hovedområder som ledelsen må ta stilling til:

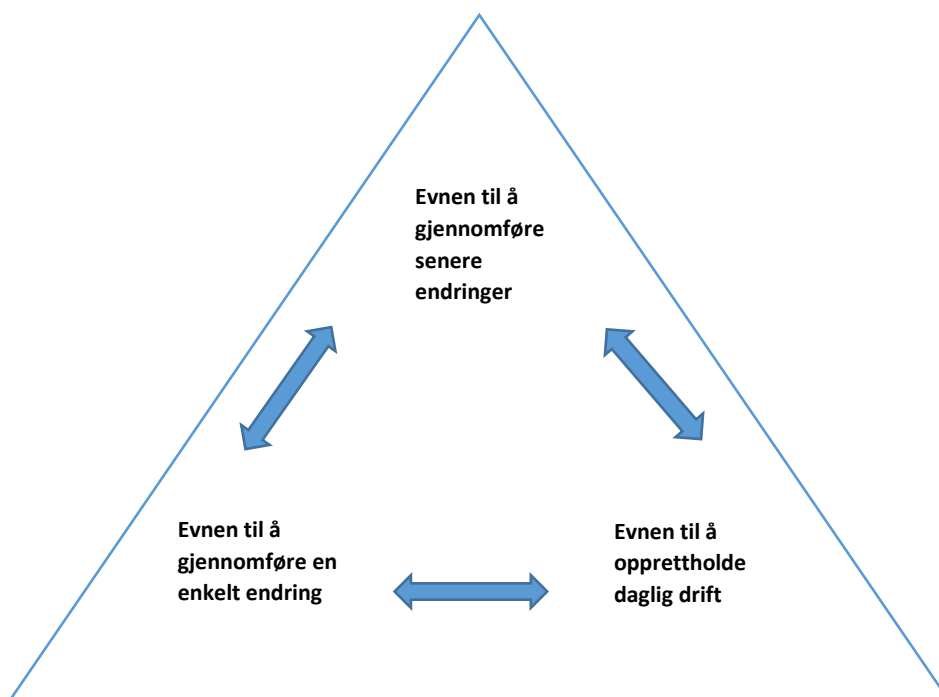
- 1) Rammeverket forstått som begrunnelsen/rasjonale for endringer
- 2) Hvordan endringer kommuniseres
- 3) Grad av involvering i planlegging av endringsprosesser
- 4) Tempo i endringsprosesser
- 5) Bruk av rutiner for å implementere endringer
- 6) Rekruttering av personell som følge av endringsprosesser – enten midlertidig eller permanent

Modellen for utvikling av endringskapasitet presenteres og diskuteres nærmere i kapittel 4, der vi også drøfter funnene fra undersøkelsen vår opp mot denne modellen. Den følger også i sin helhet som vedlegg til denne oppgaven

Avhengig av hvilke strategier/valg lederen foretar innen de respektive kategoriene, beskriver modellen forventede effekter på:

- medarbeidernes evne til å gjennomføre endringsprosessen
- evnen til å ivareta daglig drift
- og endelig graden av varig utviklet endringskapasitet.

Meyer og Stensaker har illustrert sin modell på følgende vis:



Meyer og Stensaker (2006, s. 223): The three elements of change

2.2 Mellomlederen

Meyer og Stensaker påpeker at mellomlederne i organisasjonen er en kritisk ressurs i endringsprosesser, og uttaler: «To facilitate the implementation of change, organizations need to add management capacity at lower levels in the organization. This ...points to middle managers as a crucial resource during organizational change» (2006, s. 228). Det er nettopp mellomleder-nivået vi har valgt å fokusere på i vårt arbeid, og mer spesifikt mellomledere i offentlig sektor.

2.2.1 Hvem er mellomlederen?

Ole Hope (2015) definerer en mellomleder som:

” ... enhver leder som befinner seg på to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessene som et hele” (2015, s. 22).

Altså er en mellomleder en person som har et eksplisitt lederansvar for en del av organisasjonen. Går man dypere til verks i mellomlederbegrepet kan man sortere det i tre dimensjoner; den hierarkiske, den funksjonelle, og den oppgavebaserte mellomlederen (Hope, 2015, s. 13).

En av grunnene til vår motivasjon for problemstillingen er nettopp mellomlederens spesielle posisjon i organisasjonens hierarki. For det første kan mellomlederen fungere som et bindeledd mellom medarbeiderne og toppledelsen, og dermed mellom de strategiske og operative delene av organisasjonen. Hope (2015) omtaler mellomlederen som et ankerpunkt – et nav - i organisasjonen. Ved at mellomlederen har muligheten til å motta informasjon og signaler fra både over og under seg, har han også muligheten til å påvirke, både oppover og nedover i organisasjonen. Rollen innebærer at han fungerer som en translatør mellom de forskjellige nivåene i organisasjonen. Hope (2015) peker videre på at selv om mellomlederen i det daglige opererer på det lavere nivå i organisasjonen, er det et viktig aspekt at han skal forholde seg til både langsiktige og kortsiktige mål og resultater i organisasjonen.

Floyd og Wooldridge (1997) beskriver mellomlederrollen slik: «Mellomlederens rolle blir så fra midtsjiktet å mediere, det vil si å binde sammen, integrere og tilpasse toppledelsens planer, visjoner og beslutninger slik at de blir forståelige og kompatible for koordineringen av arbeidet i den operative kjernevirksomheten».

Mellomlederen er altså i en unik posisjon når det kommer til å implementere organisasjonens strategier og beslutninger. Det er også sannsynlig at mellomlederen har større gjennomslagskraft i nivåene under seg, enn det toppledelsen har. På denne måten kan mellomlederen ha større mulighet til å påvirke den praktiske/hverdagslige utviklingen til organisasjonen. Vi ser at mellomledere blir en stadig større del av den strategiske tenkningen i organisasjoner.

2.2.2 Mellomleder i det offentlige

Som beskrevet, befinner mellomlederen seg mellom nivåer i et organisatorisk perspektiv, og må forholde seg til krav og forventninger fra nivåene både over og under. Som mellomleder i det offentlige, vil man i tillegg til forventningene fra organisasjonens egne nivåer, møte krav og forventninger fra både brukere/klienter/pårørende og fra samfunnet omkring, f. eks. overordnede myndigheter, media, etc. Man kan si at dette gjelder for mellomledere i privat sektor også, men en mellomleder i det offentlige vil alltid ha et større krav på seg til å oppfylle samfunnsplikten referanse! Ta for eksempel skoleverket; her vil mellomlederen være nødt til å forholde seg til krav og forventninger fra både elever, foreldre, lokalpolitikere og nasjonale myndigheter. Dette gir mellomlederen i det offentlig et vidt spenn å forholde seg til. Og det er disse sammensatte, og ofte motstridende krav, mellomledere i offentlig sektor står overfor, som er en av våre motivasjoner for denne oppgavens problemstilling og vårt særlige fokus på denne rollen spesielt (Nafstad, Midje, Torp og Syse, 2015).

2.2.3 Mellomlederens rolle og utfordringer i endringsprosesser

Ser man mellomleders rolle i et endringsperspektiv, står han i en sterk posisjon til å kunne utøve påvirkning i endringsarbeidet, på godt og vondt. En mellomleder som er negativ til en endringsprosess, enten det er på bakgrunn av personlige motiv (for eksempel frykt for å miste makt og status) eller med tanke på organisasjonens beste, er i en gyllen posisjon til å sabotere endringen. Dette kan gjøres ved å hindre eller forsinke endringen, eller forvrengte

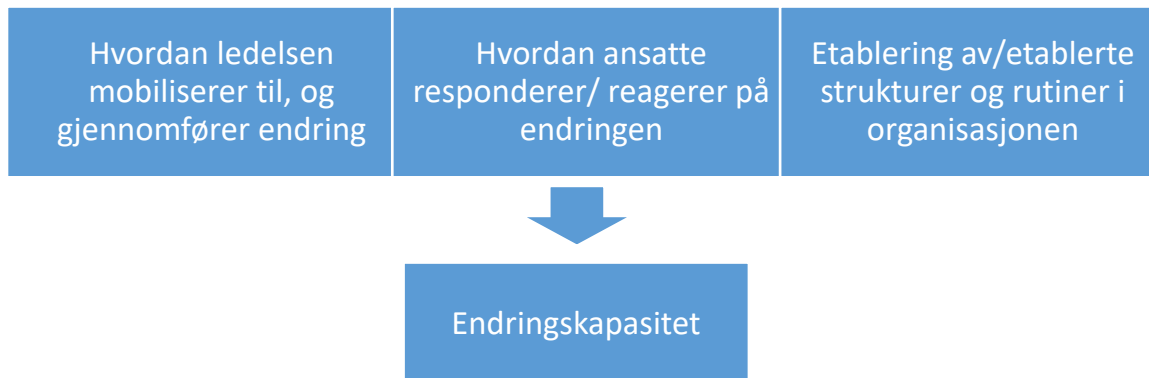
intensjonen med endringen (Hope, 2015, s. 23).

Meyer og Stensaker (2011) peker på typiske utfordringer mellomledere møter på i en endringsprosess.

- Innledningsvis skal mellomlederen fungere som en iverksetter for toppledelsen. Endringene som er vedtatt er ikke nødvendigvis noe mellomlederen er enig i. Like fullt må den iverksette endringen, samtidig som den skal motivere og få med sine underordnede på å gjennomføre endringen. Mellomlederen er da nødt til å takle både det å være endringsmottaker og -agent på en og samme tid.
- Videre fører dette til at mellomlederen må finne en ny balanse i jobbhverdagen. Dette innebærer å skape innpass for endringen både med tanke på ressurser og daglig drift. Dette påvirker igjen hvordan arbeidet blir utført. For at endringen skal sette seg, blir de ansatte nødt til å bruke ekstra tid på å utføre arbeidsoppgavene som er påvirket av endringen. Denne forstyrrelsen i arbeidet kan føre til misnøye og motstand.
- Dette, sett i sammenheng med den første utfordringen, kan by på enda en utfordring for mellomlederen; å måtte forsvare noe man kanskje ikke tror på selv.
- I en endringsprosess vil ansatte se til nærmeste leder for støtte og forståelse av endringen. Dette vil i mange tilfeller være mellomlederen. Dette byr på den siste av de fire utfordringene; å være emosjonelt tilgjengelig og støttende for sine ansatte (Meyer & Stensaker, 2011, s. 110).

2.3. Endringskapasitet og handlingsrom hos mellomlederen

Meyer og Stensaker (2011, s. 17) hevder at endringskapasitet, i betydningen å gjennomføre endringsprosesser samtidig som en holder fokus på daglig drift og unngår produksjons- og effektivitetstap, avhenger av faktorene illustrert i modellen under:



(Meyer & Stensaker, 2011, s. 17).

Summen av disse faktorene er lik den endringskapasiteten organisasjonen har, eller potensielt kan utvikle. Endringskapasitet er med andre ord noe en organisasjon, eller individ, kan utvikle og opparbeide seg.

