

Endringsledelse

Av **Terje Kato Stangeland**, Sivilingeniør, Master of Management og Cand.mag.

Den viktigste nøkkelen for å lykkes med endringsprosesser er medarbeidernes involvering og forpliktelse

Den største hindring for nytenkning og endring er den tilvante tenkemåte

De fleste virksomheter er utsatt for et kontinuerlig endringspress, som kan skyldes både interne og eksterne forhold. Mange endringsforsøk går ikke som planlagt. Det finnes i dag mye kunnskap om hva som kjennetegner vellykkede organisasjonsendringer. Det finnes ingen quick-fix-metode for å gjennomføre større organisatoriske endringer. Endring tar tid. Større endringer krever ofte dyptliggende endringer i organisasjonens strukturer og kultur. For at endring skal finne sted i organisasjonen må ansatte tenke, føle og gjøre noe annerledes. De mentale endringene er en av de største og viktigste utfordringene for å få til en varig endring. Å gjennomføre en vellykket endringsprosess krever spesiell kompetanse innenfor flere fagområder. Derfor er det ikke tilrådelig å gi seg i kast med større endringsprosesser uten tilstrekkelig kunnskap og erfaring i endringsledelse og involverende prosesser spesielt.

Det finnes mange former for organisasjonsendringer, eksempelvis strukturelle endringer, kulturelle endringer, endringer av makt og myndighetsforhold og endringer i arbeidssituasjonen for den enkelte. Alle organisasjoner er forskjellige. Det som er optimalt for en virksomhet trenger ikke nødvendigvis være det for en annen. Det betyr at endringene, og hva man gjør i praksis for få det til, må tilpasses den enkelte organisasjon og situasjon. Det synes å være noen klare likheter og forskjeller for de fleste vellykkede og mislykkede organisasjonsendringer. I denne artikkelen gjennomgår noen sentrale og nyttige begreper og modeller innen endringsledelse. Jeg tar for meg noen erfaringer med endringsforsøk, en modell for planlagt endring, drivkrefter og motkrefter i endringsprosesser og til slutt gis noen nyttige råd for å lykkes med endringsprosesser.

Juridiske begrensninger

Først litt om de juridiske sidene ved endringsprosesser. Jussen legger begrensninger for hva vi faktisk kan gjøre. Selskaps- og skatteretten setter i realiteten ikke grenser for

endringer/omorganiseringer. Arbeidsretten setter derimot klare grenser og er hovedutfordringen ved endringer/omorganiseringer. Arbeidsmiljøloven (Aml) gir ansatte visse rettigheter i forbindelse med endringsprosesser. Eksempelvis heter det i Arbeidsmiljøloven: Kapittel 4. Krav til arbeidsmiljøet, § 4-2. Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling, pkt. 3:

”(3) Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.”

Med andre ord finnes det noen juridiske skjær i sjøen i endringsprosesser. Det kan være lett å gjøre feil som kan bli svært kostbare. Eventuelle rettsaker i etterkant av en endringsprosess kan bli svært kostbar i flere henseende, ikke bare økonomisk med hensyn til ressursbruk, inkludert bruk av advokater, men også fordi det kan være belastende og ødeleggende for arbeidsmiljøet og eksternt kan det føre til negativt omdømme for virksomheten. Hvis det er behov for en avklaring av juridiske spørsmål, kan det være et godt råd å rådføre seg med jurister på et tidlig stadium eller i forkant av en planlagt endringsprosess.

Erfaringer med endringsforsøk

John Kotter er mye sitert i litteratur om endringsledelse. Han regnes for å være en ”guru” på området endringsledelse. Kotter studerte endringsprosesser i over 100 bedrifter (Kotter, 1995).

Resultatet av disse endringsforsøkene var at:

- Noen få var meget vellykkede,
- Noen få var helt mislykkede og
- De fleste andre var et sted i mellom (med hovedtyngden mot nedre enden av skalaen)

Kotter mente han kunne trekke to hovedkonklusjoner fra sine undersøkelser, som han kalte læring 1 og 2:

- Læring 1: Vellykkede endringsprosesser går gjennom flere faser som hver for seg tar/trenger tid

- Læring 2: Kritiske feil i en fase kan ha meget ødeleggende effekt, redusere endringsmomentet og nøytralisere oppnådde positive effekter

Kotter fant mange grunner til at endringsforsøk ikke lykkes. Han identifiserte åtte hovedårsaker ("The Big Ones") til at endringsforsøk ikke lykkes:

1. Ikke tilstrekkelig press og kriseforståelse i bedriften. Over 50 % feilet allerede i starten
2. Det er ikke dannet en alliansegruppe bak endringsprosessen med nok gjennomslagskraft og makt
3. Visjonen er ikke klart nok formulert
4. Mangelfull kommunikasjon av visjonen
5. Manglende vilje til å fjerne hindringer
6. Mangelfull planlegging av og vilje til å skape tidlig suksess
7. Tar seieren på forskudd
8. Endringen er ikke forankret i (den nye) bedriftskulturen

Til slutt i artikkelen gjengir vi Kotters råd for å lykkes med endringer basert på disse åtte årsakene til at endringer ikke lykkes.

Best Practices i endringsledelse

I 2005 ble det lagt fram en rapport utarbeidet på bakgrunn av en studie av 411 virksomheter fra 59 land, som delte "best practices" i endringsledelse (change management) (se www.change-management.com). Noen av hovedfunnene i denne undersøkelsen var:

1. Største bidrag til endring er aktiv og synlig støtte

Bedriftene ble bedt om å identifisere den viktigste bidragsyter til prosjektets suksess. Aktiv og synlig støtte ble angitt tre ganger så ofte som noen av de andre faktorene. Konklusjon var at en må bygge allianser og ha støtte blant ledelsen. Ledelsen må sende de rette signalene. Prosjektteamet som leder endringsprosessen må sikre seg at de har støttespillere som aktivt støtter prosessen i ord og handling.

2. *Største hindring mot endring: Motstand*

Motstand kommer fra både ledere og andre ansatte. Det er viktig å forstå hva som skaper motstand. Dermed kan en lettere forebygge, redusere og håndtere den.

3. *Årsaker til motstand*

Faktorer som bidro til motstand fra ansatte og mellomledere ble kartlagt. Det viste seg at årsakene til motstanden blant ansatte og mellomledere var forskjellig (gjengitt legger nede i artikkelen).

4. *Bruk en metode for endring*

Stadig flere bruker en strukturert metode når de skal endre organisasjonen.

