

LIV & LEDELSE

Slik bygger du endringskapasitet

Ledere kan bygge opp endringskapasiteten i en organisasjon til å bli et konkurransefortrinn, mener NHH-professorene Christine Meyer og Inger Stensaker. Her forteller de hvordan.



«Det er naivt å tro at man kan gjennomføre store endringer uten ekstra investeringer samtidig som driften går som før»

NHH-professorene Inger Stensaker og Christine Meyer

AV ANITA MYKLEMYR
am@foramedier.no

Fusjoner og oppkjøp. Innføring av balansert målstyring, selvstyrte team, nye datasystemer og mer effektiv drift med «lean». Det ene store endringsprosjektet er ikke ferdig før det neste begynner. Slik er hverdagen blitt på mange arbeidsplasser, konstaterer NHH-professorene Christine Meyer og Inger Stensaker.

I tidligere forskning har de konstatert at de mange og skiftende endringene kan gå på motivasjonen løs for medarbeiderne, hvilket i neste omgang kan ramme både produktivitet og resultater. Tidligere advarte de mot overdrevne endringer. De siste årene har imidlertid de to forskerne konsentrert seg om hvordan ledere kan håndtere alle endringene, og det er dette de skriver om i sin siste bok «Endringskapasitet».

– Da vi begynte å forske på dette, var utgangspunktet vårt at det var unormalt at det hele tiden kom nye endringer. Vi tenkte at det lett ble for mye, men etter hvert har vi sett at det er dette lederne beskriver som normalsituasjonen. Istedenfor å forsøke å

Endringskapasitet

■ En organisasjons kapasitet til å ivareta daglig drift samtidig som den gjennomfører store, hyppige endringer på en slik måte at lønnsomhet sikres på lang sikt. Endringskapasiteten påvirkes av lederes mobilisering og gjennomføring av endring, måten ansatte reagerer og responderer på og hvilke strukturer og rutiner organisasjonen har for endring.



Som finansbyrå i Bergen kommune fikk Christine B. Meyer erfare at det er vanskeligere å gjennomføre store endringer enn å forske på dem.



Inger G. Stensaker, professor i strategisk endring ved Norges Handelshøyskole.

roe ned alle endringene, tenker vi nå at ledere må akseptere situasjonen og bygge opp kapasitet i organisasjonen til å håndtere alle endringene, sier Christine Meyer, som har permisjon fra professoratet på Norges Handelshøyskole (NHH) og nå er direktør i Konkurransetilsynet.

Endringskapasitet

Meyer og Stensaker har studert store endringer i norske organisasjoner og bransjer i rundt ti år. De har forsket på endringer i norsk finansbransje, legemiddelbransjen, post- og telebransjen, Statoil-Hydro-fusjonen, DnB NOR-fusjonen og Bergen kommune.

Funnene deres viser at ansatte som har vært igjennom mange store endringer, reagerer mer lojalt på endringer i betydningen at endringer faktisk blir gjennomført. Lojaliteten er imidler-

tid todelt. Mens noen ansatte er proaktive og positive, finnes det en annen gruppe som gjennomfører endringer rett og slett fordi de har resignert. (Se egen artikkel side 14.)

Forskerne ser også at noen bedrifter gjennomfører endringer lettere enn andre, og mener det er mulig å bygge opp en endringskapasitet som kan gi et konkurransefortrinn som bidrar til langsiktig lønnsomhet. I slike virksomheter er reaksjonene på endringer mindre følelsesladde, motstanden er mindre, medarbeiderne bruker kortere tid

på å forholde seg til det som er nytt og en del ansatte føler også mindre behov for å bli involvert underveis. Store endringer er noe de er vant til.

Å prioritere bort

Endringsprosesser kommer på

«Ledere ønsker gjerne å prioritere alt. Det er imidlertid vel så viktig å sanere og legge vekk»



Endringsprosesser kan slite på de ansatte. **Endringskapasitet** er en organisasjons evne

toppen av daglig drift, og Stensaker og Meyer legger til grunn at store endringer vil kreve ekstra ressurser mens de pågår.