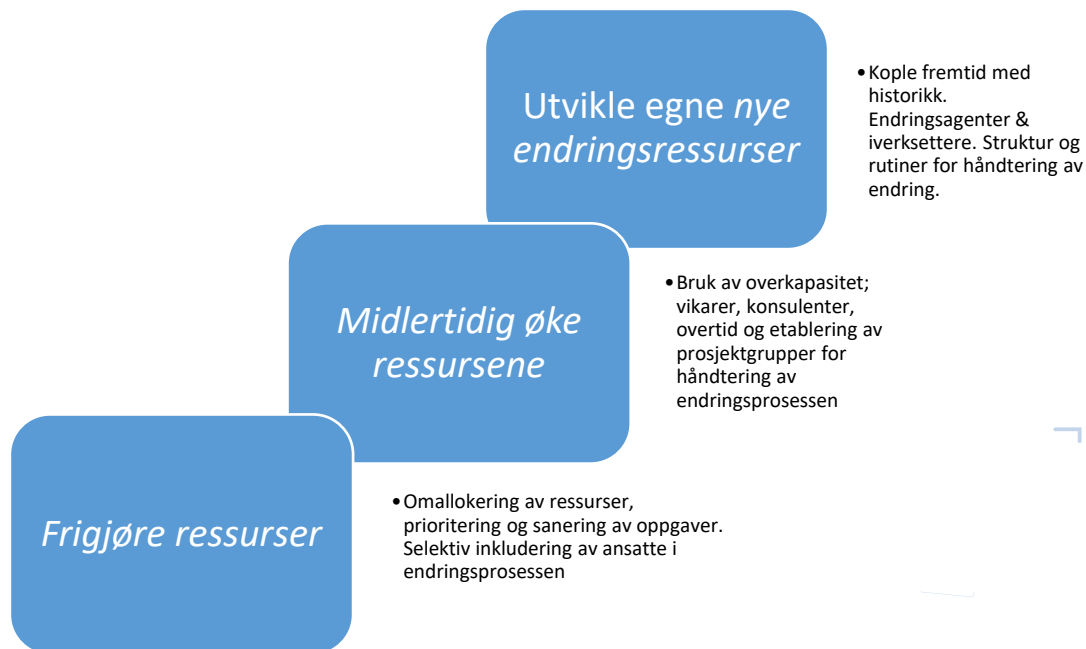
Paulsen (2014) trekker frem følgende faktorer som kan ha innvirkning på mellomleders evne til å utvikle endringskapasitet:

- Først påpeker han viktigheten av å inngå i en ledergruppe med et godt læringsmiljø der man også kan få støtte og veiledning ved behov.
- Videre understreker han viktigheten av at ledergruppen finner måter å allokere ressurser på, slik at endringer kan bli finansiert.
- Paulsen peker videre på viktigheten av å gi frihet til implementering og utprøving i avdelingene. I denne prosessen er det viktig at mellomlederen kan rasjonalisere endringene, og sørge for at det gir mening for sine medarbeidere. I slike perioder er det fruktbart å ikke ha for rigide opplegg, og heller gi mellomlederen handlingsrom til å bruke sin ekspertise om organisasjonens «gatenivå» til å håndtere krevende situasjoner.
- Den siste faktoren Paulsen trekker frem er mellomlederens kompetanse som teamleder. Kompetansen beror på hvor god mellomlederen er til å skape lojalitet og

samhold innad i avdelingen, samtidig som medlemmenes personlige kompetanse balanseres med avdelingens behov.

I likhet med Paulsen, framhever også Meyer og Stensaker (2011) at mellomlederes muligheter og evne til utvikling av organisatorisk endringskapasitet, avhenger sterkt av hvordan toppledelsen mobiliserer og gjennomfører endringen. De peker på at toppledelsen kan støtte mellomlederen i endringsprosessen ved å gi tydelige og klare retningslinjer og prioriteringer, samt å tilføre finansielle ressurser, herunder ressurser til nyansettelser eller innleie av personell. I dette handlingsrommet ligger tillatelse til å utvikle, øke og frigjøre ressurser i håndteringen av endringsprosessen. Dette i erkjennelsen av at større endringsprosesser krever ekstra ressurser. Slik håndtering fra toppledelsen vil bidra til en smidigere prosess der målene for endringen(e) er tydeligere for mellomleder og enklere kan oppnås på en tilfredsstillende og effektiv måte (Meyer & Stensaker 2011).

Meyer og Stensaker peker videre på at det er i hovedsak tre måter organisasjonen kan frigjøre, øke eller utvikle ressurser på for bygging av endringskapasitet. Innfallsvinklene henger sammen, og vil virke inn på hverandre, illustrert ved modellen under.



Tre måter ledelse kan utvikle endringskapasitet på (Meyer & Stensaker, 2011, s. 89).

2.3.1 Frigjøring av ressurser

Frigjøringen av ressurser kan innebærer omallokering av eksisterende ressurser, å nedprioritere eller sanere oppgaver eller ved selektiv inkludering av personell. Dette kan være personell som blir tatt fra sine daglige gjøremål for midlertidig å håndtere bestemte oppgaver knyttet til endringen. Oppgavene som saneres nedprioriteres for en periode, eller vurderes å frafalle helt som følge av endringen. Dette kan på den ene siden føre til at viktige oppgaver blir nedprioritert og påføre arbeiderene ekstra arbeid mens endringen pågår. På den andre siden kan daglige oppgaver som ikke kan bli sanert, føre til at viktige endringsoppgaver ikke blir tatt tak i, og at endringen ikke setter seg og koster mye i form av tid og ressurser (Meyer & Stensaker 2011).

2.3.2 Midlertidig øking av ressurser

Ved midlertidig øking av ressurser har mellomleder flere mulige grep. For det første kan mellomleder selv jobbe overtid, men også initiere overtid hos de ansatte. Dette for å bruke medarbeiderne fleksibelt etter behov. Dette kan øke kapasiteten på kort sikt og dermed ta unna både daglige gjøremål og endringsoppgavene. For mye overtid kan imidlertid føre til endringstrøtthet, og utslitte medarbeidere som svekker motivasjonen og energien de har ovenfor omstillingen (Meyer & Stensaker 2011).

Et grep for å øke kapasiteten er å midlertidig ansatte vikarer. Daglig drift vil opprettholdes endringsprosessen igjennom, og de ansatte kan bli fristilt til å fokusere på endringen. Dette åpner også for at medarbeiderne kan tilpasse og tilegne seg situasjonen og erverve kompetanse etter behov. Når større prosjekter skal implementeres, der de ansatte trenger betydelig tid på opplæring, vil vikarer kunne fristille de ansatte i omstillingen. Om det ikke settes av tid til opplæring kan gjennomføringen av prosjektet bli kostbart og ineffektivt. Og det er fare for at implementeringen ikke blir tatt i bruk tilstrekkelig etter gjennomført endring, samt at endringen tar unødige lang tid å implementere ved innføring av nye systemer (Meyer & Stensaker 2011).

Der organisasjonen trenger hjelp utenifra til gjennomføring av endringsprosessen, vil innleie av konsulenter kunne tjene som ekstern ekspertise som organisasjonen ikke selv besitter. Konsulenter brukes gjerne for å ha kapasitet til å håndtere endringen, og til en viss grad som støtte ved etablering av ny kompetanse i organisasjonen. Eksterne konsulenter kan virke positivt inn på endringsprosessen, særlig om kompetansen overføres til de ansatte, men vil

også kunne drive kostnadene av endringen opp (Meyer & Stensaker, 2006, s.223). Et annet aspekt som kan slå negativt ut ved bruk av eksterne konsulenter, er at de ikke har den samme legitimiteten blant organisasjonsmedlemmene som en intern endringsagent vil ha.

En positiv side ved bruken av overtid, vikarer og konsulenter, er at det åpner opp for å fristille ansatte til prosjektorganisering for endringsgjennomføring. Prosjekter er egnet til å lede, styre og gjennomføre endringer skriver Meyer og Stensaker (2011, s. 99). Fordeler som trekkes fram ved prosjektformen er at den muliggjør et fokus på endringsprosessen som ellers vil være vanskelig, og at den bidrar til økt samarbeid på tvers i organisasjonen. Det ligger implisitt i prosjektorganiseringen at ikke alle blir med, men at det blir en selektiv inkludering. For prosjektmedlemmene kan prosjektet innebære mulighet til å tilegne seg ny spesifikk kompetanse, som igjen kan åpne for varige, nye arbeidsoppgaver. Erfaringene og utviklingen de ansatte har fått igjennom endringsprosjektet, kan bidra til organisasjonens endringskapasitet over tid (Meyer & Stensaker, 2011, s. 113).

2.3.3 Utvikle egne endringsressurser

Meyer og Stensaker (2011, s.85) vektlegger positive erfaringer med tidligere endring som essensielt for senere endringsvillighet blant ansatte. Personlig kapasitet hos ansatte betyr at de tror, og føler de mester utfordringene ved multiple endringer på en konstruktiv måte (Meyer & Stensaker, 2011, s .82). På den andre siden vil organisasjonen lære, ved at det opparbeides rutiner og struktur for håndtering av endringer som når man organiserer seg i prosjekter. Endringsvante organisasjoner utvikler ofte egen endringskompetanse. For det første siden kompetansen kan gjenbrukes og videreutvikles innad i organisasjonen. For det andre så vil eksempelvis internt rekrutterte mellomledere over tid i organisasjonen ha utviklet betydelig kompetanse på hvordan endringer skal gjennomføres som iverksetter og agent. I forhold til troverdighet og innvirkning på implementeringen, skal også mellomleder selv leve med implementeringen. Derfor vil mellomleder som endringsagent tenke i et lengre tidsperspektiv enn en ekstern konsulent. (Meyer & Stensaker, 2011, s .82).

2.3.4 Inkludering i endringsprosesser

Inkludering av ansatte i endringer er en tradisjon i Norge påpeker Meyer og Stensaker (2011), og særlig vanlig og forventet i offentlig sektor. Selv om en bred inkludering på et visst nivå er forventet praksis, kan ikke alle bli involvert i like stor grad og samtidig i endringsprosessen.

I endringsprosesser vil mellomleder være den som de ansatte forventer informasjon og støtte i fra, siden mellomleder er nærmeste dem, påpeker Meyer og Stensaker (2011, s. 110). Mellomleder trenger derfor å kunne gi tilstrekkelig med informasjon og støtte til ansatte under seg. For å oppnå dette bør toppledelsen involvere og gi informasjon om endringen tidlig til mellomleder som iverksetter av endringen. Formålet med å involvere mellomleder tidlig er at informasjonen skal: bearbeides, forstås og få eierskap til budskapet som skal formidles ovenfor de ansatte (Meyer & Stensaker, 2011, s. 111). Det andre formålet med inkludering av mellomleder, er at det skaper bedre kunnskap og innsikt i hvordan de ulike områdene i organisasjonen kan håndteres siden mellomleder er bindeleddet med de ansatte og ledelsen. Inkludering av mellomleder kan skape legitimitet for prosessen blant de ansatte, og større aksept for selektiv inkludering om de ansatte opplever at mellomleder ivaretar interessene deres (Meyer & Stensaker, 2011, s. 95) .

2.3.5 Rutiner for endring

Etablert struktur og rutiner brukes om igjen fra den ene endringen til den andre, og setter ledelsen bedre i stand til å håndtere multiple endringer (Meyer & Stensaker, 2011). Rutiner er bygget opp på tidligere erfaringer, og kan være en beredt kapasitet i organisasjonen som settes inn for å håndtere endringer. Fordelen ved at ulike deler av endringsprosesser blir rutiner er at ledelsen bruker mindre tid og ressurser på å sette i gang og planlegge en ny endringsprosess (Meyer & Stensaker, 2011, s. 114). For mellomleders del handler rutiner om å være seg bevisst dem, bruke og utvikle dem, samt ha handlingsrom til dette. Formålet med rutiner er økt fleksibilitet ved å ta av for det forutsigbare, og dermed skape trygghet hos de ansatte ved at det er vante prosesser. Rutiner kan i likhet med struktur ikke følges slavisk, men i stedet være et verktøy for hvordan man kommuniserer, omallokerer, ansetter og nedbemanner personell, samt involverer og innhenter ny kompetanse i endringsprosesser (Meyer & Stensaker, 2011, s. 114). Særlig i det offentlige vil det være naturlig at lov- og avtaleverk blir sterkt styrende i samhandling med tillitsvalgte ved endringsprosesser. Dette har imidlertid ikke vært vårt fokus og vinkling i perspektivet vi undersøker.

