

Endringsledelse

Endringsledelse

Eksempler og modeller

Statskonsult

Utgitt av Statskonsult 2000

Omslagsdesign: Anisdahl, Sand & Partnere AS

Sats: PrePress AS

Trykk: Gjøvik Trykkeri AS

ISBN 82-7483-088-1

Forord

I den senere tid har virksomheter, ledere og medarbeidere blitt stilt overfor store endrings- og omstillingsutfordringer som vedrører organisasjonsstruktur, teknologi, ledelse, visjoner og ikke minst menneskene i virksomheten. Bedre styring av endringer er satt på den politiske dagsordenen.

Denne boka er først og fremst for lederne i statlige virksomheter. De vil ha hovednøkkelen til å effektivisere og kvalitetssikre endringene i egen enhet. Vi har valgt å konsentrere innholdet om ledere som står overfor eller midt oppe i gjennomføring av endringsprosesser. De strategiske betraktningene har en mindre plass i boka. Vi vil også presisere at medarbeidere og tillitsvalgte vil spille en viktig rolle for gjennomføring av vellykkete endringsprosesser.


I arbeidet med boka har mange bidratt med gode innspill og konstruktive kommentarer til innhold og utforming. Vi vil spesielt nevne de virksomhetene vi har hentet eksemplene fra som har mottatt oss på en fin måte, og bidratt til kvaliteten på boka. Beskrivelsen av eksemplene er gjort i samarbeid med de enkelte virksomhetene. Statskonsult er ansvarlig for sammenstillingen av eksemplene.

Boka gir ikke svar på alle aktuelle sider ved ledelse av endringsprosesser. Vi har valgt å legge stor vekt på å beskrive noen eksempler på omstillingsprosesser, og å presentere en modell for styrt endring der planlegging, implementering og evaluering skjer systematisk. Denne modellen gir grunnlag for refleksjon omkring hvordan en større endringsprosess kan gripes an, og tips til elementer som forhåpentligvis kan være nyttige å bruke også i mindre endrings- og omstillingsprosesser.

Vårt ønske er at boka vil være til hjelp og inspirasjon for ledere som vil arbeide systematisk og bevisst med endringsprosjekter i egen virksomhet.

Kjell Sigve Kristensen (prosjektleder), Arne Solstad, Magne Skram Hegerberg og Audun Bredrup Petersen har skrevet boka.

Statskonsult, september 2000

A handwritten signature in black ink, reading "Jon Blaaid". The signature is written in a cursive, flowing style.

Jon Blaaid

Innhold

1. Innledning 9

- 1.1. Oversikt over innholdet 9
- 1.2. Generelt om endring og omstilling 10
- 1.3. Endring i organisasjonssammenheng 11

2. Endringslederen og noen eksempler 13

- 2.1. Et bilde av endringslederen
på grunnlag av noen eksempler 13
- 2.2. Om eksemplene 14
- 2.3. Restrukturering av ekspedisjonsnett
ved Posten Norge 14
- 2.4. Effektivisering i Statens vegvesen,
produksjonsavdelingene 19
- 2.5. Innføring av interne markeder i NRK 24
- 2.6. NSB – et konsern i kraftig omstilling 30
- 2.7. Sammenslåing av de naturvitenskapelige museene
ved Universitetet i Oslo 34
- 2.8. Etatsutviklingsprosessen i kriminalomsorgen 38
- 2.9. Oppsummering av rådene til ledere
i eksempelbeskrivelsene 44

3. Ledelse av endringsprosesser og en sekstrinns endringsmodell 45

- 3.1. To dimensjoner i endringsledelse –
stabilitet og endring 46
- 3.2. Sekstrinnsprosessen – en modell for styrt endring 47
- 3.3. En modell for styrt endring 48

- 4. Oppslutning og motstand i endringsprosessen 62**
 - 4.1. Årsaker til motstand 62
 - 4.2. Holdninger til endring 63
 - 4.3. Endring som overgang 64
 - 4.4. Årsaker til motstand – en «diagnostisk» tilnærming 66
 - 4.5. Vurdering av ulike interessegrupperingers holdninger til endring 70
 - 4.6. Noen tilnærminger til å hindre, redusere og håndtere motstand 71

Litteraturliste 72

1

Innledning

Ledere på alle nivåer i offentlig virksomhet blir i større grad enn tidligere møtt med krav og forventninger om endring og omstilling. I slike situasjoner er det vår erfaring at mange ledere ofte utviser en viss grad av usikkerhet om hvordan de i praksis skal gripe an endringsutfordringene. Konsekvensene av denne usikkerheten kan for eksempel være mangelfull styring og kontroll, mangelfull involvering og eierskap samt mangelfull definisjon av mål og resultater.

I boka redegjør vi for synsmåter og grep som du som leder kan bruke for å redusere noe av denne usikkerheten.

Vi har ikke tatt sikte på å framstille en teori om endring og endringsledelse. Siktemålet er heller ikke å gi en fullstendig framstilling av alle sider ved temaet. Derimot har vi forsøkt å hente ut og samle relevant kunnskap om, og praktiske erfaringer fra denne typen utviklingsarbeid.

Vi har valgt å konsentrere oss om ledelse av mennesker i endringsprosessen, slik at andre viktige områder ikke er tatt med, som for eksempel teknologi, rammer, lover og regler i sammenheng med endringsprosesser.

Vi tror og håper at du ved å lese dette heftet blir bevisst på hvordan du selv tenker i forhold til din måte å lede mennesker, og eventuelt endrer noen av dine egne «bilder», slik at du i større grad lykkes med dine endringsprosjekter.

1.1. Oversikt over innholdet

I boka ønsker vi generelt å gi svar på viktige spørsmål og problemstillinger i endringsledelse.

I kapittel 2 gir vi et bilde av en god endringsleder basert på viten og innsikt fra eksemplene i samme kapittel. Hvilke sentrale

egenskaper og ferdigheter har «superendringslederen» (en leder som behersker endringsutfordringer)?

Samme kapittel inneholder eksempler fra seks virksomheter som har gjennomgått endringer og omstillinger. Vi beskriver eksemplene først før hver enkelt virksomhet setter opp suksessfaktorer og råd til andre ledere i endrings- og omstillingsprosesser. Sentrale spørsmål er: Hvilke kriterier for god endringsledelse har hver enkelt virksomhet kommet fram til? Hva kan du som leder lære av eksemplene?

I kapittel 3 tar vi opp lederens rolle i endringsprosessen. Hva vil det egentlig si å lede endring? Hvilke ledelsesutfordringer er viktige?

I samme kapittel redegjør vi for en sekstrinnsmodell for en styrt endringsprosess. Hvilke trinn, eller faser, er viktige for deg som leder å styre i en endringsprosess? Hvilke spørsmål må du som leder tenke gjennom, og gjøre noe med i endringssammenheng?

Sekstrinnsmodellen er i hovedsak basert på et arbeid av Richard Y. Chang.

I kapittel 4 redegjør vi for vanlige kilder til motstand og noen tilnærminger for å redusere eller fjerne denne motstanden.

1.2. Generelt om endring og omstilling

«Våre problemer ligger for det meste bak oss – utfordringene nå er å bekjempe løsningene.»

Ukjent

Om en verden i utvikling er det sagt at endring er det eneste varige. Mens endring og omstilling tidligere var noe som inntrådte, eller ble iverksatt etter behov med visse mellomrom, har endring i og av organisasjoner nå mer karakter av en kontinuerlig prosess.

Vi lever i en tid med stadig endring og omstilling. Omfattende politiske endringer forandrer vårt syn på verden. Grunnleggende endringer i samfunnet restrukturerer våre liv. Ny teknologi betyr i mange tilfeller at det umulige blir mulig og dagligdags. Endring omgir oss på alle kanter, og evnen til å mestre og lede endringer effektivt er ofte en viktig egenskap hos suksessrike ledere i moderne organisasjoner.

Å lede er et nøkkelbegrep i endring. Det betyr å ta kontroll og skape retning for deretter å håndtere resultatene av endringene. Noen sentrale spørsmål i denne sammenheng kan være:

- Hva betyr alle disse endringene for medarbeidere og ledere?
- Hvordan er det mulig å høste fordeler av vedvarende endringsprosesser?
- Hvordan kan organisasjonen hjelpe seg selv og utvikle seg gjennom de stressfylte erfaringene som endring ofte innebærer?
- Hvordan kan organisasjonen sikre seg at endringer blir håndtert på en fornuftig måte?
- Hvordan kan endring skape mer effektive organisasjoner?
- Er det mulig å gjøre dette og samtidig oppmuntre folk til læring, utvikling og selvrealisering?

Gjennom en bedre forståelse av hvorfor visse tilnæringer til ledelse synes å fungere, er det mulig å arbeide mot målene mer effektivt.

I dag konfronteres ledere med et komplekst og utfordrende press, og samtidig har de fått større muligheter. De må sikre effektiv bruk av ressurser, og til samme tid finne måter å sikre langsiktig effektivitet i organisasjonen de arbeider for. Effektivitet inkluderer evnen til å identifisere de rette tingene å satse på i framtiden: de riktige produktene og tjenestene, den rette teknologien, de beste prosedyrene og strukturene, og hvordan finne, rekruttere og beholde personer som har den rette kompetansen. Effektivitet stiller også krav om evne til tilpasning, så nye krav kan bli imøtekommet.

Planlegging, gjennomføring og mestring av endring vil være én av lederens hovedutfordringer i tiden som kommer, både i privat og offentlig sektor. I produksjonsbedriftene, bankvesenet, utdanningssystemet og helsevesenet er endring i ferd med å bli en del av hverdagen.

1.3. Endring i organisasjonssammenheng

«Trøbbelet med framtiden er at den vanligvis kommer før vi er beredt for den.»

Arnold H. Glasow

Som nevnt er endring en del av hverdagen for de fleste organisasjonene i så vel offentlig som privat sektor. Fokus for endringene er ikke bare effektivitet, men også kvalitet. Endring er ikke lenger bare en påtvunget nødvendighet ut fra krav eller endringer i omgivelsene, eller noe som settes i verk på bakgrunn av interne problemer som har blitt oversett for lenge. Endring er nå en naturlig del av mange organisasjoners liv og utvikling.

Endring er et virkemiddel for kontinuerlig forbedring og fornying av organisasjonen

Endring er ikke noe nytt fenomen, men endringer skjer nå i et høyt tempo og med en annen kompleksitet enn tidligere. Spesielt ledere konfronteres med nødvendigheten av å initiere og håndtere implementering av endringer som et ledd i organisasjonens utvikling.

Som en konsekvens *må ledere forstå og ha ferdigheter i å håndtere endringer for å lykkes i sitt lederskap*. Å lede eller håndtere endring er en vesentlig ferdighet som daglig etterspørres i lederskap. Denne kompetanse er annerledes enn den som ledere må ha for å utøve administrativt lederskap.

2

Endringslederen og noen eksempler

«Ledelse er å bringe folk til steder de ikke har vært før. – Management er å få dem til å bli der.»

Ukjent

2.1. Et bilde av endringslederen på grunnlag av noen eksempler

Vi vil understreke at krav til endringslederen må vurderes i lys av den situasjonen lederen og virksomheten befinner seg i.

Men gjennom arbeidet med eksemplene har vi dannet oss et generelt bilde av de kunnskapene, holdningene og ferdighetene som du som endringsleder bør ha for å mestre forandringer. Vi vil framheve følgende generelle krav til en god endringsleder:

Som endringsleder må du

1. ha en entusiastisk tro på viktigheten og nødvendigheten av endringstiltakene i egen virksomhet og demonstrere personlig energi og handlekraft
2. kunne forme en tydelig og inspirerende endringsvisjon og definere og kommunisere klare og realistiske mål for endringen
3. ha innsikt i hva slags tilslutning fra sentrale personer som er nødvendig for å lykkes med endringsprosjektet
4. ha gode ferdigheter i å bygge positive prosjektteam og etablere og vedlikeholde nettverk
5. ha toleranse for usikre og kaotiske situasjoner og kunne styre prosjektet sikkert mot vedtatte mål
6. ha et velutviklet «helikoptersyn» på endringen ved blant annet å kunne vite hva det er viktig å prioritere (forsømme i riktig rekkefølge)
7. stå fram som en god rollemodell og kunne utvikle positive mellommenneskelige relasjoner

2.2. Om eksemplene

I kapitlet viser vi hvordan noen utvalgte virksomheter har håndtert interne og/eller eksterne endringsutfordringer, slik at du som leder kan få noen tanker og ideer til hvordan du selv kan takle egne utfordringer.

Vi presenterer eksempler fra følgende seks virksomheter: NSB, Posten, Statens vegvesen, NRK, de naturvitenskapelige museer ved Universitetet i Oslo og kriminalomsorgsavdelingen i Justisdepartementet.

Hensikten med eksemplene er å vise forskjellige typer omstillinger. Eksemplene beskriver prosesser og erfaringer som virksomhetene har gjort i sammenheng med omstillingsprosjektene. I samarbeid med oss har virksomhetene beskrevet eksemplene sine. De rådene som blir gitt i slutten av hvert eksempel, har virksomhetene selv kommet fram til. Selv om noen av rådene og suksesskriteriene blir gjentatt i eksemplene, har vi valgt å la dem stå for å markere virksomhetenes egenart. Eksemplene blir beskrevet på forskjellige måter, og de har ulik språkdrakt. Prosjektene er ikke evaluert av Statskonsult.

Eksemplene er à jour per 20. juni 2000.

2.3. Restrukturering av ekspedisjonsnett ved Posten Norge

2.3.1. Bakgrunn for omstillingen

Posten Norge vedtok våren 1996 en omfattende restrukturering av ekspedisjonsnett, dvs. postkontorene. Antall ordinære postkontor skulle reduseres fra 2228 til 900. Landpostbudruiter og rundt 450 postfilialer skulle ivareta at Postens kunder fikk et tilfredsstillende tilbud. Om lag 4000 ansatte ville bli berørt. Den årlige innsparingen ble vurdert til 850 millioner kroner.

Bakgrunn for dette vedtaket var et voksende underskudd i ekspedisjonsnett som følge av automatiserte betalingstjenester. Posten så også et økt investeringsbehov for å kunne henge med i den teknologiske utviklingen.

Beskrivelsen av restruktureringen av ekspedisjonsnett er basert på Statskonsultrapport 1999:9 *En omstillingsprosess. Erfaringer fra Posten Norge BA*.

2.3.2. Hovedutfordringer

Postens hovedutfordringer var å gjennomføre en omfattende nedlegging av postkontor uten at tilbudet til brukere av Postens tjenester ble skadelidende, og at de berørte tilsatte skulle få en god

behandling. En annen viktig utfordring var å få forankret denne omstillingen politisk.

2.3.3. Tiltærminger, teori, grep

I startfasen av denne omstillingen ble det gjort en grundig dokumentasjon av behovet for restrukturering. Dette arbeidet var viktig både for å sikre politisk forståelse for endringsbehovet og, for å formidle endringsbehovet til tilsatte, tillitsvalgte og ledere i Posten.

De tillitsvalgte ønsket ikke å være med i dokumentasjonsarbeidet, men når det først forelå var det et tett samarbeid med de tillitsvalgte. I dette samarbeidet ble det bestemt at ansvaret for de overtallige skulle være et linjeansvar, der de lokale linjelederne fikk ansvaret for å finne løsninger for sine overtallige. Som hjelp til linjelederne i dette arbeidet ble det utarbeidet en omstillingsavtale, som inneholdt forskjellige virkemidler som var tilpasset målgruppens behov. Det ble også bestemt at det skulle tilsettes rundt 50 omstillingskonsulenter som skulle følge opp de overtallige spesielt. Konsulentene ble tilknyttet en postregion og fikk en spesiell kompetanseutvikling som skulle gjøre dem skikket til å utføre oppgaven.

En overordnet målsetting i forhold til de overtallige var at de skulle få en ny jobb i Posten. Alle skulle få tilbud om ny jobb, men de måtte selv ta ansvaret for å søke stillinger. Det ble ikke gitt noen garanti mot oppsigelser selv om det var noe som skulle unngås.

Hver region fikk tildelt en ramme for antall postkontor som skulle være igjen etter omstillingen, og et krav om økonomisk innsparing. Hver enkelt regionsjef måtte deretter finne ut hvordan dette best kunne oppnås. Status på gjennomføring av omstillingen ble jevnlig fulgt opp fra sentralt hold.

Et særpreg ved denne omstillingen var at Posten bevisst la opp til en lukket informasjonsprosess. Det innebar at en arbeidsgruppe arbeidet med en problemstilling med lite innsyn fra andre. Når arbeidsgruppen var ferdig, ble resultatet av arbeidet sluppet på et gitt tidspunkt og fortrinnsvis slik at de ansatte fikk informasjonen først. Begrunnelsen for en slik framgangsmåte var at denne omstillingen var så følsom politisk at det ville være vanskelig å få gjennomført den dersom det var stor grad av medvirkning underveis.

2.3.4. Resultater

Resultatene baserer seg delvis på informasjon fra Posten og delvis på spørreundersøkelse og intervjuer gjennomført av Statskonsult i forbindelse med en evaluering av denne omstillingen (jf. Statskonsultrapport 1999:9).

Ved årsskiftet 1998/99 var ekspedisjonsnettsaken langt på vei avsluttet. Posten hadde nådd det ønskede antall postkontor (900), filialer (450) og landpostbudruiter (2500). 3468 ansatte (enkelte overtallige i administrative stillinger ikke inkludert), tilsvarende 2098 årsverk, hadde blitt identifisert som overtallige. Av de ferdig omstilte har 1922 personer (1338 årsverk) fått ny jobb i Posten, mens 1118 (514 årsverk) har sluttet i Posten, vanligvis ved å benytte seg av virkemidlene i omstillingsavtalen. Et relativt beskjedent antall overtallige (147 personer/80 årsverk) hadde ennå ikke fått en løsning.

