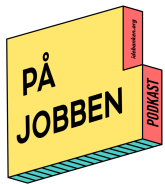


- LORENTZ: Nærmere 70 prosent av alle omstillingsprosesser mislykkes. Omstilling er utvilsomt vanskelig, men også svært nødvendig i et arbeidsliv som er i kontinuerlig endring. Så hva skal til for å lykkes? Og hva kan vi lære av de som har fått det til? I denne episoden har vi fått besøk av professor ved Institutt for strategi og ledelse, ved Norges Handelshøyskole, Inger Stensaker, velkommen skal du være.
- STENSAKER: Takk.
- LORENTZ: Mitt navn er Cato Lorentz, og du hører på *På jobben*, podkasten som tar for seg det meste av det som skjer på en arbeidsplass. Ja, velkommen, Inger.
- STENSAKER: Takk, skal du ha.
- LORENTZ: Vi skal snakke om omstilling i dag, og da er det vel bare litt rett og rimelig at vi prøver å sortere litt og definere litt: Hva er omstilling?
- STENSAKER: Nei, det kan jo være så mangt. Men sånn som jeg jobber med det, og forsker på det, så er omstilling når du går fra noe til noe annet. Og den type omstilling som jeg jobber med er store, strategiske endringer. Så sånn som jeg ser på det, så er omstilling og endring synonymt. Og når vi sier at det er strategiske endringer, så betyr det at det er noen som har ofte gjort analyser av eksterne omgivelser, sett hva som skjer rundt virksomheten, og tatt noen beslutninger om hvilken retning bedriften bør gå i. Så det er den type omstilling jeg snakker om, når jeg snakker om det.
- LORENTZ: Ja. Og du sier det er synonymt med endring, og det er jo interessant – for veldig ofte så hører vi de begrepene om



hverandre, omstilling, endring, gå fra én ting til en annen. Det var en god måte å si det på. Men hvorfor er det så viktig å prate om, og ikke minst lære om omstilling og omstillingsprosesser.

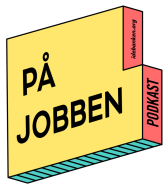
STENSAKER: Mange synes jo det er krevende, da. Så det er mange som synes at det kan være utfordrende, og for så vidt spennende, å gjøre store endringer. I næringslivet er det mange organisasjoner som strever med å få til de endringene de mener trengs. Og så er det noe vi må gjøre hele tiden. Fordi at omgivelsene endrer seg jo hele tiden, sånn at du blir liksom aldri ferdig med det. Og jeg tror også at derfor er det viktig at vi vet mest mulig om det.

LORENTZ: Ja, og det ... Jeg sa det jo også innledningsvis, at nærmere 70 prosent av alle omstillingsprosesser mislykkes. Det er tall jeg har funnet, du vet kanskje mer om det. Men mange feiler, og det sier du også – hvorfor feiler de når de skal gjennomføre?

STENSAKER: Det finnes jo ikke én grunn til det. Det er mange ulike forklaringer på det. Og du kan jo egentlig problematisere litt det tallet òg. Det er ikke så overraskende at du har funnet det tallet, 70–75 prosent, det er mange som har skrevet om det. Noen legger listen enda høyere, og sier at det er kun mellom 5–10 prosent av virksomheter som lykkes. Sånn at mellom 90 og 95 prosent lykkes ikke.

LORENTZ: Såpass.

STENSAKER: Men sånn som man ofte definerer det å lykkes, så handler det om å oppnå de målene man satte seg. Så det er ... Veldig ofte så vil jo vi som underviser i økonomi- og ledelsesfag si at hvis du skal gjøre omstillinger, så bør du legge listen litt høyt. For du vil sannsynligvis ikke få til alt. Og hvis du har litt ambisiøse mål, så sier det seg selv at du vil ikke nå alle målsettingene. Og hvis det



er det du har satt som kriterium for å si om noe er vellykket eller ikke, ja, da er du jo dømt til å mislykkes, ikke sant.

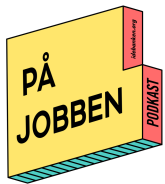
LORENTZ: Ja.

STENSAKER: Så er det litt sånn: Hvordan måler vi vellykket? Andre typer ting vi kan kikke på, hva er indikatorene, i tillegg til om du må nå målene 100 prosent, hva er det vi ser på? Og hvis man kikker inn i det, så er de kriteriene ganske strenge. Så jeg er jo litt kritisk til at vi snakker om at det er så utrolig vanskelig å lykkes med endring, for etter min erfaring så får de aller fleste organisasjoner til noe, men de færreste får til alt. Så jeg ville sagt at de prosenttallene er nok veldig høye, og høyere enn det som de 20 årene med forskning på omstillinger jeg har vært med på, tilsier.