2.3.6 Tidligere endringsforsøk

Organisasjoner som har vært gjennom tidligere endringsprosesser kan potensielt ha utviklet endringskapasitet. For å utvikle kapasitet kreves positive erfaringer skriver Meyer og Stensaker (2011, s. 85). Implisitt ligger det derfor at tidligere negative endringsprosesser kan

skape motstand. Hvordan mellomleder samspiller med ansatte og ledelse, samt håndterer endringsprosesser er derfor sentralt i utviklingen av endringsvillige og lojale ansatte.

3. Metode

3.1 Forskningsdesign

Vi har valgt å undersøke vår problemstilling *Hvordan opplever og griper mellomledere i offentlig sektor sitt handlingsrom til å utvikle endringskapasitet?* ved bruk av kvalitative intervju som forskningsdesign. Dette fordi det kvalitative intervjuet er egnet til å kunne gå i dybden på forskningstemaet. Videre har vi valgt et fenomenologisk perspektiv på vårt forskningsdesign, ved at vi søker å utforske og forstå våre informanternes subjektive erfaringer og opplevelse av dette handlingsrommet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011).

Johannessen, et al. (2011) beskriver fenomenologi som et forskningsdesign som innebærer å forsøke å forstå meningene, holdningene og erfaringene som framkommer gjennom informanternes handlinger og ytringer. Det er altså informantenes virkelighet vi ønsker å undersøke.

Vår undersøkelse bygger framfor alt på den normative modellen til Meyer og Stensaker for utvikling av endringskapasitet, samt på øvrig teorigrunnlag slik det er beskrevet i kapittel 2.

3.1.1 Fortolkning

Ved bruk av et kvalitativt design, og et fenomenologisk perspektiv, har vi forsøkt å få fram erfaringene og forståelsen mellomlederne selv har når det gjelder sitt handlingsrom for å utvikle endringskapasitet Johannessen, et al. (2011). Vi valgte derfor også bevisst å ikke presentere Meyers og Stensakers modell for informantene. Dette for at de ikke skulle bli opptatt av å gi «korrekte» svar i henhold til modellen. Det var informantenes egne vurdering og meninger i forhold til sitt handlingsrom i endringsprosesser vi var ute etter.

3.1.2 Utvalgsstrategi

Fenomenet vi ville undersøke, og valget av forskningsdesign, la føringer for utvalgsstrategien. For å nærmere belyse fenomenet *mellomleders handlingsrom og hvordan de griper det for å utvikle endringskapasitet* på bakgrunn av de teoriene vi har anvendt og

det forskningsdesign vi besluttet å bruke, ønsket vi å treffe en gruppe mellomledere som kunne gi oss innsikt i sin opplevelse av dette handlingsrommet. Som utvalgsstrategi valgte vi derfor informanter som fylte kriteriene:

- mellomleder i en offentlig virksomhet
- som er/har vært i endringsprosesser
- som har personalansvar.

Konkret har vi valgt å undersøke hvordan fire mellomledere fra fire forskjellige offentlige virksomheter forstår og ser sitt handlingsrom når det gjelder å *utvikle endringskapasitet* i forestående og/eller pågående endringsprosesser.

Vi rekrutterte informantene ved direkte kontakt, samt mail og telefon.

3.1.3 Struktur og intervjuform

Siden vi ønsket å forstå fenomenet best mulig ut fra hva informantene selv vektlegger, valgte vi semistrukturert intervju med utgangspunkt i en overordnet intervjuguide. Ved denne tilnærmingen mener vi å oppnå både en relativt strukturert informasjonsinnhenting, og samtidig en fri dialog rundt temaene vi ønsker å belyse. Dette for i størst mulig grad få fram informantenes egne vurderinger. Et strukturert og/eller kvantitativ tilnærming med spørreskjema og fastsatte svaralternativer, ville vanskeliggjort oppfølgingsspørsmål, og ikke gitt informantene frihet til å trekke fram med egne ord: erfaringene, oppfatningene og meningene de selv bruker for å beskrive sitt handlingsrom for å utvikling av endringskapasitet. Samtidig sikrer en semistrukturert intervjuguide med faste tema, at man får stilt alle informantene spørsmål ut fra den samme teoretiske rammen, og ikke skaper unødvendige skjevheter (Johannessen, et al., 2011).

Som teoretisk forankring og utgangspunkt for intervjuguiden har vi brukt den normative modellen: *Prescription for developing change capacity* (Meyer & Stensaker, 2006). Dette ga en teoretisk forankring til spørsmålene og et rammeverk for temaene i intervjuguiden. Implisitt, ved at modellen skal kunne fungere som en oppskrift for ledere til utvikling av endringskapasitet. I tillegg til kategoriene fra modellen, har vi supplert med *ressurser* som en egen kategori, ettersom vi gjennom teorivalget har vist til at muligheten til å utvikle, øke og fristille *ressurser* er kritisk for mellomleders handlingsrom ved utvikling av endringskapasitet.

Meyer & Stensaker (2011, s. 85), beskriver *ressurser* som lederes verktøykasse for utvikling av endringskapasitet, organisatorisk og blant ansatte. Ressurser ble derfor operasjonalisert som en egen kategori for bedre å belyse handlingsrommet mellomledere har til å håndtere endringer og utvikle endringskapasitet.

3.1.4 Transkripsjon av intervjuene

All datainnsamling må dokumenteres påpeker Johannessen, et al. (2011). Dette har vi gjort ved analoge opptak under intervjuene, og etterpå transkripsjon av opptakene.

Transkripsjonen dannet grunnlag for organiseringen av datamaterialet vårt i henhold til kodene som var utledet av kategoriene i teorimodellen. Nærmere om kategorisering og kodene under.

3.1.5 Styrker og svakheter ved designet

Johannesen et al., (2011) peker på at forskerens egen forståelse for temaet som undersøkes ved bruk av et fenomenologisk perspektiv, kan farge forståelsen som tillegges informantene. I så måte, kan vår egen kunnskap og forforståelse av fenomenet endringskapasitet, og de vesentlige elementene og prosessene som leder til slik kapasitet, føre til en svakhet ved designet, som igjen kan ha påvirket hele tilretteleggingen for datainnsamlingen, herunder vår koding av spørsmålene og den senere fortolkning og analyse. En annen mulig svakhet ved kvalitative intervjuer, er at de er vanskelig å etterprøve.

På den annen side, når det gjelder styrker ved designet, er det vår opplevelse at designet, var godt egnet til å belyse vår problemstilling. Validiteten dreier seg om hvorvidt metoden vår er formålstjenlig til å undersøke det vi i henhold til problemstillingen for oppgaven har ønsket å studere. Implisitt om funnene våre er gyldige for det vi har ønsket å studere, og i hvilken grad observasjonene og intervjuene våre uttrykker de fenomenene vi har studert. For å få til dette trengte vi kjennskap med konteksten vi undersøkte og informantene som mellomledere. Dette for å skille mellom relevant og irrelevant informasjon, og for å i størst mulig grad stille spørsmål som var egnet for å besvare problemstillingen.

3.2 Organisering av data

3.2.1 Kategorisering og koding

For å organisere tematikken som vi ønsket å spørre våre informanter om, var det naturlig å kategorisere utfra de seks hovedområdene i Meyers og Stensakers modell (Framing,

Communicating, Involving, Pacing and Sequencing, Routinizing, Recruiting). I tillegg opprettet vi en kategori som gikk på ressurstilgang, ettersom eksempelvis rekruttering og nedsanering av oppgaver gjerne forutsetter tilførsel og fristilling av ressurser.

For å ikke få for brede kategorier for de forskjellige utdragene/temaene, har vi videre valgt å kode dem i underkategorier. Formålet med kodingen var å få analysert datamaterialet ut i fra et ordnet materiale med de meningsbærende elementene sortert. Siden intervjuguiden er basert på kategoriene fra modellen *Prescription for developing change capacity* (Meyer & Stensaker, 2006), valgte vi å bruke deduktive koder (Johannesen et al., 2011), der modellen og tilhørende teorier la grunnlag for utarbeiding av mer presise koder for kategoriene. Valget av koder ble gjort ut fra elementer vi anså som bærende innenfor hver enkelt kategori. Dette for å danne et bedre grunnlag for analysen (Johannesen et al., 2011).

Johannesen et al., (2011) peker på at intervjuguidens temaer og forarbeidene til intervjuene ofte danner grunnlaget for kategorier og koding, noe vi fant at stemte med i vårt tilfelle. Vi erfarte også at det å anvende kategorisering og koding for organisering av materialet, ga oss god hjelp i å sortere ut og finne meningsbærende utsagn knyttet til de respektive kategorier i modellen vi hadde som utgangspunkt.

Nedenfor er kategoriene, samt kodene vi brukte i analysen.

Tabell 1: Kategorier og koder.

Kategorier	Koder
Hvordan endring begrunnes/ rasjonaliseres ovenfor ansatte	Motivasjon Forståelse Legitimitet/tillit (for senere endringsprosesser)
Hvordan endringer/ forestående endringer er kommunisert ovenfor ansatte	Kommunikasjon Forståelse (for behovet/krisen) klargjøre
Hvordan de ansatte blir involvert i endringsprosessen	Involvering Tillit Forståelse Forpliktelse Motivasjon (for arbeidsoppgaver)

	Eierskap (over arbeidsoppgaver)
Tempo, endringstakt og sekvenser	Energi Moment (i prosessen) Læring Kompetanseutvikling
Utvikling av organisasjonsrutiner og struktur	Rutiner (for håndtering av endring) Struktur (for overføring/skapning av mening) Kontroll (skaper inntrykk av det) Stabilitet (i endringen) (Positivt for operasjonell evne til gjennomføring)
Rekruttering, vikarer og ekstern hjelp (konsulenter)	Vikariat Overtid Nyansettelse Konsulenter (bidrar med endrings/ekspertise) Endringskompetanse (fra konsulenter)
Ressurser	Utvikle (midlertidig) øke Frigjøre

3.2.2 Kondensering

I kondenseringsprosessen ble de meningsbærende fenomener som var lagt inn under kodene abstrahert ut. Med dette menes å trekke ut et konsentrert utdrag av datamaterialet i form av en fortettet tekst. Utdraget ble sortert og ga oss likheter, forskjeller, mønstre og sitater. Utformingen av kategorier, koder og analyseprosessen var ikke fraskilt hverandre. Koding og analysen løp til dels samtidig, siden det ene er avhengig av det andre ved en stadig fortolkningsprosess av fenomenet vi undersøkte (Johannesen et al., 2011).

3.2.3 Analyse

Kvalitativ analyse handler om å: «ta kodede opplysninger ut av den helheten de inngår i, for så å bygge opp en ny og forskerkonstruert kunnskap om et fenomen» (Johannesen et al., 2011, s. 231). Ved å operasjonalisere de teoretiske begrepene og fortolke dataene har vi satt dataene våre i en større sammenheng og forsøkt å fortolke det som ikke er åpenbart. Vi har tatt utgangspunkt i problemstillingen og den utvalgte teorien vår, og sett funnene i lys av

den (Johannesen, et al., 2011, s. 164). Ved kvalitativ metode er det ønsket å generere ny kunnskap og fortolkninger, som kan gi indikatorer for tilsvarende studier av fenomenet man undersøker. Overførbarheten går på hvor vidt man har fortolket, beskrevet og forklart fenomenet så det kan være nyttig for andre lignende områder som studeres (Johannesen et al., 2011, s. 231). Selv om vi har abstrahert begrepene vi har brukt, så har vi ikke utviklet nye, og heller ikke skapt egne teorier i analysen, men støttet oss på tidligere forskning og teorier for fenomenet. Unntaket er *ressurser* som kategori/tema i intervjuguiden, nevnt i kapittel 3.1.3 og framkommer av modellen ovenfor ved: *kategorier og koder*. Dette for å supplementere handlingsrommet mellomledere potensielt har/ kan utvikle.