Når det gjelder de overtallige i Statskonsults spørreundersøkelse, har flertallet av dem som har fått ny jobb i Posten enten samme type jobb som før, eller jobb i OTS (Omdeling, Transport og Sortering). Mange oppgir at de har lengre reisevei enn før, men få jobber i et annet postområde. Av dem som har sluttet har relativt mange enten fått en ny jobb, eller funnet en annen permanent løsning. Få er uføretrygdet eller uten arbeid. De som fortsatt har jobb i Posten, oppgir oftest lyst og det sosiale miljøet som grunner til det, mens de som har sluttet begrunner det mest med forskjellige årsaker som gjorde det vanskelig å få ny jobb i Posten.

En overvekt av dem som har sluttet eller har fått ny jobb i Posten er fornøyd med behandlingen de har fått. Derimot er en klar overvekt av de gjenværende (ansatte som ikke ble identifisert som overtallige) uenige i at de overtallige har fått en god behandling. Både de gjenværende og de med ny jobb i Posten oppgir delvis at de har fått dårligere arbeidslyst og innsatsvilje og delvis at det ikke er tilfelle, men mener klart at de har fått en mer stressende arbeidsdag, og at publikums negative reaksjoner har vært en belastning. I intervjuene er det noen som gav uttrykk for at de kom i en lojalitetskonflikt når kundene var misfornøyde. De fleste av dem følte at de hadde plikt til å være lojale mot Posten samtidig som de hadde medfølelse overfor kunder og lokalsamfunnet, som fryktet at de ville komme dårlig ut som følge av omstillingen.

En tredjedel oppgir at de har fått personlige problemer som følge av omstillingen. I intervjuene var det flere som trakk fram at det hadde vært tøft å få overtallighetsbevis, og at de følte at Posten da ikke hadde bruk for dem lenger. Noen opplevde dette som et slags tillitsbrudd fra Posten etter at de hadde stått på for Posten over lengre tid. Andre satt ikke med samme følelse av tillitsbrudd og syntes at Posten hadde gitt dem en god behandling.

De gjenværende og de med ny jobb i Posten er omtrent delt på midten i spørsmålet om arbeidsmiljøet er blitt dårligere. Over halvparten i disse gruppene og de som har sluttet, mener imidlertid at omstillingen har vært ødeleggende for arbeidsmiljøet.

Lokale tillitsvalgte, omstillingskonsulenter og personalmedarbeidere var enige i dette, mens lokale ledere var uenige. Et klart flertall av samtlige grupper mener omstillingen har vært en belastning for de ansatte. Likevel rapporterer de gjenværende og de med ny jobb i Posten om høy trivsel, selv om et lite flertall oppgir å trives dårligere nå enn før omstillingen startet.

Mange av de overtallige og gjenværende ville ha fortsatt i den jobben de hadde hvis de hadde kunnet velge fritt. En like stor andel av de gjenværende ville ønsket å få jobb utenfor Posten. På spørsmål om hva Posten helst ville ha gjort, tror de fleste av de overtallige og gjenværende enten at det samme ville ha skjedd, eller at de ville ha blitt sagt opp.

På mer framtidsrettede spørsmål mener et klart flertall av de gjenværende og rundt halvparten av de med ny jobb i Posten at de har fått lære noe nytt, mens et klart flertall i begge grupper sier at omstillingen har fått dem til å tenke gjennom egen fremtid i Posten. Nesten like mange oppgir at de leser stillingsannonser oftere enn før. I intervjuene uttrykker flere bekymring for om Postens økte fokus på salg og kundebehandling vil være hensiktsmessig for de ansatte i Posten, for kunder som Posten ikke tjener penger på, og for Posten selv. Samtidig er det noen som synes denne nye utviklingen er spennende.

2.3.5. Viktige lærdommer

Nedenfor er noen lærdommer fra denne omstillingen som kan ha overføringsverdi til andre omstillinger.

1. Personer med mest kompetanse på omstillinger og endringsledelse blir ofte pådriverne i en omstillingsprosess

I dette tilfellet ble det i stor grad omstillingskonsulentene som var pådriverne. Samspillet mellom dem og lederne var i hovedsak godt, men uansett er det et lederansvar å planlegge og styre en endringsprosess samt å holde seg oppdatert om hvordan prosessen utvikler seg. Det vil derfor være viktig å bygge opp ledernes endringskompetanse. Dette vil delvis bli ivaretatt gjennom praktiske erfaringer, men bør også sikres gjennom forskjellige former for opplæring og veiledning.

2. Ulike perspektiv på en endringsprosess

En leders perspektiv på en omstillingsprosess er forskjellig fra perspektivet til andre aktører. Det betyr at selv om et hendelsesforløp kan beskrives likt av ulike aktører, så kan opplevelsen av det samme hendelsesforløpet være svært forskjellig. I Posten gav det seg blant annet utslag i at ledelsen og berørte av omstillingen

gav svært ulike svar på om omstillingen var vellykket selv om målene med omstillingen langt på vei ble innfridd. For en leder er det viktig å være bevisst på dette.

3. Ivaretagelse av ansatte som ikke blir direkte berørt

En annen viktig lærdom er at det er lett å overse at grupper som ikke blir direkte berørt, også kan oppleve en omstillingsprosess som tøff. Det blir et viktig lederansvar å ivareta også slike grupper.

4. Forebygging av belastning på ledere og støtteapparat

En leder må ha forberedt godt hva som må avgjøres på ledernivå, og hva som kan delegeres. Lederen må også ha et godt støtte-nettverk for å forebygge et stort arbeidspress med mange vanskelige og belastende enkeltsaker. Det er spesielt viktig å være forberedt på når i endringsprosessen arbeidsmengden blir spesielt stor og ha en beredskap i disse periodene.

2.3.6. Suksessfaktorer – råd til andre ledere

1. Gjør et grundig forarbeid

Før omstillingen startet ble det gjort et grundig dokumentasjonsarbeid fra sentralt hold for å få klarlagt omfanget av endringsbehovet. Det la et godt grunnlag for omstillingsarbeidet og skapte forståelse for omfanget av endringene. Mange av de berørte fikk også forståelse for endringsbehovet ved at de merket at trafikken i ekspedisjonsnettet ble mindre.

2. Ha ansvaret for de overtallige

Dette sikret de overtallige en lokal tilhørighet samtidig som lederne ble ansvarliggjort. Den konkrete oppfølgingen av de overtallige ble i stor grad ivaretatt av omstillingskonsulenter. De ble rekruttert internt og rapporterte til regionsjefen. Konsulentene fikk en god innføring i hvordan de skulle håndtere sin funksjon og har fra alle hold blitt berømmet for sin innsats.

3. Sørg for et godt samarbeid med de tillitsvalgte

Postens ledelse og de tillitsvalgte sentralt forhandlet både om omfanget av omstillingen, hvordan den skulle gjennomføres, og hvilke virkemidler som skulle tilbys de overtallige. Etter oppnådd enighet støttet de tillitsvalgte omstillingen og ivaretok sin rolle som støtte for de ansatte som kontaktet dem. Dette bidro vesentlig til en vellykket gjennomføring.

4. Utvis lojalitet mot endringsbeslutningen og forvent lojalitet fra de ansatte

Det virker som om ledere som gikk foran og forsvarte avgjørelsen lyktes bedre med å skape forståelse og endringsvilje blant de ansatte enn dem som sa at dette var en avgjørelse som var tatt over hodet på dem. Denne omstillingen kjennetegnes også av en stor grad av lojalitet fra de ansattes side. Det var svært få eksempler på motarbeiding og protester.

5. Skaff deg tilstrekkelige ressurser til ulike virkemidler for de overtallige

Posten ble bevilget en økonomisk ramme til omstillingen som gjorde det mulig å tilby relativt gunstige virkemidler til dem som ble overtallige i form av sluttvederlag, støtte til kompetanseutvikling eller pendling og ulike pensjonsordninger. Det gjorde at de overtallige hadde en relativt god mulighet til å finne nye løsninger.

2.4. Effektivisering i Statens vegvesen, produksjonsavdelingene

2.4.1. Bakgrunn for omstillingen

Statens vegvesen er organisert med et vegkontor i hvert fylke og Vegdirektoratet sentralt. Stortinget har vedtatt at det skal være produksjonsavdelinger i alle fylkene, unntatt i Oslo. Produksjonsvirksomheten skal være effektiv og konkurransedyktig, og avdelingene har som mål å være ledende innenfor utbygging, drift og vedlikehold av vegger.

Produksjonsavdelingene ved vegkontorene er organisert i produksjonsområder som utfører både drifts-, vedlikeholds- og anleggsoppgaver på bestilling fra trafikk- og utbyggingsavdelingene. De rapporterer til vegsjefen i hvert fylke. Virksomheten på landsbasis koordineres av produksjonsdirektøren i Vegdirektoratet.

I 1997 var omsetningen på produksjon 5,7 mrd kroner, fordelt med 2,9 mrd kroner på drifts- og vedlikeholdsoppgaver og 2,8 mrd kroner på anleggsvirksomhet. 45 % av omsetningen på anlegg ble utført av private entreprenører, mens tilsvarende andel innenfor drift og vedlikehold var 25 %.

Beskrivelsen av effektiviseringsarbeidet i Statens vegvesen er laget i samarbeid mellom produksjonsavdelingen i Vegdirektoratet og Statskonsult.

2.4.2. Utfordringer

De siste årene er Statens vegvesen blitt stilt overfor reduserte bevilgninger og økende krav til effektivitet. I tillegg er det vedtatt

at deler av drift, vedlikehold og utbygging av vegnettet skal settes bort til private entreprenører. Det har ført til redusert omfang av arbeidsoppgaver og mindre midler til å ivareta de oppgavene produksjonsvirksomheten i Statens vegvesen er pålagt. Med bakgrunn i dette er det satt i gang et effektiviserings- og omstillingsprosjekt for å utnytte ressursene på best mulig måte.

Blant utfordringene i forbindelse med gjennomføringen av dette prosjektet er det en eldre arbeidsstokk som har en begrenset erfaring med omstillinger og endringer. Ved omorganiseringen i Statens vegvesen i 1995 ble det innført et organisatorisk skille mellom forvaltning og produksjon. Produksjonsavdelingenes nye rolle (som utfører av oppdrag fra forvaltningsdelen og, et etatsinternt redskap for å ivareta byggherrekompetanse, beredskap, markedskorleksjon og forskning og utvikling) er ennå ikke helt avklart i alle ledd etter forrige omorganisering. For en etat som Statens vegvesen, med en kompleks og desentralisert organisasjonsstruktur, er det også en utfordring å få til en enhetlig endring i hele etaten.

2.4.3. Satsningsområder

Et sjupunktsprogram med tiltak ble tidlig i 1999 startskuddet til omstillingsprosessen i produksjonsavdelingene:

1. Gjennomgå struktur og organisering av vegkontorenes produksjonsavdelinger for å redusere indirekte og faste kostnader.
2. Gjennomføre en kostnadsbesparelse ved å gjennomgå kritisk og forenkle administrative rutiner og systemer samt finne andre innsparingsmuligheter.
3. Løfte alle produksjonsområder opp til konkurransedyktig nivå innen drift og vedlikehold og gjennomgå ressursbruk og organisering.
4. Gjennomgå organisering og tilpasning av ledelses- og støtteapparatet på regionale og landsdekkende produksjonsfelter.
5. Lage et opplegg for intern og ekstern informasjon.
6. Revidere handlingsprogrammet og lage en plan for å utvikle og tilpasse produksjonsvirksomheten i et fire- og tiårs perspektiv.
7. Avklare virkemidler for tilpasning.

I løpet av 2003 skal det nås definerte mål på områdene kostnadsreduksjon, kompetanse og ledelse. For å nå de definerte målene som følger av sjupunktsprogrammet, må ledere i produksjonsavdelingen vurdere

- sammenslåing av organisatoriske enheter og geografiske områder
- nedbemanning, økt mobilitet blant de ansatte og fleksible arbeidstidsordninger
- skjerpete effektivitetskrav til ansatte
- tiltak som øker motivasjonen og kompetansen hos de ansatte
- mer effektiv bruk av materiell (maskiner, kjøretøy og liknende)
- justering av kvalitetskrav
- muligheter for nye samarbeidspartnere både i og utenfor Statens vegvesen

Produksjonsavdelingen sentralt var tidlig i prosessen pådrivere i å identifisere endringsbehov, blant annet gjennom å sammenlikne kostnadsnivået til Vegvesenets produksjonsvirksomhet mot private entreprenører og markedet i Sverige. Arbeidet resulterte i sentrale føringer, som hvert enkelt fylke måtte forholde seg til når de vurderte hvilke innsparingsmuligheter de hadde på de forskjellige områdene. På bakgrunn av disse sentrale og lokale innspillene ble det laget et føringsnotat for hvert fylke som beskriver anbefalte kostnadsreduksjoner. Deretter ble det laget kontrakter mellom Vegdirektoratet og vegsjef og produksjonssjef i hvert enkelt fylke for henholdsvis et år og fire år. Kontraktene beskriver hvilke kostnadsreduksjoner som skal gjennomføres, og på hvilke tidspunkt.

For å unngå et ensidig fokus på kostnadsreduksjon, har lederne blitt oppmuntret til å synliggjøre mulige gevinster ved konkurransedyktig virksomhet, blant annet gjennom å se på muligheter for oppdrag for andre statlige etater og kommuner og nye muligheter for å finansiere virksomheten.

I gjennomføringen av effektiviseringsarbeidet har produksjonsavdelingen sentralt vært opptatt av at både den og ledelsen i de lokale avdelingene skulle

- være åpne og ærlige for å skape felles oppfatning av situasjonen
- få organisasjonen selv til å ta føringen ut fra de politiske rammer som er gitt
- få organisasjonen til å forstå at Statens vegvesen må utvikle en virksomhet som tåler ulike rammebetingelser (som kan stå på egne bein uavhengig av ulike politiske beslutninger)
- få organisasjonen til å tro på egen kompetanse og evner
- få et godt samspill med de ansattes organisasjoner
- få fram «lokomotivene» – gi ansvar til folk som vil og kan

Et sentralt virkemiddel for å oppnå at effektiviseringene skulle gjennomføres i henhold til disse målene, var et skreddersydd lederutviklingskurs som ble gjennomført for de tre øverste ledernivåene i alle fylkene med åpning for oppfølging på utvalgte temaer. Lederne fikk informasjon om endringsutfordringer lokalt, og for produksjonsavdelingene som helhet. De fikk innblikk i verktøy og metoder de kunne bruke i endringsarbeidet, og innspill om hva de kunne forvente av reaksjoner hos seg selv og sine ansatte hvis de ble direkte berørt av endringene. De faglige innspillene om endring ble tett koblet til de konkrete utfordringene som hver enkelt produksjonsavdeling stod overfor. Kurset var forankret i Vegdirektoratet med aktiv deltakelse fra produksjonsdirektøren og hans ledergruppe. I tillegg til dette lederutviklingskurset, har det blitt gjennomført et eget kurs i informasjonsarbeid.

For å utvikle kompetansen til ansatte i produksjonsavdelingen, har alle fylker blitt pålagt å lage kompetanseplaner som beskriver hvilken kompetanse som kreves for å løse arbeidsoppgavene de skal utføre, og hvordan eventuelle mangler på kompetanse kan ivaretas.

2.4.4. Status

Ved årsskiftet 1999/2000 ble det inngått kontrakt om effektivisering i hvert fylke for 2000. Det foreligger også forslag til effektivisering for 4-årsperioden fram til 2003. Noen fylker er allerede i gang med effektiviseringsarbeidet, men på de fleste steder vil det ta tid før endelige resultater av arbeidet vil være synlige. Et tilsvarende arbeid med effektivisering er nå igangsatt for Statens vegvesen som helhet.

Kurset i endringsledelse har blitt gjennomført med positiv respons. Det arbeides med hvordan dette kurset kan følges opp. Arbeidet med kompetanseplaner for hvert enkelt fylke har imidlertid ikke kommet skikkelig i gang.

2.4.5. Viktige lærdommer

Siden produksjonsavdelingen kun skal utføre arbeidsoppgaver på oppdrag fra andre avdelinger i Statens vegvesen, er det viktig å få etablert en god dialog der det sikres en god rolleforståelse og samkjøring både hos oppdragsgiver og oppdragstaker. Det er også viktig at en helhetsforståelse av Vegvesenets strategi ligger til grunn for dialogen mellom avdelingene.

Internt i produksjonsavdelingen er det viktig med kreativitet og initiativ i forhold til hvordan avdelingen kan bli mer effektiv. I de fylkene som er mest initiativrike på dette feltet, er det mindre frustrasjon blant de ansatte. Lederne i hvert fylke må ta initiativ og legge til rette for medarbeidernes kreativitet.

For ledelsen i produksjonsavdelingen blir det viktig å finne en balanse mellom direktiver og endringspress fra sentralt hold som sikrer nødvendig omfang av kostnadsreduksjonene. Samtidig må tiltakene skje med et visst element av frivillighet for å sikre det nødvendige initiativet til at tiltakene blir gjennomført. Dessuten må det arbeides med å sikre at informasjon blir formidlet helt ned i organisasjonen.

2.4.6. Suksessfaktorer – råd til andre ledere

1. Håndter organisatorisk kompleksitet

Produksjonsvirksomheten har to linjer å forholde seg til. Den formelle linjen går fra vegdirektøren til vegsjefen og deretter til produksjonssjefen i hvert fylke. Samtidig har produksjonsdirektøren, på vegne av vegdirektøren, en koordineringsfunksjon i forhold til produksjonssjefene. Det blir derfor viktig med samkjøring og dialog fra produksjonsdirektøren sentralt mot både produksjonssjefen og vegsjefen i fylkene. Dette vil også kunne være en utfordring i andre organisasjoner med en kompleks og desentralisert organisasjonsstruktur.