– Noen tror at endringen skjer bare den er vedtatt, men i realiteten må du nesten alltid investere en god del i endringsprosessen før du kan hente ut gevinst, sier Inger Stensaker, som sammen med Meyer har laget en modell som viser tre måter ledere kan utvikle endringskapasitet på. (Se modellen på neste side.)

Ledere kan frigjøre ressurser, øke ressursene på midlertidig basis og/eller utvikle endringsressurser. Forskernes første alter-

nativ, å frigjøre ressurser, koster i utgangspunktet ingenting.

– Du ser på hva du har, omprioriterer ressurser og prioriterer bort en del oppgaver til fordel for endringsarbeidet. Ledere er flinke til å si hva de vil prioritere, det er bare det at de gjerne ønsker å prioritere alt. Det er imidlertid vel så viktig å sanere og legge vekk, sier Inger Stensaker.

Skjerme ansatte

Å frigjøre ressurser kan også handle om å være selektiv når man skal inkludere medarbeidere i endringsarbeid. I bedrifter som er vant til endringer ser forskerne



til å ivareta daglig drift samtidig som store endringer gjennomføres for å sikre lønnsomhet på lang sikt.

at det ikke er like strenge krav til at like mange ansatte skal være involvert.

– Når endringene er hverdagen, er det faktisk en del ansatte som ikke ønsker å være med som representanter i all verdens arbeidsgrupper. Det handler ikke om å ekskludere, men om å skjerme en del ansatte som ønsker å bli skjermet, sier Stensaker, som understreker at hvis man skal involvere færre, krever det at folk har tillit til prosessene.

I noen tilfeller kan det også være aktuelt å skjerme hele enheter fra endringsarbeid. På den måten kan man få en periode

med ro og stabilitet for å hente ut gevinster fra tidligere endringer.

Mer ressurser

Et alternativ er altså å frigjøre ressurser, men det kan også være aktuelt sette inn mer ressurser mens endringer pågår. I boken beskriver Meyer og Stensaker erfaringer fra tre endringsprosesser; Statoil-Hydro, DnB NOR og nærversprosjektet i Bergen kommune. I alle tre tilfellene ble det tilført ekstra ressurser. Da Statoil ble slått sammen med olje- og gassdivisjonen i Hydro tillot de eksempelvis i en periode overkapasitet i form av doble skift ute på plattformene.

Dette fordi nye folk skulle fases inn i nye jobber samtidig som arbeidsprosesser ble lagt om.

– I både Statoil-Hydro-fusjonen og DnB NOR-fusjonen tillot lederne overkapasitet i en periode. De så at de måtte investere for å få gevinst. Det kommer ikke av seg selv. Det finnes imidlertid en del ledere som tror at gevinster av endring kommer av seg selv, uten at man tar de nødvendige investeringene. Det er urealistisk. Disse investeringene handler blant annet om å sikre at ansatte ikke får en dårlig opplevelse av endringen. Hvis de ansatte hele tiden beveger seg på randen av det de klarer, får de ingen god opple-

velse. Dette får igjen konsekvenser for måten de håndterer fremtidige endringer på, sier Stensaker.

I Bergen kommune, hvor Christine Meyer var finansbyråd og ansvarlig for et endringsprosjekt som skulle få ned sykefraværet, ble det bevilget noen ekstra prosjektmidler. Utover dette handlet det om å prioritere.

– Det var ikke så mye midler, men det var nok til å drive et prosjekt og nok til å kjøpe fri noen medarbeidere, sier Meyer.

- Vanskeligere i det offentlige Meyer mener at virksomheter i offentlig sektor er mindre flinke

enn private bedrifter til å se på endringer som investeringer. Og det tror hun er en av årsakene til at det er vanskeligere å gjennomføre endringer i offentlig sektor.

– I privat sektor er de flinkere til å tenke på endringer som investeringer, blant annet når de bruker midler på nedbemanning. Investerer du i sluttpakker og gir organisasjonen tid og ekstra ressurser til å gjennomføre omstillingen, får du noe igjen noe i form av at organisasjonen raskere kommer seg videre. Du får også færre demotiverte ansatte. En manglende vilje til å se på endrings-

prosesser som investeringer, synes jeg vi har sett tendenser til i den store omstillingsprosessen ved Oslo universitetssykehus.