5. *Sett av tilstrekkelig med ressurser til endringsledelse*

Bedriftene ble spurt om hva de ville gjøre annerledes neste gang. På første plass kom: Sett av tilstrekkelig med ressurser og opprett en prosjektgruppe til å lede endringsprosessen.

Perspektiver på organisasjoner

Organisasjoner er komplekse. Det kan være nyttig å betrakte organisasjonen ut fra flere perspektiver for å få en bedre forståelse av hvordan den fungerer og hva som eventuelt kan og bør endres, og hvordan endringene vil kunne påvirke det enkelte individ, grupper og hele virksomheten. Det er først når vi forsøker å endre en organisasjon at vi virkelig begynner å forstå hvordan den fungerer. De dypere liggende strukturene blir mer synlige og vi får en bedre forståelse av hva som befinner seg under overflaten. Ikke sjelden kan det dukke fram et og annet troll som ikke tåler dagens lys.

Fire nyttige perspektiver på organisasjoner kan være et strukturelt, et human resource, et politisk og et kulturelt perspektiv (inspirert av Bolman og Deal, 2002):

I det *strukturelle perspektivet* betraktes organisasjonen grunnleggende sett ut fra hvordan arbeidsdelingen og koordineringen er. Strukturelle forhold har å gjøre med formelle relasjoner, ansvarsdeling, arbeidsprosesser, samarbeid, systemer for kontroll, informasjon og beslutninger,

og ledelse (flere av disse overlapper hverandre). Effektivitet, kvalitet og produktivitet er også indikatorer på hvor godt organisasjonen (og strukturene) er tilpasset sine oppgaver og omgivelser.

I *human resource perspektivet* betraktes forholdet mellom den enkelte arbeidstager og organisasjonen. Fokuset er på de menneskelige behovene, eller motivasjonsfaktorene, og i hvilken grad den enkelte finner arbeidet tilfredsstillende og meningsfylt, og er fornøyd med sin arbeidssituasjon. Forhold som er av betydning er grad av medbestemmelse, mulighetene for selvrealisering og egenutvikling, grad av autonomi (frihet, ansvar, selvstendighet), lønn og stilling (tittel).

I det *politiske perspektivet* betraktes organisasjonen som en arena for intern politikk med aktører som har forskjellige mål og interesser, og som ønsker makt og påvirkningsmuligheter. På denne arenaen hersker det ofte stridigheter og konflikter.

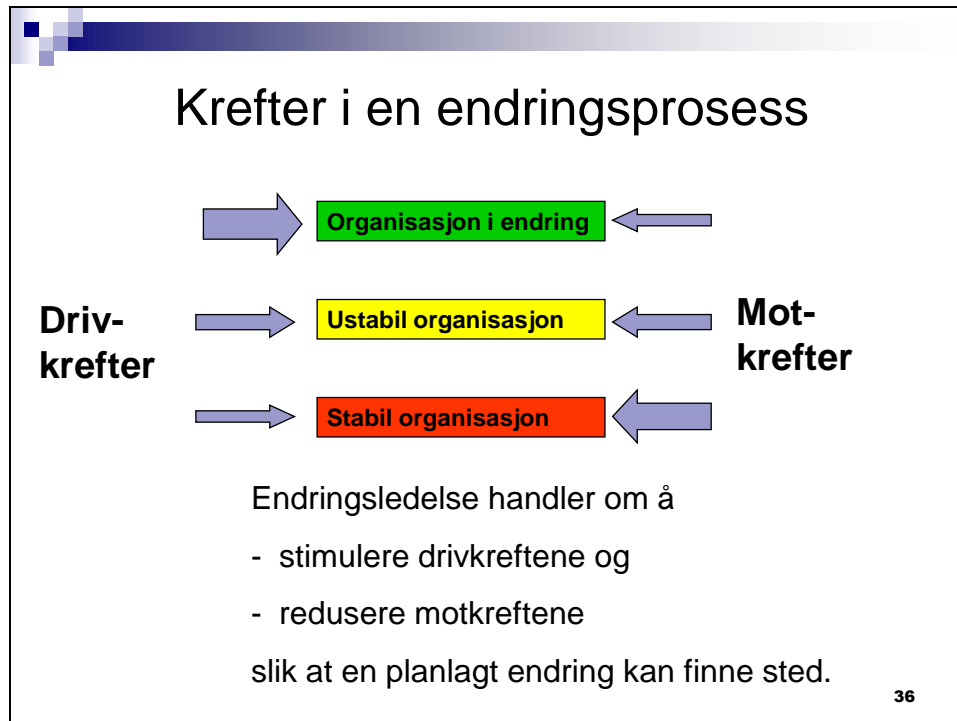
I det *kulturelle perspektivet* betraktes organisasjonen, ledelsesform og atferd som symbolske uttrykk for verdier og virkelighetsoppfatninger. Organisasjonskultur kan defineres som de felles grunnleggende antakelser, normer og verdier som vi finner blant menneskene i organisasjonen. I disse grunnleggende antagelsene finnes oppfatninger av hva som er bra, fornuftig og riktig. Her finner vi også et menneskesyn og en oppfatning av hva som er den rette måten å organisere og lede organisasjonen på.

Krefter i organisasjoner

Det er to hovedtyper av krefter i enhver organisasjon. De kreftene som forsøker å endre det nåværende, som vi kan kalle drivkrefter og de kreftene som vil forsøke å opprettholde stabilitet eller det nåværende, som vi kan kalle motkrefter. Styrkeforholdet mellom drivkrefter og motkrefter avgjør om det skjer endringer. Kreftene manifesterer seg gjennom mennesker i organisasjonen som er for eller mot endring. Endringsledelse handler derfor om å stimulere og aktivisere drivkreftene og å håndtere og redusere motkreftene slik at en planlagt endring kan finne sted.

Drivkreftene skapes når det etableres en opplevelse av at endring er nødvendig. Det kan være to forskjellige utgangspunkt for dette:

1. Det kan skyldes en krise som har oppstått eller forventes å oppstå, eller
2. Det kan skyldes at det finnes muligheter som ikke er utnyttet og som kan gi store fordeler.



Figur Forholdet mellom drivkrefter og motkrefter avgjør om en endring kan finne sted

De som vil kunne "tape" på en endring, vil kunne motarbeide og motsette seg endring. For å forstå drivkrefter og motstand mot endring, må vi forstå hvordan endringen påvirker enkeltmennesker, sosiale relasjoner og forholdet mellom mennesker i og utenfor organisasjonen.

