# Transkripsjon Julepodden - Endringsledelse

**Ingrid:** Velkommen til Julepodden. En podkast til deg som er leder eller jobber med HR i staten, fra oss i Difi.

**Valgjerd:** Hallo og velkommen til Julepodden igjen. I dag er det endringsledelse vi skal ha på programmet og med meg i dag så er...

**Ingrid:** Ingrid.

**Christina:** Og Christina.

**Valgjerd:** I dag var vi enige om å ta mellomlederens rolle litt nøye i endringsledelse.

**Ingrid:** Og HRs rolle i støtte av mellomlederen kanskje.

**Valgjerd:** Jepp, god plan. Da må vi jo bare starte med begynnelsen, for hvorfor er det slik at mellomlederen har en så viktig rolle i endringsledelse?

**Ingrid:** Mellomlederen er jo oversetteren mellom toppledelsen og ansatte der ute og sånn sett er jo de nøkkelen til å få endringene virkelig satt ut i livet.

**Christina:** Ja, det jo er veldig interessant, og da tenker jeg da må jo de gjøre noen helt spesielle grep og hvilke grep er det?

**Ingrid:** Når vi har jobbet med endringsledelse her i Difi, så har vi brukt en modell som er laget av Stensaker og Haueng, som snakker om mellomleders roller og ansvar. Og da snakker de om det å oversette og operasjonalisere endring og strategi, det å håndtere motstridende interesser og motstand, å støtte ansatte gjennom endring, selv å endre atferd og balansere endringer med daglig drift som de viktigste tingene som en mellomleder gjør i en endringsprosess.

**Valgjerd:** Dette er jo veldig konkrete handlinger som ligger som et ansvar på mellomlederen da. Hvilken type støtte kreves det i en slik endringsreise til mellomlederen?

**Christina:** HR kan jo hjelpe til med å gi de verktøyene lederne trenger for å få til å bli gode endringsledere. Og da tenker jeg verktøy både i form av at de kan være partner og støtte i for eksempel, kanskje, vanskelige samtaler. De kan også tilby opplæringstilbud som lederne trenger, også tenker jeg at det er veldig viktig at de legger vekt på de verdiene virksomhetene vil ha fokus på, sånn at lederen også kan se på sin egen endringsreise og sin egen og atferdsendring.

**Valgjerd:** Ja, og da er egentlig rådet til HR tenker du, at de skal være litt tett på mellomledere i en endringsledelsesrolle?

**Christina:** Ja, ikke tett på direkte i hva lederen utøver til daglig, men jeg tenker å være tett på i dialog om hva endring betyr for virksomheten. Men der HR virkelig kan være tett på, det er å formidle og hjelpe ledere til å være gode i videreformidling av informasjon som gjelder endringen. For vi ser at informasjonsdelingen ofte er det man får negativ tilbakemelding på, og hvis man hadde hatt bedre materiell, hatt bedre rutiner og så videre på hvordan dele informasjon, så tror jeg mye vil hjelpe lederen til å håndtere de situasjonene en kommer opp i.

**Valgjerd:** Tror du en mellomleder med slik HR støtte kommer til å klare seg godt i en endringsperiode da, Ingrid?

**Ingrid**: Ja, det tror jeg, jeg tror det er en forutsetning for å lykkes at man har et godt samarbeid mellom HR og mellomlederne i endring.

**Ingrid:** Dagens julenøtt.

**Christina:** Og da har vi kommet til dagens nøtt. Og nøtta går til HR, og det er rett og slett å ta kontakt med to, tre ledere og høre hvilke behov de har og hva de kunne tenke seg støtte til i endringsprosessen de står i.