2. Utform presise retningslinjer for dokumentasjonsarbeid

En erfaring fra arbeidet med å dokumentere kostnadsnivå er at det må gis svært presise retningslinjer for hvordan dette skal gjøres. Dersom tallene som kommer fram ikke oppleves som korrekte fordi det er tvil om framgangsmåten, er det vanskelig å få folk engasjert. Det er et lederansvar å sørge for at dette arbeidet blir gjort grundig.

3. Kommuniser tydelig gjennom hele endringsprosessen

Informasjon og tydelige signaler etterlyses på alle nivåer i en endringsprosess. Siden det alltid vil være usikkerhet til endringer og omstillinger, er det viktigere enn ellers at ledere er synlige og tilgjengelige, viser at de er opptatt av de ansattes situasjon og bruker anledningene de får til å informere både om hva de vet, og hva de ikke vet, og om hva som vil bli endret, og hva som vil bestå. Det er også viktig at ordene blir omsatt til handling.

4. Tenk kreativt om positive muligheter i endringene

En endring bringer vanligvis med seg noen negative konsekvenser og noen positive muligheter. De negative konsekvensene får vanligvis atskillig oppmerksomhet. Det samme er ikke alltid tilfelle for de positive mulighetene som kan følge av en endringsprosess. For å skape engasjement blant medarbeiderne bør en leder i størst mulig grad legge til rette for kreative prosesser som

får fram hvilke positive muligheter som kan følge av en endringsprosess, og hvordan de kan realiseres. I denne omstillingen gjaldt det for eksempel å søke nye samarbeidspartnere i og utenfor vegvesenet.

2.5. Innføring av interne markeder i NRK

2.5.1. Bakgrunn

NRK har i mange år hatt en divisjonsmodell med desentralisert resultatansvar og beslutningsmyndighet. De tre divisjonene Radio-, Fjernsyns- og Distriktsdivisjonen stod selv for alle primæraktiviteter, inkludert tekniske og andre produksjonsressurser. I tillegg hadde NRK tre stabsdivisjoner som leverte tjenester til programdivisjonene.

Styret i NRK besluttet i januar 1997 å gjennomføre en grunnleggende omstilling i konsernet for å styrke NRKs posisjon i en endret konkurransesituasjon og skape trygge arbeidsplasser ved å utforme en organisasjon mer tilpasset omgivelsene. Det ble bl.a. besluttet å etablere en ny divisjon, NRK Ressurser, som skulle samle programdivisjonenes produksjonsressurser og stabsdivisjonenes interne tjenester – for å innrette dem mot kostnadseffektivisering og brukerorientering. Tidligere hadde disse tjenestene i stor grad vært gratis eller kvoteregulert. Nå skulle brukerne av ressursene bære kostnadene som deres produksjon skapte, gjennom et internt marked. Som grunnlag for beslutningen forelå en utredning/analyse av professor Tom Colbjørnsen ved Norges Handelshøyskole, utarbeidet på oppdrag fra det samme styret.

2.5.2. Hensikten med den nye divisjonen

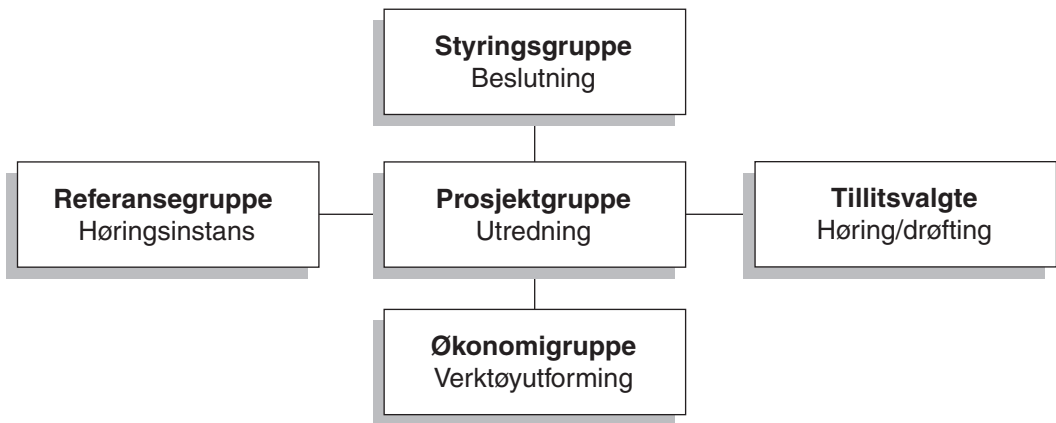
Hensikten med den nye divisjonen var å

- **synliggjøre kostnader:** Vesentlige deler av NRKs budsjett hadde tidligere vært fastlagt sentralt uten å ha blitt tilordnet den løpende programproduksjonen. Det gjorde det vanskelig å få øye på kostnadene forbundet med ulike programskapingsaktiviteter
- **bidra til mer økonomisk ressursbruk:** Tidligere hadde avdelingene fått tildelt ressurser etter et kvotesystem, og innenfor kvotene kunne ressursene brukes «gratis». Det kunne lede til overforbruk av ressurser
- **utnytte stordriftsfordeler:** Ved å integrere produksjonsressurser for ulike programdivisjoner kunne ressursene utnyttes mer fleksibelt og effektivt

- **øke brukerinnflytelsen:** Det var mistanke om at monopol-tiden hadde skapt manglende samsvar mellom hva de interne leverandørene frambrakte, og programskapernes reelle behov
- **fremme NRKs strategiske mål:** Det var nødvendig å konkurranseeksponere organisasjonen for å fjerne ineffektivitet, men unngå konkurranse som kunne ødelegge NRKs unike fortrinn

2.5.3. Organisering

En liten gruppe medarbeidere fikk ansvaret for å utvikle prinsipiene som Ressursdivisjonen skulle bygges opp og drives etter. Prosessen ble forankret i toppledelsen og ble organisert som vist nedenfor.



Prosjektarbeidet ledet fram til den formelle opprettelsen av den nye divisjonen, som skjedde årsskiftet 1997/98. Utforming, anskaffelse og iverksetting av et helt nytt økonomistyringssystem viste seg å bli komplisert og tidkrevende, og det interne markedet trådte derfor først i kraft ved årsskiftet 1998/99, i første omgang på utvalgte områder. Arbeidet med utforming og innføring av økonomistyringssystemet ble etter hvert organisert som et eget prosjekt, med egen prosjektledelse, styringsgruppe, prosjektgruppe og delprosjektgrupper.

2.5.4. Informasjon

Hensikten med endringen og planene for endringsprosessen ble kommunisert ut i alle deler av organisasjonen, ved både skriftlig og muntlig informasjon i ledergrupper og til alle grupper av ansatte. Det ble lagt stor vekt på at prosjektlederen – og senere direktør for NRK Ressurser – selv presenterte visjonen og planene for endringsprosessen på allmøter. Det at ledelsen/direktøren selv var den som reiste rundt og møtte de ansatte «ansikt til ansikt», var en av de viktigste suksessfaktorene i prosessen.

2.5.5. Bred medvirkningsprosess

Vedtaket om omorganisering ble opplevd som dramatisk. Alle de om lag 3200 ansatte i NRK ville bli berørt samtidig av en omstilling. Den nye divisjonen NRK Ressurser ville omfatte 1/3 av NRKs ansatte fra fem forskjellige divisjoner, og linjestyring skulle på flere områder erstattes av et internt marked. Det ble derfor lagt opp til en bred medvirkningsprosess, i samsvar med NRKs målsetting og tradisjon – både i forhold til ledergrupper, enkeltmedarbeidere, fagforeninger og de framtidige kundene.

Fordelen med en bred prosess som involverte hele konsernet, var at man fikk fram tilstrekkelig informasjon, fikk utredet konsekvenser for leverandører og kunder på en grundig måte, og at involveringen av de ansatte modnet organisasjonen for nyordningen. Det var viktig, fordi det var mye motstand i utgangspunktet. Motstanden kom bl.a. fra ledere som så faren ved å få sine maktbaser redusert, og fra ansatte som var urolige for arbeidsplassene og fryktet at interne markeder ville fjerne mye av den faglige og innsatsmessige generøsiteten på tvers av avdelingene, og skape «taksameterpregede» holdninger. Det var også skepsis til at en oppsplitting av etablerte produksjonsmiljøer med programledere og teknikere ville være uheldig både for kvaliteten på produktene og for organisasjonskulturen.

Ulempen med en så bred prosess som det ble lagt opp til her, er at den var tidkrevende og aktiviserte mye energi i organisasjonen. Det viste seg vanskelig å oppnå full konsensus, fordi det var for mange reelle interessekonflikter. Det ble derfor satt tidsfrister i prosessen, og stridsspørsmål ble avgjort av NRKs ledelse. Motstanden og konfliktene ble for øvrig håndtert så konkret og åpent som mulig, etter hvert som de oppstod.

2.5.6. Faser i utredningsarbeidet

Prosjektgruppen delte utredningsarbeidet opp i tre faser:

- **Fase 1: Fastsetting av divisjonens grensesnitt mot andre avdelinger**
- **Fase 2: Utforming av divisjonens interne organisering**
- **Fase 3: Utforming av styringssystemer og spilleregler for det interne markedet**

Fase 1 – Fastsetting av divisjonens grensesnitt mot andre avdelinger

Fastsetting av grensesnittet mot andre avdelinger og hvilke aktiviteter som skulle ligge i NRK Ressurser, ble avgjort ut fra to kriterier; om det fantes stordriftsfordeler i form av kapasitets- og kompetanseutnyttelse, og om det var praktisk mulig og vesent-

lige gevinster forbundet med å eksponere aktiviteten for konkurranse fra eksterne leverandører. Selv når det ikke fantes stordriftsfordeler kunne det være hensiktsmessig å plassere aktiviteter i ressursdivisjonen dersom konkurranse kunne øke brukerorienteringen og kostnadsdisiplinen. Plassering av aktiviteter i NRK Ressurser og programavdelingene kan framstilles slik (figuren viser også hvilke styringssystemer som ble anbefalt):

		Vesentlige gevinster ved å konkurranseutsette?	
		Ja	Nei
Vesentlige stordriftsfordeler	Ja	NRK Ressurser Intern handel	NRK Ressurser Intern avregning
	Nei	NRK Ressurser Intern handel	Programdivisjon Linjestyring

Plassering av aktiviteter i NRK Ressurser

Fase 2 – Utforming av divisjonens interne organisering

Programavdelingenes behov ble analysert med tanke på intern organisering. Dersom behovene var forskjellige, talte det for å inndele avdelingene etter brukerbehov. Dette ble vurdert mot stordriftsfordelene. For de generelle tjenestene (arkiv, transport, bibliotek osv) ville det ikke være hensiktsmessig med brukerinndeling. Divisjonen endte opp med fem resultatenheter, hver rettet inn mot en eller flere interne kundegrupper: Produksjonsavdeling Fjernsyn, Produksjonsavdeling Radio, Nettverksavdeling, Interne tjenester og Eiendomsavdeling. Ved etableringen av divisjonen ble i praksis hele enheter flyttet over, dvs. at strukturen internt i enhetene i utgangspunktet ble beholdt. I realiteten var det derfor bare øverste leder i de enhetene som ble flyttet over, som fikk ny leder. Deretter ble disse med på den videre organiseringen internt.

Fase 3 – Utforming av styringssystemer og spilleregler for det interne markedet

Ved opprettelsen av Ressursdivisjonen ville styring gjennom linjeorganisering i stor grad bli erstattet av intern handel, og det ble da nødvendig å gjøre avtale om priser, kvantum, og hvordan partene skulle forholde seg til hverandre med hensyn til rettigheter og plikter. I denne fasen ble det derfor etablert avtaler og spilleregler som skulle regulere forholdet mellom programenheterne (kunde) og Ressursdivisjonen (leverandør).

2.5.7. Opplæringstiltak

Det ble utarbeidet og gjennomført omfattende opplæringsopplegg i forbindelse med omstillingsprosessen. Det omfattet opplæring i internhandel generelt, prinsipper, rutiner og opplæring i det nye økonomistyringsverktøyet. Det ble også avholdt egne workshops for ledere i Ressursdivisjonen med praktisk trening/rollespill med utgangspunkt i realistiske situasjoner – for eksempel håndtering av «vanskelige kunder» – for å gjøre dem forberedt på hvordan den nye virkeligheten kunne arte seg.

2.5.8. Status i dag

Når det gjelder effekter og gevinster i den nye Ressursdivisjonen så langt, så har man fra september 1998 til september 1999 redusert staben med 56 personer (divisjonen teller i dag 1048 medarbeidere), og man har oppnådd en rasjonaliseringsgevinst tilsvarende 5 % + KPI (konsumprisindeksen).

Internhandelpriippet er etter hvert innført på flere områder i NRK, ved at det gradvis er opprettet et skille mellom de enhetene som skal bestemme hva som skal sendes (kringkastende/kanalsettende enheter), og de enhetene som skal produsere programmene (programproduserende enheter) i radio og fjernsyn. De kanalsettende enhetene kjøper produksjoner fra de programproduserende enhetene, og medarbeiderne arbeider ikke lenger for bestemte kanaler i TV eller radio, men samles i nye enheter som produserer for alle kanaler i både radio og fjernsyn. Organiseringen er opprettet etter en modell fra BBC.

Det første eksempelet på dette er opprettelsen av en egen Nyhets- og distriktsdivisjon, som består av tidligere Nyhetsavdelingen i radio, Aktualitetsavdelingen i fjernsynet, Radiosporten, TV-sporten og virksomheten ved NRKs 18 distriktskontorer. Nyhets- og distriktsdivisjonen selger i dag nyheter til Radiodivisjonen og Fjernsynsdivisjonen. Et annet eksempel er samlingen av kunst- og kulturenhetene fra radioens P2, fjernsynets kulturavdeling og Kringkastingsorkestret i den nye enheten NRK Kultur.

Den siste store omorganiseringen i retning av å skille kringkasting og programproduksjon skjedde i mars 2000 da NRKs styre vedtok å samle all programproduksjon utenom nyhetsproduksjonen i to flermediale divisjoner – NRK Program Oslo og NRK Program Trondheim – som skal produsere program for radio, fjernsyn og nye medier. Kringkasterfunksjonen skilles ut i en egen enhet, NRK Kringkasting, som får ansvaret for å programsette alle NRKs radio- og fjernsynskanaler. Kringkasteren gir produksjonsoppdrag til de ulike programproduserende enhetene.

Gjennom dette vedtaket viderefører NRK de organisasjonsendringene mot en flermedial produksjonsstruktur som altså startet med samlingen av alle tekniske produksjonsressurser og støttefunksjoner i divisjonen NRK Ressurser og med samlingen av alle NRKs nyhetsressurser i en flermedial enhet, Distrikts- og nyhetsdivisjonen. Samtidig fullfører vedtaket innføring av intern handel i hele NRK i en kunde-/leverandørmødel. Den nye organisasjonsmodellen der NRK får et organisatorisk skille mellom kringkasterrollen og programproduksjonen, klargjør og rendyrker NRKs to hovedoppgaver: Kringkasting og programproduksjon. Dette vil etter NRKs mening bidra til ytterligere å effektivisere og profesjonalisere disse to hovedfunksjonene.

2.5.9. Suksessfaktorer – råd til andre ledere

1. Bruk mye tid på direkte kommunikasjon og motivasjon, møt folk ansikt til ansikt

Informert også i situasjoner der ikke alt er klart og der ikke alle svarene foreligger, eller når det ikke er noe å informere om.

2. Møt de ansatte

Rundskriv, e-post o.l. kan aldri erstatte menneskelig kontakt. Det holder ikke å overlate denne kontakten til stabfolk, konsulenter eller andre.

3. Forklar de ansatte hvorfor og hvordan de må endre seg

Ledelsen må vise retningen for endringen og begrunne omstillingen med eksempler fra medarbeidernes hverdag og arbeidssituasjon.

4. Vær åpen, ærlig, tydelig og troverdig

Ledere må aldri operere med skjulte agendaer. Det er helt avgjørende for å lykkes at lederen handler som hun/han sier – ord og handling må være ett.

5. Bruk tid på å sette deg inn i og forstå – og snakke om – kulturforskjeller

Hvorfor tenker folk som de gjør? Skaff deg så mye kunnskap som mulig om de grupperingene og kulturene som skal slås sammen. Organisasjonskulturen er en sentral faktor i endringsprosjekter.

6. Avklar eventuelle konflikter etter hvert som de oppstår

Unngå midlertidige kompromisser og utsettelse av endelige avklaringer.

7. Ha praktisk erfaring fra prosjektledelse

Det er til stor hjelp å ha kunnskap om organisasjonsteori og psykologi, for å forstå menneskelige reaksjoner og prosesser. I tillegg kan det være lurt å ha kunnskap i markedsføring, fordi endringsledelse blant annet handler mye om å selge, overbevise og markedsføre.

Kilde: Tom Colbjørnsen/Bjørn Suhrke «Å bygge børs i katedralen» (artikkel i tidsskriftet Praktisk økonomi & ledelse), intervju med Ressursdirektør Arild Hellgren, NRK, samt NRKs nettsider.

2.6. NSB – et konsern i kraftig omstilling

2.6.1. Bakgrunn

NSB er et selskap med en lang historie som strekker seg nesten 150 år tilbake i tid. NSB har fra starten hatt en viktig samfunnsrolle og har hatt stor betydning for utviklingen av infrastrukturen i Norge, ikke minst av lokalsamfunnene. De ansatte har gjennom alle årene utvist en spesiell stolthet over å jobbe ved jernbanen, og personalet har mange positive kvaliteter som det er viktig å ta vare på i den videre omstilling av NSB.