Drivkrefter

Drivkrefter kan defineres til å være forhold som skaper en opplevelse blant noen mennesker i en organisasjon om at organisasjonen ikke fungerer godt nok, eller at den kunne ha fungert bedre (Jacobsen, 2004: 45). Drivkrefter manifesteres gjennom mennesker som ønsker endring, som er begeistret for endringsideen og som iverksetter tiltak for å oppnå endring. Forhold som skaper drivkrefter og et endringspress kan finnes både i og utenfor organisasjonen.

Ytre forhold kan være endringer i markedet, etterspørsel, konkurranse, offentlig regulering, teknologi, arbeidsmarked, kunnskapsutvikling (viten om hva som er mulig) og samfunnets etiske normer.

Indre forhold kan være omfattende interne konflikter, dårlige arbeidsforhold, manglende motivasjon og engasjement hos ansatte, lav moral, lav effektivitet, lav kvalitet og produktivitet,

dårlig ledelse og styring, dårlig kompetanse- og ressursutnyttelse. Det kan ofte være et uklart skille mellom de eksterne og interne forholdene som skaper drivkrefter.

De eksterne og interne forhold må fortolkes og mulige konsekvenser for organisasjonen må konstrueres. Det må ut fra dette igjen lages endringsideer. Dette vil i stor grad være preget av subjektivitet og skjønn. Derfor vil det også være ulike oppfatninger av hvor sterkt endringspresset faktisk er, om det er behov for endring og eventuelt på hvilken måte.

Men det er altså ikke bare kriser som kan skape drivkrefter. Et sterkt ønske eller visjon kan også være en viktig drivkraft. Det kan være virksomheter som drives bra og ikke føler seg truet eller presset til å endre seg, men som allikevel ønsker å utvikle og forbedre seg og som har ambisjoner utover dagens situasjon.

Ytre forhold

Endringer i markedet, etterspørsel, konkurranse, offentlig regulering, teknologi, arbeidsmarked, kunnskapsutvikling (viten om hva som er mulig) og samfunnets etiske normer.

Indre forhold

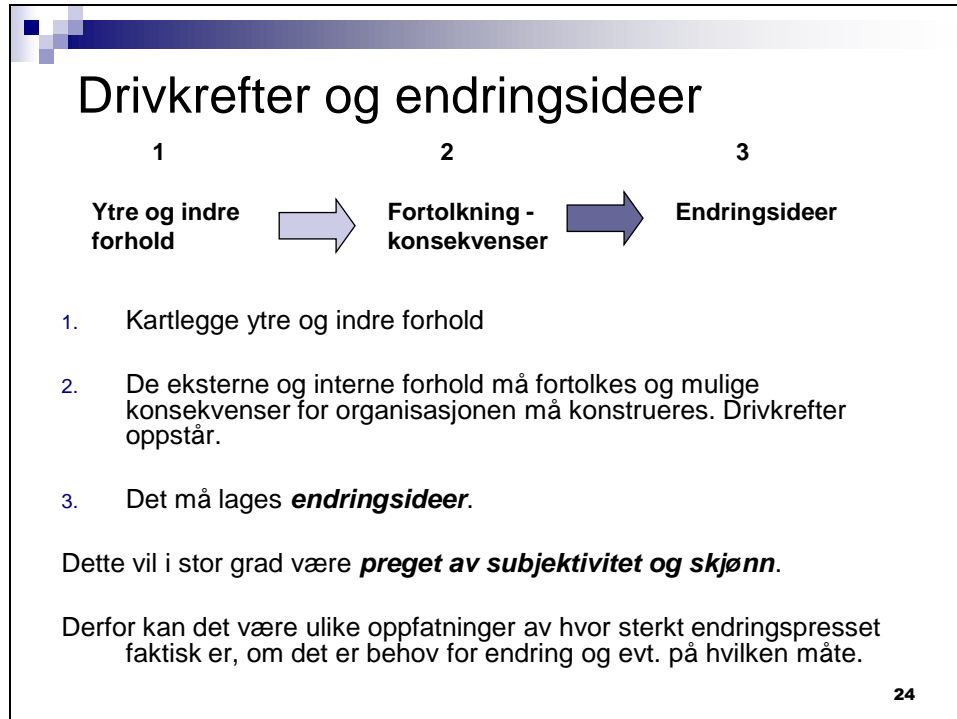
Strukturelt: Lav effektivitet og produktivitet, dårlig kvalitet, dårlig ledelse og styringssystemer, dårlig kompetanse- og ressursutnyttelse mv.

Human Resource: Dårlig arbeidsmiljø, mistriivsel, manglende motivasjon og lavt engasjement hos ansatte mv.

Politisk: Dysfunksjonelle konflikter og maktkamper, skjulte agendaer mv.

Kulturelt: Lav moral, splittelse i miljøet og subkulturer, verdikonflikter, myter og foreldede "sannheter", forvrengte virkelighetsoppfatninger mv.

Figur Eksempler på forhold som kan skape drivkrefter og et endringspress



Figur Opplevelsen av indre og ytre forhold kan skape drivkrefter og gi endringsideer

Fire hovedtyper drivkrefter

Med utgangspunkt i de fire perspektivene på organisasjonen kan vi skille mellom fire typer drivkrefter som alle kan skape endringsideer (disse går også over i hverandre):

Strukturelle drivkrefter oppstår hvis arbeidsdeling og koordinering gir for dårlige resultater og/eller at andre måter å organisere og lede på kan gi store gevinster. Endringsideer kan være knyttet til å endre ledelsesform, arbeidsprosesser, systemer, rutiner, ansvarsområder, beslutningsmyndighet og relasjoner.

Human resource drivkrefter oppstår hvis arbeidssituasjon er slik at de ansattes behov (motivasjonsfaktorer) er dårlig ivarettatt og/eller at det finnes andre måter som i større grad vil ivareta de ansattes (og organisasjonens) behov. Endringsideer kan være knyttet til å legge bedre til rette for arbeidsoppgaver som kan oppleves som mer interessante, utfordrende, lærerike og meningsfulle og en arbeidssituasjon med større frihet og ansvar (autonomi).

Politiske drivkrefter oppstår hvis det i organisasjonen er makt- og interessekamper som har utviklet seg til konflikter og uenigheter som er dysfunksjonelle. Drivkrefter kan også oppstå hvis

det finnes andre og bedre måter å fordele makt, innflytelse og påvirkningsmuligheter på som kan gi store gevinster. Endringsideer kan være knyttet til å endre maktforholdene ved å gjøre endringer i formelle strukturer som gir opphav til makt og innflytelse, ved å delegerer og omfordele beslutningsmyndighet, og ved å endre beslutningsprosessene, for eksempel gjøre disse mer demokratiske og involverende.

