



OsloMet - storbyuniversitetet

Kari Edvardsen

**Endringsledelse i offentlig og privat sektor.
En sammenligning av hvordan endring
ledes i skole og industri.**

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsfag

Oslo 2018

Forord

«Endring er ikke lenger en strategi, men en del av vår kultur». Dette er et av utsagnene jeg presenterer i aktualiseringen av denne masteroppgaven. Underveis i skriveprosessen har jeg fått bekreftet dette utsagnet på flere måter. I helgene har jeg studert og skrevet om de casene som danner grunnlaget for mine undersøkelser. I ukedagene har jeg selv ledet kontinuerlige endringsprosesser på egen arbeidsplass.

Arbeidet med denne masteroppgaven har gitt meg en unik anledning til å fordype meg i teori og empiri rundt temaet endringsledelse. Jeg har fått en innsikt i denne tematikken som har vært svært verdifull – blant annet for mitt eget lederskap. Det er spennende og oppløftende når du ser at teorien holder! Kotters åtte steg og Lewin sine endringsfaser er i høyeste grad gyldige, der ute i den «virkelige verden». Samtidig sitter jeg også igjen med noen spørsmål som gjør at jeg fortsatt er nysgjerrig på å finne ut mer og teste ut flere antakelser om endringsledelse.

Jeg har vært så heldig at jeg har hatt masse flotte folk rundt meg i arbeidet med denne oppgaven. Først vil jeg få takke min svært dyktige og alltid tilgjengelige veileder, Pål Veiden. Videre vil jeg takke lederne som tok av sin verdifulle tid for å stille opp som informanter i denne oppgaven. Til sist vil jeg rette en stor takk til min mann for konstruktive innspill og optimisme når det røyner på.

Mo i Rana, 29.04.18

Sammendrag

Tema og problemstilling i undersøkelsen:

Endringsledelse i offentlig og privat sektor. En komparativ casestudie som undersøker likheter og forskjeller i hvordan endring ledes i skole og industri ut i fra følgende problemstilling:

Hvordan ledes endring i offentlig og privat sektor?

Formål og bakgrunn:

Både offentlig og privat sektor møter forventninger om endring og utvikling. Bakgrunnen for problemstillingen baserer seg på en antakelse om at det er store ulikheter mellom disse sektorene, og dermed også store forskjeller i hvordan det er å lede endringsarbeid for en leder i det offentlige og en leder i det private.

Metode: Jeg har valgt et kvalitativt forskningsdesign, nærmere bestemt et komparativt casedesign, med semistrukturert intervju som hovedkilde til funnene. Funnene presenteres og drøftes opp mot relevant teori knyttet til casenes kontekst og faser i endringsprosessen.

Konklusjon

Ut i fra min studie kan jeg ikke konkludere med at det er store forskjeller i hvordan endring ledes i offentlig og privat sektor, selv om noen av funnene tyder på at det er ulikheter i valg av endringsstrategi, og hvorvidt de omtaler sine ansatte som ressurser for endringsarbeidet.

Funnene tyder på at det å dele casene inn i kategoriene offentlig sektor, og privat sektor, ikke gir et fullstendig bilde av likhetene og ulikhetene casene i mellom. Det viser seg at den ene skolen – skole A har flere likheter med den ene bedriften – bedrift B, enn den har med den andre skolen. Skole A og bedrift B har kontekstuelle likheter som gir seg utslag i en tydeligere og synligere endringsleder, og en tydeligere struktur i endringsarbeidet enn det vi finner hos skole B og bedrift A. Jfr Kotters åtte-trinnsmodell for endringsprosesser (1995), fremkommer det at endringsprosesser krever en viss systematikk og struktur, og en kan således trekke den konklusjonen at leder ved skole A og bedrift B sannsynligvis har et bedre utgangspunkt for å lykkes som endringsledere.

Abstract

Theme and problem statement of the research:

Change management in the public and private sector. A comparative case study that examines similarities and differences in the way change is managed in schools and industrial companies based on the following problem statement:

How is change managed in the public and private sectors?

Purpose and background: Both the public and private sectors face expectations of change and development. The background to this problem statement is based on the presumption that there are significant distinctions between the sectors, and consequently considerable differences in the management of the change process.

Method: I have chosen a qualitative research design, more specifically a comparative case design, with a semi-structured interview as the main source of information. The findings are presented and discussed in the light of relevant theory related to the context of the cases and stages in the change process.

Conclusion: On the basis of my research I can not draw the conclusion that there are significant differences in the manner in which change is managed in the public and private sectors, however I do detect variations in the choice of change strategy, and the degree in which they regard their employees as assets in the change process. The findings indicate that categorizing the cases into public and private sector respectively not fully illustrates the spectre of similarities and differences among the cases. It emerges that one school – School A – has more similarities to one of the companies – Company B – than to the other school. School A and Company B has contextual similarities that are manifested in a more distinct and visible change manager, and the change process has a more distinct structure than what can be found at School B and Company A. As shown in Kotter's 8-step change model (1995), change processes require certain systematics and structure, consequently leading to the conclusion that the management of School A and Company B probably have a better prospect of succeeding as change managers.

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsfag

Oslo 2018

Innholdsfortegnelse

Forord	0
Sammendrag	2
Abstract	5
Figurliste.....	10
Tabelliste	10
1. Innledning.....	11
1.1 Bakgrunn og aktualitet.....	11
1.2 Avgrensning.....	12
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	13
1.4 Oppgavens oppbygging	14
2. Teoretiske perspektiver til endring og endringsledelse	15
2.1 Begrepsavklaring	15
2.2 Studiens struktur	16
2.3.Kontekst.....	17
2.3.1 Byråkrati	18
2.3.2 Ekspertorganisasjon	18
2.3.3 Entreprenørorganisasjon	19
2.3.4 Gruppeorganisasjon	19
2.4 Opptiningsfasen	20
2.4.1. Kotters endringsmodell. Trinn 1	20
2.4.2 Kotters endringsmodell. Trinn 2	20
2.4.3 Kotters endringsmodell. Trinn 3 og 4	20
2.5 Gjennomføring.....	21
2.5.1 Kotters endringsmodell. Trinn 5	21
2.5.2 Lederstil O	22
2.5.3 Kotters endringsmodell. Trinn 6	22
2.5.4 Lederstil E.....	22
2.6. Nedfrysingsfasen	23
2.6.1 Kotters endringsmodell. Trinn 7	24
2.6.2 Kotters endringsmodell. Trinn 8	24
2.7 Oppsummering	24
3. Metode.....	26
3.1 Undersøkellesobjekter og utvalgsstrategi	26
3.2 Innsamling av data.....	28

3.3 Fordeler og ulemper ved valgt framgangsmåte, særlig i lys av krav til gyldighet/validitet.....	29
3.4 Oppsummering	31
4. Nærmere beskrivelse av de fire casene	32
4.1 Organisering og ledelsesstruktur	32
4.2 Styringsform	32
4.3 Endringsarbeidet.....	33
4.4 Kortfattet oversikt over de fire casene.....	34
4.5 Oppsummering	34
5. Presentasjon av funn.....	35
5.1 Presentasjon av funn knyttet til kontekst – hvilken organisasjonstype er casene?.....	35
5.1.1 Skole A.....	35
5.1.2. Skole B.....	36
5.1.3 Bedrift A	36
5.1.4 Bedrift B.....	37
5.2 Presentasjon av funn knyttet til opptiningsfasen	37
5.2.1 Skole A.....	37
5.2.2 Skole B.....	38
5.2.3 Bedrift A	38
5.2.4 Bedrift B.....	38
5.3 Gjennomføringsfasen.....	39
5.3.1. Skole A.....	39
5.3.2 Skole B.....	40
5.3.3 Bedrift A	41
5.3.4 Bedrift B.....	42
5.4 Nedfrysingsfasen	43
5.4.1 Skole A.....	43
5.4.2 Skole B.....	44
5.4.3 Bedrift A	45
5.4.4 Bedrift B.....	45
5.5 Oppsummering	46
6. Drøfting av funn	47
6.1 Kontekst – Hvilken betydning har konteksten for ledelse av endring?	47
6.2 Opptiningsfasen - Hvordan etablerer leder en følelse av at endring er nødvendig?.....	49
6.2.1 Skape en følelse av krise/nødvendighet.....	49

6.2.2 Danne en endringskoalisjon	49
6.2.3 Skape en visjon for endring, og formidle denne ut i organisasjonen.....	50
6. 3 Gjennomføringsfasen - Hvordan jobber lederen for å få gjennomført endringen?	50
6.3.1 Endringsstrategi E/O	50
6.3.2 Lederstil E/O	51
6.4 Nedfrysingsfasen - Hvordan jobber lederen for at endringen blir varig?.....	53
6.5 Oppsummering av funn	54
6.5.1 Kontekst – Hvilken betydning har konteksten for ledelse av endring?	54
6.5.2 Opptiningsfasen - Hvordan etablerer leder en følelse av at endring er nødvendig?	55
6.5.3 Gjennomføringsfasen - Hvordan jobber lederen for å få gjennomført endringen?.. ..	55
6.5.4. Nedfrysingsfasen - Hvordan jobber lederen for at endringen blir varig?	55
7. Konklusjon	57
8. KILDER:	58
VEDLEGG:	61
Intervjuguide:.....	61

Figurliste

Figur 1 Endringens tre steg i lys av kontekst	17
---	----

Tabelliste

Tabell 1 De fire casene i tabellform	34
--	----

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og aktualitet

Etter å ha vært yrkesaktiv i over 20 år, har jeg latt meg fascinere av et arbeidsliv i endring. Tidligere var endring noe vi «måtte til med» med jevne mellomrom. Strategier som kom og gikk for at vi for eksempel skulle sette oss inn i en ny lov eller et nytt dataprogram. Nå opplever vi at vi står i kontinuerlige endringsprosesser, og endring er ikke lenger en strategi, men en del av vår kultur. (Øvermo:2017) Det var ikke en kontinuerlig utvikling av stearinlyset som gav oss elektrisitet. Elektrisiteten kom som en konsekvens av vårt iboende ønske om et bedre og lettere liv. Vi ønsker oss bedre infrastruktur, billigere varer og fleksible løsninger. Konsekvensen av disse ønskene er at vi må jobbe annerledes enn vi gjør i dag. Dette fører igjen til at vår yrkeskompetanse går mye fortere ut på dato enn tidligere. Mens kompetanse tidligere hadde en holdbarhet på kanskje 30 år, kan den nå være utdatert på under 5 år. (Sælnes: 2017)

Den hurtige endringstakten stiller store krav til ledere i offentlig og privat sektor om endring og tilpassing til nye rammefaktorer og krever ledelse med høy kompetanse på endring og innovasjon. Tid, konkurransekraft og kvalitet er viktige parametere som avgjør om en organisasjon vil klare seg i fremtiden eller ikke.

Håkon Haugli, administrerende direktør i Abelia (NHOs forening for kunnskaps- og teknologibedrifter), er bekymret for at norske ledere ikke tar innover seg denne endringstakten. Bare 2% av norske næringslivsledere som er spurt, mener at teknologiutviklingen utgjør en trussel for bedriften (Haugli: 2016). Dette tyder på at vi har ledere som fokuserer mer på å bevare det bestående fremfor å endre og utvikle. Selv om endringstakten i samfunnet burde være en klar indikator på behovet for endringsledelse, er det kanskje ikke så rart at noen ledere stikker hodet i sanden. Ledelse av endring kan være en lang og tornefull vei. For mange ledere er endring noe av det vanskeligste de kan gjennomføre, og for medarbeidere kan endring være krevende og føre til stress og usikkerhet. Mange endringsprosjekter mislykkes fordi det å gjennomføre endring er en kompleks øvelse. Denne kompleksitet ser ut til å være økende (Karp:2014). Dette kan skyldes at mange organisasjoner opplever en grunnleggende strukturell ustabilitet og usikkerhet blant annet på grunn av hyppige endringer av eksterne eller interne rammebetingelser.

Mesteparten av min yrkeskarriere har jeg jobbet i offentlig sektor – nærmere bestemt i skolen. Skolen er en offentlig organisasjon som kanskje i mindre grad har trengt å endre seg av hensyn til teknologiens innmarsj. Mange vil påstå at det er ganske likt å komme inn i et klasserom i dag sammenlignet med for 50 år siden. Læreren har enda ikke blitt erstattet med roboten, og det virker heller ikke å være nært forestående. I privat sektor, derimot, er endringstakten tilsynelatende høyere. Thomas Høgebøl, leder av kommunikasjons- og techselskapet, The North Alliance, skriver i et innlegg i Dagens næringsliv 21. oktober:

«Vi står overfor den største teknologiske forandringen i moderne tid, og om 10 år antas det at svimlende 40 prosent av verdens 500 største selskaper ikke lenger vil være blant oss. Da snakker vi om 200 av verdens dyktigste og mest innovative konserner. Videre anslås det at 2 milliarder jobber vil forsvinne i samme tidsrom.»

Antagelsen om at endringstakten går saktere i offentlig sektor bygger blant annet på dogmer innenfor «New Public Management» som mener at en offentlig virksomhet som likner mer på det private, vil kunne bidra til bedre kvalitet og større effektivitet i den offentlige tjenesteytingen (Hood:1991). Dette antyder at privat sektor er bedre på endring og tilpassing mens offentlig sektor er ineffektiv og tungstyrt. Er det virkelig så stor forskjell på endringsarbeidet i de to sektorene? Og har dette noe å si for de som skal lede dette arbeidet?

1.2 Avgrensning

Jeg vil konsentrere denne studien omkring fire caser. To av casene er skoler som representerer offentlig sektor. Skolen møter krav og forventninger til kontinuerlig endring.

Stortingsmelding 31 2007-2008 «Kvalitet i skolen» og Stortingsmelding 21, 2016-2017 «Lærelyst - Tidlig innsats og kvalitet i skolen» uttrykker en bekymring for at kvaliteten på viktige områder av norsk grunnopplæring ikke er god nok. Det er spesielt alvorlig at elevenes ferdigheter svekkes, samtidig som kravene til kompetanse øker og behovet for ufaglært arbeidskraft ventes å gå ned. Mange elever går ut av 10-årig grunnskole uten de grunnleggende ferdighetene som er vesentlige for å klare seg godt senere i livet.

«Det er mulig å snu en skole som har vedvarende svake læringsresultater eller et dårlig læringsmiljø. Og det er mulig å gjøre en god skole bedre. Regjeringen vil derfor stille strengere krav til at kommuner og fylkeskommuner jobber systematisk for å bedre læringsmiljøet og elevenes læringsutbytte i alle fag.» (Stortingsmelding 21, 2016-2017 «Tidlig innsats og kvalitet i skolen»)

De to andre casene er hentet fra privat sektor, som også møter krav og forventninger om endring fra flere hold. Stortingsmelding 27 (2016-2017) «Industrien – grønnere, smartere og mer nyskapende», peker på at norsk næringsliv er i endring. Meldingen trekker fram særlige endringsbehov knyttet til globalisering, klimautfordringer og digitalisering.

«I tillegg til endringer som kan tilskrives digitaliseringen og utviklingen av muliggjørende teknologier, skal vi bevege oss fra særstilling til omstilling. Flere norske virksomheter enn før må hente sitt inntjeningsgrunnlag i markeder utenfor petroleumsnæringen. Samtidig må virksomheter i alle næringer legge til rette for bærekraft og lavutslippsløsninger.»
(Stortingsmelding 27 (2016-2017) «Industrien – grønnere, smartere og mer nyskapende»).

Studien vil sammenligne ledelse av endring i privat og offentlig sektor, nærmere bestemt skole og industri. Hensikten med sammenligningen vil være å studere likheter og forskjeller i hvordan leder jobber med endring i de ulike sektorene. En avgrensning her er at denne studien ikke vil gå inn på hvorvidt og i hvilken grad leder lykkes med endringsarbeidet. Studien er et slags «øyeblikksstudie» som går i dybden på leders arbeid med endring, slik det fremkommer gjennom intervjuet med den enkelte leder.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med bakgrunn i antagelsen om at det er store forskjeller både i endringsbehov og endringstakt i offentlig og privat sektor, kan man også tenke at dette har betydning for hvordan endring ledes i de ulike sektorene. Problemstillingen min har som utgangspunkt å sammenstille endringsledelse i de to sektorene ut i fra følgende spørsmål:

Hvordan ledes endring i offentlig og privat sektor?