LORENTZ: Mhm. Ja, og det er interessant, det du sier. Men forbedringspotensialet er vel enormt, med å oppnå flere seiere i en omstillingsprosess, og lykkes i større grad. Hvor er det vi kan bli bedre? Går det an å peke på en del av de mange tingene du snakker om?

[0:05:06]

STENSAKER: Ja. Som sagt er det en rekke ulike faktorer som trekkes frem når man skal si: Hvor er problemet? Det er ikke ett problem. Og nesten alltid så er det en sammensatt årsaksforklaring. Det er ikke én ting. Men det vi ser er at ofte så peker man tilbake på at «Ja, men dette burde vi jo ha visst, her kunne vi jo planlagt bedre.» Og noe av det som jeg synes er kanskje mer interessant enn å se på hva i ettertid alle skjønner at vi burde ha gjort annerledes, det er: Hva gjør du når du står midt oppi det? Hva står du når du står midt i en stor omstilling, og opplever at ja, du hadde planlagt egentlig ... Kanskje du hadde planlagt veldig



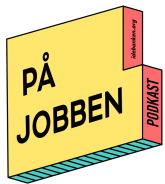
godt, og så opplever du at ting går ikke helt som du hadde tenkt, for det gjør de jo nesten aldri i store omstillinger. Ok, så hvordan kan du håndtere det? Jeg synes det ofte er mye mer interessant enn å komme tilbake til at å, man kunne planlagt bedre, man kunne informert mer ... Ja, det kunne du alltid. Så det å øke innsikten i: Hva gjør vi når vi står midt i en stor, krevende omstilling, og opplever uforutsette ting?

LORENTZ: Ja. En annen ting jeg også har lyst til å spørre om er jo ... Ofte tenker man at ledelsen skal legge til rette for ... Det er ofte sånn man tenker i arbeidslivet, og jeg ser at veldig mange har forventninger om at ledelsen skal sørge for at nå får vi en god omstillingsprosess. Men er det de alene som er ansvarlig for å sørge for at en god omstillingsprosess blir vellykket? Eller, hvem er ansvarlige?

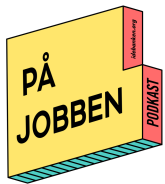
STENSAKER: Ja, det er jo et godt spørsmål. Og det er selvfølgelig ikke ledelsen alene. Men hvis du tar utgangspunkt i strategiske omstillinger, så er det veldig ofte ledelsen som har tatt de beslutningene. For når det er strategisk, så handler det om konkurransedyktighet, om langsiktighet, og det krever ofte beslutninger på toppnivå. Så det er klart at til syvende og sist, så er det ledelsen som er ansvarlig. Men for å lykkes med store omstillinger, så må du jo ha med deg resten av organisasjonen. Så du må jo evne å få med deg mellomledelsen og de ansatte. Ledelsen alene vil aldri kunne lykkes med store omstillinger som krever at hele organisasjonen omstiller seg.

LORENTZ: Nei.

STENSAKER: For det betyr jo at menneskene i organisasjonen må jobbe på nye måter, utøve jobben annerledes, kanskje med andre verktøy, kanskje med andre medarbeidere, med andre team osv.



- LORENTZ: Du nevner en ting her som jeg har lyst til å gå litt videre på. For du er jo forfatter, så du har skrevet sikkert flere bøker, for alt jeg vet. Men en av de du har skrevet heter *Omstilling, den uforutsigbare gjennomføringsfasen*.
- STENSAKER: Det stemmer.
- LORENTZ: Og der peker du på en del ting. Eller, du og din medforfatter av den boken peker på en del ting. Og en av de tingene er det du nettopp nevnte, mellomledelsen. Og der står det ... En av de tingene du har viet plass til der er at mellomledelsen har ikke tilstrekkelig handlingsrom.
- STENSAKER: Stemmer.
- LORENTZ: Kan du si litt mer om det, og viktigheten av mellomlederne og mellomledernes rolle i en omstilling?
- STENSAKER: Ja, det kan jeg. Denne boken har jeg jo skrevet sammen med en tidligere kollega, Anne Cathrin Haueng, som nå jobber med dette i praksis, i sin stilling i Deloitte. Og når vi forsket sammen så jobbet vi veldig mye med å ikke bare snakke med toppledelsen, men også mellomledelsen og ansatte. Og det er klart at mellomledere som opplever at de får stort handlingsrom, dvs. at de får muligheter til å jobbe i en spesifikk retning med utgangspunkt i sin egen kompetanse, sin egen erfaring, sin egen avdeling, sin kjennskap til sine egne medarbeidere, de går ofte inn med en helt annen kraft og energi enn mellomledere som opplever at noe blir tredd nedover hodet. Så ved å stake ut en retning som er såpass overordnet at mellomledere selv kan være med å definere akkurat hvordan vi skal komme oss dit, så utløser det ofte en helt annen motivasjon og energi hos mellomlederen.