Konsernet er på mange måter en tradisjonell bedrift med en sterk tilknytning til det statlige miljø. NSB ble i 1996 omgjort til særlovselskap, og infrastrukturen ble skilt ut og omdannet til Jernbaneverket. Samtidig ble det satt i gang et arbeid for å få fram en felles plattform med visjon, ønsket omdømme, verdier for de ansatte, strategiske mål og regnskaper innen fem ulike områder. Denne plattformen har senest vist sin viktighet i forhold til kontinuitet i omstillingen ved skiftet av toppledelsen juni 2000. Bedriften NSB har stukket ut en retning og etablert en felles virkelighetsoppfattelse av hvor NSB skal være i fremtiden.

2.6.2. Utfordringer

NSB har over lengre tid vært inne i en omstillingsprosess som har økt i styrke i takt med kravene fra eier og kundene. Spesielt to drivkrefter har ligget til grunn for prosessen: markeds- og kunderetningen og kostnadseffektiviseringen.

2.6.3. Endringsprogram

Ikke minst endringen i 1996 satte for alvor i gang prosessen fra forvaltningsdrift til forretningsdrift. Denne erkjennelsen har ført til at programmet «Fra ord til handling» ble laget. Fra starten av var programmet tenkt som en felles plattform for å sikre en lik oppfattelse i bedriften av behovet for omstilling, og hva NSB

ønsket å oppnå. Programmet har vist seg å være et nyttig verktøy og har dannet rammen rundt omstillingen. Betydningen av programmet har økt etter som omstillingen har forløpt.

Formålet med «Fra ord til handling» har vært:

- Tydeliggjøre hva NSB ønsker å stå for
- Styrke og styre NSBs omdømme i viktige målgrupper – få frem det positive som skjer
- Få frem en felles visjon, ønsket omdømme og verdier
- Bedre kommunikasjon på tvers av nivåer og faggrupper
- Sette fokus på kommunikasjon, kompetanse og ledelse
- Skape en kultur for stadig forbedringer
- Bidra til å realisere NSBs strategiske utfordringer

Programmet ble etablert ved først å få fram fakta om NSBs omdømme eksternt og internt. Markeds- og medarbeiderundersøkelser ble gjennomført. Neste skritt var diskusjoner på den årlige Samarbeidskonferansen, der 150 medarbeidere, fagforeningene og den sentrale ledelsen bidro til å sette ord på hva det ønskete omdømme til NSB skal kjennetegnes av:

- Til å stole på
- Kilde til overskudd
- Miljøvinner

Fokusområder

Ut fra gapet som ble konstatert mellom dagens omdømme og ønsket omdømme, arbeidet ledelsen sammen med de tillitsvalgte for å få valgt ut fem områder hvor utfordringene er størst for NSB:

- Kundeorientering
- Presisjonskultur
- Ledelse
- Kommunikasjon
- Kostnadseffektivisering

Prosessen med å gå fra dagens omdømme til å sette ord på ønsket omdømme, medførte også at ledelsen sammen med de tillitsvalgte fikk satt ord på behovet for forandring. Denne erkjennelsen var viktig for å sikre en felles forståelse, ikke minst i kommunikasjonen med de ansatte:

Fra:	Til:
Forvaltning Intern fokus Suboptimalisering Båstenking Formell medbestemmelse Fravær av ledelse Informasjon Ord	Forretning Kunderetting Helhet og konsekvens Samarbeid og fellesskap Reell involvering Synlig ledelse Kommunikasjon Handling

Verdibasert ledelse ble satt i fokus. Lederen skal bidra til å realisere kundeorienteringen i handlinger, medvirke til at kundene opplever at NSB er til å stole på og vise en adferd som er preget av presisjon og punktlighet. Lederen skal være opptatt av konsernets totale resultat og resultat i eget ansvarsområde, utvikling av medarbeidere, arbeidsmiljø og samarbeid. Offensiv kommunikasjon overfor kunder, media og myndigheter og at kommunikasjonen er preget av ærlige og klare tilbakemeldinger. Lederne i NSB har et spesielt ansvar for å realisere disse verdiene. Det felles verdigrunnlag i NSB er i ettertid skrevet ut i tre punkter:

- Ansvarlig
- Modig
- Vise gjensidig respekt

2.6.4. Resultater

I omstillingsprosessen har NSB opplevd at det har vært nyttig å ha disse verdiene i bunn. Både de ansatte og ledelsen er blitt utfordret på verdiene i alle faser av omstillingen.

Helhetstankegangen – totaliteten – at alt skulle henge sammen, har også vært viktig for ledelsen i utformingen av programmet «Fra ord til handling» og de prosesser som har fulgt i ettertid. Andre programmer og tiltak innen organisasjonsutvikling og personal, er blitt heftet på den felles plattformen «Fra ord til handling» for å sikre kontinuitet og helhet.

Ledelsen har innsett betydningen av en felles retning for et stort konsern som NSB. Basert på den felles visjonen, det ønskede omdømme, det felles verdigrunnlag og de fem fokusområder, startet konsernledelsen arbeidet med å få på plass de viktigste strategiske målområder, og hvilke strategier som NSB skulle følge for å omstille seg og oppnå de ønskede resultater. Et viktig verktøy i denne prosessen var også etableringen av de fem regnskapene: Trafikksikkerhet-, Kunde-, Medarbeider-, Miljø-, og Økonomiregnskapet.

Egne regnskaper for oppfølging av tjenestene skal leveres kundene. Oppfølging av medarbeidernes tilfredshet og måling av kompetanseutviklingen er viktige satsningsområder. Dokumentasjon på i hvilken grad NSB rent faktisk er en miljøvinner osv. har vist seg å være et meget sterkt redskap i utviklingen av konsernet. Regnskapene bidrar til å sette fokus på de fem områder og sammenhengen mellom dem. Regnskapene inneholder historiske fakta, men etableringen av de fem regnskapene har satt i gang en måleprosess i konsernet og diskusjon rundt hva som er viktig at NSB måler seg selv på. Grunnlaget for å utvikle balansert målstyring er lagt med de fem regnskapene.

NSBs lederskole

Som resultat av behovet for omstilling, har NSB satt et stort fokus på ledelses- og kompetanseutvikling. I forlengelse av Samarbeidskonferansen i 1998, hvor ledelse ble fastlagt som et fokusområde, har NSB grunnlagt NSBs lederskole. Lederskolen spenner over sju ulike moduler fra 1. linjelederkurs til lederkandidat- og topplederprogram.

Alle nivåer i ledelseshierakiet involveres på denne måten i omstillingen som er et sentralt tema på alle moduler på Lederskolen. Topplederprogrammet har NSB lagt opp som en coachingmentorordning, og deltakerne utfordres på sentrale problemstillinger som gjelder konsernet. I løpet av det toårige programmet, skal det gjennom gruppearbeid utvikles konsepter og strategier som kan brukes av NSB til å videreføre omstillingen.

2.6.5. Lederevaluering

Lederne i NSB er gjennom de to siste årene blitt målt på i hvilken grad de oppnår resultater som understøtter «Det nye NSB». NSB har etablert årlige lederrevisjoner hvor lederne måles på sine resultater innen alle de fem strategiske målområder. Resultatet av lederrevisjonen er grunnlag for vurdering av videre karrieremuligheter i NSB for den enkelte leder.

2.6.6. Omorganisering

NSB har senest sommeren 1999 gjennomført en stor og gjennomgripende omorganisering i morselskapet. Omorganiseringen hadde sin begrunnelse i konkrete krav til resultatforbedring innen 2002. Omorganiseringen har vært et virkemiddel for å bli mer kunde- og markedsorientert og mer kostnadseffektiv.

Omorganiseringen ble drøftet med personalorganisasjonene som var med i prosessen og aktivt bidro til gjennomføringen. I forarbeidsprosessen ble det lagt vekt på en sterk sentral koordinering og desentralt ansvar.

Den sterke sentrale koordineringen fant sted i en arbeidsgruppe bestående av interne jurister, bedriftshelsetjenesten, informasjonsmedarbeidere, personalfolk og representanter for Arbeidsmarkedsetaten. Et omstillingssekretariat stod for det administrative ansvar. Effekten av denne sentrale koordineringen har vist seg i ettertid å ha hatt stor betydning for de personalmessige resultater av omorganiseringen. Samarbeidet med Arbeidsmarkedsetaten har forløpt veldig bra og vært til stor nytte for NSB.

2.6.7. Suksesskriterier – råd til andre ledere

På bakgrunn av flere års kontinuerlig omstilling og en ny større omorganisering, har NSB følgende råd til ledere i staten:

1. Tre momenter er viktige når det stilles krav til ledere som skal takle endringsprosesser:
 - Ta ansvar for omstillingsprosessen. Alle ledere har et ansvar – stort eller lite.
 - Utvis mot. Ledere må ta nødvendige samtaler – åpent og ærlig.
 - Vis medmenneskelighet. Det er viktig å oppnå gjensidig respekt. Den enkelte må føle seg verdsatt og ha et verdighetsbehov i denne sammenhengen.
2. Påse at målformuleringene fra starten av er meget tydelige. Enkle, klare og kommuniserbare mål bør være utformet fra starten av omstillingsprosessen. Nåsituasjon og framtidssituasjon er beskrevet og kommunisert ut til alle ansatte.
3. Vær så åpen og ærlig som mulig i informasjonen i omstillingsprosessen slik at rykter og hemmelighetskremmeri blir unngått.
4. Ha god kompetanse i prosjektledelse.

Kilde: Kvalitetssjef Henriette Dan Pedersen, NSB

2.7. Sammenslåing av de naturvitenskapelige museene ved Universitetet i Oslo

2.7.1. Bakgrunn for omstillingen

De naturvitenskapelige museene ved Universitetet i Oslo har over 100 ansatte og har som oppgave å drive forskning og formidling knyttet til naturvitenskap. De enkelte museene har vært Zoologisk museum, Botanisk museum, Geologisk-mineralogisk museum, Paleontologisk museum. I tillegg var Botanisk hage og Skoletjenesten egne enheter.

Med utgangspunkt i to større utredninger vedtok Kollegiet ved Universitetet i Oslo 15.september 1998 at de naturvitenskapelige museene, Botanisk hage og Skoletjenesten på Tøyen skulle slås sammen til et museum.

Museet fikk status som et fakultet med en direktør ansatt på åremål. Direktøren rapporterer direkte til Kollegiet. Museet rapporterer også til et nyoppnevnt styre.

Beskrivelsen av sammenslåingen er basert på samtaler med museets ledelse.

2.7.2. Hovedutfordringer

Med utgangspunkt i et vedtak på overordnet nivå om organisasjonsform, har den nye museumsledelsen utformet mål og visjon for det nye museet og en plan for å gjennomføre sammenslåingen. Videre skulle ledelsen konkret gjennomføre sammenslåingen og utforme en organisasjonsstruktur som ville bidra til å realisere museets mål og visjon. Det innebar blant annet å få til en overføring av ansvar for de enkelte museene fra Matematisk-Naturvitenskapelig fakultet der de var plassert tidligere til det nye museet, og dessuten å få til en hensiktsmessig ansvarsdeling mellom Kollegiet ved Universitetet i Oslo, styret ved museet, museumsledelsen og Mat-Nat-fakultetet.

Internt på museet har en viktig utfordring vært å få seks atskilte enheter som har liten tradisjon for samarbeid på tvers, og der mange var lite motiverte for sammenslåing, til å bli en enhet. I denne sammenhengen har det også vært viktig å overvinne skepsisen til den sentrale administrasjonsenheten som ble opprettet for å koordinere aktiviteten. Dessuten ble det viktig å legge til rette for endring blant ansatte som hadde lite erfaring med omstillinger.

En utfordring har vært å gjennomføre en såpass omfattende omorganisering med knappe ressurser til rådighet. På lengre sikt vil ledelsen ved museet arbeide med å sikre nødvendige ressurser til å legge forholdene fysisk til rette for sammenslåingen, blant annet gjennom ombygging og utbygging av eksisterende lokaler.

2.7.3. Tilnærminger, teori og grep

I innledningen av endringsarbeidet prioriterte ledelsen å skape forståelse for endringsbehovet. Det ble tydelig formidlet at kollegiets vedtak skulle gjennomføres. Det ble også lagt vekt på å synliggjøre hvilke muligheter som lå i vedtaket. Det ble også arbeidet med å skape interesse for hvordan en sentral administrasjonsenhet kunne bidra til museumsdriften.

Når forståelse for endringsbehovet var oppnådd, dreide fokus

mot hva som skulle være det nye museets visjon. Et viktig element i dette arbeidet var en to dagers samling for samtlige ansatte der museets framtidige visjon og arbeidsoppgaver var tema. Når arbeidet med museets framtidige visjon og arbeidsoppgaver var sluttført, begynte arbeidet med å bestemme museets fremtidige organisasjonsstruktur, et arbeid som pr. i dag ikke er sluttført.

Gjennom hele prosessen har det vært et sterkt fokus på informasjon og medvirkning. Det har vært holdt faste informasjonsallmøter, og informasjon om omstillingsarbeidet har fortløpende blitt lagt ut på Intranett. Det har vært et uttrykt ønske at de ansatte skulle bidra med sine ideer. Spesielt har de ikke-vitenskapelige ansatte blitt oppmuntret til å bidra i større grad enn tidligere. Ledelsen har lagt stor vekt på å være mest mulig tilgjengelige.

Det er også tenkt på hvordan museet skal fungere når omorganiseringen er gjennomført. Fokus er blant annet på hvordan arbeid på tvers kan oppmuntres og gjennomføres, særlig gjennom å sette sammen prosjekter på tvers av gamle organisasjonsstrukturer. Ledelsen er også opptatt av hvilken kultur som skal prege det nye museet, og hvordan dette kan oppnås. Etter at omorganiseringen er gjennomført, vil ledelsen arbeide med kompetanseutviklingsplaner for å sikre samsvar mellom museets satsningsområder og de ansattes kompetanse. Generelt ønsker ledelsen å etablere mer styring og strategisk fokus på virksomheten.

Den nye ledelsen ved museet har søkt støtte fra Universitetets personaladministrasjon og et eksternt konsulentfirma i deler av prosessen. Det har også vært nødvendig med en dialog med Universitetets ledelse for å avklare enkelte retningslinjer som har blitt opplevd som uklare.

2.7.4. Status

Informasjon om sammenslåingen ble innhentet kort tid etter at visjonen og målene for museet samt planen for å gjennomføre omstillingen var lagt. Omstillingsprosessen som helhet kan derfor ikke vurderes, men noen sentrale delmål har blitt nådd.

Det er en forståelse for at vedtaket om sammenslåing skal gjennomføres. Det foreligger også en erkjennelse av at en sammenslåing gir nye muligheter, selv om mange føler at de mister mye når den gamle organiseringen blir borte. Engasjementet rundt hvordan museet skal fungere videre har til dels vært stort, spesielt fra grupper ved museet som tidligere ikke har deltatt aktivt.

Viktige kriterier for å få til en vellykket fusjon vil være å få etablert ryddige ansvarsforhold og en velfungerende administra-

sjonsenhet. Det blir også viktig å sikre nødvendige ressurser til ombygging og opprusting av museet. Internt i museet vil et sentralt suksesskriterium være at arbeidsforholdene legges til rette slik at de oppfordrer til samarbeid og samspill på tvers av de gamle strukturene.

2.7.5. Suksessfaktorer – råd til andre ledere

Basert på erfaringene så langt i prosessen, fremhever ledelsen ved museet følgende suksessfaktorer for ledere som skal gjennomføre en sammenslåing:

1. Lag og utform en strategi for organiseringen

Forut for en organisasjonsendring av denne typen, bør det ha vært en grundig strategisk diskusjon som legger premissene for den nye organisasjonsstrukturen. I dette tilfellet ble fusjonen vedtatt uten en slik diskusjon.

2. Ivareta ulike gruppers behov

I en organisasjon som har vært preget av lite endring over tid, vil det være sterke krefter både for og mot endring. Det merkes ved at noen bidrar lite i prosessen, mens andre viser stor entusiasme og innsatsvilje. Det blir en lederutfordring å ivareta begge gruppene.

3. Ha oversikt over stemningen

De som er aktivt mot en omstilling, kan ofte være relativt få, men de kan lage såpass mye støy at det er lett å tro at de representerer en majoritet. Det betyr at en leder bør ha mye uformell kontakt med medarbeidere i organisasjonen for å vite hvordan stemningen er og for å kunne oppklare eventuelle uklarheter og misforståelser som ellers kan skape negative reaksjoner.

4. Vær bevisst på betydningen av god informasjon

Det er svært viktig å informere godt i en omstillingsprosess. Ledelsen må derfor planlegge informasjonsarbeidet grundig, være bevisst på å informere jevnlig og opprette faste informasjonskanaler. I tillegg til å informere aktivt bør ledelsen gjøre medarbeiderne oppmerksom på at de også har et ansvar for å bli oppdatert. Allikevel er det grunn til å tro at det alltid vil være noen som føler at de ikke blir godt nok informert.

2.8. Etatsutviklingsprosessen i kriminalomsorgen

2.8.1. Bakgrunn for omstillingen

Diagnosen for etaten i 1993 inneholder følgende områder:

- En etat som hadde uavklarte målsettinger og derfor sprik i oppfatninger og prioriteringer
- En etat uten særlige tradisjoner for langtidsplanlegging ut over neste budsjettår
- En etat med en lite utbygd felleskultur og en nokså svak lojalitet og samhørighet mellom ytre etat og sentralledelsen i Justisdepartementet
- En etat med svak organisasjonsforståelse og lite kultur på helhetlig utviklingsarbeid, og der det som skjedde av nye ting, var knyttet til enkeltprosjekter
- Svært ulik forståelse av behovet for organisasjonsutvikling

Ut over våren 1993 begynte arbeidet med budsjettproposisjonen for 1994, og det ble et dokument for forankring og tydeliggjøring av etatsutviklingsprosessen.