Problemstillingen belyses gjennom forskningsspørsmål som er knyttet til forhold ved konteksten og til hvordan endringen gjennomføres. Denne gjennomføringen vil jeg dele inn i tre faser - opptiningsfasen, gjennomføringsfasen og nedfrysingsfasen i tråd med Lewins teorier om endring (Lewin:1951 i Jacobsen:2017).

1. Kontekst – Hvilken betydning har konteksten for ledelse av endring?

Ledelse av endring belyses ut i fra forhold ved selve organisasjonen som endringen foregår i.

2. Opptiningsfasen - Hvordan etablerer leder en følelse av at endring er nødvendig?

Denne fasen er en sentral «før-fase» til endringsarbeidet. Det belyses hvordan leder jobber for å lykkes med denne fasen.

3. Gjennomføringsfasen - Hvordan jobber lederen for å få gjennomført endringen?

I denne fasen er fokuset på selve gjennomføringen av endringen, og hvordan leder jobber for å få endring til å skje.

4. Nedfrysingsfasen - Hvordan jobber lederen for at endringen skal bli varig?

Det hjelper lite å gjennomføre endringsprosesser hvis ikke det faktisk fører til endring. Derfor belyses også hvordan leder jobber for at endringen vedvarer.

1.4 Oppgavens oppbygging

I det videre vil jeg presentere det teoretiske grunnlaget for mine undersøkelser, som også er utgangspunkt for beskrivelser og drøftinger av funn. Dernest presenteres valg av metode, hvor jeg vil belyse validitet og reliabilitet i studien. I kapittel 4 presenteres de ulike casene, og i kapittel 5 og 6 vil funn beskrives og drøftes. Avslutningsvis vil jeg konkludere med å oppsummere sentrale funn og mulige problemstillinger for videre studier rundt ledelse av endring i offentlig og privat sektor.

2. Teoretiske perspektiver til endring og endringsledelse

2.1 Begrepsavklaring

Endringsbegrepet har mange beslektede begrep. Forbedring, utvikling og innovasjon er noen av dem. I min studie vil jeg se nærmere på ledelse av endring med utgangspunkt i begrepet endring ut i fra følgende definisjon:

En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på to ulike tidspunkt (Jacobsen 2017:s23)

Denne definisjonen understreker tidsdimensjonen som en sentral faktor for endring, men sier lite om endringens innhold. I de casene jeg har studert er endringens innhold planlagt endring som er knyttet til typiske trekk ved organisasjonen, og har som utgangspunkt at motivasjonen for endringen er at de ulike trekkene på ulike tidspunkt, har ulike verdier. Organisasjonene jeg har studert endrer seg fordi de ønsker en bedre posisjon enn de hadde da de gikk inn i endringen. Endringsbegrepet i min studie ligger dermed nært opp til utviklingsbegrepet. Utvikling kan defineres som å anvende eksisterende kunnskap for å gi økt kunnskap. Utviklingsarbeid utnytter ny kunnskap til å innføre nye prosesser, metoder, systemer eller tjenester som skal forbedre det som allerede eksisterer. Utviklingsarbeid kjennetegnes også av et eksplisitt handlingsaspekt som betyr at aktørene deltar aktivt i endringsprosessen i tilknytning til praksis (Nordahl og Dobson: 2009). Utvikling er med andre ord en endringsprosess som er kommet i stand fordi man ønsker å forbedre/utvikle kvaliteten på eksisterende varer/tjenester. Litt banalt kan vi si at utvikling er alltid endring, men endring er ikke alltid utvikling.

Endringsprosessene i casene jeg har studert, kan ved første øyekast fortone seg nokså ulike, siden de foregår i svært ulike organisasjoner. Det finnes likevel fellestrekk ved dem som vi også finner igjen i Jacobsens beskrivelse av strategi E (economy) og strategi O(organization). Strategi E er resultatorientert og tar utgangspunkt i en top-down-tenkning, hvor den formelle toppledelsen har vurdert at endring er nødvendig. Denne toppledelsen utarbeider så løsninger på disse utfordringene, og sikrer at disse implementeres i organisasjonen. Dette er en form for «diktatorisk endring» som vektlegger formelle elementer ved organisasjonen og har et klart fokus på synlige resultater (Jacobsen:2017). Endringen følger en plan, med relativt kort gjennomføringshorisont

Strategi O regnes som motstykket til strategi E ved at den er prosessorientert og tar utgangspunkt i en bottom-up-tenkning, der utstrakt grad av deltakelse er et sentralt

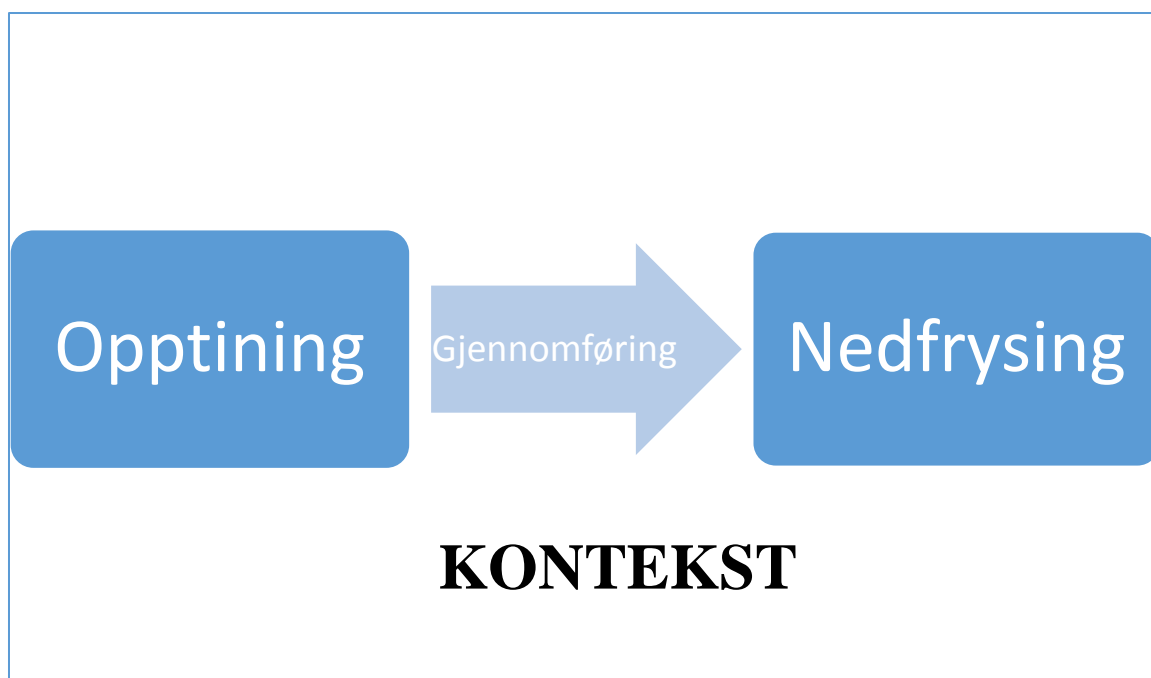
virkemiddel. Målet er å utvikle en lærende organisasjon hvor medlemmene ser behovet for endring, lærer av sine handlinger, deler lærdommen med andre og bruker den til å omskape egen drift (Senge:1999). Strategi O har fokus på organisasjonens uformelle elementer, som kultur, samhandling og kommunikasjon. Endringsprosessen tar ofte lang tid fordi den er prosessuell og inkrementell (Jacobsen:2017).

I utgangspunktet kan man tenke at strategi E har en hard tilnærming til endring, og vil møte mye motstand, mens strategi O er et «mykere», og dermed bedre strategivalg. Mitt utgangspunkt er at begge disse strategiene kan være riktige under ulike forutsetninger, men må kobles med ulik utøvelse av ledelse.

Endringsledelse kan defineres som de handlinger endringsagenter utfører for å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av endring (Jacobsen:2017 s183). Som nevnt i innledningen krever den hurtige endringstakten i moderne organisasjoner en annen type ledelse. Det er forskjell på å styre det bestående og det å lede endring. Endringer medfører brudd med det etablerte. Stabiliteten og forutsigbarheten forsvinner og sosiale kontrakter endres. Dette krever en fleksibel ledelse som kan fatte beslutninger selv om det ikke finnes rutiner og som kan etablere orden i et tilsynelatende kaos. I utgangspunktet har alle individer og sosiale systemer en sterk tendens til å søke mot stabilitet (Lewin:1951 i Jacobsen 2017) Endringsledelse handler dermed i stor grad om evnen til å enten dempe de kreftene som trekker i retning av stabilitet, eller forsterke kreftene som trekker i retning av endring.

2.2 Studiens struktur

Jeg vil studere endringsledelse ut i fra følgende modell:



Figur 1 Endringens tre steg i lys av kontekst

Dette er en variant av Kurt Lewin sin modell for «endring gjennom tre steg» (Lewin:1997). Det første steget i denne modellen er «opptiningsfasen». Fasen hvor leder må skape klima for endring slik at organisasjonen som skal endres og menneskene i den, opplever endringen som riktig, god og nødvendig. Gjennomføringsfasen er selve handlingsfasen – der hvor endringen skal finne sted. I denne fasen kan lederutfordringene handle om pådriv, motivasjon, tålmodighet og håndtering av motstand. «Nedfrysingsfasen» er fasen hvor initiert endring institusjonaliseres. Det er ikke lenger snakk om å prøve noe nytt, men heller om «slik gjør vi det her hos oss». Endringstiltakene skal bli en del av kulturen.

I tillegg til å studere endringsledelse opp mot disse tre fasene, vil jeg i denne komparative studien også rette søkelyset mot konteksten hvor endringen finner sted. Dette blir en sentral faktor for studien siden jeg sammenligner endringsledelse i ulike organisasjonstyper for å undersøke kontekstens betydning for ledelse av endringen.

2.3.Kontekst

I kontekstbegrepet skiller vi mellom ytre og indre kontekst, hvor den ytre konteksten består av organisasjonens omgivelser, mens den indre konteksten er knyttet til trekk ved selve organisasjonen. Konteksten kan både være en begrensning og en mulighet for endring, og forskning har vist at en organisasjons evne til endring har sammenheng med hvordan den er strukturert (Burns og Stalker:1961). Utøvelsen av endringsledelse kan best forstås i en meningssammenheng. Jeg ønsker å ta utgangspunkt i Strands(2007) grunnleggende inndeling

av organisasjonstyper for å studere nærmere hvordan casene jeg har studert plasserer seg inn, og hvilken betydning dette har for utøvelsen av endringsledelse.

De organisasjonstypene som Strand anser som grunnleggende, må betraktes som prototyper. Blandingsformer og variasjoner eksisterer selvsagt. De fire typene er

- Byråkrati
- Ekspertorganisasjon
- Entreprenørorganisasjon
- Gruppeorganisasjon

Disse typene kan skilles fra hverandre ved sin oppbygging, ved arbeidsprosess og samordningsmekanismer og ved den type oppgaver og ytre utfordringer de er innrettet mot. De plasserer seg langs grunnleggende variabler for organisasjonsteorien, uten at man dermed kan si at de utgjør et fullstendig spekter av ulike organisasjonstyper (Strand 2007:s28) De fire organisasjonstypene har sine særpreg, stiller ulike krav til ledelse og gir ulikt utgangspunkt for endringsledelse

2.3.1 Byråkrati

Byråkratier er organisasjoner med flere nivåer, stor grad av spesialisering, skrevne regler og formell autoritet i toppen. Reglene styrer arbeidsprosessene og samordning skjer ved at nivået over har samordning med sine underlagte ledd. Ledelsen spiller en sentral rolle i denne organisasjonen. Det naturlige utgangspunktet for ledelse er erfaring og regelkyndighet.

For lederen i byråkrati-lignende organisasjoner ligger det både muligheter og trusler for endringsledelse. Mulighetene ligger i at leder er en sentral aktør, og dermed har gode påvirkningsmuligheter. Truslene ligger i at dette ofte er regelbundne, standardiserte organisasjoner med høy grad standardisert praksis som vanskeliggjør endringsinitiativ.

2.3.2 Ekspertorganisasjon

Ekspertorganisasjoner har færre nivåer, og posisjonen i organisasjonen er i stor grad basert på yrkesmessig status og erfaring. Arbeidstakerne er hovedsakelig rekruttert på bakgrunn av sin fagkompetanse. Arbeid og samordning styres av deltakernes ekspertkunnskap og de faglige normene de er opplært til å akseptere. Ledelse utover det som bygger på faglig autoritet har

liten plass. En erfaren og vel ansett fagperson ville typisk være satt til å lede en ekspertorganisasjon.

For ledere i ekspertorganisasjoner ligger mulighetene i endringsarbeidet i det å utnytte de ansattes kompetanse, kapasitet og indre driv. Truslene ligger i leders svake posisjon når det kommer til det å få med seg de ansatte og sette felles retning.

2.3.3 Entreprenørorganisasjon

Entreprenørorganisasjoner er lite preget av fast struktur og fungerer rundt de spesifikke oppgavene som de er opptatte av. Belønningen og utfordringene defineres ved de mulighetene og truslene som ligger i oppgaveløsningen. Det kan for eksempel være muligheten for fortjeneste eller for gunstige avtaler, truslene om å mislykkes og å gå konkurs. Ledelsen er personlig, direkte, uformell, ukonvensjonell iderik og kreativ.

For ledere i entreprenørorganisasjoner ligger det gode muligheter for endring gjennom den motivasjonen du klarer å etablere ved å vise til hva som kan skje hvis man lykkes – eller ikke lykkes med endringsinitiativet. Det kan være snakk om bonus og belønning hvis ting går bra, og i verste fall konkurs hvis det ikke går bra. Truslene for leder ligger i at svake organisasjonsstrukturer kan være til hinder for selve gjennomføringen av endringen.

2.3.4 Gruppeorganisasjon

Gruppeorganisasjonen utgjøres av et kollektiv med lite formell forskjell i status. Gruppen får retning ved at det etableres konsensus eller eventuelt flertallsbeslutning, og medlemmene innretter seg etter det kollektive presset som de utsettes for. Kommunikasjonen er ansikt til ansikt, og den som lykkes er det veltilpassede og lojale gruppemedlemmet. Gruppen utvikler ofte normer som ikke er synlige for ikke-medlemmer, og som erstatter formell struktur. Ledelsen er lite formell. Den varierer i form og kan skifte, men en viktig funksjon vil være å bidra til å holde gruppen sammen.

For ledere i gruppeorganisasjoner ligger muligheten for endring i det å etablere konsensus for målet med endringsinitiativet. Truslene for endringsleder er den svake lederposisjonen og faren for at kollektivet etablerer motkulturer hvis du prøver å gjennomføre endring uten å sikre at det er enighet om at endring er nødvendig.

2.4 Opptiningsfasen

Mye av jobben for endringslederen ligger i det Lewin kaller for opptiningsfasen. Det er i denne fasen det skal legges et grunnlag for den videre endringsprosessen, og kvaliteten på denne prosessen avhenger mange ganger av at man har gjort de riktige grepene i forkant.

En mye brukt modell innenfor organisasjonsendring er John Kotters endringsmodell fra 1995. Denne har åtte trinn, hvor fire av disse kan defineres innenfor det Lewin kaller «opptining».