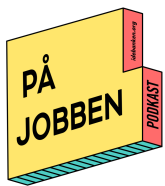
LORENTZ: Mhm. Så det er jo noe for de som lytter på toppledere og legge til rette for? For det høres jo ut som en fornuftig ting, og kanskje ikke så alt for vanskelig å få til hvis man har en plan. Dette må jo tenkes allerede i planleggingsfasen da, vil jeg tro? Sørge for at de er involvert.

STENSAKER: Ja, absolutt. Og veldig ofte så jobber jo toppledelsen tidligere, og har lenger tid til å vende seg til, og få dybdeforståelse av hva det egentlig er vi beslutter her, hvilken retning er det egentlig vi stikker ut? Og veldig ofte så vil man at «Ja, men når vi først har klart å ta den beslutningen, så må det gå raskt. Nå må vi ha høyt tempo, nå må vi gjennomføre raskt», og så ønsker man kanskje å styre mer enn det som er gunstig fra et mellomlederperspektiv. Så det at toppledelse faktisk har ro til å gi mellomledelsen den samme tiden til å sette seg inn i, skape forståelse, vurdere: «Hvordan kan jeg gjøre dette her hos meg? Gitt de ansatte og den kompetansebasen jeg har å jobbe med.» Det har mye for seg for sluttresultatet.

[0:10:29]

LORENTZ: Mhm. Forstår jeg deg rett da ... Du har jo også forsket en del på bedrifter som har vært igjennom omstillinger, har du ikke det? Som har lyktes, eller kanskje ikke lyktes, alt ettersom. Og en av de tingene, at de bruker for lite tid på en omstillingsprosess ... Hvis man vet at man skal gjennom noe, og man må planlegge det, man må gjennomføre det, man må følge det opp, hvis man kan putte det inn i en sånn setting – vier man for lite tid til dette? Kan du si noe om det?

STENSAKER: Nei, det ... Jeg tror ikke jeg kan si det på generell basis. Og i dag så er jo veldig mange ledere opptatt av nettopp tempo, at endringer skjer så raskt rundt dem at de må ha et enormt høyt



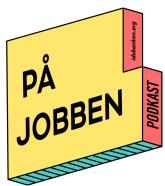
driv i organisasjonen. Så jeg tror ikke jeg vil påstå at vi bruker for liten tid eller for lang tid, men det som vi ser er at toppledelsen kan ofte bruke lang tid på å forstå bildet, konkurransebildet, de eksterne omgivelsene, og å ta en beslutning. Og så når man da har tatt den beslutningen, så forventer man at alle andre skal forstå det like raskt. Fordi at nå har jo vi sett det, vi har skjønnet hva vi må, og da må alle andre bare løpe i den retningen. Og noe av den teorien vi bruker en del, handler om hvordan du skaper mening og forstår situasjoner. Og hvis ikke du har gitt mellomledelsen mulighet til å skape mening og sette det inn i sin forståelsesramme, så hjelper det ikke å løpe fort. Fordi du løper ikke nødvendigvis i samme retning. Du må få den felles forståelsen, og den tar litt tid.

LORENTZ: Ja, det vil jeg tro. En annen ting som kommer frem i denne boken din da, som du peker på som en av hovedutfordringene i omstillingen, er at ansatte mangler engasjement. Og det må vi vel ha, skal vi lykkes med en omstilling. Toppledelsen kan ville det de vil, og mellomlederne kan forstå det. Men på et eller annet vis så må dette engasjementet skapes hos de ansatte. Og da har jeg jo lyst til å spørre deg hvordan man får det til.

STENSAKER: Ja. Jeg håper at jeg ikke skriver at de mangler engasjement. For det opplever jeg ikke. Ansatte kan ha masse engasjement.

LORENTZ: Nei, men at en av utfordringene som kan hindre eller stå i fare for en omstilling er hvis ikke de har engasjement, så er det ikke bra.