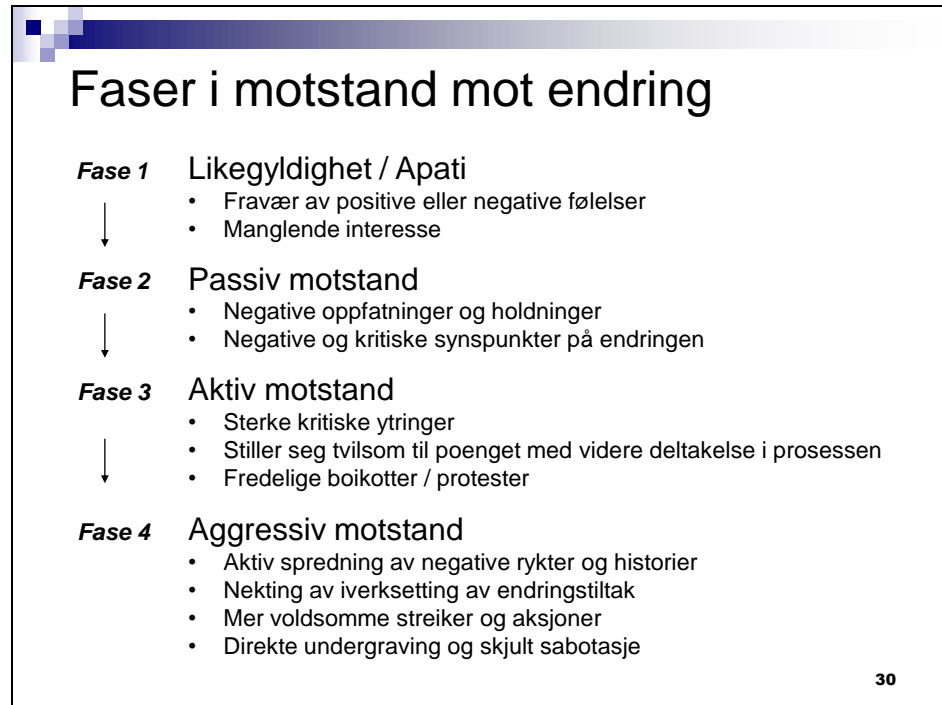
Kulturelle drivkrefter oppstår hvis det oppleves at de verdiene, normene og antagelsene som kommer til uttrykk i organisasjonen bryter med organisasjonens uttalte verdigrunnlag (ideologiske grunnlag) og/eller at etablerte virkelighetsoppfatninger som ligger til grunn ikke lenger er gyldige og hindrer nytenkning og utvikling. Endringsideer kan være knyttet til å endre kulturen i organisasjonen, for eksempel ved å lære nye måter å tenke og forstå organisasjon og ledelse på (paradigmeskifte) eller nye måter å tolke og forstå omgivelsene på.

Motkrefter

Motstand kan oppstå mot endringsideer i alle de fire perspektivene nevnt over.

Motkrefter kan defineres til å være mennesker som ikke ønsker endring, som ønsker å opprettholde status quo, og som iverksetter tiltak for å hindre at endring faktisk finner sted (Jacobsen, 2004: 215). Jeg har valgt å bruke en noe snever definisjon ved å si at motkrefter kommer fra ”motstandere”. Elementer av motkrefter kan også i noen grad finnes hos ”tilhengere”. For eksempel vil en radikal endring som innebærer endring av virkelighetsoppfatning (kulturendring) være tidkrevende og vanskelig, og således uttrykk for motkrefter. Men slike motkrefter trenger ikke nødvendigvis skyldes motvilje mot det nye, men mer at gamle vaner og tenkemåter sitter igjen som hindrer/ hemmer innføringen av det nye. Slike typer motkrefter er det også viktig å ta hensyn til.

Motkreftene eller motstanden kan komme til uttrykk på forskjellige måter. Motstanden synes også å gå gjennom forskjellige faser, fra passiv til aggressiv motstand, og hvor motstanden gradvis blir sterkere og mer åpenlys.



Figur Faser i motstand mot endring (basert på Jacobsen, 2004)

Årsakene til motstand er mangfoldige og komplekse. Motstand kan skyldes:

- *Faglig uenighet.* Uenighet om hvordan virkeligheten faktisk er og hvilke løsninger som er de beste.
- *Psykologiske forsvarsmekanismer.* Se endring som en trussel og noe en vil tape på (mens andre vil vinne).
- *Frykt for det ukjente.* Usikkerhet og stress knyttet til ny ukjent situasjon.
- *Frykt for å miste jobben.*
- *Frykt for å tape noe av ens identitet.* Mistet noe en har investert mye følelser i.
- *Frykten for ikke å strekke til.* Personlig mestring i forhold til læring av nye måter å arbeide på, nye oppgaver og nye relasjoner.
- *Dobbeltarbeid i overgangsfasen.* Økt arbeidspress i en periode.

- *Krav til nye kunnskaper og ferdigheter.* Læring og avlæring kan være tungt og smertefullt. Krav om etterutdanning vil kunne kreve ekstra innsats.
- *Tap av personlige goder.* Karrieremuligheter, kontor, ordninger.
- *Tap av positive sosiale relasjoner.* Oppløsning av grupper.
- *Brudd på psykologiske kontrakter.* Uformelle kontrakter som er utviklet gjennom stadig interaksjon mellom kolleger, og som forteller hvordan samhandlingen skal være. Dette må etableres på nytt og er tidkrevende.
- *Endringer i maktforhold.* Hvem som bestemmer og tar beslutninger endres og kan for noen føre til redusert innflytelse.
- *Endringer i den symbolske orden.* Statussymboler. Beslutningsmyndighet.
- *Kulturendring oppfattes som angrep på gruppens eksistensgrunnlag (trosgrunnlag).*

Motstanden og årsakene til motstanden vil kunne være forskjellige for ledere og andre ansatte. Det er også naturlig i og med at arbeidssituasjonen er forskjellig og derfor vil kunne påvirkes og endres på forskjellige måter. I den tidligere nevnte undersøkelsen av de 411 bedriftene som delte sine erfaringer med endringer (beste praksis) ble det utarbeidet en toppfemliste på årsaker til motstand blant ansatte og en tilsvarende for ledere. Det viste seg at disse var forskjellige (se www.change-management.com).