2.4.1. Kotters endringsmodell. Trinn 1

Det aller første trinnet i Kotters modell handler om at man som endringsleder må skape en følelse av «krise», eller nødvendighet. Hvis de som jobber i organisasjonen er tilfredse med nåværende situasjon, vil det være vanskelig å oppnå forståelse for endring, og dermed også vanskelig å gjennomføre endringen. Som endringsleder må man altså «rokke» ved denne selvtilfredsheten, for eksempel gjennom å synliggjøre for de ansatte at resultater peker i feil retning. Det kan være mangel på økonomisk vekst, økning i sykefravær, svak score på trivselsundersøkelser osv. Dess større følelse av nødvendighet du klarer å skape, dess større endringsvilje vil du møte. For endringslederen betyr dette at det kreves transparens i organisasjonen ved at mål og resultater er kjent for alle ansatte, og at de ansatte er engasjerte i disse.

2.4.2 Kotters endringsmodell. Trinn 2

Kotters andre trinn er å danne en sterk endringskoalisjon. Endringslederen kan ikke gjennomføre endringen på egenhånd. Den trenger synlig støtte fra signifikante personer i organisasjonen. Disse personene trenger ikke å være med i koalisjonen i kraft av sin stilling, men snarere heller i kraft av sin kompetanse og innflytelse. I ledelsesteorien kalles dette ledergrepet også for distribuert ledelse (Skandsen m.fl:2012). Innenfor dette perspektivet blir ledelsespraksis ansett som samhandling hvor ledelsesoppgavene blir delt mellom flere og realisert innenfor utvidete grupperinger og nettverk. På denne måten kan man sikre nødvendig kraft og støtte i alle «krinker og kroker» av organisasjonen for legitimering, forankring og samskaping.

2.4.3 Kotters endringsmodell. Trinn 3 og 4

Endringsprosesser kjennetegnes ofte ved uro og forvirring. Kotters tredje og fjerde trinn handler derfor om at man som endringsleder må skape en visjon for endring, og formidle denne ut i organisasjonen. En visjon virker samlende og angir retning for endringsarbeidet. Det er essensielt i endringsprosesser at de ansatte «drar i samme retning» (Fullan:2014) I denne metaforen forutsettes det at de ansatte både har kultur for kollektive prosesser, og er

omforent om målet for arbeidet. Begge disse forutsetningene krever endringsledelse som har forståelse for dimensjonene i en lærende organisasjon (Senge: 1999)

For å si det litt banalt, kan man si at opptiningsfasen handler om å «få med seg folka». Du må først få medlemmene i organisasjonen til å skjønne hvorfor endring er nødvendig. Dernest må du styrke eget lederskap gjennom å få med deg sentrale personer i organisasjonen. Med disse kan du skape oppslutning om en felles visjon, som alle jobber mot – sammen.

2.5 Gjennomføring

Selv om endringsleder jobber godt og systematisk i opptiningsfasen, og dermed klarer å skape entusiasme for endring, så er det ikke slik at selve gjennomføringen av endringsprosessen vil gå av seg selv. Som statsviter Anne Lise Fimreite ved universitetet i Bergen uttrykker det:

«Om de som har kjempet for endringene slipper taket og overlater det til andre å gjennomføre, da går det sjelden bra. Den allmenne lærdom er at det er behov for vedvarende endringsledelse – også i smult farvann»

Anne Lise Fimreite i Stat og styring 02/13

I gjennomføringsfasen handler det om å få mennesker til å endre atferd. Vi bruker ofte begrepet implementering om denne fasen. Å implementere betyr å iverksette eller gjennomføre, og er en nødvendig omformings – og konkretiseringsprosess når man skal gå fra nåværende situasjon til ønsket fremtidig situasjon. Endring kan ikke bare vedtas. Man må øve på endringen, og denne øvingen kan ofte ta lang tid.

2.5.1 Kotters endringsmodell. Trinn 5

John Kotters femte trinn handler om nettopp denne øvingen. Man må gi de ansatte makt og mulighet til å handle i tråd med målene for endringen. Folk må få lov til å prøve nye tilnærminger, komme med nye ideer og få tildelt myndighet (Kotter:1996). I starten får man kanskje ikke alle med seg. Det er alltid noen som er mer ivrige enn andre på å prøve ut nye ting. Som leder trenger en kanskje ikke være bekymret om ikke alle går like fort, bare alle går samme vei. Det er viktig å være tålmodig slik at de som trenger lengre tid til å tilpasse seg endringene, får muligheten til det. Suksessen i denne fasen avhenger ofte av hvor godt forankret arbeidet har vært, hvor forpliktet de ansatte har vært til gjennomføringen og /eller hvorvidt det viser seg at endringen samsvarer med behovet i organisasjonen (Roland:2015).

2.5.2 Lederstil O

Som endringsleder vil det ofte ligge et visst behov for maktanvendelse i gjennomføringsfasen. Det kan være at du som leder i større grad enn vanlig må benytte deg av styringsretten i saker som har betydning for endringsarbeidet. I hvilken grad man som endringsleder må anvende makt, avhenger av hvor godt en har lykket i opptiningsfasen. Dersom en har klart å skape tilstrekkelig klima for at endringen er riktig, viktig og god (Jacobsen:2012), er sjansen stor for at sentrale aktører i organisasjonen støtter opp om endringsinitiativet. I en slik situasjon vil mye av jobben for endringslederen handle om å legge til rette for endringen og gi tilstrekkelig med tid og ressurser til gjennomføring. Denne formen for endringsledelse kaller Jacobsen for lederstil O, fordi den møter endringsstrategi O i orienteringen mot de menneskelige ressursene og læring i organisasjonen. Denne lederstilen har som grunnlag at mennesker vil endre seg dersom forholdene ligger til rette for det. Et sentralt kjennetegn på denne lederstilen er «management by walking around», som er et uttrykk som skriver seg fra arbeidskulturen ved det store datateknologiselskapet Hewlett-Packard (Peters og Waterman:2003). Gjennom denne lederstilen, synliggjør leder fokuset på og verdien av de menneskelige ressursene i organisasjonen ved å være til stede for de ansatte og blant de ansatte. Endringsprosesser kan oppleves som «urolige tider», og det kan være sentralt for motivasjonen at de ansatte føler at leder «ser» dem og bryr seg om hvordan de har det. Ved å være til stede i organisasjonen, vil leder også kunne få verdifull innsikt både med tanke på relasjonen til den enkelte, arbeidet som utføres og eventuelle utfordringer i endringsprosessen. Denne innsikten gir leder mulighet for å sikre at det tilføres tilstrekkelig med ressurser og energi til endringsprosessene.

2.5.3 Kotters endringsmodell. Trinn 6

Motivasjon er en sentral faktor i lederstil O. Særlig det å legge til rette for at den enkelte ansatte finner indre motivasjon for endringsarbeidet. «Denne endringen er bra for meg, for den vil forbedre min praksis». Kotters sjette trinn handler også om å motivere ansatte. Helt konkret mener Kotter at man i endringsprosesser bør feire «small wins». Tidlig suksess må synliggjøres! Ikke utsett feiringa til endringen er gjennomført og alt er institusjonalisert. Små seire underveis kan virke motiverende på fremdriften, og kanskje redusere risikoen for at endringen stopper opp. (Kotter: 1996)

2.5.4 Lederstil E

Motstykket til lederstil O, er lederstil E. Som i endringsstrategi E, er lederstil E oppgaveorientert og autoritær. For denne lederstilen er det ikke et vesentlig poeng å jobbe for å minske motstand mot endring, men heller sikre at en står støtt for å kunne møte og overvinne motstanden når den kommer. (Jacobsen 2017: s 197) Dette er en helt annen

innfallsvinkel enn for lederstil O. Utgangspunktet for lederstil O er at en har gjort et så grundig arbeid med opptiningsfasen at det er lite eller ingen motstand igjen å håndtere når det kommer til gjennomføring. Hvis man derimot har brukt strategi E som endringsstrategi, kan det være at den toppstyrte endringen gjør at opptiningsfasen har vært begrenset, og at det har vært lite tid og rom for å få de ansatte til å vurdere endringen som riktig, viktig og god. I så tilfelle må leder være forberedt på motstand, og lederstil E kan nærmest ses på som en krigføring hvor endringsinitiativet er «angrepet» og implementeringen er «slaget». For denne lederstilen blir det sentralt å kartlegge motstanden, knytte nødvendige allianser, og ha kontroll over endringsprosessene. Leder må dessuten være forberedt på å anvende makt for å tvinge frem endring om nødvendig. (Jacobsen:2017) Kort sagt kan man si at lederutfordringer for lederstil O er å skape entusiasme for endring, mens lederutfordringen for lederstil E er å håndtere motstand mot endring.

2.6. Nedfrysingsfasen

Denne fasen kalles også i endringslitteraturen for institusjonaliseringsfasen.

Institusjonalisering handler om å få endringen over i faste – gjerne nedskrevne, regelstyrte former. At endringen går fra å være noe som representerer noe nytt og som vi må øve på, til å bli en del av kulturen ved organisasjonen – «slik gjør vi det her hos oss». Kultur kan defineres som:

“ The values, assumptions, and beliefs held in common by organization members which shape how they perceive, think and act. ” (Groth 2012: s19)

Mange bruker metaforen «det som sitter i veggene», for å beskrive hva som særpreger «sin» organisasjonskultur. Når man sier at noe «sitter i veggene», gir man inntrykk av at dette er noe uforanderlig ved organisasjonen. En unnskyldning for hvorfor endring ikke er mulig. Sannheten er nok nærmere at organisasjonskulturen er noe som sitter i hodene på den enkelte, og absolutt mulig å rokke ved. Samtidig er det ikke alt ved den som er synlig og angripelig. Det finnes synlige og usynlige strukturer i organisasjonene som er med på å definere kulturen. I den synlige delen finnes for eksempel teamstrukturer, planverk, budsjett, og arbeidstidsavtaler. Mens i den usynlige delen finnes alt det som ”sitter i veggene” og som i hovedsak definerer en organisasjon fra en annen; praksis, holdninger, verdier, normer, stammespråk, uskrevne regler og usynlige strukturer (vennskapsbånd, kodebærere osv). En lederutfordring kan være at du ender opp som sjef for de synlige strukturene uten samtidig å

være leder for de usynlige. Lederskapet erobres gjennom legitimitet. For å lykkes med dette blir det en forutsetning at du forstår den rådende kulturen, og på bakgrunn av dette finner strategier for hvordan du skal jobbe med den for å få endring institusjonalisert (Groth:2012).

Ekholm og Trier (1987) har følgende definisjon av institusjonalisering:

Når den nye prosess, produkt eller kapasitet brukes på en rutinemessig måte i institusjonen, og er akseptert av brukerne som noe normalt som vil fortsette.

2.6.1 Kotters endringsmodell. Trinn 7

Kotters syvende trinn maner om forsiktighet før vi definerer oss inn i denne fasen. Det kan mange ganger ta lang tid før en endring går over fra implementeringsfasen til institusjonaliseringsfasen. Ofte lenger tid enn man kanskje tror, og man kan begynne å ta seire på forskudd. Det syvende trinnet peker på at man ikke må slippe taket i endringsarbeidet for tidlig. Det er viktig med kontinuerlig fokus på å endre strukturer og prosesser som ikke passer inn med målene for endringen, slik at ikke organisasjonen får mulighet til å «skli tilbake» i gamle spor.

2.6.2 Kotters endringsmodell. Trinn 8

Det åttende og siste trinnet i John Kotters åtte-trinns modell for endringsprosesser er forankring av endringen i organisasjonskulturen. Endring blir først forankret når den blir en del av organisasjonskulturen. Dette stadiet får ofte ikke nok oppmerksomhet, fordi vi kanskje tenker at denne forankringen vil skje uten ekstra støtte og krav. Tvert i mot vil dette stadiet kunne være kritisk i en endringsprosess siden praktiseringen av «det nye» nå skal fungere uten den ekstra entusiasmen og oppmerksomheten det fikk i gjennomføringsfasen. I tillegg skal man gå i fra en smal tilnærming (for eksempel gjennom et pilotprosjekt) til en full skala spredning. Da blir det viktig at de verdiene som gjorde selve endringen riktig, viktig og god er synlige i den daglige driften, og at man som leder fremhever sammenhengen mellom endringstiltakene og økt kvalitet i organisasjonen. Ledelsen bør benytte enhver anledning til å kommunisere fremdrift og suksesshistorier fra endringsprosessen. Hvis ikke dette blir gjort, kan det hende at aktørene forsøker å finne koblinger på egenhånd. Dette kan gi rom for misoppfatninger av hele endringsinitiativet, og til syvende og sist føre til at institusjonaliseringsprosessen strander med bakgrunn i at den ikke «virket» etter hensikten.

2.7 Oppsummering

Ulike kontekster gir ulike rammer for ledelse av endring. De fire organisasjonstypene er et utgangspunkt for ledelse av endring gjennom de ulike fasene

I opptiningsfasen handler om å få med seg de ansatte på at endring er nødvendig, og i gjennomføringsfasen er det selve handlingene som står sentralt. Nedfrysingsfasen er kanskje den fasen som blir mest undervurdert i endringsarbeidet. For at endring skal bli varig må man ikke slippe taket i endringsarbeidet for tidlig.

Med dette som teorigrunnlag og bakteppe, vil jeg presentere valg av forskningsdesign i lys av problemstillinga. Jeg vil også se nærmere på validiteten og reliabiliteten i studien.

3. Metode

Mitt valg av forskningsdesign har som utgangspunkt å få undersøkt problemstillinga best mulig. Jeg har studert og sammenlignet ledelse av endringsarbeid i ulike organisasjoner, og har derfor valgt et forskningsdesign som gir meg en eksplorerende innfallsvinkel til det jeg har studert. Siden jeg ville hente inn mye informasjon fra et lite antall informanter, og har en problemstilling som er formulert slik at den søker en deskriptiv analyse, ble det naturlig å velge en kvalitativ forskningsstrategi (Ringdal:2013). Hensikten med problemstillinga er ikke å søke etter statistiske generaliseringer som skal gjelde for alt endringsarbeid, men snarere heller se om det finnes en overføringsverdi fra mine funn som kan gi grunnlag for læring og forbedring hos andre. Det kan blant annet være verdt å undersøke om det er hold i funnene mine dersom man kontrollerer opp mot flere informanter. Noen funn ser man både støtter opp om, men også stiller spørsmålsteget ved lignende forskning på området.

Til å studere og sammenligne ledelse av endringsarbeidet i organisasjoner bruker jeg et komparativt casesdesign for å belyse problemstillinga. Hensikten med den typen design er å sammenligne to caser som er forskjellige fra hverandre (Jacobsen 2005: s98), slik jeg ønsker å studere det offentlige fra det private. Caseundersøkelser består i å samle så mye informasjon som mulig om et avgrenset fenomen (Christoffersen m.fl.:2011), og i min studie er det de fire organisasjonene (to skoler og to industribedrifter) som utgjør selve analyseenhetene, i undersøkelsen, mens ledelse av endringsarbeidet er fenomenet jeg har studert.

Kjernen i enhver komparativ design er å finne teoretisk interessante egenskaper ved analyseenhetene som kan brukes til å forklare det fenomenet som studeres (Ringdal:2013). Derfor har mitt valg av metode vært konsentrert om å få hentet inn informasjon som kunne belyse endringsledelse i den konteksten ledelse utøves.

3.1 Undersøkelsesobjekter og utvalgsstrategi

I kvantitative undersøkelser er det vanlig med tilfeldige utvalg for å kunne gjøre statistiske generaliseringer. Det er som sagt ikke hensikten med min undersøkelse. Jeg ønsker snarere å få mest mulig kunnskap og fylldige beskrivelser av hvordan endringsarbeidet ledes ved i de ulike organisasjonstypene, og dermed har jeg valgt strategisk.

Det første utvalgsriteriet har jeg allerede vært inne på. Jeg ønsker å studere to tilsynelatende svært ulike organisasjoner. Årsaken til dette er å kunne belyse hvilke forhold som er

avgjørende for kvalitet på endringsarbeid. Hvis jeg velger å sammenligne to relativt like organisasjoner, som skole og barnehage, er det ikke sikkert jeg vil klare å skille mellom forhold knyttet til virksomhetens egenart og forhold knyttet til leders påvirkning.