3.2.4 Menings-, - og kausalsammenhenger i analysen

Analysen vår har vært en kvalitativ fortolkning av meningsbærende sammenhenger.

Meninger i form av analyserte mønstrene som viser hensikten bak atferden til lederne vi intervjuet, som i drøftingen blir sett opp mot teorien og forskningsspørsmålene vi har stilt oss (Johannesen et al., 2011).

4 Presentasjon, analyse og fortolkning av funnene

I denne delen av oppgaven vil vi presentere funnene fra intervjuene, og drøfte disse opp mot vår problemstilling. Funnene er analysert og tolket på bakgrunn av Meyers og Stensakers modell: *Oppskrift for utvikling av endringskapasitet* (Meyer & Stensaker, 2006) og tilhørende teorier, ettersom vi anser at denne modellen vil hjelpe oss med å identifisere handlingsrommet informantene ser og griper når det gjelder å utvikle endringskapasitet. Som påpekt under metodekapitlet (kapittel 3), unnlot vi bevisst å introduserte modellen for informantene. Dette for at informantene ikke skulle bli opptatt av å gi «korrekte» svar.

Innledningsvis presenterer vi informantene kort. Vi har videre valgt å ta for oss én og én kategori fra modellen til Meyer og Stensaker (2006). Innen hver kategori presenterer vi så våre fortolkede resultater fra informantene, og drøfter disse opp mot teoriene, før vi foretar en oppsummerende drøfting innen hver kategori.

4.1 Presentasjon av informantene

Informant 1

Den første informanten vår er en ansatt i en mellomlederstilling ved en skole, og har personalansvar for cirka 16 medarbeidere, samt ansvar for spesialpedagogikk. Informanten har brukt to eksempler på aktuelle endringsprosesser på arbeidsplassen i intervjuet. Den ene er utvikling og innføring av en ny leseplan.

Informant 2

Vår andre informant arbeider som mellomleder ved et NAV-kontor. Kontoret består av fire avdelinger som igjen har hver sin avdelingsleder. I tillegg til avdelingssjefene har kontoret en overordnet leder. NAV-kontoret består totalt av om lag 50 ansatte, og vår informant er avdelingsleder for en avdeling bestående av omtrent 14 årsverk.

Informant 3

Informant nummer 3 er mellomleder i en stabsenhet i kommunesektoren. Staben består av sektorleder, utviklingsleder, og personalleder. Hvor vår informant har ansvar for personal, samt økonomi. Informanten påpeker at endringene som må takles innen enheten ofte er av en økonomisk karakter. Der budsjettkutt og nedbemanning ofte kan være en del av endringsprosessen.

Informant 4

Informant 4 er leder for en administrativ enhet ved en høyere utdanningsinstitusjon, og har personalansvar for en stab bestående av 15 personer. De større endringene ved institusjonen kan være initiert fra nasjonale myndigheter, for eksempel de pågående fusjonsprosesser innenfor høyere utdanning. Høyere utdanning er under stadig påvirkning av politiske skifter, reformer, regelverk, budsjettmodeller, og målstrukturer. Organisasjonen er til stadighet i gang med mindre endringsprosesser, i form av å søke både jobbe mer rasjonelt og å forbedre produkter og tjenester overfor studenter og andre interessenter.

4.2 Presentasjon og drøfting av datamaterialet

I denne delen av oppgaven vil vi presentere datamaterialet fra de fire intervjuene og drøfte funnene opp mot oppgavens problemstilling: «*Hvordan opplever og utnytter mellomledere i offentlig sektor sitt handlingsrom til å utvikle endringskapasitet?*»

Vi trekker fram mønstre, likheter og ulikheter i hvordan mellomledere opplever og utnytter sitt handlingsrom for utvikling av endringskapasitet. Dette gjør vi på bakgrunn av hovedkategoriene i Meyers og Stensakers normative modell (2006) for utvikling av endringskapasitet:

- 1) Rammeverket forstått som begrunnelsen/rasjonale for endringer
- 2) Hvordan endringer kommuniseres
- 3) Grad av involvering i planlegging av endringsprosesser
- 4) Tempo i endringsprosesser
- 5) Bruk av rutiner for å implementere endringer
- 6) Rekruttering av personell som følge av endringsprosesser – enten midlertidig eller permanent

4.2.1 Rammeverk og kommunikasjon

I følge den normative modellen: *oppskrift for utvikling av endringskapasitet* (Meyer & Stensaker, 2006, s. 222) er rammeverk og kommunikasjon to sider av samme sak. Implisitt ved at (rammen) begrunnelsen for endringen kommuniseres ovenfor medarbeiderne. I modellen for utviklingen av endringskapasitet er de delt i to forskjellige underkategorier, men her har vi valgt å se de under ett, siden de går inn i hverandre i praksis.

Rammeverket brukes om de forutsetningene og begrunnelsene som ligger til grunn for endringen, før endringsprosessen starter. Meyer og Stensaker (2006) bruker begrepet *framing* når de refererer til hvordan endringer og begrunnelsen for endringen er kommunisert. I planlagte endringsprosesser vil organisasjonsmedlemmene fortolke endringen, og prøve å finne meningen bak den foreslåtte endringen. Hvordan endringen påvirker dem og deres rolle i organisasjonen. Av denne grunn må endringen få en ramme som blir begrunnet og forstått av medarbeiderne. Dette kan på sin side skape motivasjon og forståelse for endringen, og tillit til senere endringsprosesser, men utvikler likevel ikke nye endringsevner (Meyer & Stensaker, 2006).

Meyer & Stensaker (2006) trekker fram bruk av symboler, metaforer og kriser som typiske verktøy for å ramme inn endringer, og bruken kan skape forståelse og motivasjon for endringer. Bruk av disse skal metodene skal skape resonnementet for, og begrunnelse ovenfor medarbeiderne for behovet av å endre, og ikke minst motivasjon for endringen. I

studiet vi gjorde av mellomledere fant vi ikke utstrakt bruk av symbolikk, kriser eller metaforer.

Informant 4 vektla dette da hun forklarte hvordan hun rammet inn en større endring overfor medarbeiderne: «å være med å motivere, informere, highlighte behovet for endringsprosessen». Vedrørende å highlighte behovet utdypet hun:

«Vi prøvde blant annet å vise til andre institusjoner som hadde tatt lignende grep. Med suksess! Det var kanskje det viktigste grepet!». Samt: «vise til negative konsekvenser av ikke å gjennomføre en slik endring men også vise til at endringen i organisasjonen kunne bidra til å frigjøre ressurser. Ressurser som brukes på andre måter, og som kan komme medarbeiderne til gode i deres arbeid».

Dette skapte økt forståelse og aksept hos de ansatte påpekte informanten, og er positivt knyttet til gjennomføringsevnen ved senere endringsprosesser (Meyer & Stensaker, 2006). Vedrørende å fokusere på negative konsekvenser av å ikke implementere, så kan imidlertid å kommunisere en krise virke negativt inn på daglige gjøremål, men positivt for å skape forståelse for endringen.

Informant 4 koblet historikk med fremtid, gjennom bruk av metaforer for å sammenligne situasjonen de var i, med institusjoner de sammenligner seg med som har vært igjennom lignende endringsprosesser. Dette bildet av en bedre framtid i form av frigjøring av ressurser ble en motivasjonsfaktor for de berørte partene påpekte informanten. Meyer og Stensaker (2011, s. 101) påpeker at endringserfarne ledere ser framover ved langsiktig tenking i utviklingen av endringsressurser. Fremtiden kan her forstås som et informasjonsbærende symbol på en bedre framtid med fristilte ressurser (Meyer & Stensaker, 2006, s.221). Symboler kan være et verktøy for utviklingen av endringsevner blant medarbeiderne, som i tur kan mobilisere til gjennomføring av endring påpeker Meyer og Stensaker (2006).

Like fullt har mellomleder en særskilt rolle ved at de står til rette på ledelsen vegne, samt må håndtere medarbeidernes reaksjoner når endringen kommuniseres (Meyer & Stensaker, 2011). Eksempelvis vil *mellomledere* som *iverksettere* sitte som oversetter av det strategiske språket beslutningen om endring har fra toppledelsen, og måtte gjøre det operasjonelt for medarbeideren i linjen. En mellomleder som kjenner driften, vil kunne ramme inn abstrakte ideer og mål, til håndfaste handlinger som gir mening og forstås av medarbeiderne (Meyer & Stensaker, 2011, s. 109). Informant 2 vektla i den sammenheng å gi så tydelig og klar

informasjonen om endringen som mulig. Både hva omfanget av endringen er, hva det innebærer, samt hvilke konsekvenser det kan få for de involverte og berørte parter.

Informant 1 oppga at det ble brukt *lærende møter* som et verktøy for å kommunisere og sette rammen for utvikling av ny leseplan ved institusjonen hun arbeider ved. Dette ble en arena hvor hun informerte om behovet og grunnen for endringene, samt fikk løpende dialog mellom de ansatte og ledergruppa. Dette ble også en viktig arena for å se om budskapet har nådd frem. I forhold til om hun har nådd fram med å innramme endringen trekker hun fram dette: «Jeg har følt på begge deler ... Jeg merker lærerne har skjønnet at de ikke kan være i mot lesing». Denne utfordring trekker Meyer og Stensaker (2011), fram som den emosjonelle støtten mellomleder må utøve som iverksetter.

Informanten løser dette blant annet ved å *coache*, og implisitt støtte, skape forståelse og motivasjon for endringen blant de som har problemer med å implementere eller akseptere endringen (Meyer & Stensaker, 2011). Informant 2 tydeliggjør retningen og målet for endringen, og hvorfor man har valgt endringen overfor de ansatte, og legger vekt på å involvere de berørte i endringsprosessen. Ved å gjøre dette trekker informanten frem muligheten de ansatte får for å komme med meninger, synspunkter og tanker rundt endringen. Dette bruker informanten til å identifisere hva som er utfordringen med endringen: om det er mangel på kompetanse eller andre ting som ligger til grunn for motstanden og mangelen på motivasjon.

Informant 2 påpeker viktigheten av å skape motivasjon for endringen, og nøytralisere motstand i endringsprosessen. «jeg tar en personlig samtale med dem, og konkretisere at det er det her vi jobber med!». Samfunnsoppgaven NAV skal oppfylle blir den overordnede rammen og begrunnelse for endringsarbeidet til informant 2. Tjenestene de skal levere er sentralt, og at endringen skal tjene dette. Retningslinjer fra høyere hold styrer hvordan endringen skal implementeres.

For informant 3 er også rammeverket for tjenesteproduksjonen styrende, og hun arbeider mye med omallokering, og nedsanering av personelle ressurser. Hun utyper at rammeverket som lå til grunn og problemet ved disse endringene: «(vi har)... et langsiktig mål om å kunne "vri" tjenestesituasjonen, så man kan tilby de samme tjenestene, men ved å ha færre ansatte», og understreker at mange av de ansatte er innforstått med endringen: «... jeg vil ha endring, men

jeg skal ikke endres». Informanten bruker informasjonsmøter som kommunikasjonsform ut mot sine ansatte, det er i disse møtene endring gjerne kommuniseres, og målet for endringen presiseres. Informanten påpeker at informasjonsmøter angående endring ofte kan føre til usikkerhet mellom de ansatte og ledergruppen. De ansatte gir inntrykk (overfor informanten) av at de føler: «jeg får bare vite litt, det er ingen som forteller meg helheten». Informanten påpeker at det ikke er hensiktsmessig for de ansatte å skulle vite alt, og at noe informasjon er forbeholdt lederne.