Topp 5: Årsaker til motstand – ansatte

1. Skjønner ikke hvorfor endring er nødvendig
2. Frykt for å miste jobben
3. Usikkerhet og bekymring for om en greier å mestre de nye kravene som stilles til kunnskaper og ferdigheter
4. Er komfortabel med eksisterende tilstand
5. Tror en må gjøre mer uten en tilsvarende økning i lønnen

Topp 5: Årsaker til motstand – ledere

1. Tap av makt og kontroll
2. Frykt for at endringsprosessen vil påføre enda mer ansvar og oppgaver (er sterkt belastet i utgangspunktet)
3. Skjønner ikke hvorfor endring er nødvendig eller hva risikoen er ved ikke å endre
4. Mangler nødvendige ferdigheter til å lede endringsprosessen eller håndtere motstand fra ansatte
5. Frykt, usikkerhet og tvil knyttet til endringen og den fremtidige situasjonen

I samme undersøkelse ble det kartlagt hva som var de 10 mest stilte spørsmål fra ansatte (www.change-management.com):

1. Hvorfor skjer endringen nå?
2. Hva er risikoen ved ikke å endre?
3. Hvorfor haster det?
4. Hvis jeg venter lenge nok, vil endringen gå over?
5. Hva vil endringen bety for meg?
6. Hva er mine valg?
7. Hva er fordelene ved å støtte endringen?
8. Hva skjer hvis jeg sier meg uenig i endringen?
9. Hva hvis bedriften har prøvd før og mislykkes?
10. Hva hvis jeg blir tvunget til å gjøre mer for samme lønn?

Om ikke ledelsen greier å gi gode og overbevisende svar på disse og lignende spørsmål, vil det kunne få uheldige konsekvenser for endringsprosessen. I den kritiske innledende fasen av en planlagt endringsprosess vil svarene som gis være helt avgjørende for hvilke drivkrefter og

motkrefter som oppstår. I følge arbeidsmiljøloven skal også arbeidsgiver sørge for å gi ansatte den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig i endringsprosesser.

Graden av motstand er avgjørende for om endringen lykkes. Grad av motstand kan henge sammen med (Jacobsen, 2004):

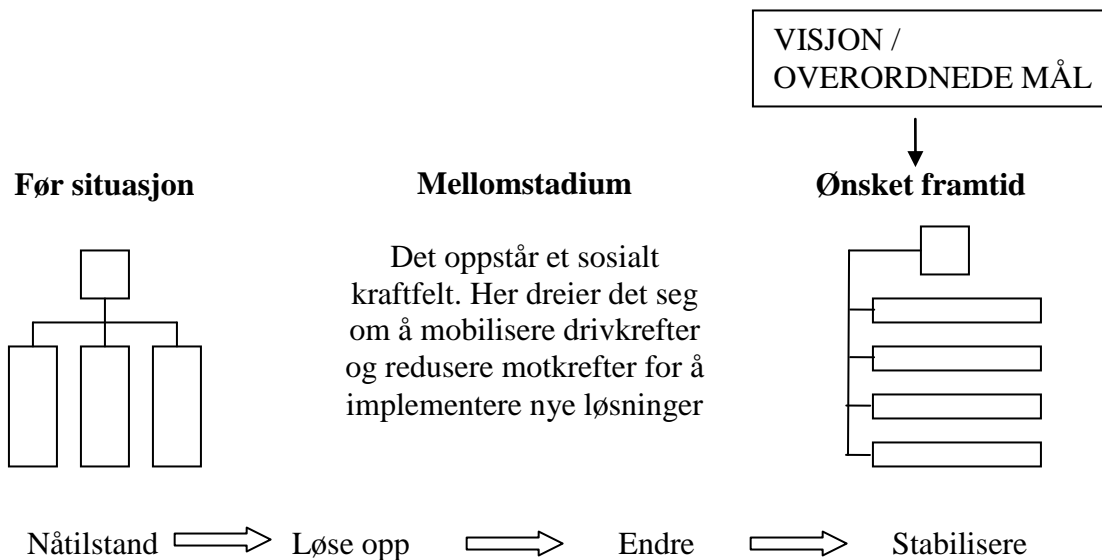
1. *Hvor klar og entydig selve endringsideen er.* Dvs. hvor klart og ”objektivt” det kan argumenteres for at endring er nødvendig.
2. *Endringsideens tyngde og hvem som tolker drivkreftene.* Hvis endringsideen kommer fra ”autoritativt” hold (eksperter, institusjoner) med betydelig legitimitet kan motstanden bli mindre.
3. *Endringens innhold.* Endringer av kultur vil ofte innebære sterkere motstand enn strukturendringer. Kulturendring endrer ikke bare måter å gjøre ting på, men det rokker ved en grunnleggende oppfatning av hvordan verden ser ut og hva som er bra, fornuftig og riktig.
4. *Hvor omfattende endringen er.* Desto mer omfattende og radikal endringen blir, desto sterkere motstand må man regne med.
5. *Tidsperspektivet på endring.* Virkelig kraftig blir motstanden når det dannes allianser, og ikke minst nettverk av allianser mellom grupper innad i organisasjonen. Men det tar tid å etablere nye allianser og motstand.
6. *Timing av prosessen.* Ha realistisk framdrift og tempo (ikke forsøke å endre kulturen på kort tid), og kunne innføre nye tiltak til rett tid (verken for tidlig eller sent!). For høyt eller lavt tempo kan skape stor motstand.

Motkrefter er ikke nødvendigvis bare negativt for en planlagt endringsprosess. Motstandere kan bidra til å sette fokus på områder og oppgaver som ikke er ivaretatt godt nok, og dermed bidra til en bedre drøfting av løsninger og til et bedre resultat.

Modell for planlagt endring

En tidlig modell for endring ble utviklet av Kurt Lewin. Modellen er fremdeles mye sitert og brukt i litteraturen om organisasjonsendring. Den beskriver en organisasjonsendring i tre faser. Selv om den kan synes enkel, er den like fullt en meget fruktbar modell for å forstå og planlegge organisasjonsendringer.

I den første fasen, ”løse opp”-fasen (Unfreeze-fasen), starter prosessen med å klargjøre organisasjonen for endring og å løse opp i strukturer og systemer som opprettholder nåtilstanden. Det er i denne fasen at det oppleves et behov for endring. Det stilles en diagnose og det fremkommer en erkjennelse av at endring er nødvendig på grunn av opplevde problemer og/eller muligheter som finnes. Det lages endringsideer og det utarbeides en eller flere løsninger som det velges mellom. Når valg av løsning er foretatt lages en plan for implementering. Det er i ”løse opp”-fasen at det skjer en mobilisering av drivkrefter. Samtidig oppstår motkrefter som må overvinnes om endringen skal lykkes. Hvordan denne første fasen blir gjennomført har stor betydning, og regnes for å være kritisk, for om endringsprosessen vil lykkes eller mislykkes.