Utvalgsstrategien min var enkelt sagt å finne to organisasjoner som både utad og innad er så ulike at jeg lettere kan henge likheter og ulikheter på «rett knagg». Grunnen til at jeg velger skole, er fordi det er fra dette feltet jeg selv har min bakgrunn og kompetanse. Slik sett kan man tenke at det i min flercasestudie er skole som er hovedcasen som jeg ønsker å kontrollere med den andre casen – industri. Jeg bor i Mo i Rana, som er en typisk norsk industriby, og har dermed et rikelig tilfang med industribedrifter som kan representere den organisasjonsmessige motpolen til skole som jeg ønsker å få belyst.

Man kunne kanskje tenke seg at et viktig utvalgs-kriterium vil være at organisasjonen faktisk driver eller har drevet endringsarbeid. Når det gjelder skole vet jeg av egen erfaring at det drives med kontinuerlig endringsarbeid. Både innføres jevnlig nye læreplaner, lover og forskrifter. I tillegg velger de fleste skoler å være med på nasjonale satsinger som «Vurdering for læring» og «Ungdomstrinn i utvikling», som et ledd i utviklingsarbeidet. I industrien drives det også kontinuerlig endringsarbeid i takt med teknologiske nyvinninger og smartere og mer bærekraftige løsninger. Ut i fra dette vil alle skoler og all industri i nærmeste omegn kunne være aktuelle undersøkelsesobjekter. Det eneste utvalgs-kriteriet jeg har lagt vekt på er at jeg har valgt skoler og bedrifter av en viss størrelse (fra ca 20 ansatte). Dette tenker jeg er viktig all den tid jeg ønsker å trekke slutninger og se noen sammenhenger mellom organisasjonene. Hvis jeg hadde forsøkt å sammenligne organisasjoner som i utgangspunktet ikke er sammenlignbare på grunn av åpenbare størrelsesforskjeller, så kunne dette fått konsekvenser for studiens validitet.

Jeg har gjennomført en kvalitativ undersøkelse hvor intervjuet er en av de viktigste informasjonskildene. Valg av informant er dermed en sentral faktor. Problemstillinga mi angir et tydelig fokus på leders rolle i endringsarbeidet. Dermed er det naturlig at leder i organisasjonen er informant til denne studien. Samtidig vet jeg at det finnes mange ledelsesnivå, og det er heller ikke uvanlig at endringsarbeid i stor grad er delegert til et mellomledernivå. Blir det i så fall mellomlederen jeg skal intervjuer fordi han/hun vet mest om endringsarbeidet? Eller er det nettopp øverste leders delegasjon av denne typen oppgaver som det blir interessant å studere konsekvensen av? Jeg tenker at det i min forskning nettopp er toppledernivået (rektor/direktør) som er interessant å studere, også i de tilfeller hvor mye av

endringsarbeidet er delegert. På den måten vil jeg også kunne få fram om toppleders nærhet eller avstand til endringsarbeidet har konsekvenser for kvaliteten.

Mange forskere hevder at det bør gjennomføres intervjuer helt til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon – et slags metningspunkt hvor det ikke lenger har noen hensikt å intervju flere (Christoffersen m.fl.:2011). Det er med andre ord ikke et absolutt tall som angir hvor mange intervjuer man bør gjennomføre. I min studie er det sentralt at jeg gjennomfører intervju med et likt antall informanter fra hver målgruppe. På grunn av kapasitetsproblemer knyttet til tid og økonomi har jeg valgt å gjennomføre fire intervjuer. Altså to intervju fra skole og to fra industri.

Jeg rekrutterte informantene gjennom å ta direkte kontakt. Gjennom jobben min har jeg god kjennskap til alle skolene i regionen, og kan rekruttere strategisk med utgangspunkt i den kunnskapen jeg har. I forhold til en slik studie er det naturligvis ikke bare fordeler ved at jeg kjenner til skolen og informanten. Dette vil jeg problematisere nærmere senere i oppgaven.

For å rekruttere informanter fra industrien kontaktet jeg noen i nettverket mitt som kjenner industrien godt slik at jeg fikk innspill til hvilke bedriftsledere det kunne være lurt å ta kontakt med. Denne rekrutteringsmetoden er også kjent som «snøballmetoden», og den viste seg å være effektiv for å komme raskt i kontakt med strategiske informanter (Christoffersen m.fl.:2011).

3.2 Innsamling av data

Det er to grunnleggende forskjellige måter å samle inn egne kvalitative data på; observasjon og intervju. Dette skillet kan ikke sies å være absolutt (Christoffersen m.fl.:2011). Selv om intervjuet er min hovedkilde til studiet, gjorde jeg observasjoner av informantens opptreden gjennom intervjuet, som jeg har trukket inn i drøftingene av funnene.

Årsaken til at jeg har valgt å samle inn data ved hjelp av kvalitative intervju er først og fremst at fenomenet som skal studeres, nemlig ledelse av endringsarbeid, er et komplekst fenomen. Intervjuet gjør det mulig å få fram kompleksitet og nyanser gjennom den friheten informantene får til å uttrykke seg. Informantene vil bli bedt om å rekonstruere hendelser knyttet til tidligere erfaringer med endringsarbeid. Dette er informasjon det ikke er mulig å få frem gjennom observasjon eller strukturerte spørreskjema.

De gjennomførte intervjuene var semistrukturerte, og tok utgangspunkt i en overordnet intervjuguide. Intervjuguiden tar utgangspunkt i de fire områdene i figur 1(s16), med fire - fem generelle spørsmål pr tema. De ulike temaene springer ut av problemstillingen, og tar for seg lederutfordringer ved endringsarbeid og utvikling av en lærende organisasjon. Poenget med det semistrukturerte intervjuet er å sikre en balanse mellom fleksibilitet og standardisering. (Christoffersen m.fl. 2011: s147) Ved å gjennomføre intervjuet på denne måten, fikk jeg spurt etter de områdene jeg virkelig ønsket å få belyst, samtidig som det åpnet for muligheten til oppfølgingsspørsmål når informanten kommer med særlig interessant informasjon. Ved denne typen intervju var jeg heller ikke låst til rekkefølgen på spørsmålene, og dette kan skape bedre flyt og sammenheng i intervjuet.

3.3 Fordeler og ulemper ved valgt framgangsmåte, særlig i lys av krav til gyldighet/validitet.

I alle forskningsopplegg er det viktig å problematisere studiens gyldighet ut i fra valgt framgangsmåte. Her står begrepene validitet (gyldighet) og reliabilitet(pålitelighet) sentralt. Validitet går på om en faktisk måler det en vil måle, mens reliabilitet går på om gjentatte målinger med samme måleinstrument vil gi samme resultat. (Ringdal 2013: s96) Disse begrepene får noe ulik betydning avhengig av om man benytter seg av kvantitativ eller kvalitativ forskningsmetode. Når jeg velger kvalitativ metode har jeg ikke samme mulighet til å beregne pålitelighet og gyldighet som om jeg hadde valgt kvantitativ metode. Derfor tenker jeg det er ekstra sentralt at jeg belyser fordeler og ulemper ved valgt framgangsmåte, slik at dette kan ligge til grunn for de slutninger og sammenhenger jeg eventuelt trekker i analysen.

Problemstillinga mi er knyttet til ledelse av endringsarbeid. Slike åpne og deskriptive problemstillinger åpner for mange fortolkninger. Det kan være problematisk all den tid jeg ønsker å finne noen sammenhenger og trekke noen slutninger gjennom forskningsarbeidet. For hva er ledelse? Hva er kvalitet? Hva er endringsarbeid? Det kan være en svakhet ved intervjuene at svarene spriker noe fordi informantene ikke oppfattet/tolket det samme i spørsmålene mine. Dette kan selvsagt skyldes at jeg ikke klarte å formulere spørsmål til intervjuet som var spisset nok til at jeg fikk svar på det jeg faktisk lurte på. I de tilfellene jeg opplevde at informanten ikke helt la det samme i begrepene endring, ledelse og kvalitet som jeg hadde tenkt, forsøkte jeg å styre intervjuet inn på «riktig spor». Dette utfordrer reliabiliteten, siden jeg kanskje påvirket informantens svar med denne styringen. Samtidig

følt det nødvendig å styre informantens svar fordi jeg ble bekymret for at hele intervjuet kunne blitt mislykket.

Den begrensningen antall caser gir for årsaksslutning møtes ved å vise til at hensikten med studien ikke er å gjøre statistiske generaliseringer, men er heller en slags «best practice»-studie som fokuserer på empirien som fremkommer gjennom intervjuet.

Det kan være en styrke for validiteten at jeg har valgt et semistrukturert intervju framfor helt ustrukturerte intervjuer. Semistrukturerte intervju sikrer i større grad en systematikk i gjennomføringen av intervjuet, noe som styrker validiteten ved at de samme informantene fikk noenlunde samme spørsmål fremført på noenlunde samme måte.

Andre forhold ved intervju jeg må ta hensyn til i lys av validiteten er intervjuer-informant-relasjonen. Informasjonen som kommer ut av intervjuet er avhengig av denne relasjonen, og kan dermed påvirke resultatene som kommer ut i andre enden. (Christoffersen m.fl.:2011) I min forskning er det et moment ved intervjuer-informant-relasjonen at de skolelederne jeg intervjuet har en relasjon til meg fra før. Siden jeg har jobbet med skoleutvikling i mitt hjemfylke de siste 15 årene, har skolelederne en viss kjennskap både til meg og mitt arbeid. Dette kan ha hatt en betydning for hvordan de besvarte spørsmålene de fikk. Svarene deres bærer preg av at de vet at jeg har god kjennskap til arbeidet og endringsområdet de befatter seg med. Svarene fra bedriftslederne i det private bærer preg av at de er tilpasset en som er utenforstående til det arbeidet de står i. Dette kan selvsagt påvirke reliabiliteten i undersøkelsen fordi svarene fra rektorene kanskje er grundigere og mindre overflatiske fordi de vet at de snakker med en «kjenner».

Intervjuet vil også kunne preges av kognitive skjevheter som kan få betydning for validiteten. Det er mulig at informantene var preget av tendensen vi har til å fortelle om egne positive trekk og respondere på en sosialt akseptert måte. Dette kan medføre at lederne gjennom intervjuet overdrev egen innsats og påvirkningskraft i endringsarbeidet.

Det kan også fremkomme kognitive skjevheter i eget analyse – og fortolkningsarbeid. Det er en vanlig svakhet ved slike studier at en søker og tolker informasjonen som fremkommer slik at den støtter egne etablerte synspunkter og meninger, samtidig som vi unngår informasjon og tolkninger som motsier disse. (Christoffersen m.fl. 2011: s 246) Blant annet i presentasjon av funn fra intervjuene kan det være at jeg har presentert de funnene som jeg vurderer som

spesielt interessante opp i mot mine forskningsspørsmål, mens jeg har latt andre funn ligge fordi jeg har vurdert at de ikke svarer på det jeg lurer på – eller ikke gir det svaret jeg var ute etter. Jeg ser også at noen av intervjuene har vært fyldigere og svart mer konkret opp i mot den teorien jeg ønsker å belyse, mens andre intervju har sporet mer av fra dette og dermed har gitt meg et svakere sammenligningsgrunnlag.

Uansett bruk av metode vil det alltid være snakk om forskerens fortolkning av de resultater som kommer frem. Innenfor kvalitativ metode snakker vi om den hermeneutiske sirkel, som handler om at all fortolkning er i bevegelse mellom helhet og del – mellom det man skal fortolke og den konteksten det tolkes i. (Christoffersen m.fl, 2011:s418) Sett i lys av forskningens gyldighet er det viktig å være bevisst på at resultatene som fremkommer er nettopp et resultat av fortolkninger, og ikke objektive sannheter. Dette vil fremkomme av forskningens analysedel og konklusjon.

3.4 Oppsummering

Jeg har valgt et komparativt casedesign, i min studie av endringsledelse i privat og offentlig sektor. Det er metodeproblemer blant annet knyttet til begrensningen i antall caser og reliabiliteten knyttet til kognitive skjevheter i eget analyse – og fortolkningsarbeid. Likevel mener jeg at både problemstilling og forskningsspørsmål blir tilstrekkelig belyst gjennom intervjuet til at det er mulig å sammenligne de ulike organisasjonene og presentere interessante funn. I neste kapittel vil de fire casene beskrives nærmere ut i fra organisering, styringsform og endringsarbeid.

4. Nærmere beskrivelse av de fire casene

I denne komparative casestudien har jeg sett nærmere på to organisasjoner i hver kategori. Fra offentlig sektor har jeg valgt ut to barneskoler. Skole A er en fulldelt barneskole med om lag 160 elever og en til to paralleller på hvert trinn. Skole B er også en fulldelt barneskole med om lag 200 elever og to-tre paralleller på hvert trinn. Disse to skolene er middels store sett i lokal sammenheng.

Fra privat sektor har jeg studert to produksjonsbedrifter i industrien. Den ene er en plastfabrikk som produserer artikler til byggenæring og oppdrettsnæring (bedrift A). Den andre bedriften er en stolfabrikk som produserer kontorstoler for bedriftsmarkedet (bedrift B).

En fellesnevner for alle fire organisasjoner er at de befinner seg på Helgeland i Nordland.

4.1 Organisering og ledelsesstruktur

Skole A og B har en lik organisering, med en rektor og en inspektør. De har trinnledere for 1.-4. klasse og 5.-7. klasse. Rektorer i skole A og skole B har grunnutdanning som lærere, med videreutdanning innenfor skoleledelse.

Bedrift A er organisert med en administrerende direktør, med flere mellomledere med ansvar for ulike underområder som salgssjef for rør og salgssjef for båt. Bedrift B er organisert noenlunde likt, med en administrerende direktør, og mellomledere med ansvar for blant annet marked og produksjon. Både leder i bedrift A og i bedrift B har grunnutdannelse som ingeniører, med videreutdanning innenfor bedriftsledelse.

Generelt for alle de fire organisasjonene kan vi si at de er organisert rundt en modell som gir distribusjon av ledelse ved at øverste leder har rom for å delegere mer spesialiserte oppgaver nedover i linja. Gjennom jevnlig møter mellom øverste leder og mellomledere er det kommunikasjon mellom nivåene.

4.2 Styringsform

For skole A og skole B er det kommunestyret i kommunen som er skoleeiere, og har det øverste ansvaret for forsvarlig drift. I praksis ledes dette arbeidet gjennom en skolesjef som jobber på vegne av rådmannen i kommuneadministrasjonen. Skolesjefen har månedlige møter

med alle rektorene i kommunen hvor blant annet skolenes arbeid med utviklingsområder kan være tema.

De private bedriftene forholder seg til administrerende direktør som leder bedriften på vegne av styret (eiernes representanter). Styret har krav og forventninger til resultat – både i forhold til vekst, utvikling og økonomi. Det er jevnlig styremøter hvor administrerende direktør rapporterer om tilstanden, og hvordan bedriften jobber for å følge opp gjeldende mål om lønnsomhet og utvikling.

4.3 Endringsarbeidet

For skole A og B handler endringen hovedsakelig om elevens læring. Begge skolene tilhører samme kommune, og denne kommunen er med i den statlige realfagskommunesatsinga. Det vil si at disse skolene har forpliktet seg til mål som omhandler å styrke elevenes kunnskaper og ferdigheter innenfor realfag. Skolens fagresultater måles årlig gjennom nasjonale prøver. Læringsmiljø og trivsel i skolene måles også årlig gjennom elevundersøkelsen. Kommunen har en strategisk plan med målformuleringer for blant annet frafall, læring og trivsel. Skole A og skole B har egne utviklingsplaner og målformuleringer som tar utgangspunkt i kommunens overordnede plan.

For de private bedriftene handler endringen hovedsakelig om økonomi. Bedrift A er opptatt av å øke omsetningen slik at de får økonomi til å utvikle virksomheten og komme seg inn på nye markeder – blant annet innenfor båtindustrien. Bedrift B har slitt med dårlig avanse, og ønsker å snu dette – blant annet ved at de har investert i nytt utstyr som skal kunne optimalisere og videreutvikle dagens produksjon av plaststoler.