Meyer og Stensaker (2011, s. 80), trekker fram at mistillit til ledelsen kan stamme fra at medarbeiderne opplever at det blir sagt en ting, mens noe annet blir gjort. Dette kan skape resignasjon hos medarbeidere som ikke har tillit til ledelsen i endringsprosesser. Om de ansatte føler at lederen i tillegg ikke har fulgt spillereglene for en åpen prosess når endringen kommuniseres, så kan det også bidra til resignasjon. I forhold til å utvikle senere endringsevner må dette antas å virke negativt inn. Dette gjelder særlig for ansatte som har vært igjennom multiple endringsprosesser med nedbemanning og påfølgende tap av identitet, skriver Meyer og Stensaker (2011). Medarbeideren kan da føle på at kompetansen ikke lenger er ønsket, eller at de ikke er kompetente i den nye stillingen. Informant 3 oppgir ikke å kommunisere kriser, men at budskapet om oppsigelse eller muligheten for det, oppfattes som krise blant medarbeiderne er rimelig tro. Det kan resultere i at daglig drift blir påvirket negativt om medarbeiderne frykter for fremtiden (Meyer & Stensaker, 2006). På den andre siden utvikler informant 3 endringskapasitet, implisitt ved å fristille ressurser i virksomheten, som er en av hovedfaktorene i modellen for *ressurser* som verktøy for ledelsen i utvikling av endringskapasitet (Se kapittel 2.3).

De tre andre informantene trekker frem at det er viktig å prate om endringen for å få til gode prosesser. Og mener at målet med dette er å finne løsninger som fungerer for alle involvert i endringen. Alle får komme med sine synspunkter rundt endringen, noe som kan ha en nøytraliserende effekt for motstand understreker informant 2. Informanten forteller at det handler om å gjøre seg sikker på at de ansatte er innforstått med at ikke alle kan få gjennomslag for sine synspunkter. For informant 3 var det viktig å forsvare og rapportere de økonomiske valgene som ble tatt, og følge retningslinjene og lovverket for nedbemanning ettersom brorparten av endringene går på omplassering/oppsigelse av ansatte.

Meyer og Stensaker (2011), påpeker at ledere oppgir ofte at man ikke kan få informert nok, dette er nok som sammenfaller med hva informant 2 og 4 vektlegger. Ulike informasjonskanaler som skreddersyr budskapet om endringen tilpasset de ulike mottakerne, kan hindre at medarbeiderne opplever informasjonen som overveldende. Meyer & Stensaker (2011, s. 116).

4.2.2 Oppsummering: kommunikasjon og innramming

Felles for informantene var bruk av informasjonsmøter som arena for å skape mening og forståelse for behov og grunn til endringen. For utvikling av endringskapasitet var bruk av symbolikk, metaforer og krise for å ramme inn endringen i liten grad brukt hos informantene. Unntaket var informant 4 som grep dette handlingsrommet, og bevisst brukte fordeler og ulemper, og mulige positive og negative sider ved å implementere og ikke implementere endringen. Herunder metaforer, symbolikk og kommuniserte en mulig krise. Bruk av metafor kan bygge tillit til ledelsen, mens bruken av krise kan ikke brukes flere ganger og påvirker kun den enkeltstående endringen uten å bygge endringsevner for senere endringer.

I forhold til å kommunisere og ramme inn behovet for endring grep tre av informantene handlingsrommet, og jobbet aktivt med å gjøre det forstått og skape tillit overfor medarbeiderne. Dette er som det kommer fram av modellen viktig for mellomleders tillit hos medarbeiderne ved senere endringsprosesser. Selv om det ikke skaper ikke nye endringsevner, så bidrar tilliten i utviklingen av endringskapasitet i form av mer positivt innstilte medarbeidere ved senere endringsprosesser.

Informantene la for det meste vekt på god og tydelig kommunikasjon som et verktøy for å skape forståelse hos medarbeiderne. Ved å informere, gi kunnskap om, og skape forståelse for endringen, men samtidig behovet for endringen, utviklet informantene tillit for den enkeltstående endringen hos medarbeiderne.

Endelig kan det trekkes fram at å kommunisere kriser potensielt kan påvirke den daglige driften negativt (Meyer & Stensaker, 2006). For informant 3 kom det fram at oppsigelser antakelig ble oppfattet som krise for de berørte, og påvirket daglig drift negativt. For informant 4 ble budskapet om krise snudd til noe positivt og skapte forståelse for behovet blant de berørte, og motivasjon ved at ressurser ble frigjort.

4.2.3 Involvering av organisasjonsmedlemmer i endringsprosessen

«Det ene formålet med involvering er å skape en forankring og eierskap til beslutningene. Det er andre er å få frem best mulig kunnskap om hvordan ulike områder kan og bør håndteres. ... Det er sjelden det gagnar organisasjoner å ha en leder som sier at dette er bestemt fra toppen» (Meyer & Stensaker, 2011, s. 93).

Involvering, enten det er i form av planlegging eller implementering av endring, eventuelt begge, kan bidra til å gi en større forståelse og følelse av eierskap. Deltakelse i beslutningsprosessen og, eller, implementeringsprosessen kan bidra til å gjøre endringen mer gjennomførbar og kan føre til kvalitativt bedre avgjørelser. Når organisasjonsmedlemmer opplever at det de tilfører har en effekt, så er det mer sannsynlig at organisasjonsmedlemmene får forbedrede endringsevner (Meyer & Stensaker, 2006, s. 224).

I følge Meyer og Stensaker er selektiv involvering en måte å frigjøre ressurser på i en endringsprosess. Å drive med selektiv involvering blir ikke det samme som å ekskludere enkelte organisasjonsmedlemmer til fordel for andre, men heller en måte å konsentrere ressursene i en endring. De som kan utgjøre en forskjell for endringen, så det ikke trekker for mye av ressursene bort fra den operative virksomheten sånn som en for bred involvering kan gjøre (Meyer & Stensaker, 2011, s. 92-93). Deltakelse, enten gjennom utforming og/eller implementering av endring, kan bidra til en større forståelse og forpliktelse til endringen (Meyer & Stensaker, 2006, s. 224).

Som nevnt i teorikapittelet er det viktig at mellomleder blir involvert i endringen, av toppledelsen, på et tidlig tidspunkt. Ved å gjøre dette gir man mellomlederen tid å bearbeide budskapet og operasjonalisere det, før det skal kommuniseres til de ansatte. Alle informantene våre opplever at beslutningene om de større endringene blir tatt av toppledelsen. Og blir i varierende grad gitt handlingsrom til å vedta endringer selv. Vi oppfatter at det er informant 1 og 4 som i størst grad har muligheten til å bringe nye, men kanskje mindre endringer på bordet, og at informant 2 og 3 er mer toppstyrte enn disse.

En måte vi ser informantene involverer på er gjennom å være i dialog med de ansatte, dette gjelder spesielt informant 1, 2, og 4. Informant 2 vektlegger det å initiere fagdiskusjoner

sammen med de ansatte. Ettersom de ansatte sitter med store fagkunnskaper, ser informanten det som en måte å avdekke eventuelle problemer ved endringen som kan gjøre den vanskelig å gjennomføre. For informanten fremgår diskusjonene som en form for kvalitetssikring av endringen, der man får belyst de forskjellige aspektene ved endringen, som gjør det mulig å justere endringen så den blir mest mulig gjennomførbar. Både informant 1 og 4 bruker lignende grep. Informantene selv er også bevisste på at dette er en måte å håndtere motstand på, og at å involvere ansatte i fagdiskusjoner gjør det enklere å avdekke potensiell motstand til endring tidlig i endringsprosessen ved at de ansatte får muligheten til å komme med sine synspunkter og kritiske spørsmål til endringen.

I tillegg til å involvere de ansatte gjennom diskusjoner involverer informant 1 de ansatte ved at de aktivt må bruke endringen. Ved skolen informant 1 jobber ved har de vedtatt å endre leseplanen på en sån måte at alle lærere aktivt må drive med leseopplæring. For å forsikre seg om at endringen blir gjennomført av de ansatte forteller informanten at lærerne må beskrive hvilke metoder de skal bruke i gjennomføringen i læreplanen. Deretter må lærerne delta i fagdiskusjoner hvor de diskuterer metodene de har brukt. Å gjøre det på en sån måte gjør lærerne nødt til å involvere seg i endringen. Som Meyer og Stensaker sier vil involvering føre til større forståelse og forpliktelse til endringen.

Både den aktive involveringen og diskusjonene informantene forteller om er i tråd med hva Meyer og Stensaker (2006) sier om å involvere; om man tillater de ansatte å ta del i avgjørelsene, som å komme med synspunkter og annen respons øker man forståelsen, tilliten og engasjementet for endringen blant de ansatte. At de ansatte får muligheten til å stille kritiske spørsmål og kan få være med å utforme de nye løsningene, kan også føre til en mer vellykket implementering av endring. Dette reflekteres hos informant 2, der informanten vektlegger at det å få konstruktiv kritikk er med på å skape en bedre endringsprosess (Kim and Mauborgne, 1998. Referert i Meyer og Stensaker, 2006).

Situasjonen for informant 3, skiller seg fra de andre informantene når det til involvering. På informantens arbeidsplass er mange av endringene som foregår av en økonomisk karakter der budsjettkutt er vanlig. Dette er en transparent prosess for medarbeiderne, ettersom driftskostnadene er minimale er de ansatte klar over at det eneste de kan kutte på er personalkostnader, samtidig vet de også hvilke avdelinger hvor det er anledning til å foreta kutt, sier informanten. Dette fører igjen, ifølge informanten, til at de ansatte blir involvert i

endringen så fort endringen er kommunisert, ettersom de fort kan skjønne hvem endringen kan gå utover, uten å vite sikkert hvor eller hvordan endringen blir gjennomført.

Informanten forteller også at denne dynamikken kan føre til motstand, ettersom medarbeiderne får tid til å mobilisere motstand til endringen. Motstanden kan gå utover daglig drift, for eksempel om den som frykter for sin stilling forsurer arbeidshverdagen med negativt endringsnakk. En måte de ansatte blir involvert på informant 3s arbeidsplass er at de blir satt sammen i grupper. I gruppene skal de utarbeide nye måter å effektivisere arbeidsoppgavene sine på.

I endringsarbeid er det viktig å ha positive erfaringer. I endringsprosesser som i stor grad omhandler nedbemanning, slik som hos informant 3, er det vanskelig å få noen positive erfaringer. Dette kan igjen føre til at de ansatte blir passive til endringen og at ledelsen går glipp av konstruktive innspill underveis. Resignerte ansatte vil ha lavere tillitt til ledelsen. Det er grunn til å stille seg spørsmål om informanten griper handlingsrommet ved manglende fokus på innspill og konstruktiv kritikk, og endelig hvordan det vil slå ut på den langsiktige endringskapasiteten (Meyer & Stensaker, 2011).

Selektiv involvering er noe både informant 2 og 4 opplever å bruke. Informant 2 har et bevisst forhold til hvem som velges som prosjektmedarbeidere i endringsprosesser. Informanten legger vekt på å finne en balanse: *«det er viktig å ha med seg både "ja-mennesker", de som er positive til endringen, og "nei-mennesker" de som kan komme med kritiske spørsmål og vurderinger i forhold til endringsprosessen»*. Informant 4 forteller at de som har vært prosjektmedarbeidere i endringsprosesser tidligere, gjerne blir bedt om å være med på nye endringsprosesser. Informanten pleier også å involvere personalkonsulenten på et tidlig tidspunkt, særlig ved endringer som kan få betydning for formelle rettigheter. Dette er i tråd med hva Meyer og Stensaker (2011) forteller om å frigjøre ressurser under selektiv inkludering. I motsetning til dette vektlegger informant 2 også det at alle skal være inkludert i endringen, så det ikke blir en skjevfordeling blant de ansatte der noen vet mer om endringen enn andre.