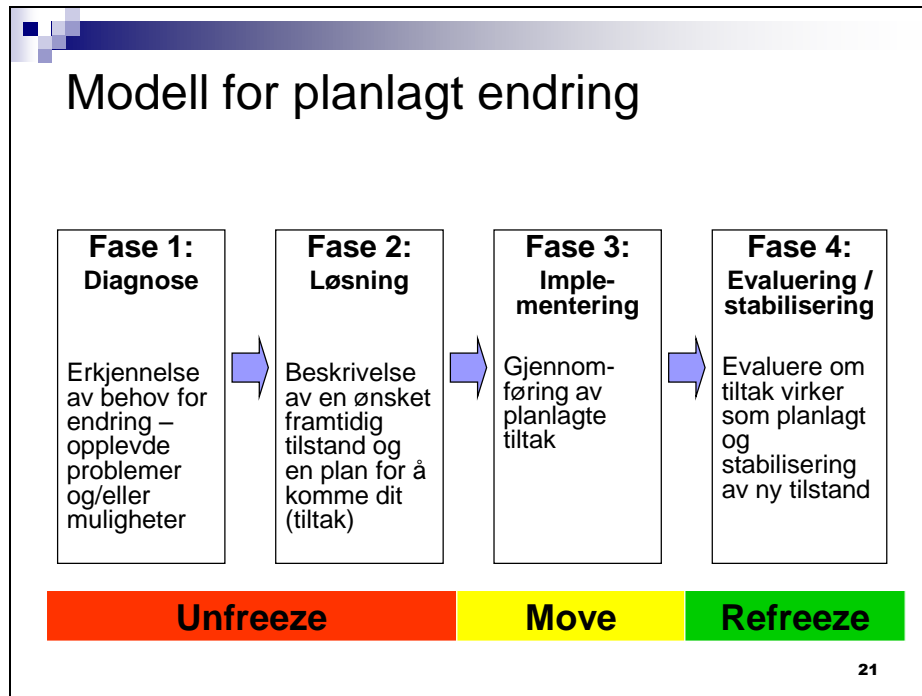
Figur Lewins trefasemodell for endring. I endringsprosessen vil virksomheten i en periode befinne seg i en kritisk mellomtilstand mellom det gamle og det planlagte nye

I den andre fasen, ”endre”-fasen (Move-fasen), starter implementeringen og iverksettelsen av tiltak for å endre organisasjonen og få den til å bevege seg i ønsket retning, for eksempel ved endring av struktur og innføring av ny ledelsesform. En kritisk del i denne fasen er avlæring av det gamle og læring av nye måter å tenke og handle på. Derfor er kompetanseutvikling og opplæring helt sentralt for å lykkes med en omfattende endring som krever helt nye atferdsmønstre.

I den tredje og siste fasen, ”stabilisere”-fasen (Refreeze-fasen), stabiliseres og forsterkes nye atferdsmønstre, systemer mv. for å hindre at de glir tilbake mot sine tidligere former. Sentralt for å opprettholde det nye er at ønsket atferd får positive konsekvenser eller blir belønnet, og tilsvarende at uønsket atferd får negative konsekvenser eller en form for sanksjoner (gjelder spesielt personer som boikotter eller saboterer prosessen).

Når organisasjonen befinner seg mellom utgangspunktet og den ønskede situasjonen, befinner den seg i et kraftfelt hvor det virker drivkrefter og motkrefter. Dette mellomstadiet kan også betegnes som en liminaltilstand eller overgangstilstand (Hennestad, 2002): Det gamle har ikke sluppet taket og det nye har ikke satt seg, og organisasjonen er verken det ene eller andre. Flere scenarier i denne mellomtilstanden er mulig, alt fra å lykkes til at endringsforsøket slås tilbake og det gamle består i en eller annen form. Endringsledelsens utfordring er derfor å håndtere disse kreftene for å skape og forsterke en netto endringskraft som beveger organisasjonen mot ønsket framtid og hvor det nye slår rot og nye atferdsmønstre blir innarbeidet og stabilisert, og en ny virkelighet oppstår.

En annen enkel og god modell (en variant av Lewins modell) for planlagt endring er vist i figuren under. Modellen viser at endringen går gjennom fire faser, hvor de to første tilsvarer første fase i Lewins modell.



Figur En modell for planlagt endring (basert på Jacobsen (2004: 20))

Råd for en vellykket endringsprosess

Kotter har som nevnt innledningsvis funnet og beskrevet åtte hovedgrunner til at endringsprosesser ofte mislykkes (Kotter, 1995). Ut fra dette har han laget en modell i åtte stadier (han gir åtte råd) som beskriver hva som er viktig for å skape vellykkede endringer i organisasjoner (Kotter, 1996). Modellen kan også tilpasses Lewins trestegsmodell, hvor de fire første stadiene i hovedsak er i Unfreezefasen, de to neste i Movefasen og de to siste i Refreezefasen. De åtte stadiene beskriver en prosess som går over tid. Det er ikke nødvendigvis slik at stadiene trenger å følge hverandre lineært. De vil kunne overlappe hverandre, og det kan være nødvendig å hoppe tilbake til tidligere stadier underveis i prosessen.

Nedenfor er en gjennomgang av de åtte stadiene og rådene for å skape en vellykket endringsprosess. Fremstillingen er basert på Kotter (1996), Bolman og Deal (2004), Berg (1995) og Jacobsen (2004):

1. Skape kriseforståelse – endring er nødvendig

Ansatte må få en erkjennelse om at endring er nødvendig, enten at det er krise eller at det finnes en stor mulighet som må utnyttes. Spesielt er det viktig blant nøkkelpersoner (jf. pkt.2). Det å

involvere hele organisasjonen, eller representanter for alle deler av denne, og be om innspill er sentralt for å skape oppslutning og eierforhold til prosessen. Hensikten er å skape motivasjon og en drivkraft for endring, samt redusere motkrefter. En av de største feilene mange gjør, er at de ikke greier å skape forståelse av krise. Dette er helt nødvendig for å redusere motstand og skape oppslutning om endringsideen.

2. Etablere en allianse med makt til å gjennomføre endringen

Det er viktig å etablere en gruppe som skal lede prosessen og som har den nødvendige støtte og makt til å gjennomføre prosessen, slik at den blir i stand til å overkjøre en eventuell sterk motstand. Prosessen må være forankret hos personer og grupper med overordnet beslutningsmyndighet. Svært mange endringer mislykkes fordi det ikke er mobilisert sterk nok allianse bak endringen.