Begge bedriftene er ISO-sertifisert etter ISO 9001 som sier noe om hvordan bedriftene skal jobbe med blant annet kvalitetsledelse, produktdesign, kundebehandling, dokumentkontroll, internopplæring, internrevisjon og ledelseevaluering. Begge bedriftene er også LEAN-bedrifter. Dette vil si at de jobber etter en systematikk som skal sikre en mest mulig effektiv og lønnsom produksjon med minst mulig sløsing (Liker:2004)

Bedrift B er også sertifisert etter ISO 14001. Dette er en miljøsertifisering som vektlegger at bedriftens produksjon ikke skal skape unødig belastning for miljøet. Bedrift B opplever at flere og flere kunder vektlegger miljøhensyn i anbudsrunder, og tenker at en miljøsertifisering er et viktig konkurransefortrinn, i tillegg til at det er bra for miljøet.

4.4 Kortfattet oversikt over de fire casene

Denne tabellen er en kortfattet fremstilling av hvordan de fire casene er organisert, og hvordan og hvorfor det jobbes med endring.

Tabell 1 De fire casene i tabellform

	Ledelse	Antall årsver k	Mål	Hva består endringen av?	Beskrivelse av nåværende resultat
Skole A	Rektor. Følges opp av skolesjef på vegne av kommunestyret	19	Bedre resultater på nasjonale prøver på 5. trinn	Fokus på begynneropplæring. Utvikling av ny leseplan/lesemodell	Svake resultater på NP på 5. trinn. Bra på NP på 8. trinn
Skole B	Rektor Følges opp av skolesjef på vegne av kommunestyret	22	Bruk av IKT og bedre vurderingspraksis	Digitalisering av skolen, aksjonslæring på vurdering for læring	Sterke resultater både på NP på 5. trinn og 8.trinn
Bedrif t A	Adm. Dir. Aksjeselskap Ledes av styre	58	Forbedre kostnadsposisjone n Ekspansjon	Produktutvikling – ekspansjon - innovasjon	Positiv trend. Snudd dårlige tall
Bedrif t B	Adm. Dir. Aksjeselskap Ledes av styre	18	Konkurransedykti ghet	Produktutvikling - innovasjon	Noe svake resultat. Såvidt overskudd.

Tabellen fremhever likheter og forskjeller i de synlige delene av organisasjonen, og gir en fremstilling over forhold som kan ha betydning for endring og endringsledelse

4.5 Oppsummering

To caser fra offentlig sektor og to fra privat sektor danner grunnlaget for mine undersøkelser om ledelse av endring. I det videre vil jeg presentere funnene fra disse undersøkelsene ut i fra casenes kontekst og teorier om endring.

5. Presentasjon av funn

Funnene som presenteres under er hentet fra intervjuene som er gjennomført med de to rektorene og de to direktørene.

Strukturen på presentasjonen vil knyttes til de fire hoveddelene i teoridelen; konteksten, opptiningsfasen, gjennomføringsfasen og nedfrysingsfasen.

5.1 Presentasjon av funn knyttet til kontekst – hvilken organisasjonstype er casene?

Med utgangspunkt i Strands organisasjonstyper (Strand: 2007) som er beskrevet i teoridelen, vil jeg presentere de ulike casenes struktur opp mot muligheter og trusler for endringsledelse.

5.1.1 Skole A

Skole A består av en rektor, en inspektør og ca 20 pedagoger. Det er en viss formell forskjell i status på pedagogene, da noen av dem har fått særlige oppgaver knyttet til blant annet ansvar for fagteam.

Rektor ved skole A forteller i intervjuet at de tidligere har vektlagt standardisering/felles metodebruk blant annet opp mot begynneropplæringen. Dette samsvarer med Strands beskrivelse av byråkratiet, hvor arbeidsprosesser er spesialiserte, og oppgaver og prosedyrer er standardiserte. På tross av dette har mangel på formelle strukturer som fagteam og trinnteam ført til at det har utviklet seg uformelle strukturer for samhandling. Slike uformelle strukturer fører ofte til etablering av interne normer eller koder som kan utvikle seg til å bli den usynlige delen av skolekulturen. En slik utvikling har ført til at tidligere endringsinitiativ ved skolen har endt opp med at de ansatte ender med å gjøre ting «på sin måte», siden det ikke har vært formelle strukturer til å holde fast ved de opprinnelige ideene bak endringen.

I dag har skolen etablert fagteam som har jobbet frem en endring i begynneropplæringen med bakgrunn i enighet om at endring var nødvendig når de gode resultatene uteble. Dette har så langt ført til betydelig bedre resultater for 1. og 2. trinn.

Denne beskrivelsen av skole A, tyder på at vi finner variasjoner over byråkrati og gruppeorganisasjon hos skole A. Lærerne er forholdsvis autonome selv om praksis er forsøkt standardisert. Skolen preges av uformelle strukturer og en ledelse som i hovedsak bidrar til å holde gruppen sammen men samtidig forsøker å spille en mer sentral rolle gjennom å lede en standardisering av praksis.

5.1.2. Skole B

Skole B består også av en rektor, en inspektør og ca 20 pedagoger. På denne skolen er det ikke noen særlig formell forskjell i status på pedagogene. Her er faglige standarder og dyktighet det viktigste, og ledelsen er mindre synlig.

Lærerne ved skole B har relativt stor grad av autonomi i sitt daglige virke. Rektor sier i intervjuet at det kan være bra at leder ikke er synlig i endrings – og utviklingsarbeid.

« En rektor som ikke synes på en del områder kan være helt rett. Hvis du klarer å legge til rette så folk klarer å arbeide for å få utvikle seg uten at det synes at du gjør så mye, så kan det være helt rett. At de føler at de får styre en del selv. Lærerne er et folkeferd – inklusive meg selv, som må få gjøre ting på sin måte».

Leder fremhever normkulturen i organisasjonen som en nødvendig del av yrket, og er opptatt av at han som leder godt kan ha en underordnet rolle i dette.

Ut i fra min vurdering samsvarer også dette godt opp mot Strands beskrivelse av en typisk gruppeorganisasjon, hvor en av leders fremste oppgaver er å holde gruppen samlet.

5.1.3 Bedrift A

Bedrift A er ut i fra min vurdering, en entreprenørorganisasjon. Bedriften er lite preget av fast struktur og fungerer rundt de spesialiserte enhetene på tre forretningsområder: Rør til havbruk/oppdrettsmerder, generiske rør (rør til vann og avløp) og egenutviklede plastbåter av plastrør.

Hver av enhetene er ansvarlige for endring og utvikling lokalt, samtidig som de også må forholde seg til bedriftens overordnede mål blant annet om ekspansjon/vekst på markedet for generiske rør som skal gi økt lønnsomhet for bedriften. Dersom de lykkes med sine oppgaver oppnår organisasjonen belønning gjennom forbedret kostnadsposisjon, og det å unngå konkurs.

I likhet med bedrift B er bedrift A en LEAN-bedrift. Det vil si at de skal drive et systematisk arbeid for å bli mest mulig effektive, og ha minst mulig sløsing – både i form av tid og ressurser (Liker: 2004). Dette ble bare nevnt i en bisetning helt avslutningsvis i intervjuet, og det virket ikke som om leder var spesielt opptatt av dette arbeidet. Derimot var han opptatt av å praktisere en «åpen-dør»-politikk, og viktigheten av nærhet og dialog med sine ansatte

5.1.4 Bedrift B

Bedrift B er en industribedrift som produserer plastmøbler for kontraktmarkedet. Dette gir spesialiserte arbeidsprosesser, med standardiserte oppgaver og prosedyrer. Selv om bedriften har relativt få ansatte, så er det flere nivåer mellom toppledelse og den operative kjernen. Reglene styrer arbeidsprosessene og samordning skjer ved at nivået over har samordning med sine underlagte ledd. Denne måten å jobbe på kommer særlig til syne gjennom leders presentasjon over hvordan de jobber for å bedre effektiviseringa gjennom LEAN-metodikken. Beskrivelsen over sannsynliggjør at bedrift B har en byråkrati-struktur. Samtidig er det også slik for bedrift B at de oppnår belønning gjennom lønnsomhet, og har står ovenfor trusler om konkurs. Dette tyder på at bedrift B er en slags hybrid mellom et byråkrati og en entreprenørorganisasjon, hvor lederrollen både står sentralt, og også utfordrer leders entreprenørielle side.

5.2 Presentasjon av funn knyttet til opptiningsfasen

Presentasjonen tar utgangspunkt i Jacobsens teori om opptiningsfasen, herunder også Kotters fire første trinn i endringsmodellen.

5.2.1 Skole A

Leder ved skole A har synliggjort for de ansatte at resultater peker i feil retning. Dette har hun gjort ved å vise til resultater på kartleggingsprøver og nasjonale prøver som viser at begynneropplæringa ved skolen har gitt for dårlige resultat. Hun sier i intervjuet at

«det var tøft å sette ord på det og si at her er det for dårlig. Vi leverer for dårlig. Vi er nødt for å gjøre noe.»

Gjennom dette ledergrepet skaper hun en følelse av «krise», eller nødvendighet som gjør at hun får forståelse hos de ansatte for at endring er nødvendig. Dette sier hun er nødvendig for at det ikke skal oppstå motstand mot endring i lærerkollegiet.

I forkant av dette hadde hun opprettet fagteam med egne faggruppetledere for å få distribuert oppgaver knyttet til faglig og pedagogisk endrings – og utviklingsarbeid. Disse fagteamene ble sentrale samarbeidspartnere i det videre endringsarbeidet.

«Du løfter folk med det og gir det litt status – det er de dyktigste du setter til slike oppgaver. Og så møtes de sammen med ledelsen og sier noe om veien å gå innenfor fagene.»

Undervisningsinspektøren ved skolen er også en sentral samarbeidspartner for rektor i dette arbeidet. Leder ved skole A mener det er helt nødvendig at de ansatte opplever at rektor har

hovedansvaret for endringsarbeidet, selv om mange av oppgavene er delegert til inspektør og/eller fagteamleder. Hvis ikke kunne man trø inn på måter som ble motstridende i arbeidet.

De ansatte ved skolen har blitt enige om felles mål for endringsarbeidet. Dette har de nedfelt i egen utviklingsplan.

5.2.2 Skole B

Leder ved skole B forteller at han har gjennomført en ståstedsanalyse ved skolen som viser klart behov for endring og utvikling av praksis med hensyn til bruk av IKT og vurdering for læring. De ansatte var enige i at dette måtte være satsingsområder fremover.

Gjennom ståstedanalysen mener leder ved skole B at han har skapt en følelse av nødvendighet som gjør at de ansatte enes om områder de vil satse videre på. Han kobler utviklingen av IKT ved skolen til den byggefasen som skolen er inne i, slik at nødvendig utstyr og infrastruktur kan komme på plass. Han tror denne koblingen er viktig for å få de ansatte med seg på at endring er nødvendig. Når det kommer til mål for endringen, sier leder at han er opptatt av at det de har fokus på nå, skal bli en naturlig del av lærernes praksis – både når det gjelder bruk av IKT og hvordan de vurderer elevene.

5.2.3 Bedrift A

I bedrift A foregår det endringsarbeid knyttet til et uforløst potensiale i markedet for generiske rør. Administrasjonen har detektert dette potensialet gjennom å analysere mulighetene i egen organisasjon, og har en vekstplan som handler om å utvide fasilitetene slik at kapasiteten øker. Bedriften har tydelige mål for utvidelsen om å forbedre kostnadsposisjonen sin gjennom å øke volum mer enn de øker kostnadene. Dette målet er tydelig kommunisert ut i bedriften som informasjon gjennom kvartalsvise allmøter. I tillegg sier leder at i forkant av slike møter *«har man snakket litt løst og fast rundt om i organisasjonen om at nå ser vi litt på dette med vekst og utvidelse»*.

Han sier også at hans erfaring er at det naturlig nok er lettere å få folk med på vekst enn på nedtak og sparing.

5.2.4 Bedrift B

For bedrift B har det vært nødvendig med et endringsarbeid knytte til dette med kvalitet – og miljøsertifisering. Deres største kunder er det offentlige markedet i Skandinavia, og disse kundene har vært spesielt opptatt av kvalitet og miljøvern. Styret og leder har skapt en «uro» i

bedriften for at man kunne bli ekskludert fra anbud dersom man ikke klarte å tilfredsstille kundens miljø – og kvalitetskrav.

Leder har satt ned ei tverrfaglig miljø – og kvalitetsgruppe som jevnlig jobber med miljø – og kvalitetsspørsmål. Leder sier at han prøver å involvere ansatte i spørsmål som er viktige for dem.

Bedriften har en overordnet visjon som sier at det skal være «kvalitet i alle ledd».

5.3 Gjennomføringsfasen

Presentasjonen tar utgangspunkt i teorier om gjennomføringsfasen og teorier om strategi E og strategi O og lederstil E og O (Jacobsen:2017). Videre presenteres også funn ut i fra femte og sjette trinn i endringsmodellen (Kotter:1995).

5.3.1. Skole A

Leder på skole A har et bevisst forhold til at endrings – og utviklingsarbeid på egen skole må være «bottom-up»-prosesser, eller strategi O, som Jacobsen kaller det. Hun sier at:

«Utviklingsarbeid skal oppleves meningsfylt for lærerne. Å holde på med noe som de ikke finner hensikt i, gir veldig dårlig resultat».

Hun har ikke erfaring med at top-down-prosesser vil fungere som strategi når man jobber med endringsarbeid i skolen. *«Det oppleves bare som noe anstaltmakeri som noen andre har funnet på».*

Hun trekker videre fram at hun mener at skolens systematiske arbeid med endring og utvikling over mange år, gjør at det er lettere for henne å få de ansatte med i nytt endringsarbeid.

«Den prosessen vi kjørte over mange år for å innarbeide stasjonsarbeid som arbeidsform, gjorde at kollegiet her har det helt forankret at vi skal jobbe systematisk med utviklingsarbeid. Det ligger i ryggmargen at man presenterer utfordringer, de kommer med innspill og så blir man enige om veien videre.»

Å få de ansatte med, mener hun er det viktigste suksesskriteriet for å lykkes med endringsarbeidet. Hvis man ikke lykkes med dette, mener hun at det kan bli en stor hindring på veien mot resultatene.

«En kan ikke tvinge de ansatte til å endre praksis. De må ville det sjøl.»

Selv om leder klarte å skape en uro knyttet til at her må det gjøres noe for å få opp resultatene var det ikke med en gang gitt hvilke tiltak man kunne enes om. Leder brukte lang tid på å initiere og forankre endringsarbeidet gjennom fagdager og systematiske prosesser. Dette langsiktige arbeidet måtte til for å redusere motstanden i kollegiet.

Leder ved skole A mener at det er helt nødvendig å arbeide med endring og utvikling i skolen.

«Hele tiden er det grunnleggende forandringer i samfunnet, og hvis ikke vi hadde fulgt med og drevet systematisk utviklingsarbeid, så hadde vi ikke møtt ungene – og heller ikke de utfordringene som samfunnet står overfor.»

På spørsmål om relasjoner til de ansatte, sier leder at hun i lederrollen har hatt en holdning på at hun vil holde distanse. Hun har aldri hatt private venner i kollegiet, men de gir likevel uttrykk for at de kan komme til leder. Hun opplever at de ansatte føler seg trygge på henne og at de har en grei kontakt.