2.8.2. utfordringer i et seksårsperspektiv

På et møte med fengselsdirektørene i mai 1993 ble det presentert noen første tanker om hva som måtte på plass dersom kriminalomsorgen skulle bli en bedre organisasjon. En ønskeliste i et seksårsperspektiv ble oppsummert i følgende punkter:

- virksomhetsidé som er solgt inn - kriminalpolitisk forankring
- tydeliggjorte organisasjonsverdier som er tatt i bruk ved siden av reglene
- tydeliggjorte lederoppgaver på alle nivåer
- utviklet og tatt i bruk ledelsesprinsipper og ledelseskriterier
- utviklet og tatt i bruk kvalitetskrav for de største tjenestemannsgruppene, tilbakemelding
- en etat der det er slitsomt og morsomt å være
- fleksibel ressursstyring

2.8.3. Hva ble satt i gang?

I en viss utstrekning ble veien til mens man gikk, men det var politisk bestemt at organisasjonsutviklingsarbeidet måtte igangsettes. Det var organisasjonsutvikling (OU) som var utgangspunktet, ikke et definert behov for å endre kriminalpolitikken. Den prosessen som ble innledet, var knyttet til den *ordinære linje-*

ledelsen, og den ble ivaretatt i tilknytning til ordinær drift og ledelse av etaten. I stor utstrekning ble prosessens enkelte skritt til underveis, basert på den innledende definisjonen av utviklingsmålet.

De første utviklingstiltakene

Etatsutviklingsprosessen hadde fått en politisk forankring, og det var viktig å synliggjøre det. De viktigste tiltakene innledningsvis var:

Å etablere en god etatsledelse

- Å etablere en «etatsledelse» som fungerte godt, måtte skje ved å videreutvikle den eksisterende linjeledelsen. Det ble etablert en «toppledergruppe» i kriminalomsorgsavdelingen, som bestod av ekspedisjonssjefen, avdelingsdirektørene, sjefsinspektøren og prosjektlederen for soningsrestansene. For denne gruppen ble det startet en «teamprosess» med bistand fra Statskonsult. Teamprosessen skulle koples til de ordinære lederoppgavene i toppledergruppen.
- Den høyest prioriterte målsettingen for etatsledelsen ble å framskaffe en tydelig policy, tydelige målsettinger for etaten og å kunne stå samlet om det. Tilbakemeldingen fra ytre etat om at etatsledelsen spriker i alle retninger, skulle tas på alvor.
- Denne teamutviklingsprosessen pågikk gjennom ca. 1,5 år, og den sentrale arbeidsoppgaven for toppledergruppen var å videreutvikle budsjettproposisjonen som etatens viktigste dokument. Gruppen brukte derfor mye tid på å skrive budsjettproposisjonen sammen.

Selge inn behovet for etatsutvikling/forandring

Det var svært varierende erkjennelse i etaten av behovet for forandring. Det var også svært varierende meninger om hva som eventuelt var bra eller dårlig ved dagens etat. I tillegg var forståelsen av OU-arbeid lite utviklet i etaten.

Innledningsvis var det derfor helt nødvendig å selge inn følgende budskap:

- Etatsutviklingsarbeidet er igangsatt og kan ikke stoppes
- Forandring er nødvendig
- Etatsutviklingsarbeidet vil berøre alle
- Prosessen vil gi alle anledning til å delta

Dette budskapet ble presentert i et stort antall møter på ulike nivåer i etaten, på konferanser og i etatsbladet *Aktuelt*.

«Brevet til alle»

På slutten av driftsåret 1994 hadde etatsledelsen behov for å oppsummere status og formidle dette til alle ansatte. Det ble derfor startet arbeid med et eget «*etatsutviklingsbrev*», som ble sendt ut som innledning til driftsåret 1995. «Brevet til alle» ble sendt ut til direktørene og kontorsjefene med beskjed om at de fikk kopiere og sørge for at hver enkelt ansatt fikk sitt personlige eksemplar. Når denne distribusjonsjobben var gjort, skulle hver driftsenhet ha minst ett personalmøte for å gå igjennom brevet.

Brevet inneholdt også invitasjon til en konkurranse om virksomhetsidé og en bred invitasjon til å delta i etatsutviklingsarbeidet.

Felles forståelse hos viktige aktører

Kriminalomsorgen var ikke en etat med tradisjoner for organisasjonsutviklingsarbeid. For å bidra til noe bedre felles forståelse og plattform ble det arrangert et todagers *strategikurs* for samtlige fengselsdirektører, et utvalg kontorsjefer, forbundsledelsen i de største tjenestemannsorganisasjonene og etatsledelsen. Målsettingen var også å etablere en viss grad av felles OU-begreper.

Et annet tiltak var å arrangere et «arbeidsseminar om fremtiden». Her ble et stort antall ledere i etaten invitert til «Scenario om kriminalomsorgen». Også et antall eksterne personer fra bl.a. domstolene ble invitert. Det viktigste var at alle ble kjent med scenario-teknikken og den måten å tenke på. En annen gevinst var at alle fikk innblikk i at det kunne tenkes alternative framtid, og at etaten selv kunne påvirke fremtiden. Arbeidsseminaret ble oppsummert i en rapport. Det er viktig å understreke at parallelt med dette utviklingsarbeidet gikk den ordinære driften i etaten. Etatsutviklingsprosessen var fortsatt knyttet til ordinær linjeorganisasjon. Etatsutviklingsarbeidet ble også reflektert i etatens viktigste styringsdokument, det årlige tildelingsbrevet.

Møtestruktur

På fengselssiden lå det til rette for å utvikle en mer aktiv samhandling mellom sentralledelsen i departementet og ledelsen i ytre etat, dvs. fengselsdirektørene for distriktene og sentralanstaltene. De var bare ni personer, og de hadde klart signalisert at de ønsket å ha en sentral rolle i etatsutviklingen. Det ble derfor etablert en tett møtestruktur som virkemiddel for å få til dette.

Ta i bruk gode tildelingsbrev som grunnlag for mål- og rammestyring

Det var etablert en kultur og ordninger som innbød til detaljstyring og prosjektetablering fra enheter/fagmiljøer i departementet. Skulle økonomistyringen bli tatt på alvor, måtte dette opphøre

og full rammetildeling gjennomføres. Det har derfor vært et viktig mål i etatsutviklingsarbeidet å gjøre tildelingsbrevet til etatens viktigste styringsverktøy gjennom kvalitetsforbedring hvert år.

Tildelingsbrevene skulle

- reflektere innholdet i budsjettproposisjonen og komiteinnstillingen
- vise etatens prioriteringer på kort og lang sikt
- tydeliggjøre de målsettingene som skulle gjelde for det kommende driftsåret
- gi resultatkrav som hang godt sammen med mål og prioriteringer
- fastsette de ressursrammene som ble stilt til disposisjon

Gjennom det tette samarbeidet med fengselsdirektørene har styrings-/etatsledelsesdialogen blitt meget god.

2.8.4. Fortsatt etatsutvikling

Arbeidsform

Arbeidet med en stortingsmelding er forutsetningsvis et politisk arbeid som foregår i departementet for lukkede dører. Fortsatt OU-arbeid foregår i etaten i full åpenhet. Det var åpenbart at de viktige beslutningene i etatsutviklingsarbeidet ikke kunne tas før Stortinget hadde debattert den framtidige kriminalomsorgen. Samtidig var det klart at det ikke var hensiktsmessig å stoppe opp det åpne etatsutviklingsarbeidet. Det var et behov for å forsøke å kombinere disse to prosessene best mulig.

Gjennom Stortingets behandling av kriminalomsorgsmeldingen fikk etatsutviklingsprosessen sin plass:

- Etatens visjon og virksomhetsidé
- Etatens verdigrunnlag og prinsipper for straffegjennomføring
- Etatens målsettinger
- En politisk aksept av de virkemidlene som kan brukes i straffegjennomføring
- En politisk aksept av en ny etatsstruktur

Det sier seg selv at meldingen dermed levde opp til ambisjonen om også å representere en type strategisk plan for etaten.

Parallell etatsutvikling i linjeorganisasjonen

Behandlingen av kriminalomsorgsmeldingen gav etatsutviklingsarbeidet et nytt og bedre grunnlag. Nå var det i stor utstrekning slutt på uklarheter og uavklarte diskusjoner, og etatens «oppdragsgiver» hadde tydeliggjort sine forventninger og bestillinger.

- Det har vært forutsatt at oppfølging av kriminalomsorgsmeldingen må skje jevnt og trutt og antakelig strekke seg over en tiårsperiode.

Gjennom denne etatsutviklingsprosessen har kriminalomsorgen blitt en relativt gjennomført «målorientert etat» der mål og rammestyring er rimelig godt etablert, og der de fleste tjenestemenn har rimelig god innsikt i etatens målsettinger og verdi grunnlag. Neste fase er å gjøre etaten mer fokusert på å oppnå resultater. Dette skjer samtidig med at større prosjekter skal gjennomføres.

2.8.5. Oppfølging av kriminalomsorgsmeldingen – status i etatsutviklingen

1. En stor omorganisering av etatsstrukturen er vedtatt av Regjeringen, varslet i budsjettproposisjonen og skal være gjennomført per 01.01.2001. Det er etablert en liten prosjektorganisasjon som tilrettelegger dette. Dagens ordning med friomsorgen og fengselsvesenet som to etater oppheves, og det etableres seks kriminalomsorgsregioner med helhetsansvar for alle typer straffegjennomføring. Dagens ordning med fengselsdistrikter og sentralanstalter oppheves. En stor del av departementets forvaltningsoppgaver blir lagt ut, og departementet konsentrerer seg om kriminalpolitikk og etatsledelse.
2. Det er etablert et hurtigarbeidende lovprosjekt som utarbeider utkast til nytt lovgrunnlag for hele kriminalomsorgen. Lov om straffegjennomføring vil bli sendt på høring i løpet av vinteren, og endelig lovproposisjon skal fremmes for Stortinget på ettersommeren.
3. Arbeidet med nye arbeidsprosesser i fengslene er intensivert, og det er gjennomført et omfattende prosjekt for å sikre innføring av «kontaktbetjentordning» i alle fengsler. I den sammenhengen er det også etablert en omfattende opplæringspakke, bl.a. i samarbeid med Norsk Fjernundervisning.
4. Det er etablert et internt plandokument som fastlegger oppfølgingen av kriminalomsorgsmeldingen i budsjettsammenheng i de neste 5–6 årene, dvs. grunnlaget for budsjettprofil og satsningsforslag.
5. Det er påbegynt en omfattende fagutvikling for ytre etat med bl.a. en årlig stor fagkonferanse.
6. Det er satt i gang en vurdering av dagens etatsutdannelse og en analyse av alternative måter å organisere kompetanseutviklingsarbeidet på. Dette arbeidet vil bli oppsummert i løpet av første halvår 2000.

2.8.6. Suksesskriterier – råd til andre ledere

De følgende momentene oppsummerer på basis av eksemplet fra kriminalomsorgsavdelingen viktige krav til ledere som skal ha ansvar for et endringsprosjekt:

1. Ansvar for utviklingsprosjekter må ligge hos linjeledelsen.
2. Ha god kompetanse i organisasjonsutvikling.
3. Sørg for at endringsprosjektet får forankring hos
 - a) Statsråden. Sørg for å ha politisk ryggdekning.
 - b) Regjeringen. Oppnå aksept i for eksempel et regjeringsnotat for prosjektet.
 - c) Departementsledelsen
4. Ha god innsikt i det politiske systemet – struktur og funksjon.
5. Sørg for at alle får et eierforhold til endringsprosjektet, og at de er bevisst at det er tidkrevende.
6. Informer tydelig og ofte gjennom ulike medier (brev, aviser, møter) om mål og midler i endringsprosjektet. Dette må skje kontinuerlig og av linjeledelsen.
7. Ta ansvar for og styring for hele prosjektet.
8. Ha tålmodighet og stayervilje.

Kilde: Ekspedisjonssjef Erik Lund-Isaksen, Justisdepartementet

2.9. Oppsummering av rådene til ledere i eksempelbeskrivelsene

NSB

Ta ansvar
Vis mot
Vis medmenneskelighet
Utform tydelige målformuleringer
Gi ærlig informasjon
Ha god prosjektlederkompetanse

Posten

Skap endringsforståelse
Ta ansvar for overtallige
Samarbeid med tillitsvalgte
Bruk virkemidler for overtallige

Statens vegvesen

Håndter kompleksitet
Presiser retningslinjer for dokumentasjonsarbeid
Kommuniser tydelig
Se muligheter i endringer

NRK

Bruk direkte kommunikasjon
Informere de ansatte
Utvis ærlighet, åpenhet og troverdighet
Forstå kulturforskjeller
Avklar konflikter
Ha prosjektlederkompetanse

Nat.vit. UiO

Utvikl og utform endringsstrategi
Ivareta ulike behov
Kjenn stemningen
Gi god informasjon

Kriminalomsorgen

Linjeledelsen har ansvaret
OU-kompetanse
Forankre prosjektet
Ha politisk innsikt
Sørg for eierforhold til prosjektet
Gi tydelig og hyppig informasjon
Ha styringen for hele prosjektet
Ha tålmodighet og stayervilje

Felles:

En leder må ha innsikt og ferdigheter i endringsprosesser, spesielt i det som omhandler menneskesiden.

3

Ledelse av endringsprosesser og en sekstrinns endringsmodell

«Å lede en organisasjon er enkelt når du ikke vet hvordan, men vanskelig når du vet det.»

Price Pritchett

Ledelse av endringsprosesser er ofte den viktigste delen av lederjobben, men det kan også være den vanskeligste. Selv om mye av det operative arbeidet og ansvaret i en endringsprosess kan bli overlatt til enkeltpersoner eller styringsgrupper/endingsteam, er det *lederen* som har *det overordnede ansvaret*.

Endring av og i organisasjoner er å ta sjanser. I mange tilfeller er utfallet av en endringsprosess uforutsigbart. Om noe virkelig går galt i en større endringsprosess, kan det få alvorlige følger for organisasjonen. Dette gir et ansvar som lederen ikke kan fraskrive seg. Mye feilslått endringsarbeid kan føres tilbake til ledere som «abdiserer» og overlater ledelsen av endringen til eksterne konsulenter og/eller interne endingsteam.

Ledelse av endringsprosesser er primært et linjeansvar, men med forankring i toppledelsen (jf. eksemplene i kap. 2)

Dessuten er det nødvendig med sterk styring. I situasjoner som oppleves som usikre og utrygge, er behovet for ledelse stort. Det er behov for forutsigbarhet, behov for at noen tar ansvar, behov for at nødvendige beslutninger blir fattet, slik at ikke tilfeldighetene råder.

Lederen må påse at vedtatte normer og regler overholdes og ha oversikt over helheten

Forandring innebærer også at det kan være nødvendig å gripe inn og bruke makt og autoritet for å få det nødvendige arbeidet utført. Det er lederen som har nødvendig autoritet, makt og myndighet.

Alt dette gjør lederen til en *nøkkelperson* i endringsprosesser.

3.1. To dimensjoner i endringsledelse – stabilitet og endring

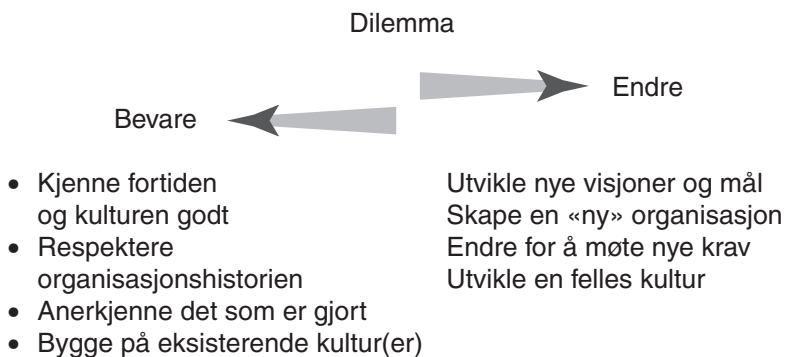
«Merkelig, men dette er fortiden som noen en gang i framtiden lengter tilbake til.»

Asleigh Brilliant

Ukontrollert, hodekulls endring uten forankring i det som gir organisasjonen stabilitet, kan raskt ende i kaos og full forvirring. Ledere som forestår endring, og ikke minst de som omfattes av endringen, har behov for ankerfester for kunne ha styring over endringen. Der slike merkesteiner mangler eller er uklare, kan endringen lett bli en form for «fritt fram» for alt og alle – masse aktivitet, men få resultater.

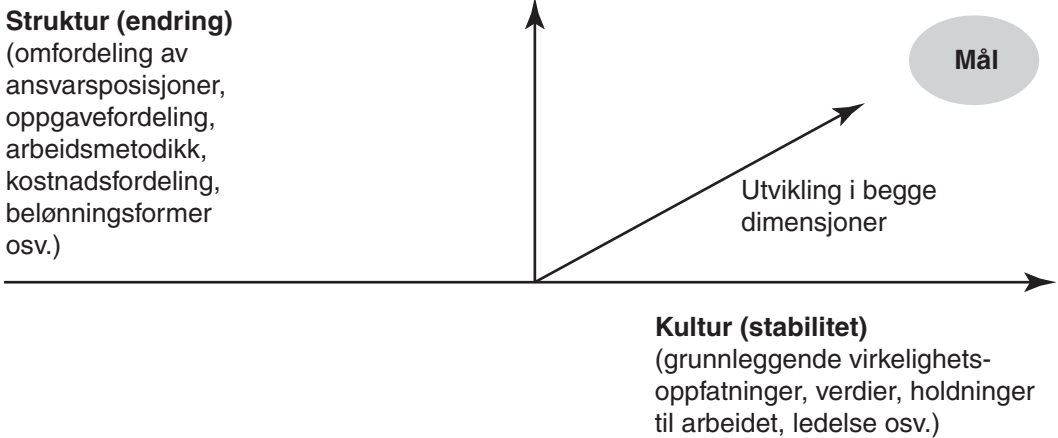
Alt dette understreker hvor viktig det er å forankre endringer i noe av det som gir organisasjonen stabilitet. I endringsledelse blir lederen alltid konfrontert med dilemmaet: både å endre og bevare.