3. Ha en klar visjon

Det er viktig å ha et klart og forståelig bilde eller en modell av den ønskede situasjonen. En stimulerende visjon vil kunne fungere som ”ledestjerne” i endringsprosessen, og kunne skape sterk motivasjon og sterke drivkrefter.

4. Kommunisere visjon og strategi

Visjonen og strategien (veien til målet) må markedsføres og gjøres kjent, slik at ansatte forstår, deler og føler seg forpliktet av dette. I implementeringen kan det nye kommuniseres ved at ledere går foran som et eksempel og er rollemodeller og viser gjennom praksis og handling hva det nye er (”walk the talk”).

5. Fjerne hindringer og gjøre folk i stand til å arbeide på nye måter

Det er viktig å fjerne hindringer. Det kan være å endre strukturer, rutiner og systemer som støtter opp om det gamle. Det kan også være å omplassere eller fjerne personer som er sterke motstandere. Ledelsen må vise vilje til å endre slike forhold for å ikke miste troverdighet. Det er også svært viktig å ha en godt administrert prosess for å hjelpe ansatte til å endre sine holdninger og handlinger. Dvs. at ansatte får opplæring, ressurser og støtte for å tilegne seg nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger (redusere motkrefter).

Lewins modell	Kotters modell
UNFREEZE	1. Skape kriseforståelse
	2. Etablere allianse
	3. Ha klar visjon
	4. Kommunikasjon av visjon og strategi
MOVE	5. Fjerne hindringer og opplæring
	6. Synliggjøre tidlig suksess
REFREEZE	7. Ikke ta seier på forskudd – fokus på det som gjenstår
	8. Skape forankring i det nye

Figur Kotters modells i åtte faser sammen med Lewins modell i tre faser.

6. Skape tidlig suksess – synliggjøre framgang

Omfattende endringer kan ta lang tid å gjennomføre. Derfor er det viktig å planlegge og skape ”small wins” eller positive kortsiktige resultater, for å synliggjøre at det nye gir resultater og at en er på rett vei. Dette kan bidra til å holde motivasjonen oppe (stimulere drivkrefter). For å holde endringspresset oppe, er det også viktig å knytte konsekvenser opp til atferd, dvs. at det får positive konsekvenser å være lojal til det nye (stimulere drivkrefter), og at det får negative konsekvenser å ikke være lojal til det nye (reduere motkrefter).

7. Ikke ta seieren på forskudd, men fokuser på det som gjenstår

Tidsperspektivet for å få innarbeidet varige endringer kan være minst 5-10 år (Kotter, 1995). Det nye er skjørt og det kan komme tilbakefall. Derfor er det viktig å ikke ta seieren på forskudd. Da risikerer man å ta bort noe av endringspresset, og motkrefter og gamle tradisjoner og væremåter kan ta overhånd. I organisasjoner som har mislykkes i endringsprosesser er det ofte det ”å ta seieren på forskudd” som har vært dødsstøtet. I stedet bør man rette oppmerksomheten på det som gjenstår av endringen for å opprettholde og styrke drivkreftene og for å holde endringsmomentet oppe.

8. Skap forankring av endringen i ny organisasjonskultur

Det er viktig å kunne vise og tydeliggjøre overfor organisasjonens interessenter hvordan nye metoder, atferdsmønstre og holdninger har bidratt til å gjøre organisasjonen bedre, for eksempel

med hensyn til effektivitet, produktivitet og arbeidsmiljø. Det er viktig at (nye) ledere identifiserer seg med den nye måten å gjøre ting på. Ved rekruttering av nye medarbeidere bør også ansettelseskriteriene reflektere den nye organisasjonskulturen slik at de nye er innstilt på å jobbe etter prinsippene for den nye organisasjonsformen.

Flere gode råd

Nedenfor gis noen flere gode råd. Slike råd kan være nyttige sjekklister når vi skal planlegge endringsprosesser og underveis når vi evaluerer implementeringen.

Vi kan på forhånd ikke være helt sikre på hvor godt resultatet av en OU-prosess blir. Selv om vi synes å gjøre alt riktig etter læreboka, er det ingen garanti for å lykkes. Men vi kan øke sannsynligheten for at den blir vellykket ved å være klar over og ta hensyn til en del forhold. Berg gir noen gode råd som, hvis de følges, normalt vil øke sannsynligheten for et vellykket resultat (basert på Berg (1995: 245)):

1 Medarbeiderne må ha et eierforhold til prosessen

Dette er kanskje den viktigste betingelse for å lykkes med en OU-prosess. Medarbeiderne må selv føle at de er involvert i prosessen og at de har et medansvar. Normalt vil det også gi bedre løsninger når ”de som kjenner hvor skoen trykker” kan bidra. Involvering vil også kunne forsterke drivkreftene og redusere motkreftene. Selv om medarbeidere involveres kan beslutningsmyndigheten ligge hos ledelsen. Det er også viktig at medarbeiderne får tilstrekkelig informasjon om hva som skjer (jf også krav i Aml).

2 Betydningen av tidlig suksess

Det kan virke svært motiverende å se tidlige resultater av vårt arbeid og innsats og at dette får positive konsekvenser for oss selv og andre. Dette kan styrke troen på endringsprosessen og bidra til å holde endringsmomentet oppe.

3 Toppledelsen er aktivt involvert

Ledelsen må gjennom sin atferd vise at de har tro på prosjektet, ellers vil medarbeidere ikke helhjertet gå inn for det. Det overordnede ansvaret for at endringsprosessen lykkes ligger hos toppledelsen.

4 En god forståelse av organisasjonens situasjon

En prosess bør ta utgangspunkt i en strategisk analyse av organisasjonens situasjon. Gjennom å kartlegge interne og eksterne forhold, kan vi identifisere styrker og svakheter ved organisasjonen, og hvilke muligheter og trusler som finnes. På bakgrunn av dette vil vi kunne få en god forståelse av at endring er nødvendig og derfor ønskelig.

5 En klar målsetning

Vi må ha klare og konkrete mål. De må være realistiske og mulige å nå. Målene må derfor relateres til situasjonen som er kartlagt i den strategiske analysen.

6 Bruk av ressursperson

Selv om det er mange endringstiltak en organisasjon kan planlegge og utføre selv, kan det ofte være en fordel av flere grunner å ha med en utenforstående ressursperson eller konsulent. En konsulent kan:

- ha viktig teoretisk innsikt og praktisk erfaring som ikke finnes i organisasjonen
- være rådgiver og samtalepartner, og man kan ta opp forhold det er vanskelig å diskutere internt
- stille diagnose og utfordre tabuområder i organisasjonen
- peke på mulige alternative løsninger, uten å ta stilling til hvilke organisasjonen bør gå inn for
- være katalysator og pådriver i endringsprosessen og se til at den ikke stopper opp
- hjelpe til med å håndtere interne stridigheter og menneskelige og mellommenneskelige problemer

Selv når man bruker ekstern konsulent er det viktig at styringen og ansvaret for prosessen ligger internt i organisasjonen.