5.3.2 Skole B

Også ved skole B har leder valgt strategi O som endringsstrategi. Strategi O har fokus på organisasjonens uformelle elementer, som kultur, samhandling og kommunikasjon. De jobber med endring gjennom aksjonslæring. Aksjonslæring kan beskrives som en læreprosess hvor lærerne skal prøve ut ny undervisning basert på en antagelse om hvordan dette skal gi bedre læring for elevene. Sammen skal de reflektere over det de prøver ut, og gjennom dette utvikle egen og andres praksis. Tom Tiller sier det slik: Aksjonslæring er ”en kontinuerlig lærings- og refleksjonsprosess støttet av kollegaer der intensjonen er å få gjort noe med sikte på å forandre situasjonen til noe bedre” (Tiller 1999: s47). For leder ved skole B er dette en selvsagt måte å jobbe med endring i skolen på. Han opplever at de ansatte er lojale til dette arbeidet fordi de har fått vært med på å peke ut forbedringsområder selv.

Han uttrykker i intervjuet at om han hadde valgt en top-down-tilnærming til endringsarbeidet i personalet så hadde de fått piggene ut, og ting hadde antakelig tatt lengre tid. At ønsket om og behovet for endring kommer fra lærerne selv, ser han på som et viktig kriterium for å lykkes med dette arbeidet. Et annet viktig kriterium er at han som leder har målet klart for seg, og planlegger å jobbe mot målet «bit for bit».

Leder ved skole B synes utviklingsarbeid i skolen er nødvendig, men mener at det er en forutsetning at du har god daglig drift. Han sammenligner ledelse med det å spille sjakk:

« Du flytter brikkene fram på brettet, så lar du de stå der. De gir begrensninger, og de gir muligheter hvis du vil bruke dem. Hvis du får de ansatte til å holde en daglig drift som gjør at det går framover på brettet så er det noen punkter underveis som gjør at retninga gir seg selv. Noen forslag vil komme opp før eller senere – og da er det ikke du som har kommet med dem. Og det betyr noe. Det var HAN som kom med forslaget, og ikke jeg. Men jeg tar tak i det for jeg syns det var et veldig godt forslag. Så får de utvikle det slik de føler det er riktig å gjøre det»

Leder har en lyttende holdning til personalet. Når han forsøkte å initiere «vurdering for læring»-satsingen første gang, sier han at:

«De følte det ble mye oppå hverandre. Dette ble vanskelig og det var ikke noen stor velvilje.»

Han valgte da å utsette dette endringsarbeidet til han følte at personalet var mer «klar» for det.

På spørsmål om relasjoner til de ansatte sier leder at han ikke ønsker at den skal være for nær.

« Det må ikke bli for mye kamerat, for da har du et problem»

Han sier videre at i sum er forholdene greie, men han omgås ikke med noen av de ansatte privat. For øvrig er de ansatte flinke til å komme med ting hvis det er noe.

5.3.3 Bedrift A

Endringene i bedrift A er toppstyrte ved at den formelle toppledelsen har vurdert at endring er nødvendig. Denne toppledelsen har utarbeidet løsninger på disse utfordringene, og har et klart fokus på synlige resultater. Dette samsvarer med det Jacobsen definerer som strategi E.

Samtidig strekker endringen seg over et relativt langt tidsspenn, og leder er opptatt av de ansattes motivasjon og medvirkning i endringsprosessene. Det siste samsvarer med Jacobsens beskrivelse av lederstil O (Jacobsen: 2017)

«Du har en vei dit du skal som gjør at noen må dra på litt ekstra eller i hvert fall være villig til gjøre ting på en litt annen måte. Selv om du sier til noen at de skal få lov til å bruke mer penger på dette, men du må fortelle meg hvordan du skal få mer ut av det, så vil noen tenke at det har de ikke lyst til. Jeg har jo et opplegg her. Jeg har maxa ut. Da må vi jo være fornøyde? Så skal du si at nei, det er vi faktisk ikke, vi skal klare enda mer.»

I slike tilfeller mener leder at det viktigste suksesskriteriet ligger i jobben du har gjort i forkant av selve endringen. At leder – sammen med andre fagaktører, klarer å sannsynliggjøre

potensialet i det han ønsker å få til på en slik måte at styret «åpner pengesekken», og at de ansatte synes at dette ser spennende ut.

Et annet suksesskriterium mener han er å være tydelig på at han som leder er avhengig av de ansatte for å få endringsarbeidet til å fungere, og at det er viktig at de får anledning til å bidra med tanker og ideer om hvordan endringen kan bli enda bedre. Ikke minst er det sentralt også å slippe til de kritiske røstene.

«Vi kan ikke være en organisasjon med bare ja-mennesker, for da er det ingen der til å se fallgruvene og da går vi på snørra.»

Leder opplever at de ansatte er lojale og stort sett motiverte for målene om vekst.

«All endring krever at noen ofrer noe. Jeg trives med dette med å få folk på trua. Men vi har hatt et par tilfeller av at noen ikke synes dette var noe stas og tok sin hatt og gikk. Noen syntes at de hadde det kjekt sånn som de hadde det, at de følte at det de gjorde hadde de kontroll på. Nå er vi over på noe som noen har følt ikke ligger helt for dem – og det er jo en ærlig sak.»

Leder bruker om lag halve tida si på dette endringsarbeidet, samtidig som han også følger opp daglig drift. Typiske arbeidsoppgaver er å følge opp arbeidet ved å kvalitetssikre at grunnlaget for endring fremdeles er der, og eventuelt justere kursen ved behov. Endringsprosessen skjer gradvis, og leder har hovedansvaret for det løpende gjennomføringsarbeidet. Han beskriver seg selv som premissgiver for dette arbeidet.

«Hvis du selv i liten grad er opptatt av utvikling så vil det ha en smittende effekt. Mot at du sier at noe av det viktigste du gjør er utvikling.»

På spørsmål om relasjoner til de ansatte sier leder ved bedrift B at han ikke har omgang med noen av de ansatte utenom jobb, men at de profesjonelle relasjonene er gode. Han føler at han kan snakke med alle, og håper at alle kan snakke med han. Han mener at det ikke skal være høy terskel for å komme til direktøren.

5.3.4 Bedrift B

Endringene i bedrift B tar utgangspunkt i konkurransedyktighet og lønnsomhet. De er avhengige av et marked, og det er markedet som bestemmer retningen for hvor de går. Styret legger strategien for selskapet, og det styret bestemmer skal leder iverksette. Bedrift B bruker altså også strategi E som endringsstrategi. Endringen er toppstyrt og følger en plan med klare forventninger om synlige mål. Samtidig presiserer leder at han opplever samhandlingen med

styret som dialogbasert – både når det kommer til strategiske valg og større utviklingsprosjekter.

Bedrift B har økonomiske mål for uka og måneden som synliggjøres på ei tavle inne på personalrommet.

«Inne på tavla på kantina her skriver vi daglig omsetning. Ukesmål og månedsmål står på samme tavle. Klarer vi et ukesmål så blir det noe godt til kaffen på fredag. Samme med et månedsmål.»

Leder i bedrift B anslår at han i perioder bruker forholdsvis mye tid på endringsarbeid, og at dette er et bevisst valg.

«Jeg bruker å snakke om vinkelen på nakken. Hvis du sitter for mye og ser ned i papirene på bordet, så jobber du for lite med utvikling. Du er nødt til å løfte blikket litt for å se rundt deg. Det er helt klart både viktigst og mest interessant å jobbe med utvikling – selv om det er vanskelig»

Bedriften har vært med i et trepartssamarbeid hvor de har hatt fokus på å jobbe med endring og utvikling bredt i organisasjonen.

«At det ikke blir bare en skrivebordsøvelse inne hos en eller annen person som har ansvar for produktutvikling. Det er viktig å ivareta den kunnskapen og kompetansen som en person som jobber i produksjonen har.»

Leder opplever at de ansatte er lojale til endringsarbeidet. Ikke minst mener han dette kan skyldes at de ansatte vet at det ikke er noen selvfølge at det er grunnlag for en møbelbedrift i denne regionen. Han vektlegger det å ha gode relasjoner til de ansatte, hvor åpenhet og tillit står sentralt.

5.4 Nedfrysingsfasen

Presentasjonen tar utgangspunkt i Jacobsens teorier om nedfrysingsfasen, og Kotters syvende og åttende trinn i endringsmodellen

5.4.1 Skole A

Skole A har over lengre tid jobbet systematisk med endring og utvikling. Leder har et bevisst forhold til at en må jobbe systematisk over tid for å få ny kunnskap og kompetanse til å «sette seg» i organisasjonen. Samtidig ser hun også at det er lett at det en trodde var forankra, sklir

ut til det ikke lenger gir de resultatene en ønsker. De måtte nylig stramme inn og revidere begynneropplæringa av denne årsaken.

«For det er alltid sånn at når det gjelder utviklingsarbeid og du sier at «sånn gjør vi det», så sklir man jo på tid og man sklir på mange andre ting. Jo vi har det på plass, men så skjer det tilpasninger som ikke nødvendigvis er smarte»

For å motvirke dette tas det nye inn i planene for å sikre kontinuiteten. Skolen har blant annet utviklet et system for å undersøke om endringstiltakene har ført til utvikling for den enkelte elev ved at skoleledelsen gjennomfører møter med lærerne hvor de ser på resultater fra kartleggingsprøver opp mot skolens mål. I disse møtene ber hun lærerne reflektere og analysere:

«Hvor er vi hen, og hva er grunnen for at vi slår ut som vi gjør?»

Leder mener at de allerede nå ser effekten av endringsarbeidet som er gjort med begynneropplæringa, og at dette har vært løftet opp hos de ansatte som en bevisstgjøring på at endringstiltakene har virket.

5.4.2 Skole B

For leder ved skole B er det viktig at endringsarbeidet fører til at det de har fokus på blir en del av den naturlige skolehverdagen.

«Det skal være en naturlig ting å ta med seg at du tenker litt nytt. Det er jo veldig fort at det du lykkes med, det kjører du på nytt – selv om verden endrer seg.»

Selv om skole B jobber systematisk med utviklingsarbeid gjennom aksjonsperioder, uttrykker leder at han er bekymret for bevisstheten rundt sammenhengen mellom det som prøves ut i aksjonene og det skolen har satt som mål.

«Vi har gjort det, og det var vellykket men vi har problemer med å forklare det ut i fra målene vi har og hvordan vi treffer.»

Han sier videre at:

«Evalueringa av endringsarbeidet tas ofte litt lett på, og læringa av den. Man skriver en rapport og er godt fornøyd, for vi har gjort det og det. Men så bruker vi det vi har lært for lite. Det blir liggende der. Man har brukt mye tid»

Av det pågående endringsarbeidet mener leder at han synes å kunne spore stor forbedring på IKT-området. Han knytter dette blant annet til at tilgjengeligheten på IKT-utstyr og

infrastrukturen har blitt mye bedre etter ombyggingen. Han mener også at grunnen til at de får gode resultater her, er fordi de ansatte er flinke til å hjelpe hverandre og «pushe» hverandre framover.

5.4.3 Bedrift A

Bedrift A måles jevnlig på lønnsomhet ut i fra målet om vekst. Styret og konsernet etterspør resultater, og disse presenteres for administrasjonen hver måned og for hele personalet på «allmøter» som de har tre – fire ganger i året. Det kan synes som at fokus på mål – og resultatoppnåelse i liten grad preger endringsarbeidet.

«Har vi for eksempel hatt en god måned på båt, så vil produksjonsformannen og de andre fortelle om det og si at det ble en god april»

Bedriften har ikke noen form for belønnings – eller bonussystem til de ansatte.

«Det er vanskelig å få det sånn at det blir motiverende med bonusutbetalinger. Det kan være utenforliggende ting som påvirker resultatet. Vi kunne ha sulla og plagdes og gjort en dårlig jobb, men så hadde vi flaks med et eller annet og så ble det bonus. Eller i motsatt tilfelle at vi har gjort en kanonjobb og virkelig har stått på, men så ble vi tatt av et eller annet og så ble det ikke bonus. For eksempel at råvareprisene ble høye eller noe annet som vi ikke kan påvirke.»

De investerer heller i selskapet og er med på å sikre arbeidsplasser, sørge for utvikling og styrke posisjonen. Leder tenker at dette er en belønning til hele bedriften.

Bedriften har jobbet godt med å forbedre kostnadsposisjonen sin gjennom å øke volum mer enn de øker kostnadene. Resultatene så langt ser bra ut, selv om de slet litt i 2015 da råvareprisene steg kraftig.

5.4.4 Bedrift B

Gjennom sitt endringsarbeid har bedrift B utviklet rutiner for å sikre kontinuerlig forbedring av praksis.

«Vi har etablert en forbedringsforslagsrutine som skal ivareta alle typer forslag til forbedringer – store og små. Der er det kommet mye bra fram. En slags videreutvikling av en idekasse – bare at her er det mer åpent. Det skjer på ei tavle hvor det settes ansvarlige og

konkret hva som skal skje og så følges det opp at det blir gjort. Da føler folk at det faktisk blir gjort noe med det de foreslår.»

Han mener at de viktigste suksesskriteriene for å lykkes med endring er at dette arbeidet må gjennomsyre hele virksomheten og at du har kontinuerlig fokus.

«Skal du klare å få en definert kvalitet på et sluttprodukt, så må kvaliteten gjennomsyre hele verdikjeden Dette må jobbes med kontinuerlig. Det er ikke sånn at du sier det et år, og så slipper du å si noe mer om det før det har gått noen år igjen»

Leder uttrykker at han mener resultatoppnåelsen i bedriften kunne vært bedre. Samtidig presiserer han at med tanke på bedriftens beliggenhet og andre rammefaktorer, så mener han de bør være godt fornøyde med at de leverer positive resultat som har gitt dem rom for å utvikle seg videre.

5.5 Oppsummering

De fire casene viser trekk av ulike organisasjonstyper. Det finnes både likheter og forskjeller i hvordan det jobbes med endring, og i det videre vil jeg se nærmere på casene, i lys av funnene jeg har presentert, for å drøfte dette nærmere.

6. Drøfting av funn

Jeg vil drøfte funnene i lys av modellen på side 16. Med utgangspunkt i presentasjonen av funnene vil også drøftingen deles inn i kontekst, opptiningsfase, gjennomføringsfase og nedfrysingsfase.

6.1 Kontekst – Hvilken betydning har konteksten for ledelse av endring?

Man kunne i utgangspunktet forvente at skolene ville falle inn under samme organisasjonstype – nemlig gruppeorganisasjonen. Strand trekker frem lærerpersonaler som typiske eksempler på denne typen organisasjon (Strand:2007), og skole B samsvarer ut i fra mine funn godt på alle trekk ved denne typen organisasjoner. Vi finner en lignende organisasjonstype beskrevet hos Mintzberg (1979) som «det profesjonelle byråkrati», hvor faglige standarder og dyktighet er det viktigste. Her er det også rom for stor grad av autonomi og privat praksis, fordi det i profesjonalitetsbegrepet har vært en forventning om frihet fra inngripen av hierarkisk ledelse.

De senere år har det i skolen blitt vanligere å bruke profesjonalitetsbegrepet i betydningen av at vi bygger profesjonsutøvelsen på et felles, forskningsbasert grunnlag. (Irgens:2016) I denne fortolkningen er det mindre rom for privatpraktisering og metodefrihet, og dermed mer nødvendig med samhandling og felles fokus. Når jeg hos skole A finner trekk som minner om det Strand definerer som byråkrati, tror jeg dette henger sammen med at det i denne skolen har vært en utvikling fra mindre privatpraktisering til mer standardisering av praksis, fordi leder ønsker et kollektivt orientert personale med en felles pedagogisk plattform å handle ut i fra.

Byråkratiet krever at ledelsen spiller en mer sentral rolle i organisasjonen, og ut i fra det som fremkommer i intervjuene, virker det som om leder ved skole A har valgt en strammere styring med tettere oppfølging enn skole B. Leder ved skole A sine utfordringer med endringsarbeidet, vil kunne skyldes at skolen egentlig har struktur som en gruppeorganisasjon, som har forsøkt å standardisere områder av egen praksis, men som sliter med dette på fordi de formelle strukturene for organisering og ledelse ikke er tilstrekkelig til stede, og kanskje også fordi tradisjonene rundt «den privatpraktiserende lærer» står sterkt i skolen fremdeles. For leder ved skole B, mener jeg det er en utfordring at lærerne får bestemme i så stor grad hva de skal gjøre, hvordan de skal gjøre det og når de skal gjøre det. Det gir lite rom for endringsleder til å angi mål og retning, og selve endringsinitiativet vil kunne gi tilfeldige utslag. Leder ved skole B uttrykker også selv at han er bekymret for hvor mye som «blir igjen» i organisasjonen av de ulike endringsinitiativene.