STENSAKER: Absolutt. Og det som er noe vi hører ofte er jo også at toppledelsen sier at «Å, vi trenger virkelig engasjerte ansatte som gløder for dette, som må ha en «passion» for denne endringen og ... Ja. Og det kommer jo ikke nødvendigvis av seg selv. Så for å få engasjerte ansatte igjen, så handler det jo om at



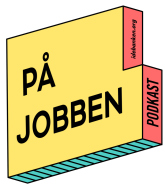
de må få et visst handlingsrom. De aller færreste av oss liker når noen forteller oss akkurat hva vi skal gjøre og når vi skal gjøre det. Så det å ha forventning om at ansatte skal være engasjert i endring, gitt at de ikke har vært med i beslutningen, ikke har vært med å planlegge prosessen, og kanskje ikke har hatt så mye de skal si om saken ... Det er jo kanskje litt optimistisk. Så der tror jeg vi har stort rom for å jobbe mer med hvordan vi kan skape det engasjementet, og hvordan kan vi involvere de ansatte tilstrekkelig til at de blir motivert til å bidra i omstillinger.

LORENTZ: Mhm. For det er vel ikke sånn ... Og det har jo jeg sett, at vi mennesker er redde for endring? At vi på en måte ... Hva var det jeg leste? Vi nordmenn er født med ski på beina, men er vi òg født med endringsmotstand? Er vi redd for endring? Ønsker vi å unngå det?

STENSAKER: Ja, noen mener jo det.

LORENTZ: Noen mener det?

STENSAKER: Noen mener at det ligger i vår natur at vi ikke liker endring. Jeg er jo skeptisk til det. Ikke fordi at jeg ikke har sett endringsmotstand. Når jeg har forsket på store omstillinger så finner vi ofte forskjellige typer motstand. Men jeg tror ikke vi er født med en iboende motstand mot endring. Alt tilsier det motsatte, for vi er egentlig ganske fleksible mennesker. Så jeg vil litt det der til livs, at all endring skaper motstand. Det handler nok mye oftere om hva handler endringen om? Dersom vi skal effektivisere en virksomhet, kutte kostnader, si opp ansatte, så er det ikke så rart om det er noen som ikke synes det er det gøyeste som skjer på jobben. Dersom man kjører prosesser som oppfattes som lite transparente, som urettferdige, som at noen har en skjult agenda, så er det heller ikke så rart om man møter



motstand. Og i noen tilfeller så er det jo at ansatte setter spørsmålstegn ved ledelsens atferd, ledelsen snakker om endring, men går og gjør akkurat det motsatte selv. Så du har masse helt naturlige forklaringer på motstand, og jeg tror ikke det er noe som automatisk slår inn med én gang vi opplever at det skjer endring. Veldig mye endring er jo positiv for oss òg.

[0:15:39]

LORENTZ: Ja.

STENSAKER: Så det er helt avhengig av hva det handler om.

LORENTZ: Og da er vi litt tilbake igjen til det som du sier er litt ... Som du er litt opptatt av, den gjennomføringsfasen. At kanskje noe av denne motstanden kommer som et resultat av det toppledelsen gjør eller ikke gjør, alt ettersom. Og en av de tingene du peker på i dine bøker, og som du har snakket mye om, er jo tillit til toppledelsen.

STENSAKER: Ja.

LORENTZ: Den er alfa omega?

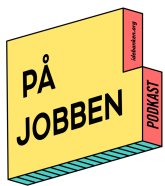
STENSAKER: Ja.

LORENTZ: Tillit i disse prosessene. Og tillit kan jo lett brytes ned, og bruke lang tid å bygge opp, har vi forstått.

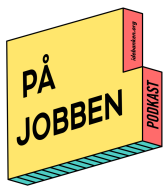
STENSAKER: Mhm.

LORENTZ: Kan du si litt om det, hvor viktig det er å ha den tilliten til de som leder an omstillingen?

STENSAKER: Ja.

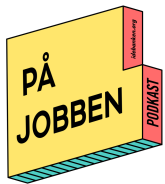


- LORENTZ: Og hvordan de vil skape den tilliten?
- STENSAKER: Ja. Det er kjempeviktig omstilling, og det er krevende. Fordi når du gjør ... Altså, nesten alle omstillinger vil ha noen elementer i seg, som noen ikke vil like. Så du setter tilliten på prøve, ved å ta beslutninger om å gjøre store omstillinger i virksomheten. Så veldig mye kan gjøres gjennom hvordan du legger opp prosessen, og gjennom det vi snakket om å legge opp rettferdige, ryddige, transparente prosesser. Men i store omstillinger, og særlig i store virksomheter, så skjer det så utrolig mye parallelt. Det kan skje veldig mye rundt virksomheten, i deler av virksomheten som kanskje ikke er berørt, som også kan komme inn og påvirke. Så du har jo aldri full kontroll, uansett hvor mye du planlegger og prøver å legge opp gode prosesser, så har du ... Du vil aldri ha full kontroll på hva som skjer. Så tillit kan lett svekkes i store omstillinger. Og vi har fulgt en del prosesser hvor vi har sett det skje. Og noe av det som skjer i gjennomføringsfasen er jo også at vi ser at ofte så har det en slags forsterkende dynamikk, så hvis du har en toppledelse som opptrer på en måte som inngir tillit, så forsterkes det. Så det blir sterkere og sterkere. Mens hvis du har det motsatte, at tilliten først begynner å bli svekket, så blir det også ofte forsterket. Så da vil handlinger og beslutninger som ellers kanskje ikke ville blitt stilt spørsmålstegn ved i det hele tatt, plutselig fremstå i et helt annet lys. Så blir alt suspekt, og alt blir stilt spørsmål ved.
- LORENTZ: Ja, det er interessant å høre. En annen ting er jo ... Nå skal jeg generalisere litt, men veldig mye forskning som man leser, uansett om det er snakk om omstilling eller andre ting, så er det at for å skape engasjement blant ansatte, så vet vi at det gjøres ofte gjennom å involvere. Og det er viktig her òg, er det ikke det?
- STENSAKER: Absolutt.