Lederen skal både ivareta behovet for stabilitet og behovet for endring, og finne balansen mellom disse behovene.



I endringsledelse er suksessrike ledere raskt ute og identifiserer de kritiske kildene til stabilitet i organisasjonen: kultur, fellesskap, visjon, forretningsidé, strategi og kjernekompetanse. Disse elementene i stabilitet kan fungere som ankerfester i det turbulente farvannet som en endring vanligvis forårsaker.

Av skissen nedenfor (struktur og kultur er brukt som eksempel) går det fram at i en (hver) endring er det av meget stor betydning å finne balansen mellom stabilitet og endring og forankre endringen i det stabile i organisasjonen.



Skissen understreker også hvor viktig det er at grunnelementene i stabilitet blir ivaretatt. Men dette gir ikke at alt som borger for stabilitet, er «fredet». Ofte kan det å rokke ved det som gir stabilitet, være en forutsetning for endring.

3.2. Sekstrinnsprosessen – en modell for styrt endring

«Det beste tidspunktet for å legge planer er kvelden før. På den måten våkner du motivert og slipper å bruke halve dagen på å finne ut hva du skal gjøre.»
Tom Hopkins

«Folk som sier at noe ikke lar seg gjøre, blir vanligvis forstyrret av de som gjør det.»
Ukjent

En vellykket endring krever at ledere har konsentrert oppmerksomhet om detaljer. Endringen vil ellers lett kunne få effekter med motsatt fortegn av det som var tilsiktet: spenning, usikkerhet, angst og til sist redusert produktivitet og kvalitet. Det er vanskelig å initiere og gjennomføre en vellykket endringsprosess uten at den blir planlagt systematisk, implementert strategisk og evaluert fortløpende.

Den påfølgende modellen er et oversiktskart som kan medvirke til en vellykket endringsprosess ved å styre unna snubletråder underveis og sikre at de nødvendige grepene blir tatt når det er behov for det.

3.3. En modell for styrt endring

«Bli ikke irritert mens du venter på at ting skal bli bedre.

Er du tålmodig, vil du oppdage at du kan vente så mye raskere.»

Ukjent

Trinn 1. Avklar behov

- Identifiser behovet for endring og undersøk potensialet for å gå inn i en endringsprosess
- «Ta pulsen på organisasjonen»
- Hvordan vil det bli reagert på en eventuell endring rent emosjonelt?

Trinn 2. Definer ønskede resultater

- Definer det ønskede utbyttet og avgjør hvem som vil bli berørt i prosessen

Trinn 3. Utarbeid en handlingsplan

- Ta de ansattes reaksjoner på planen med i vurderingen
- Definer oppgaver, fordel roller, sett tidsfrister og utarbeid en rammeplan

Trinn 4. Implementer planen

- Sett planen ut i praksis
- Avgjør hvordan den skal følges opp

Trinn 5. Stabiliser/institusjonaliser utbyttet/ resultatene av endringen

- Kommuniser at de tilsktede (ønskede) resultatene er nådd
- Gi støttespillerne anerkjennelse for innsatsen for å sikre at det som er oppnådd, varer ved

Trinn 6. Evaluer endringen og endringsprosessen

- Evaluer endringen og oppmuntre til videre innovasjon

3.3.1. Trinn 1. Klargjør behov for endring

«I medgang, forbered for en endring,
i motgang, håp på en.»

Ukjent

Det første skrittet på veien til å lede en vellykket endring er å avklare og klargjøre behovet for endring – søke å finne alle tilgjengelige svar på spørsmålet: «*Hvorfor endre?*»

Om det eneste svaret på dette spørsmålet er: «*Fordi alle andre gjør det*», eller «*Fordi toppledelsen har sagt det*», er det behov for å stille spørsmålet på nytt. Søk etter holdbare begrunnelser for å endre. Om dette ender opp med de samme svarene, still spørsmålet til dem som har ideene om en endring, eller forsvarer endringen.

Hvorfor endre?

Start med å utforske alle muligheter:

- Hva er det i organisasjonen eller omgivelsene som tilsier at endringen er nødvendig – hvilke indikatorer tilsier at det er behov for endringen?
- Hvilke muligheter, utbytte eller fordeler vil en endring kunne resultere i?

Om den foreslåtte endringen er «kreativ», vil det være mulig å avdekke signaler i organisasjonen som tilsier endring. Kanskje PCene altfor ofte er «nede», kanskje har brukerne klaget eller arbeidet hopet seg opp pga. for sen saksbehandling. Slike forhold kan fungere som signaler på at det er behov for å foreta visse endringer i organisasjonen.

Om den foreslåtte endringen er «proaktiv», er det behov for å avgjøre hvilke muligheter det er for å realisere den, og hvilket utbytte eller hvilke fordeler som kan bli en konsekvens av endringen. Medfører for eksempel endringen mer effektiv saksbehandling og kortere saksbehandlingstid, øker medarbeider-tilfredsheten eller øker kundetilfredsheten? *Utforsk alle muligheter.*

Bare når det er konstatert at det virkelig eksisterer et behov for en endring, kan prosessen gå videre.

En naturlig fortsettelse for lederen er å velge ut en gruppe kompetente medarbeidere som kan fungere som spydspiss (fødselshjelpere) i endringsprosessen, kanskje et endringsteam. Kriteriene for utvelgelse kan virke paradoksale: likhet for å oppnå enhet og samlet innsats og forskjeller for å hente ut synergi i arbeidet. Sammen vil et endringsteam kunne holde prosjektet på rett kurs, arbeide mot de oppsatte målene og gjennomføre en vellykket produktiv endring.

Teamets første oppgave er å avklare *aksepteringsfaktoren*. Teamet må være enig i at det er et behov for endring og ha tro på nødvendigheten av en endring. Det betyr ikke nødvendigvis at teamet i utgangspunktet er enig i alt om *hva* som skal gjøres, og *hvordan* det skal gjøres.

En felle i denne fasen er ikke å sjekke ut og legge vekt på hva

de øvrige i organisasjonen mener om endringen. De bryr seg, fordi det angår jo deres egen jobb og arbeidssituasjon. Og de ansattes støtte og medvirkning i prosessen er av vital betydning både for gjennomføringen av prosessen og utfallet av den.

Andre «feller» som kan underminere eller sabotere endringsprosessen, kan være:

- Meninger og holdninger til om det er behov for en endring eller ei, er uklare eller i konflikt.
- Kommunikasjonen fra ledelsen er inkonsistent og/eller ikke særlig til støtte for endringen.
- Kommunikasjon om behovet for endring er ikke-eksisterende fordi ledelsen antar at behovet er innlysende.

3.3.2. Trinn 2. Definer resultater

«All menneskelig framgang, akkurat som å «kaste på stikka», inkluderer en viss risiko. Du kan ikke vinne «potten» og samtidig tviholde på mynten som kunne gitt deg den.»

Ukjent

Nå er det tid for å se på hva endringen skal resultere i. Trinn 2 skal

- avklare muligheter og avgjøre hva som ønskes oppnådd gjennom endringen
- analysere gjennomførbarheten
- avgjøre hva som skal evalueres, og hvordan evalueringen skal skje
- avklare hvem som blir direkte, eller indirekte berørt av endringen

En endring som finner sted uten et spesifikt mål, kan være en dårlig ledet endring. Klart definerte resultater som ønskes oppnådd, kan styre endringen i riktig retning.

Avgjør hva som ønskes oppnådd gjennom endringen

Hva er det ønskelig at den foreslåtte endringen skal tilføre organisasjonen og medarbeiderne?

«Redusert saksbehandlingstid» er et eksempel.

I endringsprosesser er det av uvurderlig betydning å finne fram slike overordnede mål eller hovedmål. Ved å ha disse målene i forgrunnen er det mulig å planlegge, organisere og lede endringsprosesser på en langt mer systematisk og effektiv måte.

Avgjør om endringen lar seg gjennomføre

Er det mulig å realisere det oppsatte målet? Spørsmålet om gjennomførbarhet må tas opp så tidlig som mulig. Det samme gjelder spørsmålet om ressursbruken står i forhold til de ønskede resultater.

Tenk evaluering

Hvordan skal endringsprosessen og oppnådde resultater evalueres? Uten evaluering, hvem kan bevise at målene er nådd, og at resultatene er positive for organisasjonen?

Det bør også foretas en løpende evaluering underveis i endringsprosessen.

Avklar hvem som blir berørt

Å kartlegge alle som blir berørt av endringen, er en kritisk faktor i endringsledelse. Om noen av dem som blir personlig berørt av endringen, blir oversett, dukker problemene opp før eller senere, gjerne som motstand. Om alle berørte parter blir identifisert tidlig i prosessen, vil styring, ledelse og korrigerende planlegging underveis bli enklere.

I trinn 2 finnes også fallgruver som kan hemme en vellykket gjennomføring:

- Ønsket resultat som er ufullstendig eller ikke spesifikt definert
- Ønsket resultat som ikke er kommunisert klart nok ut i organisasjonen
- En oppfatning i en enhet om at en annen enhets mål går på bekostning av egne mål

3.3.3. Trinn 3. Utarbeid en handlingsplan

Det finnes ingen tristere eller oftere brukt nekrolog i tidenes bok enn
«Vi har alltid gjort det på denne måten.»

Ukjent

For å lage en god handlingsplan er det spesielt to ting som må vektlegges:

- Analyse av virkninger/konsekvenser og hva endringsarbeidet krever (behov)
- Strukturering av planen

Analyse av virkninger/konsekvenser, og hva som kreves (behov)

En samvittighetsfull analyse av hvilke konsekvenser endringen kan få, og hva som kreves for en vellykket implementering, blir trolig ofte oversett. Analyse av virkninger av en endring, og hva en gjennomføring krever av ressurser og støtte, er forutsetninger for en vellykket gjennomføring av endringen.

- Hva vil bli påvirket av endringen, og hvordan?
- Hvilke emosjonelle forhold må det tas hensyn til i implementeringsplanen?
- Hvordan skal endringsprosessen styres og ledes?
- Har alle de som blir berørt av endringen, blitt informert om mulige virkninger?
- Er implementeringsplanen utformet så den fremmer tilslutning og forpliktelse?

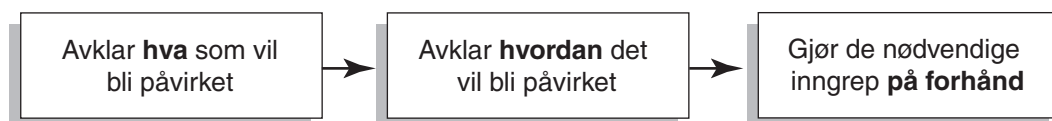
Hva vil bli påvirket av endringen, og hvordan?

Nå er det tid for å se på hva de konkrete virkningene vil bli. Det kan være lurt å starte med å sjekke ut om endringen får konsekvenser for noen av de følgende områdene:

- Virksomhetsidé, verdier (grunnlag), kultur, organisasjonsstruktur
- «Human resources» (kunnskaper, ferdigheter osv.)
- Ledelsespraksis, medarbeidernes roller og ansvarsområder
- Varer og tjenester (produksjon)

Når det er klarlagt **hva** som blir påvirket av endringen, er det på tide å se på **hvordan** det blir påvirket. Kanskje kan man oppdage at det blir nødvendig å omstrukturere arbeidsgrupper, gjøre endringer i organisasjonsstrukturen, omdefinere forretningsideen, omarbeide arbeidsbeskrivelser, endre lederskapspraksis og/eller vektlegge bestemte varer eller tjenester på bekostning av andre.

Ved å arbeide med disse spørsmålene før implementeringen av endringen starter opp, kan man unngå å måtte gå tilbake i prosessen på et senere tidspunkt. Denne innsatsen kan derfor også bety en besparelse i tid og penger, og sist, men ikke minst, den sparer de impliserte for stress.



Hvilke emosjonelle forhold/faktorer kan det bli nødvendig å ta hensyn til i implementeringsplanen?

Dette punktet innebærer at man på forhånd tenker igjennom en del forhold av emosjonell karakter som uvilkårlig vil dukke opp i tilknytning til endringsprosesser. Hvordan tenker man å håndtere

- motstand, sinne, oppgitthet, frustrasjon, ambivalens og kanskje angst (se eget avsnitt om motstand)

Hvordan skal man møte og støtte opp om

- oppslutning, entusiasme, forventninger, spenning

Følelser blir alltid utløst når en endring er på gang og kan i noen situasjoner blokkere prosessen. Det viktigste spørsmålet er å lære de impliserte partene å leve med følelsene sine. For ledelsen er utfordringen å håndtere sterke positive eller negative følelser på en måte som gjør at endringsprosessen ikke kommer ut av kurs.

Hvordan skal endringen ledes/styres?

Noen nyttige overveielser i denne sammenhengen er:

- Hvem skal ha styringen med endringsprosjektet?
- Hvem bør bli involvert i arbeidet med å avklare nødvendige beslutninger og ta beslutningene i viktige spørsmål?
- Hvilken form for oppfølging av prosjektet skal benyttes?
- Hvordan skal nye momenter som kommer til underveis, bli inkludert i endringsplanen?

Refleksjon over disse viktige spørsmålene vil være med å sikre at endringen medfører det den er satt i verk for: å realisere de målene som er satt opp.

Er alle de som blir berørt av endringen, konsultert om mulige konsekvenser?

Dette er et tema som dukker opp i enhver endringsprosess. Det kan være nyttig og nødvendig å ta et møte med alle de som endringen angår, og lytte til deres motforestillinger og eventuelle bekymringer.

- Vil arbeidsbyrden bli endret?
- Vil eksisterende sosiale nettverk bli skadelidende?
- Er eksisterende kompetanse god nok, eller må den endres eller oppgraderes?

Er implementeringsplanen utformet med sikte på å understøtte tilslutning og forpliktelse til endringen?

Det er til stor hjelp for de impliserte å være bevisst på det overordnede målet og koplingen mellom målene og det som foregår i endringsprosessen. Det kan gjøre det lettere å holde oversikten samtidig som det blir enklere å håndtere endringen.

Lederen bør understreke fordelene for dem som blir berørt av endringen, fordi å ha visshet om at endringen byr på fordeler, har en tendens til å øke både tilslutning og engasjement.

En tilnærming kan være å liste opp alle mulige belønninger (insentiver) for dem som deltar, både de psykologiske og materielle. For eksempel kan en e-post med takk for innsatsen eller en kake til fredagskaffen bety en del for at folk føler at de er viktige medspillere i det som pågår.

Noen fallgruver i denne sammenhengen kan være:

- Deler av organisasjonen kan bli uteglemt når det gjelder direkte eller indirekte konsekvenser av endringen
- For mange eller for få detaljer i planen
- Mangel på system eller metode for tilsyn med prosessen og identifisering av mulige uforutsette problemer
- Utilstrekkelig avklaring av ressursbehov (kostnader, personale osv.)

Strukturere planene for endring

Nå er turen kommet for en mer detaljert endringsplan. Det er nødvendig å være spesifikk på *hvem* som *gjør hva* og *når*.

I endringsplanen er det tre viktige spørsmål å ta i betraktning:

1. Hva krever en gjennomføring av handlingsplanen?
2. Hvilke planleggingsprosesser og hvilket format vil bli brukt?
3. Hva er framdriften i handlingsplanen?

1. Hva krever en gjennomføring av handlingsplanen?

Her er det viktig å rette oppmerksomheten imot

- tid
- kostnader
- ledelse
- konsulentbistand (?)
- nye roller

2. Hvilken planleggingsprosess og hvilket format vil bli brukt?

Her blir oppgavene fastlagt, og hvem som skal stå ansvarlig for dem. Et nyttig hjelpemiddel i dette arbeidet er en *oppgave-/ansvarsmatrise*.

Hvordan er framdriften i endringsplanen?

Ifølge vår modell skal de som endringen vedrører i de tidligere trinnene, være informert om behovet for endringen, og hva endringen medfører. Om de ikke blir inkludert i prosessen videre, kan reaksjonen bli massiv motstand.

Noen mulige fallgruver i denne fasen er:

- Ikke nok oppmerksomhet på roller, ansvar, strukturer og ressurser
- Nødvendige ressurspersoner frigjøres ikke fra sine daglige plikter
- Å få til en endring blir ikke gitt topprioritet
- Urealistisk tidsplan

3.3.4. Trinn 4. Implementer planen

«Man skal aldri kaste bort tiden på å angre på fortiden, eller beklage de endringene som har gjort oss urolige.

For endring er et grunnelement i livet.»

Anatole France

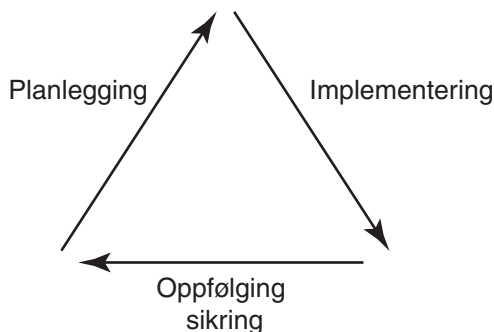
For en vellykket implementering er følgende momenter av størst viktighet:

- Fast styring/ledelse av handlingsplanen
- Kommunisering av framgang i prosjektet
- Raske avgjørelser om enhver endring i handlingsplanen – kommunikasjon til alle som berøres av endringen
- Rapportering av generell framgang i forhold til mål
- Justering/tilpasning av målene om nødvendig

Styring/ledelse av handlingsplanen

Hvordan skal handlingsplanen omsettes i praksis? Spørsmålet er viktig, fordi det er viktig å ha tilsyn med status i endringen. De som har et primæransvar for gjennomføringen av endringen, kan møtes med jevne mellomrom, for eksempel én gang i uken/måneden. For at ikke denne møtevirksomheten skal ta for mye tid, kan det være hensiktsmessig at rapporteringen blir konsentrert om reelle problemer, vanskeligheter og uløste spørsmål.

