

INTERVJUGUIDE 2

Vi presenterer oss, forteller om masteroppgaven vi arbeider med og kort om innholdet i spørsmålene vi kommer til å stille. Vi viser til utarbeidet informasjonsskriv og åpner for at informanten kan stille spørsmål før vi begynner og har mulighet for å trekke seg fra intervjuet.

Bakgrunnsinformasjon:

I mastergradsoppgaven tar vi for oss tema endringsledelse og gjennomføring av endringsprosesser i offentlig sektor med særlig søkelys på mellomleders rolle. Mellomledere i offentlig sektor står ofte i et krysspress mellom politiske beslutninger, økonomi og overordnet ledelse på den ene siden, og fagmiljøet, kultur og ansatte på den andre. Vi vil se nærmere på mellomledere i kommunen og deres rolle i viktige endringsprosesser.

Innledende spørsmål:

Hvor lenge har du vært i jobben din og hvilken bakgrunn (utdanning og erfaring) har du?

Hvor i organisasjonen er du plassert?

Hva er hoved-ansvarsområdene dine?

Var det et krav til lederutdanning når du startet i jobben, eller har du tatt lederutdanning i etterkant av at du startet i stillingen?

Hva mener du kjennetegner mellomledere i organisasjonen?

I hvor stor grad opplever du det som viktig at du har god kunnskap om det fagområdet du leder? Eksempler?

Hvilken bakgrunn har ansatte i tjenesten din? (formell, realkompetanse, hvor ligger hovedvekten)

Refleksjons- og samtalespørsmål

Hva mener du skal til for å lykkes med gode endringsprosesser?

Mulig oppfølgingsspm: Hvilke faktorer tenker du kan hemme eller fremme endringsprosesser?

På hvilken måte er mellomleder avgjørende for å få til gode endringsprosesser?

Mulig oppfølgingsspm: Hvordan forstår du din rolle og hva kreves av deg i de ulike endringsprosesser?

Ole Hope (2015:26-27) skriver at mellomlederen er en svært viktig aktør i organisasjoner, særlig i forbindelse med utvikling av strategi og ved endringer, og at endringer aldri vil lykkes med mindre man får mobilisert og aktivert mellomlederne. Hvilke tanker gjør du deg om det?

Når endringer gjennomføres i virksomheten du jobber, er det oftest et initiativ fra øverste ledelse eller behov i egne tjeneste som utløser behov for endringer?

I hvilken grad opplever du som mellomleder at du kan påvirke i beslutningsprosesser rundt endringsinitiativ?

I hvilken grad opplever du at du får tilstrekkelig informasjon om ulike endringsinitiativ?

Er det forskjell på endringsprosesser som er initiert av øverste ledelse eller behov i tjenesten?

Hva består forskjellene i?

Sitat: “Vi gjør jo en del ting som ikke kommer ovenfra, det er jo kanskje ikke en endringsprosess, det er jo bare sånn.. lokalt så prioriterer vi annerledes...” Hvis jeg setter fram en påstand om at endringer som er initiert av øverste ledelse oppleves som endringsprosesser, som er krevende mens endringer som tar utgangspunkt i tjenestens behov er utvikling. Hvilke tanker gir en slik påstand?

I hvor stor grad er det viktig at du som mellomleder har tillit til endringen som skal implementeres?

I hvor stor grad er det viktig at du som mellomleder er lojal til endringen som skal implementeres?

I faglitteraturen skrives det om to hovedstrategier for endringsprosesser. Hard ledelse sitt formål er å skape økt økonomisk verdi. Fokuset er på formelle strukturer og systemer. Myk ledelse sitt formål er å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser. Fokuset er på utvikling av kultur for å skape engasjement (Jacobsen s 152 - 153). De to ulike strategiene har to tilhørende ulike lederstiler. Hard ledelse vil tvinge gjennom endringen på tross av motstand, og vil kjennetegnes av å være autoritær, oppgaveorientert og dirigerende. Myk ledelse vil man legge tilrettelegge for endring og deltakelse, og kjennetegnes av å være demokratisk, menneskeorientert, ha fokus på relasjon og støttende lederstil. Er det forskjell på lederstil og strategi i forhold til om endringen er initiert av øverste ledelse eller et behov i tjenesten?

Hva går evt. forskjellene ut på?

Hvordan følger du opp ulike endringsprosesser?

Hvordan opplever du evt. å håndtere hard ledelse, hvis du i all hovedsak er opptatt av menneskene, relasjon og støttende lederstil i din hverdag?

Et av våre intervjuobjekter sier om endring at “Kommer det fra ledelsen så er det som oftest gjerne utløst av et krav, krav om innsparing, krav om effektivisering. Og da er det kanskje oppfattet som mer negativt av de ansatte..” “Nå skal vi effektivisere og folk skal løpe fortere og vi skal spare penger, da sliter du. ‘Men hvis du da vinkler det heller... ok, alle disse kjedelige oppgavene som går på punching eller er veldig rutinepregete oppgaver... når skal dere bli kvitt de, nå skal dere få lov til å jobbe med dere synes er kjekt... Ved at vi effektivisere vekke disse kjedelige oppgavene så tror jeg det er lettere å være positiv til en endring..”

Operasjonaliseres endringsprosesser ulikt utfra om det er en beslutning som er top down, eller bottom up?

På hvilken måte operasjonaliserer du overordnede endringsprosesser inn i egen tjeneste? Har du eksempler?

Kopiering

Modifisering

Innovering

Når endringer e.l. skal implementeres i din tjeneste, hvordan formidler du dette til ansatte?

Bruker du fagbegreper og terminologi for å formidle endringer som skal skje? Gi eksempel.

Før vi avslutter er det noe du vil ha sagt eller snakke mer om?