

Hvorfor lykkes vi (ikke) med endring? ^F

Om ulike perspektiver og oppskrifter på endringsagentens rolle



MONICA RYDLAND (ph.d i strategisk endring) er forsker ved SNF/RaCe prosjektet, Programdirektør ved NHH Executive samt konsulent og foredragsholder innenfor endring, ledelse, innovasjon og digital transformasjon. Rydland har også lang arbeidserfaring som leder i privat sektor.

SAMMENDRAG

Ledere erkjenner at iverksettingsevne er avgjørende for å lykkes med strategiske endringer. Like fullt erfarer mange ledere at det er krevende å oppnå ønskede endringer. Denne artikkelen utforsker hvordan to ulike endringsperspektiver, det rasjonelle, funksjonalistiske og det sosialkonstruktivistiske, påvirker vår tenkning og praksis knyttet til iverksetting av endring i organisa-

sjoner. Særlig belyses konsekvenser for endringsagentens rolle. Endringsperspektivene gir ulike innsikter og implikasjoner for rollen som endringsagent. Det argumenteres for at kunnskapsgrunnlaget fra begge perspektiver er avgjørende for å lykkes med strategiske endringer i organisasjoner. Avslutningsvis drøftes hvilke implikasjoner endringsperspektivene har for forskningsbasert kunnskapsutvikling og praksis.

Hvordan man håndterer endringer, har lenge vært et sentralt spørsmål for ledelsesforskere (Van de Ven & Poole, 1995; Huy, 2015) og ledere. Endringsoppskriftene er mange og ikke nødvendigvis samsvarende (Huy, 2015; Stouten mfl., 2016). Dette skaper en kompleks og til dels frustrerende inngang til kunnskap om endring både for praktikere og forskere. Ifølge en relativt ny undersøkelse (Sull mfl., 2015) blant 400 administrerende direktører i Asia, Europa og USA var nettopp iverksetting av endring den aller største utfordringen sett fra deres ståsted. Ifølge Sull, Homkes og Sull (2015) strever 70-75% av store organisasjoner med å iverksette endringene som blir initiert av toppledelsen. Disse tallene er selvfølgelig høyere enn forventet og ønsket.

Mange ledere erfarer også at strategisk retning må utformes og revurderes langt hyppigere enn tidligere. Økt endringstakt og behov for strategisk endring knyttes til forhold som globalisering, flere fusjoner og oppkjøp samt muligheter og utfordringer knyttet til

det grønne skiftet og digitalisering. Strategisk endring medfører iverksetting av organisatoriske endringer som eksempelvis nye organisasjonsstrukturer, arbeidsprosesser, incentiver, kulturer og kompetansebehov. Endringene skjer ikke én om gangen, slik det beskrives i mye av endringslitteraturen (f.eks. Lewins trefasemodell [1947] og Kotters [1995] åtte steg for gode endringsprosesser), men er oftere mange, parallelle, overlappende og ikke minst svært kostnadskrevende prosesser. Det foregår dermed mange endringer samtidig, og nye endringer igangsettes før andre er fullført. Endringslandskapet består slik av flere parallelle endringsprosesser (Pettigrew & Whipp, 1991; Van de Ven & Poole, 1995; Meyer & Stensaker, 2006) og kan både omfatte enkle inkrementelle endringer og radikale transformasjoner. Dette gjør det utfordrende å iverksette endringsprosesser.

Strategisk endring innebærer et forsøk på å endre etablerte virkelighetsbilder og atferd, for å gjøre

organisasjonen i stand til å dra fordel av viktige muligheter eller å håndtere eksterne trusler. Multiple strategiske endringsprosesser er dermed en krevende øvelse både fordi de omfatter mange sammenfallende endringer, og fordi de omhandler endring av det etablerte.

For å sikre iverksetting blir ansvaret for endringene ofte plassert hos endringsagenter. En endringsagent kan defineres som et internt eller eksternt individ eller gruppe «med ansvar for å støtte, styre, lede eller iverksette et konkret prosjekt knyttet til et endringsinitiativ eller et fullstendig endringsprogram» (Caldwell, 2003, s. 139–140). Endringsagenten kan være ansvarlig for ett avgrenset endringsinitiativ (eksempelvis iverksetting av et nytt IT-system) eller spille en mer strategisk rolle som overordnet leder av et endringsprogram med en rekke prosjekter.