4.2.4 Oppsummering: involvering

I intervjuene vi foretok søkte vi å få kunnskap om både hvordan mellomlederne selv ble involvert i endringen, og hvordan de igjen involverte sine ansatte, ettersom begge deler vil

kunne avsløre noe om hvordan de opplever å ha handlingsrom og hvordan de eventuelt griper dette rommet for å utvikle endringskapasitet.

I hvilken grad mellomlederne involverer medarbeiderne viser datamaterialet at både informant 1, 2, og 4 i stor grad søker å bruke sine ansatte som fagressurser i endringsprosesser. De gjør dette gjennom å gå inn i samtaler med de ansatte, enten det er gjennom diskusjoner og møter, eller ved å involvere seg i arbeidsdagen til de ansatte. Å involvere seg selv sammen med de ansatte kan være et godt grep. Ettersom det er mellomlederen som må håndtere de ansattes reaksjoner til endring, og samtidig må svare til toppledelsen. Slik våre informanter har gjort det, ved å gå i dialog med de ansatte, kan være en måte å gjøre det enklere å stå i endringen siden involvering skape forståelse for hvorfor de er en del av endringen, og skape en form for eierskap til endringen (Meyer & Stensaker, 2011, s. 109).

Både informant 1 og 2 vektlegger å involvere flest mulig i endringen. Dette stemmer med hva Meyer og Stensaker (2006) sier om hvordan involvering av flest mulig vil gjøre det lettere å implementere endringen ettersom dette skaper større aksept for endringen.

Samtidig sier forfatterne at endringen og organisasjonen, ressursmessig, kan være bedre tjent med å være mer selektive når de velger hvem som skal inkluderes i endringen (Meyer & Stensaker, 2011, s. 92-93). Å være mer selektive i utvelgelsen av involverte i endringen er trekk vi kan kjenne igjen hos informant 3 og 4. Som nevnt foretrekker informant 1 og 2 å ha med flest mulig på endringen, dette kan bidra positivt for å skape eierskap, forpliktelse, forståelse og motivasjon for endringen (Meyer & Stensaker, 2006). På den andre siden kan det føre til endringstrøtthet og bli sett på som bortkastet tid, som går utover daglig drift om ikke-berørte blir involvert i endringsprosessen. Informant 2 vektla dette som et problem når han måtte lede endringer initiert fra toppledelsen, som ikke var relevant for avdelingen hans, men som allikevel måtte gjennomføres med bred involvering. Informantene spiller i stor grad på sine ansatte som fagressurser og anser deres innspill som viktige elementer for implementeringen av endringen. Dette er et trekk vi finner hos informant 4 også, i form av å få innspill av en faglig karakter fra de ansatte, men denne informanten tar i større grad og kombinerer med selektiv inkludering med hensyn til hvem som blir involvert og når i endringsprosessen.

I modellen fremgår det at involvering kan ha en positiv effekt på organisasjonen om det er gjort på rett måte der måten det involveres på er den som tjener organisasjonen og endringen best. Som vi har sett driver informant 1 og 2 med en bred inkludering i endringen, utover informasjon om endringen. Dette kan komme av at endringene berører komplekse fagaspekter som er essensielt for å gjennomføre endringen. Dette er noe vi ser hos informant 4 også, men denne informanten bruker i større grad selektiv involvering i form av nøkkelpersoner og prosjektgrupper som blir en del av endringsarbeidet. Hos informant 3 ser vi at det er en utpreget grad av selektiv involvering. Selv om de ansatte involveres direkte i endringsarbeid må også dette sees på som selektiv involvering, ettersom den også foregår i prosjektgrupper. Ut fra hva informantene har fortalt fremstår det som om de selv, i stor grad, har muligheten til å velge hvordan de involverer de ansatte. Om dette gjøres bevisst, og på en måte som gjør at de ansatte føler at deres innsats i endringsarbeidet er nyttig vil det, i henhold til modellen, ha en positiv innvirkning på utviklingen av endringsevner. Utvikling av endringsevner vil ha en positiv effekt ved gjennomføring av senere endringer, hvilket er et element i det å utvikle varig endringskapasitet. Den selektive involveringen til informant 3 kan også sees på som en måte å spare organisasjonen for ressursbruk under endring.

4.2.5 Tempo, endringstakt og sekvenser

Hurtige endringer kan bidra til å frigjøre energi og skape moment som driver endringer framover. Rask implementering av endringer kan på den andre siden begrense løsning av problemer som oppstår under endringen, og aksept for den nye situasjonen (Meyer & Stensaker, 2006).

Inkrementelle endringer legger til rette for læring, og tillater alle organisasjonsmedlemmene tid til å forstå hva som trenger å bli endret, og hvordan det skal endres. Når dette blir gjort riktig, kan det være en viktig del av kortsiktig endringssuksess. Lange perioder med gradvise endringer innebærer også at organisasjonen kan konsentrere sine ressurser på daglig drift. Men inkrementelle endringer kan også mobilisere til motstand og makt. Dette er et av hovedargumentene for at store endringer skal implementeres så fort som mulig (Meyer & Stensaker, 2006).

Den tilgjengelige tiden for hver periode eller fase, kan også være viktig. Ved mer fundamentale endringer, kreves det at medarbeiderne i organisasjonen må lære ny atferd og ofte må justere sine grunnleggende antagelser, normer og verdier (Meyer & Stensaker,

2006). Slike større, dyptgripende endringer tar tid og kan forhindres om endringen blir implementert for fort. Ved å implementere de kritiske endringene først, så sikrer det at endringen blir gjennomført og kan derfor bidra i utviklingen av endringsevner (Meyer & Stensaker, 2006, s. 225). Dette kan fristille tid til fokus på daglig drift, og derav holde kostnadene forbundet med endringen nede påpeker Meyer og Stensaker (2006). Informant 4 opplevde handlingsrommet for å styre tempo og sekvenser som begrenset, ved de toppstyrte endringene, og utdypet i forhold til tempo og endringstakt:

«Vi er jo gjenstand for mer eller mindre kontinuerlig endringer. Nye regelverk, nye krav fra departementet. Nye måter å bli målt på. Nye måter vi må rapportere på. Så endringer er på en måte en del av det daglige livet, og jeg tror ikke alltid vi er helt bevisste på hvor kontinuerlig denne prosessen egentlig er».

Ved endring av en produktportefølje som også berørte hvordan medarbeiderne jobber, opplevde informant 4 at denne endringsprosessen var toppstyrt, med nokså stramme føringer for hvordan endringen skulle gjennomføres, og hva som skulle være resultatet. Det var også krav om en rask prosjektfase og påfølgende implementering. Endringene forutsatte omfattende involvering fra personalet, mange måtte gi konkrete innspill. Informanten opplevde at tempoet gav et veldig moment for gjennomføring av endringen, men også at tempoet i endringsprosjektet, ikke bidro til en av reell opplevelse av involvering, og dermed heller ikke til senere endringsvilje.

Informant 1 opplever å stå i kontinuerlige, inkrementelle endringer med relativt stort handlingsrom for hvordan hun gjennomfører og implementerer endringen. Utvikling av ny leseplan oppfatter hun som en kontinuerlig endring som: «bare kan bli bedre» og i forhold til tempo påpeker hun: «Jeg har prøvd å legge forholdene til rette for at alle lærerne skal kunne skaffe seg metoder for å bli bedre (til å håndtere) leselæring» ... «Det har vært målet med å utarbeide leseplanen». Som sett tidligere ved *kommunikasjon og innramming av endringer*, setter også denne lederen av tid til å håndtere motstand: «Jeg prøver alltid å lytte til de kritiske stemmene, for de har gjerne tenkt på noe jeg ikke har tenkt på». Indirekte forteller dette oss at tempoet på endringen er inkrementell, og at det legges til rette for læring og endring av atferd, normer og verdier. I forhold til endring av atferd og verdier påpeker informanten at det har vært krevende for lærerne å implementere lesing i fag som tradisjonelt ikke har brukt det som læringsmetode overfor elevene. Samt at det også bidrar til at motstand får tid til å sette seg.

Om endringer som krever at medarbeiderne må endre atferd blir implementert for kjapt, vil det hindre at endringen setter seg (Meyer & Stensaker, 2006, s. 225.) I forhold til å opprettholde moment, samtidig som det blir tid til at endringen setter seg, bruker informant 2 milepæler for å sekvensere endringene. Dette setter endringsprosessene i et tidsperspektiv og skaper fremdrift overfor medarbeiderne. På den andre siden opplever informanten at de stadige endringene i organisasjonen gjør at medarbeiderne ikke føler at de er ferdig endret før en ny endring er i gang.

For informant 3 er endringenes karakter budsjettkutt nedbemanninger og omallokering av personell. Etersom personal ofte er det eneste stedet hvor de kan foreta budsjettkutt fører nedbemanningene med seg lange prosesser, som i seg selv setter tempoet for gjennomføringen av endringer. Informanten vektlegger rettighetene og det sterke oppsigelsesvernet som finnes i offentlig sektor som førende for tempoet. Informanten opplever også at motstand manifesterer seg ved endringene. Dette kan ikke kun tilskrives at budskapet om oppsigelse oppfattes som en krise for de berørte, men også at prosessen blir lang, og tillater mobilisering av motstand. Informanten påpeker at prosessen fører til motstand i form av: sykemeldinger og legemeldinger som trenerer for gjennomføringen av omallokering og oppsigelser. Fristillingen av personelle ressurser tar derfor muligens lengre tid enn nødvendig.

4.2.6 Oppsummering tempo, endringstakt og sekvenser

Alle informantene opplever endringer som en nødvendig del av hverdagen for å bevege seg fremover. Informantene tar i bruk handlingsrommet for å utvikle kapasitet i forskjellig grad. For de større endringene opplever informantene at de formelle prosessene for resultat og mål, styrte tempo og endringstakt, og derav fikk de et mindre handlingsrom til å utvikle reelle endringsevner og kapasitet, samt håndtere motstand hos medarbeiderne. Ved de mer inkrementelle endringene ble det blant annet brukt sekvenser for å få implementert endringer, og satt av tid til læring, atferdsendring og lytte til motstanden. Dette var positivt for daglig drift, siden medarbeiderne fikk tid til å endre samtidig som daglig drift ble opprettholdt. Endelig vil en positiv inkrementell endring kunne tenkes å utvikle endringskapasitet, særdeles når motstand blir håndtert (Meyer & Stensaker, 2006, s. 225).

4.2.7 Utvikling av organisasjonsrutiner

Meyer og Stensaker (2011) presiserer at en viktig måte for å kunne utvikle endringskapasitet i organisasjonen er å utarbeide strukturer og rutiner for endring, som kan brukes igjen ved fremtidige endringsprosjekter. Om man er vellykket i å skape gode rutiner og strukturer for hvordan man gjør endring, vil fremtidige endringsprosjekter kunne bli mer effektive samtidig som de vil bidra til å øke endringskapasiteten. En måte å strukturere endringsarbeidet på er å ta i bruk en prosjektgruppe, å bruke en prosjektgruppe er nyttig ettersom de som er en del av gruppen har kjennskap til driften. De organisasjonsmedlemmene som deltar i slike grupper vil bli verdifulle prosjektmedarbeidere ettersom de kan brukes igjen ved senere endringsprosjekter. De som deltar i prosjektet utvikler en bedre evner som gjør de til verdifulle prosjektmedarbeider som kan brukes igjen. Denne personutviklingen skaper en annen verdi og kapasitet utover rent gjenbruk (Meyer & Stensaker, 2011, s. 112).