Det er imidlertid naivt å tro at man kan gjennomføre store endringer uten ekstra investeringer, samtidig som driften går som før, sier Meyer.

Husk historien

Når en bedrift har utviklet endringsressursene sine og blitt flinkere til å endre enn en annen, kan det handle om at enkeltpersoner er flinkere, men det kan også handle om noe større, mener NHH-forskerne. Om evne til å tenke helhet, lære av tidligere endringer, sette tidligere og nye endringer i sammenheng og

ha strukturer og rutiner klar for endring.

– Ledere vi har møtt som har erfaring med endringer, tenker ikke bare på den endringen de går igjennom der og da, men tar hensyn til at organisasjonen skal overleve på lang sikt, ha motiverte medarbeidere og sannsynligvis gjennomgå store endringer også i fremtiden, sier Inger Stensaker.

Hun poengterer at det er nyttig å kaste et blikk bakover til tidligere endringer.

– Du kan vurdere hva som er nødvendig, basert på tidligere prosjekter. Det er også viktig å ta en beslutning om hvordan man skal forholde seg til pågående endringer når man setter i gang noe nytt. I StatoilHydro ble eksempelvis en del pågående prosjekter lagt på is. Dette

for ikke å ha for mange parallelle, og eventuelt konkurrerende, prosjekter gående samtidig. Når dette skjer er det imidlertid viktig at ledelsen informerer om hvordan det skal gjøres og hvorfor, sier Stensaker.

Hun peker på at det er viktig å forstå og ta hensyn til historikken samtidig som man innfører det nye når endringene blir store og hyppige, for eksempel ved å trekke med personer som har jobbet med tidligere endringer. Mangler balansen mellom historie og fremtid, mister man lett troverdighet.

Tidkrevende lederoppgave

I nærværprosjektet i Bergen kommune var det ifølge Christine Meyer viktig å ta hensyn til, men ikke la seg dirigere av, tidligere erfaringer. Kommunen hadde i lengre tid jobbet for å få ned sykefraværet. Noen enheter hadde gode resultater, andre ikke. I det nye prosjektet valgte kommunen å fokusere på nærvær, hvilket også ga dem anledning til å premiere enheter som allerede hadde oppnådd gode resultater.

– Hvordan var det å skulle gjennomføre endringer sammenlignet med å forske på dem?

– Det er alltid vanskeligere når du står midt oppi det, men etter å ha forsket på endring og snakket med mange ledere og medarbeidere, har jeg et reflektert syn på de endringsjobbene jeg skal gjøre. Det ga trygghet i Bergen kommune og det gir trygghet i de omstillingsprosessene Konkurransetilsynet nå er inne i.

3 veier til endringskapasitet

Frigjøre ressurser

- Omallokere ressurser
- Prioritere og sanere
- Selektiv inkludering av folk

Midlertidig øke ressurser

- Tillate overkapasitet
- Vikarer, konsulenter, overtid
- Etablere prosjekter

Utvikle endringsressurser

- Koble fremtid med historikk
- Endringsagenter og iverksettere
- Strukturer og rutiner for endring



Kilde: «Endringskapasitet» av Christine B. Meyer og Inger G. Stensaker, Fagbokforlaget

– Fikk du deg noen overraskelser i endringsarbeidet i Bergen kommune?

– Det burde vel ikke vært noen overraskelse, men endringer er tidkrevende arbeid når ambisjonen er å få medarbeiderne til å gløde for saken. Det tar mye av lederens tid. Det har jeg erfart både i nærværprosjektet i Bergen kommune og i de endringene vi gjør i Konkurransetilsynet. Det krever stor tilstedeværelse, kanskje mer enn jeg på forhånd hadde trodd, sier Christine Meyer, som mener at det er viktig at ledere bærer frem budskapet og tydeliggjør hvorfor endringen kommer.

Snøballen ruller

Meyer forteller at det tok tid før de fikk ballen til å rulle, men når snøballen først begynte å rulle,

vokste entusiasmen raskt.

– Når vi først var i gang, skjedde det mye positivt, sier hun.

– Hva mener du er det viktigste ledere kan gjøre for å bygge endringskapasitet?