Denne artikkelen belyser endring ut fra endringsagentens rolle fundert i to grunnleggende perspektiver på endring: det rasjonelle, funksjonalistiske og det sosialkonstruktivistiske. Disse to perspektivene på endring har ulike virkelighetssyn som vil kunne påvirke hva du ser, og hvordan du opparbeider kunnskap om endring og endringsagentenes rolle. Med andre ord impliserer de to ulike forklaringer på hva som er endringsagentenes rolle, og hvem endringsagentene er. Det har også konsekvenser for hvilken innsikt endringsagenter bygger sin praksis på, og dermed hvordan endringsagenter tilnærmer seg rollen sin, hva de gjør, og hvordan dette påvirker fremdriften i endringene.

Det grunnleggende spørsmålet denne artikkelen drøfter, er: Hva er endringsagentenes rolle i henholdsvis det rasjonelle, funksjonalistiske og det sosialkonstruktivistiske perspektivet på endring? Det som er svært relevant her, er hvordan våre grunnleggende oppfatninger, fundert i ulike endringsperspektiver, påvirker vår tenkning og praksis relatert til endringsagentens rolle. En innsikt i ulike endringsperspektiver vil slik kunne gi en bredere forståelse av endringer, endringsagentens rolle og hva som skal til for å lykkes med endringer.

Artikkelen er strukturert på følgende måte. Først gir jeg en introduksjon til endringsteorier. Deretter presenterer og sammenlikner jeg de to ulike perspektivene på endring: rasjonell funksjonalisme og sosialkonstruktivismen, deres forståelse av virkeligheten, kunnskap, organisasjoner og endring. Hensikten er å se på hvordan disse to endringsperspektivene forklarer

endringsagentenes rolle og praksis i endringsprosesser, samt hvordan ulike perspektiver har konsekvenser for metodologiske tilnærminger til og kunnskapsutvikling rundt endringsagentenes rolle. Endelig avrunder jeg med implikasjoner for metodevalg og kunnskapsutvikling samt implikasjoner for lederes forståelse av endringsagentens rolle og praksiser ved iverksetting av strategiske endringsprosesser.

TEORI OM ENDRING

Ifølge Van de Ven og Poole (1995) kan endringsteorier kategoriseres innenfor fire forskjellige hovedteorier som har forskjellig forklaring på hvordan og hvorfor endringer utfolder seg. Disse er evolusjonsteori, livssyklusteori, dialektisk teori og teleologisk teori.

De fire hovedteoriene er forskjellige ut fra to dimensjoner: endringsenhet og endringsmodus. For det første, angående endringsenhet, beskriver evolusjonære og dialektiske teorier endringer i store populasjoner eller mange enheter, for eksempel en hel bransje. Motsatt dreier livssyklus- og teleologisk baserte tilnærminger seg om endringer innenfor én enhet, eksempelvis en organisasjon. For det andre, når det gjelder endringsmodus, betrakter evolusjons- og livssyklusteoriene endring som deterministiske stadier som gjennomgår faste, forutbestemte utviklingsforløp. Evolusjonsteorien forklarer endring som stadier og mønstre av variasjon, seleksjon og konservering blant flere enheter der konkurranse om knappe ressurser er det som driver endringsprosessene. Livssyklusteorien forklarer tilsvarende endring som på forhånd gitte utviklingssteg. For ledere vil slike teorier forstås som at organisasjoner konkurrerer om knappe ressurser hvor den sterkeste vinner (evolusjonsteori), eller at de utvikler seg i forhåndsdefinerte faser (livsfaseteori). I kontrast forklarer dialektisk og teleologisk teori endring som stadier som ikke er deterministiske, men påvirket av ulike aktører som ledere og endringsagenter. Ifølge disse to teoriene er endring et resultat av misnøye eller brudd med fortidens forståelser eller rammer, som leder til endringsprosesser som så munner ut i nye løsninger.

I denne artikkelen konsentrerer vi oss om teleologisk teori (Van de Ven & Poole, 1995), eller såkalt planlagt strategisk endring. I planlagt strategisk endring innledes endringsprosessen med at det oppstår misnøye i organisasjonen som representerer et brudd med etablerte, grunnleggende forståelser. Misnøyen

kan bunne i eksterne eller interne forhold. Misnøyen utløser en prosess for å avdekke nye alternativer som avrundes idet man finner en tilfredsstillende løsning. Deretter definerer organisasjonen et mål og iverksetter endringene.

Den teleologiske tilnærmingen ligger til grunn for mange teorier om organisasjonsendring, herunder også de to endringsperspektivene rasjonell funksjonalisme (Merton, 1968, i Van de Ven & Poole, 1995) og sosialkonstruktivisme (Berger & Luckmann, 1966, i Van de Ven & Poole, 1995). Jeg skal videre belyse endringsagentenes rolle innenfor disse to perspektivene på endring.