Ulikhetene vi finner mellom bedrift A og bedrift B, kan skyldes ulikheter i produksjonen. Bedrift B har mer en samlebåndslignende produksjon som muliggjør standardisering på en annen måte enn hos bedrift A. Derav finner vi også strukturelle ulikheter. Samtidig oppnår begge bedriftene belønning gjennom lønnsomhet, og har konkurs som sin største trussel. Dette belønnings – og trusselbildet gir en viktig mulighet for endringsledelse.

I entreprenørorganisasjoner er ledelsen ofte personlig, direkte, uformell, ukonvensjonell iderik og kreativ. Jeg synes jeg finner flere av disse egenskapene hos leder for bedrift A – særlig når det kommer til det å være personlig og uformell. Disse lederegenskapene tenker jeg er særlig nødvendige siden resten av organisasjonen også er preget av mer uformelle strukturer, og således utfordrer leders autoritet. Gjennom en jovial, kollegial tone med de ansatte, kan det være lettere å få disse med på endringsinitiativ enn om leder inntok en mer autoritær og formell tone. Det kan synes som om leder i bedrift A i liten grad opptatt av standarder og systematikk. Han uttrykker liten interesse for LEAN-metodikken, og nevner ikke denne i det hele tatt når han beskriver endringsarbeidet i bedriften.

Leder ved bedrift B er opptatt av standardiseringen de har oppnådd gjennom ulike ISO – sertifiseringer og LEAN-metodikk, og baserer mye av sitt lederskap på å følge opp de standardene som er satt for bedriften. Dette er i følge Strand typisk for ledere i byråkrati-organisasjoner. Dette gir leder en sentral rolle i organisasjonen, og gir mange muligheter for å styre og påvirke endringsinitiativ, selv om det kanskje gir mindre rom for kreativitet og mangfold i produksjonen.

En annen innfallsvinkel til å forklare sammenhengen mellom konteksten og endringsarbeidet, kan være endringsleders personlige egenskaper. Med bakgrunn i det som fremkommer i intervjuet, kan det synes som at leder ved skole A og leder i bedrift B har en større bevissthet knyttet til sin rolle som endringsledere, og er opptatt av å påvirke endringsprosessene gjennom å ta formelt lederskap, og ha tydelige strukturer for endring. Min antakelse er dermed at endringsleders egenskaper og syn på ledelse påvirker konteksten og dermed også hvordan endring ledes.

Selv om jeg i utgangspunktet valgte fire caser hvor to og to skulle være «like», ser jeg at innenfor den grovinndelingen jeg gjorde i utvalget ved å tenke offentlig og privat sektor, skole og industri, er likheter og ulikheter på tvers av dette skillet.

6.2 Opptiningsfasen - Hvordan etablerer leder en følelse av at endring er nødvendig?

I denne fasen snakker Jacobsen om nødvendigheten av at endringen oppfattes som riktig, viktig og god (Jacobsen:2017). Jeg vil drøfte og sammenligne funnene i lys av teorien om denne fasen, slik den er presentert i kapittel 4.2

6.2.1 Skape en følelse av krise/nødvendighet.

Alle lederne for de fire organisasjonene jeg har studert, har på ulike vis jobbet for å skape en følelse av at endring er nødvendig. I skole A ble denne nødvendigheten skapt ved at leder anskueliggjorde for de ansatte at fagresultatene var for dårlige ut i fra hva de kunne forvente. Hun fikk de ansatte med på å se at den begynneropplæringa de hadde hatt, ikke lenger ga ønsket effekt.

For skole B handlet det ikke så mye om å skape en følelse av krise. Lederen ved denne skolen gjennomførte en ståstedsanalyse, og gjennom resultatene av denne fikk de ansatte selv velge ut satsingsområder der indikatorene viste «røde» tall. Dette kan være en god måte å skape en følelse av nødvendighet på dersom du som leder ikke har noen sterke føringer for hvor du vil, men er opptatt av at de ansatte er med.

For både bedrift A og bedrift B er følelsen av nødvendighet knyttet til lønnsomhet og det å ikke bli ekskludert fra markedet. Man kan tenke seg at det er lettere for ledere i det private å etablere denne «nødvendighetsfølelsen», når lønnsomhet er et være eller ikke være for fortsatt drift. En skoleleder vil aldri kunne si at nå gjør vi denne endringen, ellers er det «kroken på døren». En skulle kanskje tro at skolelederen måtte jobbe hardere i denne opptiningsfasen for å få folk med seg. Ut i fra de fire intervjuene jeg har gjort, finner jeg ikke grunnlag for å si at det er slik. Det virker som om det jobbes like mye i alle organisasjonene for å lykkes med denne fasen.

6.2.2 Danne en endringskoalisjon

Leder ved skole A og leder ved bedrift B har begge vært bevisste på å knytte til seg en gruppe som bistår leder i endringsarbeidet. Tidligere har jeg beskrevet at disse organisasjonene har strukturer som passer inn under det Strand definerer som byråkrati. I denne organisasjonstypen er det naturlig med mer systematikk og samordning enn det vi finner i gruppeorganisasjoner og entreprenørorganisasjoner.

Skole B og bedrift A har mer uformelle strukturer i endringsarbeidet sitt. Leder i bedrift A uttrykker blant annet at han snakker litt løst og fast med de ansatte om endring – noe som peker på en uformell tilnærming til endringsarbeidet.

6.2.3 Skape en visjon for endring, og formidle denne ut i organisasjonen

Både skole A, bedrift A og bedrift B har tydelige visjoner for endringsarbeidet. Dette kom ikke like klart frem hos skole B. Det er naturlig at bedrifter har tydelige mål, ettersom resultatene her fremkommer som klare tall på bunnlinja. I skole kan man tenke seg at det kan være vanskeligere å tydeliggjøre mål slik skole A har gjort ved å knytte læringsresultater på nasjonale prøver opp mot hvordan de har organisert begynneropplæringa. Mye av det det jobbes med i skolen – for eksempel vurdering og digitalisering, er det vanskelig å sette resultatmål for. Dette kan være medvirkende årsak til at skole B ikke har en like klar visjon for sitt endringsarbeid.

Selv om både bedrift A og bedrift B har en tydelig visjon, har leder ved bedrift B vært mer systematisk med å formidle denne ut i organisasjonen. Bedrift B har et slagord som sier «*kvalitet i alle ledd*», og som han ønsker skal gjennomsyre hele driften. Igjen mener jeg vi ser at bedrift A preges av en mer usystematisk og tilfeldig lederstil – som er typisk for denne typen entreprenørorganisasjoner.

6. 3 Gjennomføringsfasen - Hvordan jobber lederen for å få gjennomført endringen?

I denne fasen snakker Jacobsen om endring av atferd (Jacobsen:2017). Jeg vil drøfte og sammenligne funnene i lys av teorien om endringsstrategi E/O og lederstil E/O

6.3.1 Endringsstrategi E/O

Lederne ved begge skolene har strategi O som sin endringsstrategi. Disse endringsprosessene tar ofte lang tid fordi den er prosessuell og inkrementell. (Jacobsen:2017) Strategi O omtales også som en «bottom-up»-strategi. I det ligger at endringen er deltakerorientert, ved at leder bruker tid på prosesser for å involvere aktørene og forankre endringene som skal skje. Leder ved både skole A og skole B forteller om hvor sentralt det er at de ansatte føler at endringen oppleves som meningsfull for den jobben de skal gjøre, og at det derfor har vært viktig at innholdet i endringen kommer fra de ansatte selv. Lederne er opptatt av at de ansatte må få øve på endringene gjennom aksjonsperioder, og at de som ledere må gjøre strategiske valg slik at ikke endringen oppleves at den er «tredd ned over hodet på dem».

I bedrift A og B er endringsinitiativet topp-styrt. Begge bedriftene har et konsern eller styre som har vurdert at endring er nødvendig ut i fra krav til lønnsomhet og konkurransedyktighet. Denne toppledelsen har utarbeidet løsninger på disse utfordringene, og sikrer at disse implementeres i organisasjonen. Dette samsvarer med Jacobsens beskrivelse av strategi E –

med unntak av at begge bedriftene har en relativt lang gjennomføringshorisont på sitt endringsarbeid.

Til tross for at endringsinitiativet kommer fra toppen og således blir «tredd ned over hodet» på de ansatte, virker det ikke som om dette er et problem for gjennomføringa av endringene. Dette tenker jeg kan henge sammen med denne følelsen av nødvendighet som jeg skrev om i opptiningsfasen. De ansatte aksepterer at endring må til hvis ledelsen klarer å sannsynliggjøre at alternativet til endring er oppsigelser eller i verste fall konkurs. Slike utfall vil ramme den ansatte direkte, på en helt annen måte enn i skolen. Bedriftene opererer med «harde fakta» som - hvis vi øker produksjonen så gir det bedre lønnsomhet. I skolen blir det mer «myke antagelser» som – hvis vi øker progresjonen på bokstavinnlæringen, så får vi kanskje bedre lesere på 5. trinn?

Med bakgrunn i dette kan en spørre seg om det kan være slik at det er vanskeligere å være endringsleder i offentlig sektor framfor i privat sektor? Dette spørsmålet har jeg ikke belyst i min studie, men det kunne vært interessant å studere nærmere opp mot hvilke ledere det er som lykkes med endring.

6.3.2 Lederstil E/O

Selv om skolene og bedriftene ut i fra min vurdering har ulike endringsstrategier, så mener jeg denne ulikheten ikke gjenspeiler seg i lederstilen. Ut i fra Jacobsens teori om lederstil E, er denne autoritære lederstilen ofte nødvendig når man ar valgt endringsstrategi E. Tanken er at det vil være så mye motstand mot endring i organisasjonen fordi endringsinitiativet ikke kommer fra de ansatte selv, at lederen nærmest må være en krigfører i slaget om endringen. Min vurdering er at denne motstanden ikke er så stor i bedrift A og B som man kunne forvente – til tross for at endringsinitiativet kom ovenfra. Dette kan skyldes at bedriftene at bedriftene har jobbet godt i opptiningsfasen og dermed sikret at de ansatte ser endringen som riktig, viktig og god.

Det fremkommer gjennom lederintervjuene at de er opptatt av de menneskelige ressursene og det å være til stede for og blant de ansatte. Alle de fire lederne fremhever det å få med seg de ansatte som en av de viktigste faktorene for å lykkes med endring. De trekker frem ulike lederhandlinger som er med på å øke motivasjonen blant de ansatte. Leder ved skole A har brukt lang tid på å initiere og forankre endringsarbeidet, mens leder ved skole B har gjort strategiske grep for at de ansatte skal føle at de «eier» endringsarbeidet. Leder i bedrift A ser

seg selv som premissgiver for entusiasme rundt endringene, og leder i bedrift B har fokus på mål og feirer små seire underveis.

Ut i fra dette mener jeg at både skolelederne og bedriftslederne har valgt lederstil O, som er det «myke», menneskeorienterte motstykket til lederstil E. Blant annet sier leder for bedrift A at han som leder er avhengig av de ansatte for å få endringsarbeidet til å fungere, og leder ved bedrift B snakker om viktigheten av å ivareta den kunnskapen og kompetansen som en person som jobber i produksjonen har. De er opptatt av gode relasjoner til de ansatte, og flere fremhever at det skal være åpen dør og kort vei for å komme med innspill. I den grad de opplever motstand, håndteres denne i stor grad gjennom dialog.

Det var litt uventet at det var så stor samstemthet i valg av lederstil, særlig med tanke på at de hadde ulike endringsstrategier. Man skulle tro at bedriftslederne ikke trengte å være så orientert om de menneskelige ressursene, siden de måtte kunne forvente at jobben ble gjort likevel på grunn av mer synlige resultater gjennom lønnsomhet og konkurransedyktighet.

Leder ved bedrift A trekker fram at det har vært ansatte som har valgt å forlate jobben på grunn av uenighet i endringsarbeidet. At ansatte sier opp eller blir oppsagt er svært sjelden i offentlig sektor. Det er vanskelig og tidkrevende for en leder i det offentlige å si opp ansatte. Jeg har tenkt at dette var en grunn for at disse lederne i større grad måtte bruke lengre tid på endring, og være prosessorientert fremfor resultatorientert i endringsarbeidet. I de casene jeg har studert finner jeg ikke grunnlag for å si at det er slik. Tvert i mot mener jeg at bedriftslederne var minst like opptatt av de ansattes medvirkning i endringsprosessene. I de to bedriftene mener jeg i tillegg å kunne hevde at de ansatte i større grad fremstilles som ressurser enn hos skolene. Lederne ved bedrift A og B trekker fram at de er avhengige av de ansattes kunnskap og kompetanse, og at de ser på motkrefter mot endring som nødvendig og positivt. Lederne ved skole A og B beskriver lærerne som egenrådige – et eget «folkeferd», som leder i større grad må «håndtere» enn å utnytte. Dersom dette er funn som kan bekreftes gjennom flere caser, kan en tenke seg at dette skyldes at en privat bedrift i større grad er avhengig av sine ansatte for å overleve, og derfor har en annen grunnholdning til sine ansatte enn ledere i offentlig sektor. Det kan også skyldes særegne forhold for skolen som organisasjon, som helt frem til 1980-tallet ble ledet gjennom håndsopprekning i såkalte «lærerråd». Kunnskapsmedarbeideren har kanskje et større behov enn andre for medvirkning i endringsprosesser, og kan således oppfattes som krevende av sine ledere. (Irgens:2016)

De fire lederne har ikke vært spurt direkte om sitt syn på de ansatte, så dette funnet er en tolkning basert på sitater som har fremkommet i intervjuene. Det er likevel interessant, og kanskje verdt en nærmere undersøkelse, om man kan finne en gyldighet på dette området ut over de fire casene jeg har studert.

6.4 Nedfrysingsfasen - Hvordan jobber lederen for at endringen blir varig?

Både skole A og B jobber systematisk med endringsarbeid. Begge skolene har utviklet en systematikk i endringsarbeidet for at endringen skal bli varig og gi resultater over tid.

Samtidig sier leder ved skole B at han er bekymret for i hvilken grad lærerne ser sammenhengen mellom endringstiltakene og målene de har satt. Det er en utfordring for en gruppeorganisasjon at leder er relativt løst koblet til arbeidet innad i organisasjonen. For å lykkes med synlig og varig endring må det kunne opprettes en direkte kobling mellom mål, endringsarbeid og resultater. Denne koblingen må leder synliggjøre for de ansatte, og da er det nødvendig at det finnes tydelige forbindelser. For skole B er disse forbindelsene i beste fall svake. De starter et utviklingsarbeid med fokus på IKT og vurdering for læring – uten å koble dette til mål for elevers læring. Målet er at disse to områdene skal bli en innarbeidet del av praksis. Dette er mål som vanskelig lar seg måle, og det blir vanskelig for leder å peke på umiddelbare koblinger.

Leder ved skole A har hatt et mye mer bevisst forhold til å koble endringsarbeidet til resultatet. Gjennom å synliggjøre for lærerne at « nå har vi gjort dette endringsarbeidet, og det har gitt svært gode resultater», sannsynliggjør hun at lærerne ønsker å fortsette med den nye praksisen. Hun sikrer også at lærerne ikke lager egne koblinger mellom mål og resultat som ikke kan forklares med det endringsarbeidet de har gjort. Dermed legitimeres tiden og kreftene som har vært brukt på dette.