Organisasjonsrutiner bidrar med å skape balanse mellom tilpasningsevner og stabilitet, ettersom rutiner fungerer som kobling mellom medlemmene i organisasjonen. Koblinger på sin side hjelper med å skape sosial støtte og overføre informasjon, og dermed forståelse for endringen. Rutiner er med på å skape en form for kontroll, og tillit i endringsprosesser. Grunnen for å ta i bruk organisasjonsrutiner er troen på at organisasjoner kan lære å endre. Ved å ta i bruk etablerte rutiner for implementering av endring gir rom for at endringskapasitet blir utviklet. Rutinepregede endringer kan bidra både til økt endringskapasitet, og til opprettholdelse av daglig drift. Siden mye anstrengelser er brukt på å finne ut hvordan man skal arbeide med endringen. Rutiner ved endring kan bidra til bærekraftig endringskapasitet ettersom organisasjonen kan bli bedre til å håndtere enhver type endring over tid ettersom den får erfaring med rutinene. (Meyer & Stensaker, 2006).

Når det gjelder rutiner og struktur nevner både informant 3 og 4 at de opplever at lovverk i stor grad setter føringer for hvordan endringer kan gjennomføres, dette gjelder spesielt de endringene hvor det er snakk om oppsigelser og, eller omplassering av ansatte. Alle informantene har tilfelles at møter brukes som en rutine for endring, dette dreier seg i stor grad om faglige møter. Informant 4 bruker i tillegg diskusjoner. Som en del av møteaktiviteten synes informant 2 det er viktig å involvere seg selv og være delaktig, å være delaktig ser informanten på som en aktivitet som skaper struktur for de ansatte under endringsprosessen. Informant 1 sier at de bruker *lærende møter* og at de har en møteplan å

forholde seg til. Slike rutiner gir rom for at ansatte er med på å skape stabilitet og trygghet hos de ansatte under endringsprosessen (Meyer & Stensaker, 2011). Informant 1 opplevde en tid mye endringstrøtthet i organisasjonen etter lange perioder med endringer som ikke ble godt nok implementert i organisasjonen. Etter en stor, vellykket endring satt de ansatte igjen med positive erfaringer med endring.

Informant 4 trekker frem god og klar kommunikasjon er blitt en personlig rutine for endring. I tillegg forteller informanten at flere av de ansatte har vært en del av endringsprosesser tidligere i organisasjonen, disse blir igjen involvert når nye endringer skal implementeres, i tillegg finnes det sterke fagressurser innen endring innad i organisasjonen. Dette gjør det enklere å etablere rutiner ved nye endringer. Om dette ikke er en direkte rutine, så kan man se på det som en rutine for å skape rutiner. Dette kan man se i sammenheng med hva Meyer og Stensaker (2011) skriver om organisatorisk hukommelse; hvordan organisasjonsmedlemmene ser tilbake til tidligere endringer når nye endringer skal implementeres.

På informant 1s arbeidsplass opplever de stadig knapphet om ressursene. Dette gjør at ledergruppa er nødt til å prioritere etter beste evne. Og må da være målbevisste og forsøke utnytte de menneskelige ressursene best mulig. Et eksempel på dette er å gå gjennom lærerbruken for å se at kapasitet blir brukt på mest mulig måte. Dette er noe som gjøres i ledergruppa, og må anses å være en rutine de har etablert for å håndtere endring, og frigjøre ressurser for endring.

4.2.8 Oppsummering: utvikling av organisasjonsrutiner og struktur

Felles for alle informantene er at de bruker møter som en form for rutine for endring.

Møtene antar forskjellige former, informant 1 bruker *lærende møter*, informant 2 fagdiskusjoner, i likhet med informant 4, mens informant 3 bruker drøftingsmøter. I tillegg nevner informantene at møtene ofte er en del av en større møteplan. Som nevnt kan slike rutiner være med på å skape forutsigbarhet og trygghet under endringsprosesser. Å skape gode rutiner kan igjen være en måte å takle motstand på. Om rutinene er med på å skape en positiv erfaring med endring vil dette gjøre det lettere å innføre nye endringer senere, samt at fremtidige rutiner for endring kan bli mer effektive og endringskapasiteten igjen kan økes. Dette var noe informant 1 opplevde. Etter en svært vellykket implementering

av endring ble de ansatte mer positive til endring, og det ble enklere å implementere nye endringer.

Som vi har nevnt innledningsvis i oppgaven, så vil ikke lovverk være noe vi belyser. Det vi ser er at flere av mellomlederne sier de har mye lovverk å forholde seg til i endringsprosesser, i hvilken grad dette belyser handlingsrommet til mellomlederne er ikke en del av oppgaven, men det vi ser er at dette til en viss grad kan styre endringsprosessen og igjen begrense handlingsrommet mellomlederne har til å utvikle organisasjonsrutiner.

Alle informantene forteller at de har rutiner for endring, hvor noen kun har noen få etablerte rutiner, har andre flere, samt personlige rutiner for endring. De har alle tilfelles at rutinene fremstår som relativt fleksible, og at rutinen tilpasses situasjonen. Dette vil gjøre at det vil gå raskere å iverksette nye endringer i fremtiden. Samtidig er det viktig at rutinene ikke blir for rigide, ettersom dette vil kunne gjøre det vanskeligere å tilpasse rutinene etter endringen (Meyer & Stensaker, 2011, s. 114). Som nevnt over fremstår rutinene mellomlederne vi har brukt som informanter som fleksible, dette kan igjen sees på som et positivt tegn for utviklingen av endringskapasitet.

4.2.9 Rekruttering, vikarer og ekstern hjelp (konsulenter)

Rekruttering kan være både permanent og midlertidig, og både eksperter så vel som medarbeidere kan bli rekruttert for å bidra i endringsarbeidet. Mange organisasjoner leier konsulenter og endringseksperter for å ta de gjennom endringsprosessen. Fordelen med konsulenter er at de ikke øker ressursbruken til organisasjonen permanent, men kan øke kapasiteten midlertidig. Midlertidig rekruttering av vikarer kan ta unna noe av arbeidsmengden for medarbeiderne, så medarbeiderne kan fokusere mer på endringen, og bidra i utviklingen av bærekraftig endringskapasitet uten å negativt påvirke den daglige drifts effektivitet. Endringsvante organisasjoner utvikler gjerne egen endringskompetanse siden denne kan gjenbrukes og videreutvikles innad i organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2011).

Informantene opplever varierende bruk av ekstern hjelp under endringsprosesser. For informant 3 og 4 utgår vikarhjelp på grunn av mangel på økonomiske ressurser. Informant 1 forteller at de klarer seg uten ekstra vikarer i implementeringen av endringsprosesser. Informant 2 derimot forteller at de ofte bruker vikarer for å ta unna den daglige driften

under endringsprosesser, ettersom opplæring av ansatte ofte er et element når de endres. Meyer og Stensaker (2011) forteller at bruk av vikarer kan være med på å stabilisere driften under endringsprosesser. Informant 2 trekker også frem at de hadde vanskeligheter med å få tak i nok vikarer, og sier:

"Det har vært vanskelig å både drive med opplæring av noen som ikke kan noe samtidig som man skal drive med intern opplæring. Så det har vært en avveining, men de vikarene som har hatt den rette kompetansen har vi tatt inn, og de har vi kanskje kjørt litt over i omstillinger"

Dette kan tyde på at det er vanskelig å få tak i vikarer som har den rette kompetansen, dette inntrykket forsterkes da informanten forteller at endringer nesten alltid medfører et dropp i produksjonen. Dette er noe informant 4 også trekker frem, i tillegg til mangel på økonomiske ressurser, er det også vanskelig å få tak i vikarer som har den rette kompetansen. Dette kan igjen påvirke effektiviteten i endringsprosessen. Vikarer gir de ansatte mulighet til å bruke tilstrekkelig med tid på opplæring, at de ansatte får nok opplæring i nye systemer som er sentrale for å gjennomføre endringen er viktig for at endringen skal sette seg, og for at det skal bli en vellykket endring (Meyer & Stensaker, 2011, s. 98).

Hva gjelder konsulenter fortalte informantene om varierende bruk. Både informant 1 og 2 hadde erfaring med konsulenter i forbindelse av implementeringen av større endringer. Informant 1 fortalte at erfaringen med bruk av konsulenter var positiv, og at da de leier inn konsulenter er det gjerne i form av forelesere som skal utvide kompetansen hos organisasjonsmedlemmene på et bestemt område. Videre sa informant 1 at "de eksterne var dyktige til å vekke motivasjon hos de ansatte". Informant 2 forteller at det opplevdes som trygt ha med seg noen som hadde god kompetanse på endringsprosesser, og at dette var noe som gjorde det enklere å se helheten i endringen. Informant 3 forteller at den eneste formen for konsulenthjelp er gjennom NAVs arbeidslivssenter som spesielt har bistått organisasjonen der omplasseringer og oppsigelser har vært en del av endringen.

Informant 4 forteller at de ikke har brukt konsulenter i endringsprosesser. Mye av grunnen til dette er at de har mye fagressurser på området blant de ansatte. Ved siden av dette trekker informanten frem at de har mange ansatte som har vært del av endringsprosjekter tidligere som tar med seg tidligere endringserfaring inn i den nye endringsprosessen. Meyer og Stensaker (2011) sier, organisasjoner som har vært gjennom mange endringer vil med

tiden opparbeide seg egen kompetanse på endring, og trenger derfor heller ikke å leie inn konsulenter. Dette må sies å være i tråd med hva informant 4 forteller.

4.2.10 Oppsummering Rekruttering, vikarer og ekstern hjelp (konsulenter)

Blant informantene er det en varierende bruk av ekstern hjelp. Informant 1, 2 og 3 trekker frem positive erfaringer ved bruk av konsulenter, der konsulentbruk er blitt oppfattet som nyttig. Utfra det de to informantene forteller fremstår det ikke som om kompetansen konsulentene har tatt med inn i organisasjonen, i noen særlig grad, har vært overførbare og må derfor sees på som en midlertidig ressurs.

Å leie inn slik eksperthjelp, uten at noen kompetanse overføres til organisasjonen kan få en negativ effekt for den langsiktige utviklingen av endringskapasitet siden det ikke gir organisasjonen nye endringsevner. Et annet aspekt ved dette er at innleide konsulenter kun er der midlertidig, og vil derfor ikke måtte tenke på konsekvensene av valgene de tar i like stor grad som etablerte organisasjonsmedlemmer (Meyer & Stensaker, 2011, s.227). Som sagt har informant 1 i størst grad hatt forelesere innleid som eksperthjelp. Det har gjerne vært i sammenheng med at endringen har krevd ny kompetanse. Ettersom dette går på det faglige aspektet ved endring vil det ikke ha noen stor påvirkning på organisasjonens endringskapasitet. Informant 2 og 3 forteller om midlertidige konsulenter som er inne i organisasjonen for å hjelpe til med endringen. Selv om informantene opplever det som nyttig kan det ikke sies å ha noen positiv påvirkning på endringskapasiteten.

På bruken av vikarer er det kun informant 2 som forteller om utstrakt vikarbruk ved endringsprosesser. Samtidig forteller informanten om at endring nesten alltid medfører produksjonsdropp for organisasjonen. Under endringer er de ofte nødt til å gi de ansatte opplæring, informanten trekker frem at det er vanskelig å gi opplæring i endringen samtidig som man skal lære opp nye til å ta unna den daglige driften. Dette tyder på at det er vanskelig å få tak i nok kompetente vikarer. Meyer og Stensaker (2006) sier at å leie inn midlertidig hjelp kan gjøre så de fast ansatte kan fokusere på endringen, og da også utvikle nye endringsevner. Utfra det informanten forteller om vanskeligheten i å få tak i nok kompetente vikarer kan ikke dette sies å ha en positiv effekt på endringsevnen til organisasjonen.

5 Konklusjoner og avslutning

I denne oppgaven har vi intervjuet 4 mellomledere for å finne ut hvordan de utvikler endringskapasitet. I tillegg ønsket vi å finne ut, om og hvordan de griper handlingsrommet for dette.