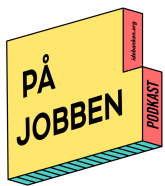


- LORENTZ: Vi snakker mye om tillit nå, men det å involvere de ansatte i en omstillingsprosess – hvordan gjør man det på en god måte?
- STENSAKER: Ja, det er jo et veldig godt spørsmål. Og det er skrevet mye om det. Det finnes en god del forskning om hvor viktig det er å involvere både mellomledere og ansatte, av flere grunner. Én grunn er selvfølgelig at man ønsker input, fordi at de sitter på en annen type kompetanse, gjerne mye mer detaljert og operativ kompetanse, så du ønsker å få med deg det inn i planlegging av prosessen og i beslutningstaking. En annen ting er at ved å involvere, så får du jo nettopp den forståelsen. Altså, du får ansatte og mellomledere som har en mye dypere forståelse av hva det er vi ønsker å få til, hva vi prøver å få til. Så du får skapt mening av endringene, og får forståelse. Men samtidig, hvis du har store organisasjoner med kanskje 10 000–20 000–30 000 ansatte, så skal det godt gjøres å involvere alle de 30 000.
- LORENTZ: Mhm.
- STENSAKER: Ja. Det er lettere sagt enn gjort. Og noen ganger så har du omstillinger som berører deler av virksomheten, ikke hele virksomheten. Det er ikke naturlig å trekke inn alle, du har den daglige driften som skal ivaretas. Du kan ikke sette alle de ansatte i sving med å jobbe med omstillinger og involvere dem. Så det er en kostnadsside, både i form av tid og ressurser og faktisk rett og slett antall mennesker som skal involveres i sånne prosesser. Så oppsiden og fordelene er veldig godt kjent, og alle er enig om dem. Men rent praktisk, hvordan lar det seg gjøre? Det er jo litt mer utfordrende.

[0:20:19]



- LORENTZ: Ja. Og da er det vel kanskje å ty til det som vi på en måte er gode på her i Norge, altså ... Dette apparatet som finnes i arbeidslivet, altså partsamarbeidet med tillitsvalgte, hvordan involvere dem sånn at de kan være et talerør videre, det er jo alfa omega her, vil jeg tro?
- STENSAKER: Absolutt.
- LORENTZ: Å ta det på alvor.
- STENSAKER: Og det er jo lovpålagt. Og gjør du store omstillinger så ... Der har vi et godt apparat, og i flere av de virksomhetene som jeg har forsket på, så ... Når man skal gjennom store omstillinger, så etablerer man enten en egen organisasjon eller en prosjektorganisasjon. Og gir et veldig tydelig ansvar. Du har på en måte noen utpekte endringsagenter som skal drive frem endringen, og som involverer ulike deler av virksomheten når det blir aktuelt.
- LORENTZ: Men så har det kanskje en annen side òg, dette med å involvere ... For det må jo være reell involvering, man må jo føle at man kanskje har noe å si i forhold til det som skal komme, eller den endringen som skal skje. For man kan vel òg involvere uten å involvere, holdt jeg på å si. Man bruker ofte et begrep som skinninvolvering. Og det er vel heller uheldig, vil jeg tenke meg.
- STENSAKER: Ja, og det er vanskelig. Fordi at her kan det ofte være ganske ulike virkelighetsoppfatninger. Det finner vi ofte i omstillinger, at hvis du går inn og snakker med folk i ulike deler av virksomheten, og på ulike nivåer, så har de veldig forskjellige opplevelser av den samme endringsprosessen. Og det gjelder kanskje spesielt involvering. Så fra ansatte, så er ikke det helt uvanlig å høre om skinnprosesser hvor man opplever å ha blitt invitert til å gi sin