Har endringsprosjektet lykket med noe, bør selvsagt også det vises oppmerksomhet, ikke minst for å vedlikeholde motivasjonen i prosjektet.



Kommunikasjon av framgang (status)

Spørsmålet er hvordan framgang skal kommuniseres. I denne sammenhengen er det en tommelfingerregel at jo mer en leder kan involvere de ansatte i endringen, desto bedre med hensyn til oppslutning og motivasjon. Det er også viktig at lederen er oppmerksom på innspill som de ansatte kommer med, eller tar hensyn til deres syn på hvordan gjennomføringen av endringen går. Selv om dette tar tid, kan det være hensiktsmessig å gi tilbakemelding i mindre grupper der det også blir mulighet for de ansatte å komme med sine synspunkter og oppfatninger.

Avgjør nødvendige endringer og kommuniser enhver endring av handlingsplanen

Enhver endring som vedrører folks situasjon, må kommuniseres umiddelbart, så den ikke skaper usikkerhet og vekker motstand.

I gjennomføringen av endringer er det vanlig at noe inntreffer som gjør det nødvendig å justere handlingsplanen, eller at det kan være forhold som ble oversett under planleggingen. For eksempel er det ikke helt uvanlig at tidsplanen sprekker av ulike grunner. Om det er gjort et solid grunnarbeid i trinn 3, utarbeiding av planen, skal det allerede finnes (krise)planer for hvordan eventualiteter som dukker opp, skal håndteres.

Kartlegg og kommuniser status (tilstandsrapporter)

Selv om endringen er forankret i toppledelsen, får den som leder endringsprosessen, som regel håndtere prosessen og detaljene i fred. Men når det blir tale om resultater, er den samme toppledelsen vanligvis meget interessert i å komme inn i bildet. Det kan derfor være lurt å rapportere framgang og status til ledelsen, både for å orientere den om at prosjektet blir håndtert på forsvar-

lig vis, og for å holde ledelsen løpende orientert. Disse tilstandsrapportene må ikke nødvendigvis «times» til å dekke spesifikke forhold i endringsplanen. Det er bedre å søke å lodde stemningen og finne ut når ledelsen ønsker informasjon.

Juster/tilpass målene

Er det mulig å nå de målene som er satt for endringen? Hvordan kan man vite om og når målene er nådd? Svarene på disse spørsmålene bør finnes i handlingsplanen, gjerne i form av indikatorer. Det er derfor nødvendig for lederen å sjekke kontinuerlig om det som skjer, samsvarer med målene, om målene kan bli nådd, og når man har nådd det endelige resultatet som endringen var innsett på.

Det er sannsynlig at en slik tett oppfølging vil avdekke forhold som nødvendiggjør en justering av de målene som ble satt før prosessen startet

Mulige fallgruver i arbeidet i dette trinnet er:

- Mangel på effektive oppfølgingssystemer
- Mangel på «kriseplaner» for ikke forutsatte endringer underveis
- Tidsrammen for implementeringen kan være for kort, for lang, for oppstykket eller mangle kontinuitet
- Medlemmer i endringsteamet taper interesse eller ønsker/prioriterer ikke lenger å involvere seg

3.3.5. Trinn 5. Stabiliser/institusjonaliser endringen

«Endring sikrer ikke nødvendigvis framgang, men framgang krever endring. Utdanning er av vesentlig betydning for endring, for utdanning skaper både nye behov og mulighet til å tilfredsstill dem.»

Ukjent

Et vesentlig spørsmål er om arbeidet med endringen er slutført når målet for endringen er nådd.

Utfordringen nå er å få det nye institusjonalisert som standard. Det er nødvendig å stabilisere/institusjonalisere det resultatet av endringen som er oppnådd. To forhold er av spesiell betydning i dette arbeidet:

1. kommuniser at det ønskede resultatet av endringen nå er på plass
2. sørg for anerkjennelse til alle dem som har støttet opp om endringen

Kommuniser at det ønskede resultatet av endringen nå er på plass

Endringen er implementert, og målene er nådd. Det er nå viktig å se framover og ikke avslutte prosessen her. Mange av dem som har vært berørt av endringen, kan relativt fort vende tilbake til slik det var før, tape målene av sikte og/eller ut fra ren bekvemmelighet «glemme» hva endringen egentlig gikk ut på. Spørsmålet er:

Hvordan skal en leder kunne stoppe en prosess der endringen reverseres, eller enda bedre – motvirke at slike prosesser i det hele tatt starter?

En begynnelse kan være hele tiden å holde fram det overordnede målet for endringen og sørge for at folk i organisasjonen (og kanskje også omgivelsene) ikke får anledning til å glemme hva endringsarbeidet var rettet mot.

En måte, som en del virksomheter bruker, er å (re)formulere målet som et slagord eller en logo som indirekte kommuniserer hvordan ting skal være. «Pasienten først» er et eksempel på et slikt slagord som hamres inn i norske sykehus gjennom et omfattende utviklingsarbeid innenfor feltet organisasjon og ledelse. Innføringsprogrammer for nytilsatte og mentor-/fadderordninger der de ansvarlige personene håndplukkes blant endringens trofaste forsvarere, er et annet eksempel.

Sørg for anerkjennelse til alle dem som har støttet opp om endringen

Det er av uvurderlig betydning at lederen sørger for anerkjennelse/belønning til dem som fortjener det, fordi det forsterker endringen hos dem som får anerkjennelsen, og gir signaler ut i resten av organisasjonen om hva som verdsettes.

Noen mulige fallgruver i arbeidet med å institusjonalisere ønsket endring:

- Manglende eller utydelig kommunisering av at de ønskede målene er nådd
- Manglende tilrettelegging for at de impliserte skal kunne se at prosjektet er i havn med vellykket resultat
- Mangelfull påpeking av de positive tingene endringen har ført til
- Å sette i gang med en ny større endring uten å sørge for en nødvendig pustepause

3.3.6. Trinn 6. Evaluering av prosessen

«Framgang er et resultat av intelligent utnyttelse av erfaring.»

Ukjent

Underveis i prosjektet er det viktig å evaluere framdriften, f.eks i forbindelse med planlagte milepæler. Når endringen er implementert og institusjonalisert (internalisert), står det bare tilbake å evaluere den totale prosessen og hva som er oppnådd. Dette betyr egentlig å lære av endringen, dvs. finne ut av hva som gikk greit å gjennomføre, og hva som gav problemer. En slik analyse gir store fordeler når nye endringer skal gjennomføres senere, fordi ledere kan unngå feil og tabber.

Noen nyttige refleksjoner i forbindelse med evaluering:

- Hvilke kriterier skal en evaluering av endring og endringsprosess baseres på?
- Hvem skal gi «input» til evalueringen?
- Hvem skal vurdere resultatene?
- Hvordan skal resultatene brukes så de får innflytelse på læring og senere endringstiltak?
- Hvordan skal nye ideer og behov inkorporeres?
- Hvordan skal behovet for vedvarende forbedring best mulig bli kommunisert og oppmuntret?

Hvilke kriterier skal evalueringen av endringen baseres på?

I utgangspunktet kan det være fruktbart å reflektere over

- forventninger til endringsprosessen
- betingelser for suksess
- grad av nøyaktighet i implementeringsplanen

Forventninger til endringsprosessen

Forventningene til en planlagt endringsprosess er ofte meget høye eller ganske lave. I det første tilfellet har ledere en slags tro på mirakler. Det kan også være at de har så lite erfaring med kompliserte endringsprosesser, at målene blir ganske urealistiske. Når forventningene er ganske lave, kan en forklaring være lederes erfaringer fra tidligere endringsprosesser som ikke har ført til noe, eller at forventningene deres ikke har blitt innfridd.

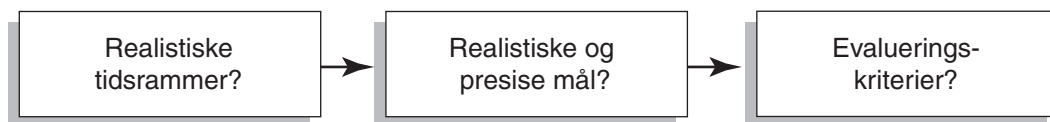
Evaluering må alltid være i tråd med realistiske forventninger.

Betingelser for suksess

Evalueringen kan også ta utgangspunkt i om de riktige betingelsene for å lykkes var til stede. Nådde for eksempel organisasjonen de ønskede resultatene? Ledere kan svare bekræftende, men de totale kostnadene oversteg mye mer enn det som var planlagt, og sju av de ansatte sa opp i protest mot endringen. Da vil ikke evalueringen gi et så positivt bilde som forventet. På den andre siden, om det skulle vise seg at det var nødvendig å håndtere en massiv motstand eller unormalt høye fraværstall, bør disse hindringene tas med og telle i evalueringen. Å nå fastsatte mål på tross av slike hindringer betyr en «fjær i hatten» både for endringstiltaket og endringsteamet/ledelsen.

Grad av nøyaktighet i implementeringsplanen

Om tidsforbruket i implementeringen blir undervurdert, vil evalueringen sannsynligvis ikke bli så flatterende. Men om de ønskede resultatene var realistiske og ble oppnådd, kan endringen bli vurdert som vellykket. Dette er avhengig av hvor realistiske og presise målene er, og hvilke kriterier som blir brukt for å evaluere om endringen var vellykket.



Hvem skal gi input til evalueringen?

Alle som blir berørt av endringen, bør på en eller annen måte få anledning til å delta i evalueringen. Deres kommentarer vil være svært verdifulle. Det er viktig ikke bare å tenke på medarbeidere i denne sammenhengen, men også på grupper som har en eller annen tilknytning til organisasjonen der endringen er foretatt (kunder, leverandører og andre interessenter), og som direkte eller indirekte blir berørt av endringen eller resultatene av endringen.

Hvordan kan resultatene bli brukt for å få innvirkning på framtidige endringer?

Det som har gått galt og ikke gitt de ønskede resultatene eller er oversett, bør «logges» med sikte på ikke å gå i den samme fellen ved senere endringsforsøk.

Hvordan vil nye ideer og behov bli inkorporert?

Følgende momenter vil ha stor betydning for et svar på ovennevnte spørsmål:

- Systemer for ledere og ansatte, for eksempel forslagskasse, punkt om endring på dagsorden i ledermøte, som gjør det mulig å komme med forslag til forbedringer
- Gi bestemte personer ansvar for å innhente og samle forslag
- Mulighet for incitament til dem som kommer med forslag til forbedringer

«Forslagskasse» er forsøkt mange steder med varierende resultat. Et forslag til forbedring kan være å sette en enkeltsak eller et endringsforslag på dagsorden for å få tilbakemelding på hva som bør gjøres.

Ledere som oppmuntrer og belønner innovasjon og aktivt engasjement, erfarer en høyere grad av deltakelse og involvering blant sine ansatte.

Med sikte på å lære av endringsprosessen og innsikte seg på kontinuerlig forbedring er det viktig å være oppmerksom på disse mulige fellene som hindrer læring:

- Evaluering blir utelatt på grunn av knapphet på tid
- Det blir ikke gjort en åpen evaluering av hva som virkelig skjedde underveis i prosessen
- Resultatene fra evalueringen blir ikke utnyttet godt nok som utgangspunkt for forbedring av framtidige endringsprosesser
- Manglende oppmuntring til å komme med forslag til framtidige forbedringer
- Forespørsler om forslag til nye forbedringer blir ikke tatt på alvor

4

Oppslutning og motstand i endringsprosessen

«Om vi åpner opp for en krangel mellom fortid og nåtid, kan vi finne at vi har tapt fremtiden.»

Winston Churchill

Å lede en vellykket endringsprosess krever oppslutning fra de ansatte i alle trinn i prosessen. Om det er tale om planlegging, implementering eller evaluering, må det tas hensyn til menneskene som er involvert i prosessen. Medarbeiderne har sin personlig historie. De har gjort en rekke sosiale erfaringer, og de fungerer i et bestemt arbeidsmiljø. De har sine personlige referanserammer og er i jobbsammenheng fanget inn av organisasjonsparadigmene. Til sammen skaper dette holdninger som igjen utløser bestemte reaksjoner på endringen.

I alle de initiativer ledere tar til endring, bør usikkerhet og motstand forventes og tas med i planleggingen. Endring fører uunngåelig med seg konflikter med bakgrunn i ulikheter i meninger, oppfatninger, holdninger og verdier. Hva er rett, og hva er galt? Hva er bra, og hva er mindre bra?

I konflikter finnes det både muligheter og farer. Muligheten for lederen er å gjøre folk i stand til aktivt å delta i endringsprosessen, noe som medfører økt forpliktelse og støtte. Faren er å la konfliktene forbli uløste, noe som resulterer i et ønske om å underminere eller sabotere endringen.

4.1. Årsaker til motstand

Det finnes kanskje like mange årsaksforklaringer til motstand mot endring som det finnes endringsforsøk. Lederen må likevel finne fram til de bakenforliggende årsakene så eksakt som mulig, fordi det er den eneste måten å møte og håndtere motstanden på.

Motstand mot endring og graden av motstand er blant annet avhengig av

- hva endringen gjelder
- hvor dyptgripende endringen er
- hvordan endringsprosessen håndteres
- en rekke personlige forhold (se tidligere avsnitt om referanserammer)

På grunnlag av forskning og erfaring har vi sammenfattet følgende liste over direkte og indirekte årsaker til motstand:

- Mangel på tillit (til ledelsen)
- Antakelse om at endring er unødvendig
- Antakelse om at endring ikke er mulig
- Redsel for å miste inntekter og fordeler
- Bekymring for høye personlige kostnader
- Redsel for ikke å strekke til
- Redsel for å miste status og makt
- Trussel mot verdier og idealer
- Irritasjon over innblanding
- Medarbeiderne opplever at deres behov ikke blir anerkjent og ivaretatt
- Medarbeiderne ser ikke noe positivt utbytte av endringen
- Endringen skaper uklarheter
- Endringen bryter med den etablerte kulturen
- Endringen oppløser fellesskapet, personlige relasjoner og grupper
- Mange har liten tro på at det virkelig er behov for en endring
- Det er forskjellige oppfatninger og beskrivelser av behovet for endring
- Det er ikke enighet om målene for endringen
- Mange har liten tro på at målene for endringen er oppnåelige

Det som er karakteristisk for denne oversikten, er at årsakene til motstand i hovedsak er å finne på personplanet. Det innebærer at håndtering av motstand i stor grad vil dreie seg om intervensjoner på personplanet. For ledelsen betyr det først og fremst å vinne innsikt i hva som forårsaker de holdningene og reaksjonene som er skissert ovenfor.

4.2. Holdninger til endring

Det blir ofte påpekt at motstand mot endring egentlig er motstand mot å endre seg. Men det er ikke endringen i seg selv som folk motsetter seg, det er opplevelsen av hva endringen gjør for eller mot dem, som er avgjørende for om de går i forsvar eller ikke.

Endring vil angå de ansatte på ulike måter og med ulik intensitet, avhengig av holdninger og hvordan endringen oppleves. Det er i denne sammenhengen viktig å ha klart for seg at holdninger har både en kognitiv – og ikke minst en emosjonell komponent. Holdninger dannes ofte kognitivt, mens reaksjonene er høyst emosjonelt bestemt og kan ofte fortone seg som irrasjonelle for omgivelsene.

4.3. Endring som overgang

Endring innebærer alltid en overgang fra noe til noe annet eller noe nytt. De fleste mennesker som blir berørt av en endring, går igjennom denne overgangsprosessen, fra opplevelsen av tap/savn av noe som har vært, til aksept av, eller motstand mot, noe som blir. Men tempoet i denne prosessen er forskjellig, og tempoet varierer fra person til person, fra gruppe til gruppe. Perioden mellom noe som har vært og noe som blir, markerer en overgang. Det er her de impliserte personene må lære å gi slipp på noe som har vært, og til å akseptere det nye som en realitet. Vanligvis betyr dette å bevege seg fra det kjente til det ukjente med all den usikkerhet og utrygghet det innebærer. Selv om endringen kan bli vurdert som udelt positiv, vil denne psykologiske prosessen røre ved menneskene. De fleste reagerer sterkt på enhver endring. En av de sterkeste reaksjonene er følelsen av tap og savn sammen med anstrengelsene for å akseptere en ny retning.

En av de vanligste feilene i endringsledelse er at ledere undervurderer den virkning endringen har på andre. Noen ledere tror at bare de ber medarbeiderne om å akseptere en endring, så gjør de det. Ledere skjønner ofte ikke hvor opprivende det kan være å måtte gi avkall på ting og situasjoner folk er vant med og kjenner. En tommelfingerregel i endringsledelse er å bli klar over hva og hvor mye som blir «forstyrret», og at folk trenger tid for å kunne tilpasse seg det nye. En leder som har vansker med å forstå folks opplevelse av tap og savn, vil ha problemer med å lede sine ansatte i en ny retning.