Ut fra materialet vårt framkom det at alle mellomlederne hadde et begrenset handlingsrom med tanke på å midlertidig øke ressurser, herunder leie inn vikarer og konsulenter. Ved utvikling av egne endringsressurser stod mellomlederne sterkere, der de virket som iverksettere av endringsprosessen, og tok i bruk rutiner, kommuniserte behovet for, og involverte medarbeiderne i endringene.

Mellomleders handlingsrom til å utvikle kapasitet for senere endring varierte noe. Enkelte av informantene skapte tillit til den bestemte endringsprosessen ved hvordan de kommuniserte og rammet inn endringen. Dette viste seg også positivt for senere endringsprosesser. Vedrørende å frigjøre ressurser, oppleves handlingsrommet til informantene som noe begrenset. Unntaksvis var bruken av selektiv involvering for å fristille ressurser, og informant 3 som arbeidet med blant annet oppsigelser. Dette skapte en skjevhet i fristillingen av ressurser ved at handlingsrommet for å kommunisere og ramme inn behovet for endringen ikke ble tilstrekkelig brukt. Implisitt førte dette til at daglig drift ble negativt påvirket selv om ressurser ble frigjort. Dette var til dels på grunn av endringens karakter, og muligens at den potensielle positive effekten av å kommunisere behovet for endringene har for daglig drift ikke var et tydelig handlingsrom for informanten.

Mellomlederne hadde i stor grad opparbeidet seg rutiner for endringene, mens bruken av de avhenger av endringens karakter. I forhold til tempo og fart, var de formelle prosessene styrende for større og hurtig implementerte endringer, men ved de inkrementelle hadde mellomlederne større handlingsrom til å *midlertidig øke ressursene* i form av tid, og derav utvikle endringskapasitet.

Gjennom drøftingen og analysen kom det frem at mellomlederne opplevde å ha til dels varierte oppfatninger for hvilket handlingsrom de hadde til å utvikle endringskapasitet. Vi opplevde at måten de grep handlingsrommet på, i stor grad var påvirket av endringens karakter. Og at i hvilken grad mellomlederne grep handlingsrommet, varierte i forhold til hvem som initierte endringen. Avslutningsvis vil vi trekke frem at det var mellomlederne som

involverte seg i endringene, og som så handlingsrommet, var de som i størst grad fremsto som om de hadde muligheten til å påvirke utviklingen av endringskapasitet.

Referanser

Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34:3, 0022-2380.

Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk forlag.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006.) *Developing capacity for change*. *Journal of Change Management*, 6:2, s. 217-231. Lokalisert på: <http://dx.doi.org/10.1080/14697010600693731>

Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Nafstad, I. T., Midje, H. H., Torp, S., & Syse, J. (2015). *Arbeidsmiljøets betydning for jobbengasjement og helse blant mellomledere i kommunal sektor*. *MAGMA*, econas tidsskrift for økonomi og ledelse. s.22-33. Lokalisert på: <https://www.magma.no/arbeidsmiljoets-betydning-for-jobbengasjement-og-helse-blant-mellomledere-i-kommunal-sektor>

Paulsen, J. M. (2014). *Lede endringer fra midten: mellomlederrollen i profesjonsbyråkratier*. Hole, A. S. & Haugen, A. O. (Red.), *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv*. (1. Utg., s. 133-151). Vollset: Opplandske bokforlaget.

Regjeringen (1997). *Omstilling i offentlig sektor*, tale av Bendik Rugaas. Lokalisert på https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/omstilling_i_offentlig_sektor/id262078/

Rydland M. (2015). *Hvilken rolle spiller mellomlederen? – Og spiller det noen rolle for evnen til å bygge endringskapasitet?* *Magma*: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, s. 47-55. Lokalisert på: <https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>

Vedlegg

Modell

Meyer og Stensaker (2006): Prescription for developing change capacity

Category	Prescription to change	Effect on capability Capabilities	Effect on operational	Sustainability
Framing: The reasoning and rationale behind changes	Use symbols and metaphors	Creates understanding and motivation	No obvious adverse effects operational capabilities	Can build trust to subsequent change process, but does not develop new capabilities
How changes are Communicated	Communicating a crisis	Creates understanding for the need to change	Can affect daily operations negatively if employees are shocked by crisis	Cannot be used time and time again. No sustainable effects.
Involving: Allowing organizational members to participate in planning	Involve as many employees as possible in making decisions	Creates understanding, commitment, motivation, and ownership.	Takes time and attention from daily operations.	Depends on how and when involved. Can cause change fatigue if work related to involvement is seen as a waste of valuable time.
Pacing and sequencing: Tempo of the change process and sequence in which changes are introduced	<ul style="list-style-type: none"> Fast-paced change. Slow-paced change (stepwise/successive process). Time pacing (shifting pace). Sequential approach with high-impact changes made first. 	<ul style="list-style-type: none"> Creates energy and momentum. Creates environment for learning and understanding. Can allow for mobilization of resistance. Creates a sense of control, urgency and periods of stability. Creates motivation through visible effects and forces other changes through. 	<ul style="list-style-type: none"> Disrupts daily operations considerably. Less disruptive for daily operations. Disruptive for daily operations if changes are implemented unnecessarily More disruptive in the start 	Can lead to change fatigue.
Routinizing: Use of organizational routines to implement change	Create routines for handling change.	Creates a sense of control, periods of stability, and creates a structure for transferring meaning.	Positive effect on operational capabilities	Positive.
Recruiting: Hiring personnel permanently or temporarily	<ul style="list-style-type: none"> Rely on consultants. Recruit new people with change cap. Recruit operational capabilities temporarily. 	<ul style="list-style-type: none"> Provides expertise. Provides change expertise Can contribute in building change cap in existing workforce. 	<ul style="list-style-type: none"> Adds costs. Positive in reducing workload. Less costly. Positive as reduces workload connected with operations. 	<ul style="list-style-type: none"> Positive if change capabilities are transferred to org. members. Positive.

Intervjuguide

Innledende spørsmål

- Kan du si litt om hvem du er og hva du gjør i organisasjonen.
- Hva tenker du på når du hører begrepet endring?
- Hva er din erfaring med endring?
- hva slags endring har du, som mellomleder, vært en del av?
- Var endringen kritisk å gjennomføre?
 - Eller kom endringen gradvis, ut av et behov?
- Er endringene dere opplever enkeltstående, eller er de kontinuerlig?
- Hva er din rolle (i endringa) som mellomleder?
 - I de endringene du har tatt del i, hvilke oppgaver har du hatt i implementeringen av endringen?
- Er arbeidsplassen din utsatt for stadige endringer?
- Kom kravet om endring fra toppledelsen? Eller Var dette noe dere selv utarbeidet/så behovet for?
- Fikk du de nødvendige ressursene for å gjennomføre endringen?

Hvordan begrunnes/rasjonaliseres endringen ovenfor ansatte

- Var endringen kritisk viktig å få gjennomført for organisasjonen?
- Hvordan begrunnet du behovet (for endring) ovenfor de ansatte?
- Hvordan reagerte de ansatte på beskjeden?
- Hvordan kommuniserte du dette overfor de ansatte? (*Om endringen var kritisk: Ble dette i så fall kommunisert?*)
- Hvilke grep tok du for å skape forståelse for endringen? (koblet det til fremtiden? Eksisterende problemer? Ble det brukt symbolikk eller metaforer for å sette endringen i en sammenheng?)
- Skapte (måten du forklarte det på) dette forståelse?
- Opplevde du at de ansatte ble motivert for endringen?

Hvordan endringer/forestående endringer er kommunisert overfor ansatte

- Hva vektlegger du når du kommuniserer en forestående endring ovenfor de ansatte? Vektlegger du behovet for at endringen må gjennomføres?
- Hvordan kommuniserte du endringen?
 - hadde du retningslinjer fra ledelsen du skulle forholde deg til?
 - Hvordan informerte du medarbeiderne dine om endringen? (Alle på en gang, en og en, ryktebørsen?)
 - Følte du at budskapet nådde frem?
- (Eventuelt spørsmål) Påvirket budskapet om kritisk endring den daglige driften?

Involvering

- I hvor stor grad, og i så fall hvordan, involverer du dine medarbeidere i de endringene som skal skje?
- Hvordan valgte du hvem som ble involvert?
 - Hvordan lar du dem delta?
 - Var de med i planleggingen?
 - Opplever du at de involverte blir pådrivere for endringen?
- Ble det opprettet egne stillinger (endringsagenter) med tanke på å gjennomføre endringen?
- Hvordan påvirket dette motivasjonen blant de ansatte?
- Hvordan bidrar du til at endringene vedvarer?
- Hvordan får du medarbeiderne til å holde på endringene?
- Fra hvilket hold har endringene kommet fra? (Departement/direktorat, organisasjonens øverste leder?)
 - Hvordan ble du som mellomleder involvert i endringen (av toppledelsen)? Hva ble ditt mandat?

Tempo, endringstakt og sekvenser

- Ble endringen innført/gjennomført hurtig?
 - Alt på en gang? Eller gradvis?
 - Var det en stegvis prosess?
- Skapte endringen energi og moment? (Fast-paced endringer)
- Skapte endringen et miljø for læring og forståelse? (Slow-paced)

- Oppstod det motstand?
 - Hvis ja: hvordan håndterer du dette?
- Førte endringen til trøtthet blant de ansatte?
- Måtte de ansatte tilegne seg helt ny kompetanse? (for å møte endringen)
- Ble det satt av tid til opplæring?
 - Hvordan var opplegget for det?
- Føler du at du har hatt innflytelse over hvordan endringen skal foregå? (Muligheten til å endre på sekvenser, tempo og lignende).

Organisasjonsrutiner og struktur

- Ble det skapt rutiner for å håndtere endringen?
 - Hvis ja: var det du som utarbeidet rutinene?
 - Har du noen personlige rutiner for å håndtere endring?
- Hadde dere allerede rutiner for å håndtere endringen?
 - Føler du at dette ga bedre oversikt over endringsarbeidet?
- Fører/førte rutinene til at de ansatte ble mer involvert i endringsprosessen?
- Opplever du at kravene til måloppnåelse er annerledes under endringsprosesser?
- Hvordan håndterte du daglig drift?
- Opplever du at organisasjonen er bedre rustet for nye endringer?
 - Opplever du at organisasjonen er fleksibel i håndtering av endringer?
 - Har dere utviklet nye rutiner for å håndtere fremtidige endringer?
- Ble det opprettet en prosjektgruppe for gjennomføring av endringen?
 - Hvis ja: Hadde (prosjekt)gruppen tidligere erfaring med å jobbe med endringsprosjekter?
 - Hvordan slo dette ut på endringsprosessen?
 - Var du med i utvelgelsen av prosjektgruppens medlemmer?

Rekruttering og ekstern hjelp

- Ble rekruttering nødvendig i endringsprosessen?
- Ble det leid inn vikarer for å håndtere daglig drift?
- Stod dere for endringen selv, eller leide dere inn ekstern hjelp?

- (Om eksterne konsulenter er brukt) Føler du dette var positivt for gjennomføringen?
- Overførte de innleide konsulentene ekspertisen sin til de ansatte?
- Har du flyttet på personell for å gi de ny kompetanse ?
- _____ `` _____ ta i bruk kompetansen deres et nytt sted?

Avsluttende spørsmål

- Av alt det vi snakket om nå, hva er det viktigste for deg?
- Hvordan påvirker endringer de daglige gjøremålene på arbeidsplassen din?
- Føler du at du har hatt mulighet til å påvirke de endringene som skal implementeres i organisasjonen?
- Hva forstår du med ordet endringskapasitet?
- Føler du det er noe vi har glemt å spørre om/noe som burde bli snakket om men som ikke har blitt nevnt?