Også i nedfrysingsfasen mener jeg de kontekstuelle forskjellene mellom bedrift A og bedrift B kommer frem. I bedrift A kommuniseres resultatoppnåelsen på en usystematisk og tilfeldig måte. Målet om lønnsomhet og ekspansjon synes som et veldig klart og tydelig mål for bedriften, og det kan tenkes at leder tar det som en selvfølge at endringene som nå gjøres automatisk vil gi varig endring i organisasjonen fordi det rokker ved selve oppbyggingen av bedriften.

I bedrift B har leder et mer bevisst fokus på dette med kontinuerlig forbedring av praksis, og har innført verktøy for å sikre nettopp dette. I dette ligner bedrift B mer på skole A, både når

det kommer til systematikk i endringsarbeidet, og i det å synliggjøre sammenhengen mellom mål, endringsarbeid og resultat. Dermed mener jeg å kunne se at organisasjonskonteksten definert av Strand(2007), har større betydning for endringsledelsen i nedfrysingsfasen enn hvorvidt organisasjonen tilhører privat eller offentlig sektor.

6.5 Oppsummering av funn

6.5.1 Kontekst – Hvilken betydning har konteksten for ledelse av endring?

Oppsummert kan vi si at det er ingen tvil om at kontekst har betydning for hvordan endring ledes – men man kan stille spørsmålsteget ved hva som kommer først: Er det konteksten som påvirker lederhandlingene, eller er det lederhandlingene som påvirker konteksten? Ut i fra mine funn vil jeg si at det er skole A og bedrift B som er mest likte, kontekstuet sett. Min antakelse er at dette skyldes at disse to lederne har mer sammenfallende lederegenskaper og syn på endringsledelse, og ikke at det skyldes forhold ved selve organisasjonen.

I følge Strand (2007) er skoler vanligvis typiske eksempler på gruppeorganisasjoner. Dette skyldes blant annet at de ofte har en lite formell ledelse og at det er lite formell forskjell i status hos de ansatte. Ut i fra funnene jeg har presentert, mener jeg at skole B faller typisk inn under denne kategorien, men at skole A også har trekk av byråkratiet. I byråkratiet har lederen en mer formell plass, det er flere nivå i hierarkiet og praksis er i større grad spesialisert, systematisert og standardisert.

Mine funn viser at disse kontekstuelle forskjellene mellom skole A og skole B gir seg i utslag i hvordan leder jobber med endring. Leder i skole A har «tatt mer plass» i endringsarbeidet, og har en tydelig visjon for arbeidet. Selve endringen gjennomføres på flere nivå, og har som mål å utvikle en kvalitativt god og kollektiv praksis for begynneropplæring.

Leder i skole B har en mindre formell lederrolle i endringsarbeidet, og dette får betydning for gjennomføringen av endringen. Mesteparten av endringsinitiativet og endringsarbeidet er overlatt til lærerne, og selve arbeidet mangler en tydelig visjon fordi retningen i stor grad baserer seg på konsensus hos de ansatte.

Vi finner også kontekstuelle forskjeller mellom bedriftene. Mens bedrift A er en typisk entreprenørorganisasjon med en uformell og personlig ledelse som er lite preget av fast struktur, har bedrift B en kontekst som ligner mer på byråkratiet.

Leder i bedrift A leder endring gjennom å motivere de ansatte ved å vise til hva som kan skje hvis man lykkes. Dette gjør han på en uformell og jovial måte. Leder i bedrift B gjør mer som leder i skole A. Han tar mer plass i endringsarbeidet, leder gjennom flere nivå og har en klar visjon.

6.5.2 Opptiningsfasen - Hvordan etablerer leder en følelse av at endring er nødvendig?

Alle organisasjonene har hatt fokus på å etablere en følelse av at endring er nødvendig. Det har vært gjort på ulikt vis, men mine funn viser at det har vært jobbet like mye i alle organisasjonene for å lykkes med denne fasen. I tråd med det jeg tidligere har presentert om kontekstuelle likheter, finner jeg at skole A og bedrift B har jobbet mest bevisst med å knytte til seg en endringskoalisjon, ha en tydelig visjon for endringsarbeidet og formidle denne ut i organisasjonen. Jeg mener det er sannsynlig at det er en sammenheng mellom de kontekstuelle likhetene jeg har funnet mellom skole A og bedrift B og likhetene i hvordan endringsleder jobber i opptiningsfasen.

6.5.3 Gjennomføringsfasen - Hvordan jobber lederen for å få gjennomført endringen?

Begge skolene har valgt strategi O som endringsstrategi. Denne «bottom-up» strategien er motstykket til strategi E, som er den toppstyrte endringsstrategien vi finner hos bedrift A og B. Selv om skolene og bedriftene har valgt ulike endringsstrategier finner jeg i mine funn ingen forskjell når det kommer til valg av lederstil. Alle de fire lederne har valgt lederstil O, som er den menneskeorienterte og tilstedeværende lederstilen. De er opptatt av relasjoner til de ansatte og det å «få folk med seg» i endringsarbeidet.

Et annet interessant funn er at det kan se ut som at skolelederne og bedriftslederne har ulikt syn på og tilnærming til de ansatte. Bedriftslederne beskriver de ansatte i stor grad som ressurser for endringsarbeidet, mens skolelederne omtaler dem nærmest som motstandere eller hindringer som må overtales og lokkes inn i endringsarbeid. Dette vil i så fall være i tråd med det skoleforsker Michael Fullan skriver om i boken «Å dra i samme retning», hvor han beskriver nødvendigheten av «push, pull and nudge» for å få lærere til å endre praksis(Fullan:2014).

6.5.4 Nedfrysingsfasen - Hvordan jobber lederen for at endringen blir varig?

For å lykkes med varig endring må det kunne opprettes en direkte kobling mellom mål, endringsarbeid og resultater (Kotter: 1996). Denne koblingen må synliggjøres for de ansatte, og det krever en viss grad av systematikk i endringsarbeidet. Som jeg tidligere har vært inne på, er det skole A og bedrift B som har størst grad av systematikk i sitt endringsarbeid, og dette får betydning for hvordan leder jobber for varig endring. Skole A og bedrift B har

strukturer for å synliggjøre sammenhengen mellom mål, endringsarbeid og resultat, mens dette virker mer tilfeldig hos skole B og bedrift A. Nok en gang mener jeg å kunne vise til at de kontekstuelle likhetene mellom skole A og bedrift B gir seg utslag i hvordan endring ledes.

7. Konklusjon

I denne studien har jeg sammenlignet ledelse av endring i offentlig og privat sektor.

Problemstillingen min har vært:

Hvordan ledes endring i offentlig og privat sektor?

Bakgrunnen for denne problemstillingen baserer seg på en antakelse om at det er store ulikheter i endringsbehov og endringstakt i disse sektorene, og dermed også store forskjeller i hvordan det er å lede endringsarbeid for en leder i det offentlige og en leder i det private.

Problemstillinga belyses ut i fra forskningsspørsmål knyttet til casenes kontekst og hvordan endring ledes gjennom opptiningsfasen, gjennomføringsfasen og nedfrysingsfasen.

Analysen av konteksten viser at det å dele casene inn i kategoriene offentlig sektor, og privat sektor, ikke gir et fullstendig bilde av likhetene og ulikhetene casene i mellom Skole A og bedrift B har større kontekstuelle likheter som gir seg utslag i en tydeligere og synligere endringsleder, og en tydeligere struktur i endringsarbeidet enn det vi finner hos skole B og bedrift A. Jfr Kotters åtte-trinnsmodell for endringsprosesser (1995), fremkommer det at endringsprosesser krever en viss systematikk og struktur. En kan således anta at leder ved skole A og bedrift B sannsynligvis har et bedre utgangspunkt for å lykkes som endringsledere.

Det var stor enighet hos de fire lederne om viktigheten av en menneskeorientert lederstil.

Alle var opptatt av det å få med seg de ansatte, og de regnet dette som suksesskriterium for å lykkes med endringsledelsen. På tross av denne likheten, mener jeg det er ulikheter knyttet til hvordan lederne i offentlig og privat sektor omtaler sine ansatte. Det er naturligvis for få caser til å trekke noen generelle slutninger, men det kunne vært interessant å undersøke videre om det kan være slik at ledere i det private i større grad ser sine ansatte som ressurser i endringsarbeidet enn ledere i det offentlige.

Ut i fra min studie kan jeg ikke konkludere med at det er store forskjeller i hvordan endring ledes i offentlig og privat sektor. Der jeg finner ulikheter, mener jeg dette i større grad skyldes forhold ved konteksten – som hvorvidt det er en formell eller uformell lederrolle, tydelig eller utydelig hierarki og om organisasjonen har en fast eller løs struktur. Dette kan igjen avhenge av forhold ved selve organisasjonen, eller den enkelte leders syn på/holdninger til hvordan endring bør ledes. Hvorvidt det er konteksten som former endringslederen eller endringslederen som former konteksten er et spørsmål det kunne vært interessant å forske

videre på. I min studie er det ikke grunnlag for å trekke noen sikker konklusjon på dette, selv om jeg har en antagelse om at det er endringslederen som former konteksten. Hvis denne antakelsen stemmer, støtter dette Kotters(1996) og Lewin (1951) sine teorier som beskriver endringsledelse som et fag i seg selv – uavhengig av den konteksten endringen foregår i. I dette ligger det at en som skal lede en organisasjon i endringsprosesser ikke bare må kunne sitt fag og sin organisasjon. Mennesker har en sterk tendens til å søke mot stabilitet(Lewin:1951 i Jacobsen 2017). En endringsleder må dempe de kreftene som vil trekke i retning av stabilitet gjennom å etablere orden i et tilsynelatende kaos og fatte beslutninger selv om det ikke finnes rutiner (Jacobsen 2017).

8. KILDER:

- Burns Tom, og Stalker G. M. (1961) *The management of innovation*. London:Tavistock
- Christoffersen, L., Johannessen, A., Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Dobson, Stephen og Nordahl, Thomas (2009) *Skolen og elevenes forutsetninger*. Vallset: Oplandske bokforlag
- Ekholm, Mats og Trier,Uri.P(1987) *The concept of institutionalization:Some remarks*, i M. Ekholm og R.Vandenberghe: *Lasting school improvement: Exploring the process of institutionalizations*, s13-21. Leuven: ISIP-OECD
- Fimreite, Anne-Lise (2013) *Endring og ledelse i offentlig sektor* i Stat og styring (02/13) s5-6
- Fullan, Michael (2014): *Å dra i samme retning. Et skolesystem som virker*. Oslo: Kommuneforlaget
- Groth, E. (2012). *Perspektiv på skolans utveckling*. Lund: Studentlitteratur AB
- Hood, C.(1991) *A Public management for all seasons? Public Administration*, 69 (1): 3-19
- Irgens, Eirik (2016) *Skolen. Organisasjon og ledelse. Kunnskap og læring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag-Ingvar og Thorsvik, Jan (2016) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag-Ingvar (2017)*Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Karp, Tom (2014). *Endring i organisasjoner. Ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Kotter, John (1995) *Leading change. Why transformation efforts fail* i Harvard Business Review, March/April:s59-67
- Kotter, John(1996) *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press
- Lewin, Kurt (1951) *Field Theory in Social Science. Selected theoretical papers*. Chicago: University of Chicago Press
- Lewin, Kurt (1997) *Resolving Social Conflict &Field Theory in Social Science*. Washington: American Psychological Association
- Liker, Jeffrey K. (2004) *The Toyota way*. New York. McGraw-Hill Education.
- Mintzberg, Henry (1979) *The structuring of organizations*. Englewood cliffs, NJ:Prentice-Hall
- Peters, Thomas J. og Waterman, Robert H. (1982) *In search of excellence. Lessons from Americas best run companies*. New York. Harper & Row
- Ringdal, Kristen (2013). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget
- Roland, Pål og Westergård, Elsa (2015) *Implementering. Å omsette teorier, aktiviteter og strukturer i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget
- Senge, Peter (1999): *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Egmont Hjemmets bokforlag

- Skandsen, T., Wærness, J.I., Lindvig, Y. (2012) *Entusiasme for endring*. Oslo: Gyldendal Akademisk
 - Strand, Torodd. (2012) *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
 - Tiller, Tom (1999) *Aksjonslæring. Forskende partnerskap i skolen*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
-
- Kunnskapsdepartementet 2016-2017. Stortingsmelding 21, «Lærelyst - Tidlig innsats og kvalitet i skolen» [online]. URL : <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-21-20162017/id2544344/> (28.04.18)
 - Kunnskapsdepartementet. (2007-2008) Stortingsmelding 31 *Motivasjon – Kvalitet i skolen* [online]. URL : <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/2007-2008/stmeld-nr-31-2007-2008-/3.html?id=516879> (23.01.13)
 - Nærings – og fiskeridepartementet (2016-2017) Stortingsmelding 27. *Industrien – grønnere, smartere og mer nyskapende*. [online]. URL: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20162017/id2546209/> 28.04.18
 - Haugli, Håkon (2016) *Raske endringer - kompetanse som ferskvare*. [online]. URL: <https://dagensperspektiv.no/2016/raske-endringer-kompetanse-som-ferskvare> 04.03.18
 - Høgebøl, Thomas (2016) *Norske næringslivsledere innser ikke at forretningsplanene gikk ut på dato dagen milleniumsbarne fikk kredittkort*. [online]. URL : <https://www.dn.no/grunder/2016/10/21/1824/Oslo-Innovation-Week/norske-naeringslivsledere-innser-ikke-at-forretningsplanene-gikk-ut-pa-dato-dagen-milleniumsbarne-fikk-kredittkort> 04.03.18
 - Selnæs, Tove (2017) *Kompetanse kan være utdatert på fem år*. [online]. URL : <https://e24.no/jobblidertalentene/ledertalentene-2017/hr-sjef-i-storebrand-kompetanse-kan-vaere-utdatert-paa-fem-aar/24119150> (04.03.18)
 - Øvermo, Marit (2017) *La omstilling ikke bare være vår strategi, men vår kultur*. [online]. URL <https://www.ledernytt.no/index.php?id=5945893&cat=311239> 28.04.18

VEDLEGG:

Intervjuguide:

Endringsledelse i offentlig og privat sektor

1. Kontekst
 - a. Navn, kjønn, alder
 - b. Utdanning – lederutdannelse?
 - c. Arbeidserfaring – ledererfaring?
 - d. Kan du fortelle litt om virksomheten du leder (antall ansatte, struktur/organisering, arbeidsoppgaver/områder, omsetning, produkter/tjenester)
2. Opptinningsfasen
 - a. Kan du gi eksempler på områder hvor du/dere har drevet endringsarbeid de seneste årene?
 - b. Med utgangspunkt i seneste endringsarbeid, hva er målene for dette arbeidet? Hva ønsker du/dere å oppnå?
 - c. Hva er bakgrunnen for valg av mål?
 - d. Hvordan vil du si at målene er forankret i organisasjonen?
3. Gjennomføringsfasen
 - a. Hva er dine tanker/holdninger til endringsarbeid?
 - b. Hva mener du er sentrale suksesskriterier for å lykkes med dette arbeidet?
 - c. Hvor stor del av jobben din/tida di vil du anslå går med til å lede endringsarbeidet?
 - d. Hva tenker du er sentrale arbeidsoppgaver for deg når du skal lede endringsarbeid? Hva vektlegger du/bruker du mye tid på?
 - e. Hva er ditt inntrykk av de ansattes holdninger til endring og utvikling? Føler du at de ansatte er lojale til dette arbeidet?
 - f. Hvordan vil du beskrive dine relasjoner til de ansatte?
 - g. Hvordan vil du vurdere betydningen av egen rolle som leder av/ansvarlig for endringsarbeidet?
4. Nedfrysingsfasen
 - a. Hvilket system har virksomheten for å måle resultater?
 - b. Hvordan ser resultatoppnåelsen ut så langt jfr tidligere eller pågående endringsarbeid?
 - c. Hva mener du kan være årsaken til disse resultatene?
 - d. Hvordan følges resultatene opp i virksomheten/med de ansatte?
 - e. Har virksomheten et system /Hvordan jobber du for å sikre at de ansatte forplikter seg til virksomhetens endringsarbeid?