– Noe av det jeg vil fremholde som viktig, er hvordan man behandler medarbeiderne sine. Du skal sannsynligvis møte disse medarbeiderne i mange endringsprosesser framover, og hvordan du håndterer den nåværende prosessen gir signaler om hvordan du vil håndtere neste prosess. Det er også viktig å prioritere. Du må gi tydelig beskjed om hva som ikke skal prioriteres. Endring krever tid, og prioriterer ikke du som leder, vil noen andre i organisasjonen prioritere for deg. Det er det ikke sikkert du ønsker.

Overser endringskostnader

Ledere er flinke til å beregne direkte kostnader ved endringer, herunder kostnader i tilknytning til flytting, endring av logo, tidligpensjon og sluttpakker. De har imidlertid en tendens til å overse de indirekte kostnadene, konstaterer NHH-forskerne Inger Stensaker og Christine Meyer.

Forskerne viser til at produktivitetstap og effektivitetstap hører med i kostnadsbildet, og er overrasket over at lederne ikke tar dette med i regnestykkene sine.

– Det synes ofte som om de bare tar med de direkte kostnadene, men glemmer at det koster hvis endringer rammer daglig drift. Det koster også hvis ansatte blir mindre produktive for de blir demotiverte, sier Christine Meyer, som viser til at dette er kostnader som vil slå negativt ut på bunntlinjen.

Gjennom å bygge opp endringskapasitet (se hovedartikkel) kan lederne redusere de indirekte kostnadene, mener forskerne.

Mange endringer – lojale, men passive ansatte

Endringsvante medarbeidere blir mer lojale, men også mer passive. Det viser studier av seks store, norske endringsprosesser.

Det er skrevet mye ledelseslitteratur om ansattes motstand mot forandring, og det vanlige er å tenke seg en sorgreaksjon der medarbeiderne går gjennom flere faser før de aksepterer endringen. Det er forsket lite på ansattes reaksjoner når endringene blir mange og store, men en del studier viser at folk da blir endringstrette og kyniske. Noen få andre studier indikerer imidlertid mer positive og konstruktive reaksjoner.

NHH-professorene Inger Stensaker og Christine Meyer har de siste ti årene gjort omfattende studier av endringer i norsk finansbransje, legemiddelbransjen, post- og telebransjen, Statoil-Hydro-fusjonen, DnB NOR-fusjonen og nærværprosjektet i Berge kommune. Funnene de har gjort viser at ansatte som har vært igjennom mange store endringer, reagerer mer lojalt, men også mer passivt på endringer.

Fire reaksjoner

Det er fire vanlige reaksjonsmønstre på endringer (se modellen). De ansatte kan reagere med aktiv motstand, eksempelvis ved å forsinke prosessen eller å nekte