7 God forankring av prosessen

Endringsprosessen må være koblet til organisasjonens visjon, formål, verdier og mål. Ved å gjennomføre en god strategisk prosess vil man kunne forankre endringsprosessen i virksomhetens visjon, formål, verdier og mål, og samtidig ha koblet den til situasjonen organisasjonen befinner

seg i. En god strategiprosess kan derfor være et virkemiddel for å skape god forankring av endringsprosessen og skape en utbredt forståelse av at endring er nødvendig. Involverende prosesser er også viktig. Endringsprosessen må også prioriteres så høyt at ikke de daglige og presserende oppgavene stadig blir prioritert fremfor å arbeide med endringsprosessen. Det må settes av tilstrekkelig ressurser for å kunne arbeide med prosessen på en god nok måte, ellers er sannsynligheten for å lykkes liten.

8 Kontinuerlig evaluering av prosessen

Vi bør med jevne mellomrom evaluere prosessen. Blant annet stille spørsmål som: Hva fungerer bra eller mindre bra? Er vi på riktig vei? Bør vi gjøre ting annerledes? Resultatet av evalueringen kan være å justere gjennomføringen, planene eller målene. Evalueringen kan også dokumentere og synliggjøre positive effekter av endringsprosessen så langt. Det kan være motiverende og skape større entusiasme i den videre prosess.

Drift og utvikling side om side

Til slutt: Alle, i hvert fall konkurranseutsatte, virksomheter må ivareta to grunnleggende prosesser for å være levedyktige over tid: drift og utvikling. Samtidig med produksjon av varer og tjenester må organisasjonen forberede morgendagen og utvikle både organisasjon og leveranser. Sagt med andre ord: "Vi må bygge båten mens vi ror." Alle organisasjoner og produkter følger en livssyklus. Før eller siden kommer man til et punkt hvor det er slutt. Har man ikke maktet å fornye seg eller sine leveranser er det over og ut.

Hvis utvikling nedprioriteres til fordel for daglig drift og produksjon av varer og tjenester er det bare et tidsspørsmål før det oppstår en "krise". Derfor vil det alltid være en fordel å være i forkant og kunne foreta godt planlagte og kontrollerte endringsprosesser. Alternativet er å måtte handle når krisen er et faktum. Det kan ofte koste dyrt og løsningene kan være preget av å være nødløsninger og ikke optimale for virksomheten. I verste fall kan det være for sent.

Den store utfordringen er imidlertid, og kanskje noe paradoksalt, å få gehør for at endring er nødvendig også i gode tider. Hvorfor skal vi endre oss når alt går så bra? Å gi et overbevisende svar på dette spørsmålet kan være en nøtt å knekke for mennesker som skjønner at endring og utvikling må foregå kontinuerlig også i gode tider. Det er altså her planlagte endringsprosesser starter, en erkjennelse av at endring er nødvendig.

Kilder

- Beer, M (1987), *Revitalizing Organizations: Change Process and Emergent Models*, Academy of Management Executive, Vol. 1:51-55
- Berg, M.E. (1995), *Organisasjonsutvikling – Metoder og teknikker*, 2. utgave, Cappelen Akademisk Forlag, Oslo
- Bjørvik, K.I. (1993), *Arbeids og lederpsykologi*, 4. utgave, Bedriftsøkonomens Forlag, Oslo,
- Bolman, L.G. og Deal, T.E. (2004), *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse – Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*, 3. utgave, Gyldendal Norsk Forlag, Oslo
- Burnes, B. (2004), *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal*, Journal of Management Studies 41:6 September, gjengitt i Hennestad, B.W. og Revang, Ø. (2004)
- Coetsee, L. (1999), *From Resistance to Commitment*, Public Administration Quarterly, Vol. 23: 204-223
- Dawson, P. (2003), *Understanding Organizational Change – The Contemporary Experience of People at Work*, SAGE Publications, London
- Dent, E.B. og Goldberg, S.G. (1999), *Challenging resistance to change*, Journal of Behavioural Science, 35, 1, 25-41, gjengitt i Hennestad, B.W. og Revang, Ø. (2004)
- Duck, J. D. (1998), *Managing Change – The Art of Balancing*, i Harvard Business Review ON Change, Harvard Business School Press, 1998
- Fischer, G. og Sortland, N. (1992), *Innføring i organisasjonspsykologi*, TANO
- Hennestad, B.W. (2002), *Endringsledelse som implementering – sentrale utfordringer*, MAGMA, Årgang 5, nr.3, gjengitt i Hennestad, B.W. og Revang, Ø. (2004)
- Hennestad, B.W. og Revang, Ø. (red.) (2004), *Master of Management Program – Endringsledelse – Artikkelsamling 2004/2005*, Handelshøyskolen BI, Senter for lederutdanning
- Jacobsen, D.I. (2004), *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Fagbokforlaget, Bergen
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2002), *Hvordan organisasjoner fungerer – Innføring i organisasjon og ledelse*, 2. utgave, Fagbokforlaget, Bergen
- Judson, A. (1991), *Changing Behaviour in Organizations: Minimizing Resistance to Change*, Cambridge, MA, Basil Blackwell
- Kotter, J. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, March-April: 59-67
-

- Kotter, J. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Omholt, K. og Nesse J.G. (1992), *Mennesker, organisasjon og ledelse*, Universitetsforlaget, Oslo
- Remenyi, D., Williams, B., Money, A. og Swartz, E. (1998), *Doing Research in Business and Management – An Introduction to Process and Method*, SAGE Publications, London
- Robson, C. (1993), *Real World Research – A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, Blackwell Publishers, Oxford, UK
- Stanislao, J. og Stanislao, B.C. (1983), *Dealing with Resistance to Change*, Business Horizons, July-August: 74-78
- Strebel, P. (1994), *Choosing the Right Change Path*, California Management Review, Vol. 36: 29-51
- Strebel, P. (1996), *Why Do Employees Resist Change?*, Harvard Business Review, May/June: 86-92
- Woodward, S. og Hendry, C. (2004), *Leading and Coping with Change*, Journal of Change Management 4, 2, side 155-183, gjengitt i Hennestad, B.W. og Revang, Ø. (2004)
- [Www.change-management.com](http://www.change-management.com)