Når situasjoner endres i en organisasjon, er det flere forhold som gir opplevelsen av tap og savn, blant annet mangel på:

- **Trygghet:** De ansatte opplever at de ikke lenger har situasjonen under kontroll, eller vet hva fremtiden byr på. De kan også oppleve en usikkerhet om hvor de står i organisasjonen.
- **Kompetanse:** Folk opplever kanskje at de ikke lenger vet hva de skal gjøre, eller vet hvordan de skal greie seg. Mange føler seg utilpass når de blir stilt ansikt til ansikt med nye arbeidsoppgaver, fordi de ikke helt vet hvordan de skal utføres. Det

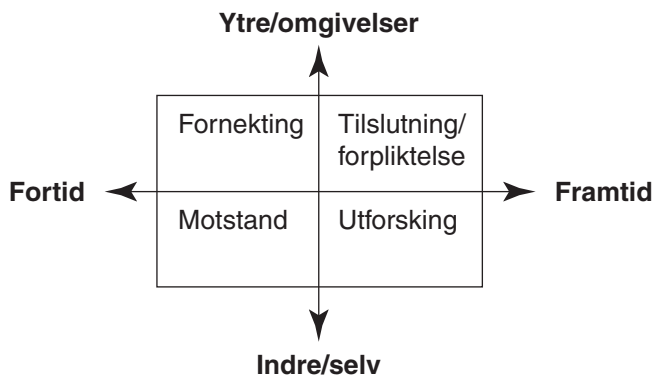
kan være hardt å innrømme at det er noe en ikke vet hvordan skal gjøres.

- **Relasjoner:** Endringer kan innebære at grupper brytes opp og nye grupper settes sammen, eller at avdelinger legges ned eller slås sammen. Den nære kontakten med kolleger, overordnede eller kunder kan også endre seg, og i noen tilfeller kanskje opphøre. Folk kan få følelsen av ikke lenger å høre til i en gruppe eller i organisasjonen.
- **Opplevelse av mål og mening:** I endringsprosesser opplever folk ofte å tape av syne hvor de skal, og hvorfor de skal dit. Mål og mening blir uklare fordi endringen har rokket ved noen av ankerfestene som tidligere gav stabilitet og trygghet.
- **Territorium:** I endringsprosesser blir det lett en usikkerhetsfølelse knyttet til territorier eller revir som de ansatte tidligere opplevde de hadde råderetten over. Det kan gjelde så vel forhold på arbeidsplassen som arbeidsoppgaver. Territorium omfatter psykologisk rom så vel som fysisk rom.

Opplevelsen av tap og savn på disse områdene har en kostnad. I mange tilfeller utløses følelser som til forveksling minner om sorgreaksjoner. For medarbeidere som samtidig opplever usikkerhet eller vansker på andre områder, for eksempel helseproblemer eller en usikker familiesituasjon, kan slike sorgreaksjoner knyttet til endringer på arbeidsplassen bli ekstra sterke. Lederens utfordring er å håndtere disse reaksjonene og få de ansatte penset over på å akseptere det nye som endringen innebærer.

Det er viktig å forstå at folk ikke er svake eller gammeldagse om de opplever, og gir uttrykk for, tap og savn av det som har vært. Det er en naturlig del av en overgangsprozess. Om disse følelsene blir undertrykt, kan de kanskje dukke opp i tilknytning til en senere minimal endring og kanskje «lamme» enkelte. For lederen er oppgaven å erkjenne at tap og savn er et faktum for mange, og ikke late som om alt er ved det gamle. Om ikke, vil det sannsynligvis resultere i motstand og forstyrrelser senere i prosessen.

Det er vanlig å skille mellom fire faser: *fornekting*, *motstand*, *utforsking* og *tilslutning/forpliktelse*. Noen går relativt raskt gjennom prosessen, andre blir hengende etter, låser seg i en av de to første eller vender tilbake til tidligere faser senere i prosessen. Godt lederskap, ledelse av mennesker og prosesser, er av uvurderlig betydning for å løse dem endringen angår, gjennom disse fasene.



Overgangsprosessen går fra slik ting var eller ble gjort tidligere, og til framtidens krav og forventninger. I oppstarten av en endringsprosess fokuserer folk ofte på fortiden og **fornekter** endringen. Deretter går mange inn i en fase der de forsøker å finne ut hvor de står, og hvordan de vil bli berørt av endringen. Dette er vanligvis fasen der det oppstår **motstand**. Etter hvert som de går over i **utforsknings- og tilslutningsfasen**, blir blikket rettet mot framtiden og hvilke muligheter den vil bringe.

4.4. Årsaker til motstand – en «diagnostisk» tilnærming

Vi har tidligere vært inne på at lederen må bli klar over kilden til motstand for å forstå motstanden. Generelt er mye av utgangspunktet for motstand forskjeller: forskjeller med hensyn til opplevde behov, motiv, tanker og ideer, planer og/eller prioriteringer. Først når ledere av endringsprosesser erkjenner det faktum at alle vil ha ulike oppfatninger, kan de starte arbeidet med å integrere disse forskjellene og søke å motvirke mulig motstand.

Det vil føre for langt å gå inn på alle de årsaksforholdene som ble listet opp innledningsvis, så vi vil sammenfatte noen vanlige kilder til motstand:

- Manglende tiltro til at det virkelig er behov for en endring
- Forskjellige oppfatninger og beskrivelser av behovet for endring
- Ikke enighet om målene for endringen
- Manglende tiltro til at målene for endringen er oppnåelige
- Ikke tillit til ledelsen av endringen

Disse fem kildene til motstand kan bli formulert som diagnostiske spørsmål med sikte på en avklaring av hva motstanden skyldes:

1. Er de som skal implementere endringen overbevist om at den har sitt utgangspunkt i et reelt behov?

2. Beskriver eller forstår de som blir berørt av endringen, den på samme måte?
3. Er det et felles overordnet mål (slutt mål) for endringen som alle er enige om?
4. Tror alle impliserte at målet er oppnåelig og er til organisasjonens beste?
5. Er det samstemt tillit til personen(e) som leder endringsprosessen?

Er de som skal implementere endringen overbevist om at den har sitt utgangspunkt i et reelt behov?

Denne kilden til motstand er ofte en realitet når bakgrunnsinformasjon om endringen er forbeholdt de få. De som i praksis skal realisere endringen og de nye ideene, kjenner ikke den større sammenhengen som gjør endringen nødvendig. Noen vanlige argumenter mot endring når det er uenighet om nødvendigheten av den, er:

- «Det vi har, fungerer da godt nok.» (Hvorfor reparere noe som ikke er i stykker?)
- «Dette er da bare enda et påfunn fra de endringskåte og overivrige.» (Det er ofte en forestilling om at problemet skyldes en motsetning mellom «oss» og «de andre».)
- «Ledelsen kan aldri bestemme seg for hva de vil ha.» (Dette har vi vært gjennom før.)
- «Dette betyr en masse arbeid og ingenting igjen for det.» (Hvorfor ikke bruke tid og krefter på en mer fornuftig måte?)

De som er motstandere av en endring, ser den fra et helt annet perspektiv enn de som tar initiativ til endringen, og som står for ledelsen av den. Ledere som ønsker å forebygge motstand, må sørge for fyldig bakgrunnsinformasjon om årsakene til at endringen er nødvendig. Dette er en situasjon der en velfungerende kommunikasjon kan gi uttelling for ledelsen, som både kan annonsere endringen og samtidig gi argumentene for at den er nødvendig for organisasjonen og dermed også for de ansatte. I denne kommunikasjonen er det også åpning for tilbakemeldinger, motforestillinger og oppklaring av misforståelser.

En fordel med denne formen for motstand (om den håndteres på en egnet måte) er at den kan danne utgangspunkt for en gjenoppdaging av organisasjonens sterke sider, ved at de som motsetter seg endringen, ser fordelene ved det som allerede blir gjort.

Beskriver eller forstår de som blir berørt av endringen, den på samme måte?

Selv om ledere ser behovet for endring, vurderer de problemet og mulige løsninger forskjellig ut fra ulike personlige referanseram-

mer. Den eller de løsningene hver enkelt velger, er basert på individuelle fortolkninger av informasjon (fakta). Motargumentene er ofte i retning av:

- «Denne løsningen er et fullstendig bomskudd.»
- «Personlige særstandpunkter kan ikke legges til grunn for hva vi skal gjøre.»
- «Denne ideen fører ikke til noe som helst.»
- «Et alvorlig problem trenger en bedre gjennomtenkt løsning.»

De som motsetter seg endringen, mener enten at det ikke eksisterer noe problem, eller at den løsningen som er valgt, ikke vektlegger de viktige (og riktige) sidene ved problemet. Ut fra forskjellig innsikt i den aktuelle problematikken er mange overbevist om at endringen er kortsiktig, snever og av begrenset verdi (for dem selv).

Diskusjoner med utgangspunkt i dette spørsmålet kan utløse ideer til å forbedre den foreslåtte endringen ut fra alternative svar på problemet.

Er det et felles overordnet mål (slutt mål) for endringen som alle er enige om?

Motstand med utgangspunkt i denne kilden er vanlig i miljøer som er sterkt preget av konkurranse. Konkurrenter og motstandere med ulike slutt mål og kanskje ulike oppfatninger av ønskelige resultater, innrømmer ikke uten videre at de ikke har de samme målene. I stedet kan de ha sine individuelle planer og agendaer for å nå sine personlige mål. Da blir særinteresser styrende, og ikke fellesinteressen.

Motstand med utgangspunkt i denne kilden oppstår også lett når ledelsen har presentert uklare mål. Det er da lett å rettferdiggjøre seg med at: «Jeg trodde at ...»

Argumenter mot endringer som dukker opp når oppfatningen av slutt mål (ønskede resultater) varierer:

- «Ledelsen er for svak og vet ikke hva den vil.»
- «Hvorfor kan de ikke si ifra hva de egentlig ønsker?»
- «Mitt personlige mål er å ivareta egne interesser slik situasjonen har blitt.»
- «Dette nye målet bryter med det som tidligere har fått oppslutning, og som vi er forpliktet av.»

En positiv konsekvens ut fra denne formen for motstand er muligheten til en ytterligere klargjøring av hva endringen er innrettet på å oppnå.

Tror alle impliserte at målet er oppnåelig og til organisasjonens beste?

Denne formen for motstand oppstår når det er ulike oppfatninger om organisasjonens tilgjengelige ressurser og om det i det hele tatt finnes trusler i omgivelsene. Dette fører lett til uenighet om det er mulig å oppnå hvert enkelt mål. Argumenter som dukker opp når det oppstår uenighet om mål er oppnåelige, er for eksempel:

- «Dette er bare nye ønskedrømmer fra «elfenbeinstårnet».»
- «Vi har ikke tilgjengelig de nødvendige ressursene for dette.»
- «Denne endringen legger oss helt åpne for trusler utenifra.»
- «Denne endringen vil forårsake mer vondt enn godt.»

De som tar initiativ til en endring, finner denne formen for motstand meget vanskelig å håndtere, fordi støtten til tiltaket som holdes tilbake, setter et spørsmålstegn ved om de har den nødvendige kompetansen til å forestå endringen. Det kan være at de som motsetter seg en endring, har hva de opplever er til organisasjonens beste i tankene. Tilbakeholdenheten og forsiktigheten kan ha sin bakgrunn i ønsket om å bevare «status quo», som tross alt har vist seg å fungere.

Om denne typen motstand blir utnyttet konstruktivt, kan den resultere i en fruktbar debatt om organisasjonens sterke og svake sider samt trusler og muligheter i omgivelsene. Den informasjonen og den tilbakemeldingen som på denne måten kommer fram fra motstanderne av endringen, kan være utrolig nyttig for de som planlegger og leder endringen.

Er det samstemt tillit til personen(e) som leder endringsprosessen?

Det er flere grunner til motstand som har sitt utgangspunkt i denne kilden. Det kan være at motstanderne oppfatter prosjektet som for stort og komplisert til at det kan håndteres/ledes av en eller et fåtall personer. Det kan også være at den som skal lede endringsprosessen, oppfattes som for uerfaren og kanskje heller ikke har det beste ryktet som leder. Dessuten kan det være at grupper med spesiell interesse i endringen mener at styring og ledelse av prosjektet burde overlates til en fra deres egen gruppe.

Vanlige motargumenter er:

- «Hvem i all verden er denne personen i denne sammenhengen?»
- «Å mislykkes er jo hans/hennes varemerke.»
- «Denne endringen kreves det spesialkompetanse for å lede.»
- «Ikke tale om at jeg følger ham/henne ut i dette minefeltet!»

Når det er mangel på tillit til den eller de som skal lede endringen, vil folk også ha problemer med å være enige i de ideene som lederen presenterer. Lederen må påvirke de som motsetter seg endring, til å se endringsledelsen i et positivt lys. Her er det ikke minst viktig for lederen å støtte seg til personer som har tillit i organisasjonen, og som tror på endringen. Disse kan som tidlige tilhengere faktisk fungere som garantister i organisasjonen.

4.5. Vurdering av ulike interessegrupperingers holdninger til endring

Lederen må identifisere ulike interessenter og deres forventede reaksjoner på endringen for å håndtere motstand. Interessentene er personer som på en eller annen måte blir berørt av endringen, direkte eller indirekte. Effekten kan være positiv, negativ eller kanskje nøytral. Interessenter kan være ansatte, leverandører, kunder og ellers andre som blir berørt av endringen.

Så snart interessentene er identifisert, er det viktig for lederen å kartlegge hvilke holdninger de kan forventes å ha. Det finnes naturligvis individuelle variasjoner, akkurat som det er ulike referanserammer. I arbeidet med å identifisere hvor motstand kan forventes, kan også planleggingen begynne av hvordan den kan håndteres. Motstand som skyldes ansattes behov for trygghet og forutsigbarhet på arbeidsplassen, bør håndteres annerledes enn motstand som skyldes at ansatte er usikre på hvordan mulighetene for kompetanse- og karriereutvikling vil påvirkes av endringene. I dette arbeidet vil lederen også finne fram til hvor det finnes støtte til forandringen. I tilknytning til ethvert endringsforsøk kan folk inndeles i tre kategorier eller reaksjonssoner: komfortabel sone, risikosone og panikkzone.

Når lederen har identifisert potensiell motstand, kan det være logisk først å fokusere på personer, grupper og enheter som antas å ha høyest grad av motstand – de som er i panikksonen.

De som befinner seg i komfortabel sone, kan bli gode støttespillere og utøve positiv påvirkning på personer i risiko- og panikksonen. Ettersom graden av støtte øker, vil de som i utgangspunktet befant seg i risikosonen, aktivt kunne påvirke dem i panikksonen. Å bruke andre som støttespillere er ikke bare tidsbesparende, men kan også bety en generell styrking av støtten. Kolleger som støtter endringen, virker i mange tilfeller mer overbevisende enn ledelsen.

Folk motsetter seg også endring fordi de ikke er enige i endringen eller fordi grunnene for endringen er uklare for dem. Denne typen motstand kommer til syne av ulike grunner:

- Mangel på informasjon
- Utilstrekkelige ressurser avsatt til implementering
- Opphavet/kilden til endringen har begrenset eller ikke den nødvendige troverdigheten
- Mangel på tiltro og tillit til ledelsen
- Endringen synes ikke å være riktig eller til beste for organisasjonen

4.6. Noen tilnærminger til å hindre, redusere og håndtere motstand

Én av de beste måtene å håndtere motstand på er å hindre den eller forebygge den. Nedenfor er det gjengitt noen virkemidler, kort oppsummert:

- **Involvering.** Involver medarbeidere i endringsbeslutninger og implementeringsplaner så mye som mulig, og så tidlig som mulig. Folk er langt mindre tilbøyelige til å motsette seg egne ideer.
- **Kommunikasjon.** Kommuniser klart og ofte. Søk toveis kommunikasjon (dialog) med sikte på forståelse og aksept.
- **Gradvis implementering.** Bryt opp implementeringen i håndterbare, synlige og oppnåelige trinn med konkrete delmål.
- **Forpliktelse.** Synliggjør ditt eget engasjement og forpliktelse og gi andre tid og rom til gradvis å utvikle eget engasjement og forpliktelse.
- **Lederskap.** Synliggjør dine egne ferdigheter i effektiv endringsplanlegging og implementering
- **Bemyndigelse (empowerment).** Gi medarbeiderne mer myndighet og frihet innenfor gitte grenser som en del av prosessen.
- **Belønninger.** Belønn framgang, og ikke det perfekte alene. Bruk belønninger som er meningsfulle for dem som mottar de.
- **Ressurser.** Sørg for ressurser og nødvendig støtte til å oppnå en endring.
- **Utnytt og anerkjenn støttespillere.** Sats på disse medarbeiderne som positive eksempler eller rollemodeller. Få på plass viktige roller og ansvarsområder tidlig i prosjektet.
- **Unngå «vi-de andre-syndromet».** Feire fortiden og bygg forventninger om framtiden.
- **Søk å fremme mot og vilje til å ta risiko og eksperimentere.** Bygg opp selvtrillit ved å begynne med prosjekter med lav risiko eller deler av større prosjekter som ikke er så tidkrevende.

Litteraturliste

- Argyris, C.: *Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning*, Allen & Bacon 1990.
- Berg, Morten E.: *Lederutvikling. Situasjon-Virkemidler-Belønning*, Bedriftsøkonomens Forlag 1994.
- Chang, Richard Y.: *Mastering Change Management*, Cogan Page 1993.
- Carnall, Colin: *Managing Change*, Routledge 1993.
- Carnall, Colin: *Managing Change in Organizations*, Prentice Hall 1995.
- Costello, Cynthia D.: *Managing Change at Work*, Crisp Publications 1995.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G.: *Organization Development and Change*, South Western College Publishing 1997.
- Dyer, William G.: *Strategies for Managing Change*, Addison-Wesley Publishing Company Inc. 1986.
- Ljungström, Kerstin: *Förändring som leder vidare*, Konsultförlaget AB 1996.
- Lupton, Tom, Tanner, Ian: *Achieving Change. A Systematic Approach*, Gower 1989.
- O'Connor, Carol A.: *The Handbook for Organizational Change*, McGraw Hill, 1993.
- Pondy, Louis R., Boland, Richard J. Jr., Thomas, Howard: *Managing Ambiguity and Change*, John Wiley & Sons, 1988.
- Scott, Cynthia D.: *Managing Change at Work*, Crisp Publications 1995.
- Stacey, Ralph: *Ledarskap gjennom kaos och förändring*, Brain Books 1993.