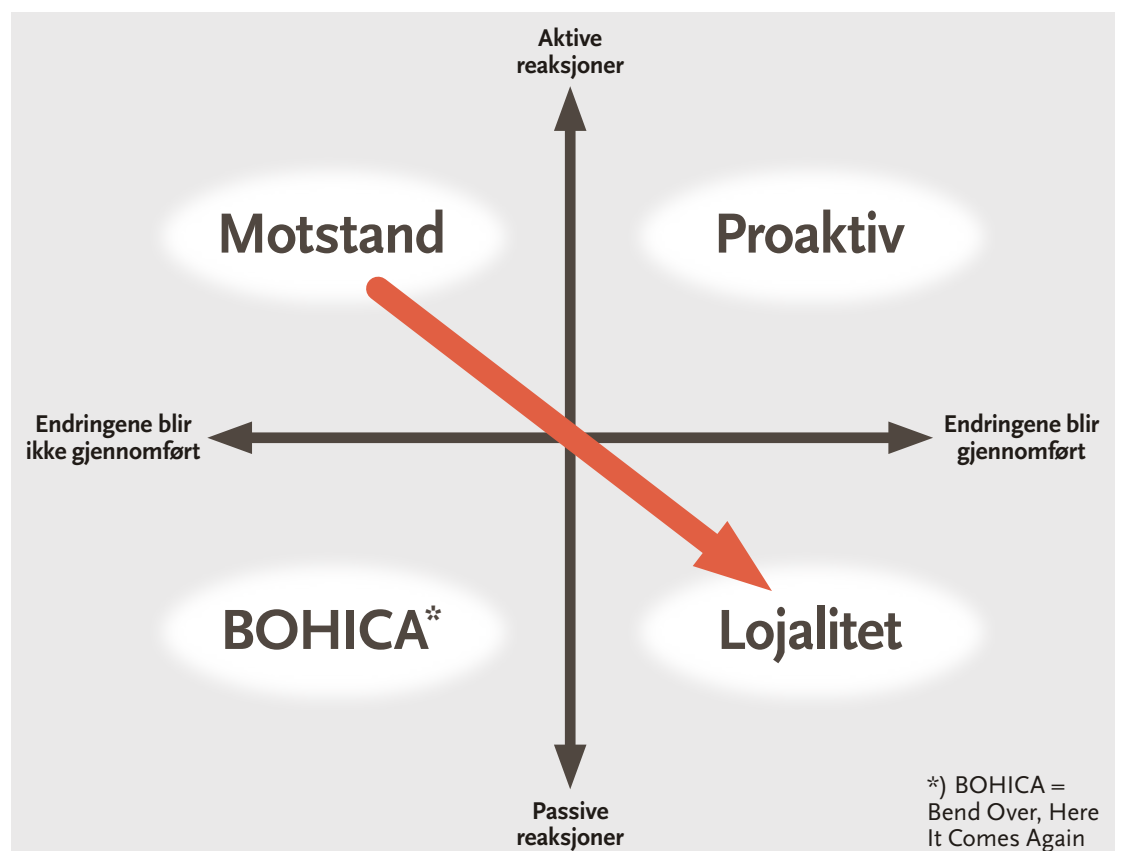
å gjennomføre endringer. En annen, mer passiv negativ reaksjon er å dukke, forholde seg rolig og rett og slett vente til sjefens siste nye påfunn var gått over. På engelsk kalles dette BOHICA - bend over, here it comes again.

En tredje reaksjon er at de ansatte er lojale, positive og proaktive. En fjerde reaksjon er at medarbeiderne er lojale, men passive og resignerte. De er lojale og henger med, men tenker at det ikke er noen vits å gjøre motstand.

Mer lojale

Forskerne forventet å finne en økning i BOHICA-reaksjoner hos medarbeidere som hadde opplevd mange og store endringer over tid. Det viste seg imidlertid at det vanlige var at medarbeiderne ble mer lojale til endringene, i den betydning at endringene faktisk blir gjennomført.

– Tendensen er at endringsvante medarbeidere blir mer lojale, men noen av disse er lei av endringer. De resignerer, men gjennomfører likevel endringene lojalt. Dette i motsetning til ansatte som gjennomfører endringer lojalt og med entusiasme. De som er både lojale og positive, er folk som egentlig er blitt veldig flinke til å gjennomføre endringer, sier Inger Stensaker, som mener at det ikke er bra for en organisasjon hvis medarbeiderne er så endringstrøtte at de resignerer.



Ansatte som har vært igjennom mange endringsprosesser har en tendens til å reagere mer lojalt og passivt over tid. (Kilde: «Endringskapasitet» av Christine B. Meyer og Inger G. Stensaker)

Erfaringer avgjør

Reaksjoner på endringer kan ha med personlighet å gjøre, men ifølge Meyer og Stensaker handler dette også mye om hva slags erfaringer medarbeiderne har fra tidligere endringer.

– De endringstrette har mye dårligere erfaringer med tidli-

gere endringer enn det ansatte som mestrer endringene har, sier Stensaker.

Ledere kan imidlertid gjøre noe for å få med seg folk som ellers ville resignert, mener forskerne.

– Det er viktig at ledere kjører rettferdige prosesser, er flinke til

å informere og flinke til å omgås sine ansatte. Medarbeiderne må føle seg trygge på at de blir godt ivaretatt, både i denne og i de neste endringsprosesser. Dette har stor betydning for om de klarer å holde på energien og entusiasmen i endringer, sier Christine Meyer.

*) BOHICA = Bend Over, Here It Comes Again