input, eller til å sitte med i ulike endringsprosjektgrupper, og så etterpå opplever at «Jo, men mine innspill ble jo ikke hørt, de ble ikke tatt til etterretning.» Og noen ganger så kan jo det være fordi at man har mange man lytter til, og mange man involverer, og du klarer ikke å ta hensyn til alt, og så er du kanskje ikke helt informert om: Hva skjedde med all den andre inputen som du nå ikke ser igjen, enten i prosessplanen eller beslutningsgrunnlaget. Så jeg vil si at det er nok flere fra ansattes side som beskriver at de opplever det. Men hvis du kikker nøye gjennom hvordan involveringen har skjedd, så er ikke det nødvendigvis noe bevisst manipulering eller noe som har en skjult agenda. Men det kan heller være at man faktisk har kjørt en veldig involverende prosess som gjør at du vil ikke kunne ta med deg alt fra alle. Du vil ikke kjenne igjen alt. Men selvfølgelig er det uheldig å ha prosesser som oppleves som skinninvolvering, for da har du nesten ... Da står du nesten på minus i stedet for pluss. Du får ansatte som i hvert fall blir skeptisk, og begynner å stille spørsmål ved tilliten til ledelsen.

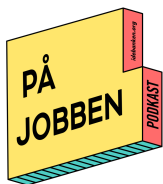
LORENTZ: Mhm. Og man er vel gjerne seg selv nærmest ofte, i sånne ting, og som du sier, i store bedrifter, der det kommer mange meninger, innspill og tanker rundt hvordan man skal gjøre ting, så kan man jo ikke ta innspill inn. Alle vil jo ikke bli hørt ...

STENSAKER: Alle kan nok bli hørt, men man vil ikke nødvendigvis se det igjen.

LORENTZ: Ja. Og da er det kanskje en følelse av å bli oversett, hvis man ikke ser det igjen.

STENSAKER: Mhm.

LORENTZ: Og det er jo interessant. Men en annen ting, da ... Og det er jo ... Alle skal bli hørt, sa vi, og det ... Et punkt som du kommer



med i den boken din også, det er jo at ... Og som kan være en utfordring for en omstilling, det er jo at ryktebørsen blir den viktigste informasjonskilden. Altså dette som går på kommunikasjon og omstillinger i en omstillingsprosess. Det er viktig, eller?

STENSAKER: Ja.

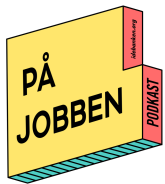
LORENTZ: God kommunikasjon.

STENSAKER: Det går ikke an å si noe annet.

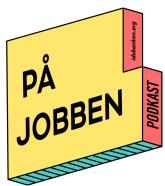
LORENTZ: Nei.

STENSAKER: Det er kjempeviktig. Og her òg så tror jeg at det ofte er ganske forskjellige oppfatninger om hvor mye det har vært kommunisert. Du har gjerne en toppledelse som synes at man har kommunisert vanvittig mye, og det kan jo ikke være nødvendig å si dette nok en gang. Mens du da har ansatte som egentlig ikke har hørt så mye om denne omstillingen. Så her vil det helt klassiske være at man får veldig forskjellig svar avhengig av hvem man spør om kommunikasjon. Men noe av den internasjonale forskningen viser jo at i krevende omstillinger så blir noen ganger toppledelsen omtalt som spøkelser. Alle har hørt om dem, men ingen har sett dem – de er ikke på banen, de er ikke der ute der jobben skal gjøres, der endringene faktisk blir implementert og forklarer hva bakgrunnen var og gjentar: «Hvorfor gjør vi dette? Hva er det vi egentlig ønsker å oppnå?» De er mer opptatt med å planlegge neste omstilling. Og da har man jo en utfordring, helt klart.

[0:25:15]



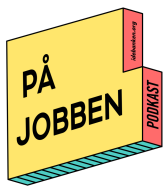
- LORENTZ:** Men kan man egentlig forvente i en stor organisasjon at toppledelsen er til stede veldig mye? Man kan jo også kanskje se det litt fra deres side, hva de skal være gode på, de skal jobbe med det strategiske og det forretningsmessige med omstillingen. De er i omstilling selv. Og så skal de ta vare på mellomlederne sine, og sørge for at de er godt skodd for å kunne ta vare på sine ansatte, og så skal de være til stede, og så skal de ditt og datt. Det er ganske utfordrende, er det ikke det?
- STENSAKER:** Ja. Og det er et godt poeng. For du har jo en mellomledelse ... Hvis du er i en større virksomhet, så har du mellomlederne. Og veldig ofte så vil jo de ansatte ha informasjon fra nærmeste leder. Du vil ha informasjon om hva som er relevant for oss, her i denne avdelingen, hva betyr dette for meg, hva ... Du vil ha informasjon som er silet, som er mer relevant til deg og din egen situasjon, enn til de andre 30 000 i selskapet, eller de andre 5000 i selskapet om det så er.
- LORENTZ:** Mhm. Ja, men det er absolutt viktig. Folk liker at ledelsen er synlig i alle fall, det vet vi fra mange tilbakemeldinger. Men jeg er litt tilbake til den enkelte ansatte, de som jobber. Ja, vi er ikke født med endringsmotstand, det har vi slått fast, og vi er avhengig av at vi er med og at vi ønsker dette velkommen. Men kan vi, jeg, f.eks., bli bedre på å takle endringer? For nå er vi i et arbeidsliv i kontinuerlig endring, vi omstilles hele tiden, sånn som man skulle tro det i alle fall, kan jeg bli bedre på å takle det? Eller vil jeg automatisk bli bedre bare ved å eksistere i 2019 og fremover?
- STENSAKER:** Klart vi kan bli bedre.
- LORENTZ:** Kan vi trene på det?



STENSAKER: Jeg tror det. Vi ser jo veldig tydelig i virksomheter som har vært igjennom mange store omstillinger, så har de ansatte en annen tilnærming til det. Vi kaller det endringskapasitet. Da snakker vi ofte om at organisasjonen har endringskapasitet. Dersom den er rigget til å gjøre store omstillinger, altså at du bygger opp noe i organisasjonen som gjør at du kan gjøre nye omstillinger enklere, til en lavere kostnad. Og det er helt avhengig av individene. Så noe bygger du opp i organisasjonen i form av strukturer, systemer og prosesskunnskap, men det er klart at det er veldig avhengig av enkeltindividene. Og det ser vi, at ansatte i virksomheter som har vært gjennom masse store omstillinger har en helt annen evne til å håndtere det. De blir ikke så satt ut av store endringer, de har ofte en tro på sin egen kompetanse, og at den kan brukes andre steder i virksomheten enn der de er akkurat i dag, eventuelt også i helt andre virksomheter. Så de har en annen evne til å takle eller håndtere endring.

LORENTZ: Du bruker det begrepet, endringskapasitet, det var et fint ord. Og forstår jeg deg da rett at det handler litt om ... Man lærer litt av hver ting man er gjennom? Og så ... Er det sånn å forstå? Er det læring det er snakk om?

STENSAKER: Ja, læring er i hvert fall noe som gjør at du kan bygge opp endringskapasitet. Vi begynte å bruke det ordet for ... Jeg vet ikke, 10–15 år siden, fordi at vi så at det var noen virksomheter som så ut til å være flinkere til å takle det vi kaller multiple endringer, altså at du står i store omstillinger mer eller mindre kontinuerlig. Og så strevde vi litt, fordi at mye av endringslitteraturen skriver om endring som om det er noe utenom det vanlige. Altså det er én ting, det er én prosess, du skal gjennom noe stort, og så blir du ferdig med det, og så skal du få lov til å drive «business as usual» og driften din i en lang

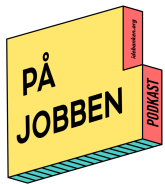


periode etterpå. Og det stemte jo ikke med det bildet vi så i de norske virksomheter vi var inne og forsket på. Så så vi at her har man jo nye endringsprosesser hele tiden, og du gjør deg aldri ferdig med noe før du har startet neste prosess. Og så så vi at noen så ut til å være flinkere til å håndtere det. Og noe av det handlet nettopp om at de hadde vært gjennom mange store omstillinger. Så det å være gjennom og ha erfaring, eller læring, som du kaller det, gjør nok at du kan bygge en kapasitet i organisasjonen. Men det avhenger jo av at du da har relativt gode erfaringer med tidligere endringer. For hvis du har en rekke veldig negative erfaringer, så har du jo neppe endringskapasitet. For noe av det som skjer hvis du har gode erfaringer er at når du setter i gang nye prosesser, så mobiliseres all den kunnskapen. Du husker alt det som du har vært igjennom, og hvordan det gikk og hvordan man selv og andre rundt en taklet det bra. Og da har du endringskapasitet.

[0:30:32]

LORENTZ: Ja, spennende. Interessant å høre om. Kan man endre for mye? Kan man endre seg ihjel, som jeg leste? Er det litt for mange unødvendige omstillinger der ute? Det er ofte noe man hører når man er ute i bedrift, det er stadig en endring: «Nå skal vi skifte igjen», «Nå har vi endelig satt den nye organisasjonen», eller «Nå har vi endelig fått en ny enhet», og så er det på igjen. Er det mye unødvendig omstilling og endring der ute i norsk næringsliv?

STENSAKER: Jeg kan ikke si at jeg har sett at det er mye unødvendig omstilling. Da vi begynte å skrive om hyppige endringer og multiple endringer, og noe vi kalte overdrevne endringer, så ble vi noen ganger referert på det, når man endrer seg ihjel eller man endrer for mye. Det var jo aldri vårt budskap. Vårt budskap var at hvis du har mange parallelle prosesser, så kan det fra ansatte sitt



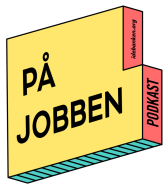
perspektiv oppleves som for mye. Og hva skjer da? Så jeg vil ikke si det. Men jeg tror jo at man kan endre seg for mye. Hvis du som leder håper til høyre den ene dagen, og til venstre neste dag, og holder på å hoppe frem og tilbake ... Det er jo en kostnad forbundet med å gjøre store omstillinger.

LORENTZ:

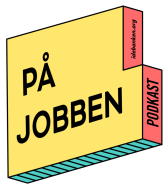
Ja, for det er det jeg tenker. Så lenge det oppfattes fra de ansatte som for mye, så er jo det ganske vesentlig, vil jeg si? For hva er det de ansatte er ... Hvis de er engstelig for noe, usikre på noe i forhold til en omstilling, så er det vel gjerne sånn ... Kan det hende at hvis vi slår sammen den avdelingen eller det kontoret, osv., hva det måtte være ... At det medfører ... Da er vi litt tilbake igjen: Hva betyr det for meg? Må jeg skifte arbeidssted? Får jeg andre arbeidsoppgaver? Må jeg jobbe dobbelt mens andre holder på med ditt og datt? Vil arbeidsmiljøet mitt endres? Kollegaene mine, vil de bli andre enn for et år siden? Sånne ting er jo reelt for de menneskene, og det må skape noe motstand, noe produktivitetstap, alt ettersom ... Jeg vet ikke.

STENSAKER:

Absolutt. Men det er jo subjektivt. Så når du spør meg: Kan man endre seg for mye? Så er det mer sånn objektivt, gjør vi for mange endringer? Og det har ikke jeg noe grunnlag for å si. Men hvis du har veldig mange ansatte som opplever at det blir for mye, det blir overdrevent, så har du en stor ledelsesjobb å gjøre. Og det handler kanskje ikke om å slutte å omstille, men det handler kanskje om noe annet – å skape trygghet, sikre gode prosesser. Og noe av det vi skriver om når vi skriver om endringskapasitet, det er jo at i noen tilfeller så kan du kanskje best bygge kapasitet ved å la noen avdelinger og noen ansatte være i fred. Det er ikke sånn at du trenger å endre alt hele tiden. Så tenk igjennom: Hva skal ikke endres? Noen ganger er det den beste måten å bygge kapasitet.



- LORENTZ: Ja. Tiden flyr, som det heter på godt norsk. Helt til slutt så vil jeg stille deg et spørsmål som ofte professorer og de som kan ting veldig godt ikke er så glad i, men jeg kommer til å gjøre det for det. Hvis du skulle komme med et tips eller to til noen som nå står foran en omstilling ... Og det er det sikkert mange der ute som lytter på som gjør. Hvordan skal de gripe det an? Hva ville du sagt til dem?
- STENSAKER: Du har helt rett, vi hater sånne spørsmål. For da skal du på en måte komprimere ned. Men hvis du skal gjennom en stor omstilling, så ville jeg sagt ... Det er utrolig viktig å ha et tydelig bilde av hva du skal. Så en tydelig visjon, et tydelig bilde av hva det er vi skal. Og hvordan du gjør det vil alltid være kontekstavhengig. Altså det vil være avhengig av hvilken bransje du er i, hvordan ser din organisasjon ut, hva slags historikk har denne organisasjonen, hva slags mennesker og kompetanse har den. Så jeg tror ikke det finnes én oppskrift for hvordan du gjør det, men det å være tydelig på: Hvor er det vi skal? Hva er visjonen? Og så det vi startet vår samtale med: Gi stort handlingsrom til de andre i organisasjonen til å bidra til å komme seg dit. Så tydelig bilde, tydelig visjon, og stort handlingsrom til akkurat hvordan man beveger seg i den retningen.
- LORENTZ: Ja, tydelig visjon, det er viktig. Og det får bli siste ord i denne episoden av *På jobben*. Tusen takk, Inger Stensaker, for at du tok deg tid til å være med oss i dag.
- STENSAKER: Takk, skal du ha.
- LORENTZ: Mitt navn er Cato Lorentz, og produsent i dag har vært Eirik Stordrange. *På jobben* er tilbake igjen om noen uker. Vi høres.



TRANSKRIPSJON

Episode 7 - Hvordan få til en god omstilling.mp3

Lengde: 0:35:38