De to endringsperspektivene bunner i grunnleggende forskjellige forståelser av virkelighetens, kunnskapens, organisasjonens og endrings vesen, og munner ut i markant ulike forklaringer på endringsagentenes rolle. Nedenfor gir jeg en kort innføring i grunnleggende antakelser innenfor de to endringsperspektivene. Videre ser jeg nærmere på og sammenlikner hvordan de forklarer endringsagentenes rolle.

ULIKE PERSPEKTIVER PÅ ENDRING

Skillet mellom endringsperspektivene kan spores tilbake til de to filosofene Demokrit (cirka 460–370 f.Kr.) og Heraklit (cirka 535–475 f.Kr.) (Van de Ven & Poole, 2005). Demokrit hevdet at verden består av ting som endrer seg utelukkende gjennom sin posisjonering i tid og rom. Heraklit beskrev en annen oppfatning og hevdet at virkeligheten består av prosesser. «Solen er ikke en ting, men en brann i full flamme.»

Den rasjonelle funksjonalismens endringsforklaring baserer seg på Demokrits filosofi. I dette perspektivet betraktes virkeligheten som et objekt som kan beskrives gjennom objektive og nøyaktige årsaksforklaringer. Denne antakelsen om at det finnes en objektiv virkelighet, har vært et rådende paradigme i samfunnsvitenskapen – såkalt positivisme.

Den sosialkonstruktivistiske forklaringen baserer seg derimot på Heraklits filosofi, og betrakter virkeligheten som sosial og subjektiv, noe som oppstår i mellommenneskelig samspill. Det innebærer at det finnes mange typer virkeligheter som må forstås innenfor sine kontekstuelle rammer. Disse multiple virkelighetene er sosialt konstruerte og blir reproduisert gjennom språk og handlinger. Det betyr at mennesker sosialt og symbolsk konstruerer virkeligheten gjennom sin daglige praksis, den såkalte sosiale konstruksjon av virkelig-

heten (Berger & Luckmann, 1966, i Van de Ven & Poole, 1995). I forlengelsen gir disse to ulike perspektivene på endring ulike forståelser av organisasjoner.

ULIKE FORSTÅELSER AV ORGANISASJONER OG ENDRING

Innenfor den rasjonelle funksjonalismens endringsforklaring oppfattes organisasjoner som redskaper som er utformet for å oppnå et konkret, på forhånd bestemt mål, et maksimalt resultat (Scott, 1992). En metafor innenfor denne forklaringen er maskinen – som består av «en rekke gjensidig sammenhengende og avhengige midler rettet mot å oppnå ett enkelt mål» (Ward, 1964, i Scott, 1992). Organisasjonen oppfattes med andre ord som de strukturelle komponentene som utgjør innbyrdes sammenhengende deler av helheten. Videre betraktes organisasjonsstruktur som et objektivt fenomen utenfor og uavhengig av organisasjonens medlemmer. Disse organisasjonsstrukturene anses for å forme aktiviteten og atferden til de ansatte i organisasjonen på relativt sterke deterministiske måter. Den rasjonelle funksjonalismens endringsforklaringer understreker dermed viktigheten av formaliserte strukturer og formalisering av arbeidsprosesser for å skape forutsigbar atferd gjennom standardisering og regulering (Scott, 1992). Det er sentralt i denne forståelsen at atferd innad i organisasjoner utøves av rasjonelle og koordinerte aktører (Scott, 1992, s. 30) som jobber for å oppnå ett felles, konkret mål.

I sosialkonstruktivismen oppfattes organisasjoner derimot som naturlige, sosiale systemer som er løst forbundet, og som drives av flere parallelle mål samtidig (Scott, 1992). I tillegg vektlegges betydningen av uformelle strukturer som organisasjonskultur, interne verdier, normer, tradisjoner og maktbaser. Ifølge disse forklaringene påvirker både formelle og uformelle strukturer hvordan folk tenker og handler innad i organisasjoner.

Disse to grunnleggende forståelsene av virkeligheten og organisasjoner gir forskjellig tilnærming til endring. Den rasjonelle funksjonalismens forklaring innebærer en mekanisk modell – det vil si at organisasjoner oppfattes som strukturer bestående av deler som må tilpasses (om nødvendig) for å sikre og opprettholde at den fungerer. En sentral antakelse er med andre ord at endring i én strukturkomponent forutsetter endringer i form av tilpasning i en annen komponent. Organisa-

sjonsstruktur betraktes som et middel, et redskap, som kan modifiseres etter behov for å gi bedre ytelse (Scott, 1992, s. 32). Dette perspektivet har dermed en orientering i retning av stabilitet, eller opprettholder av status quo. Denne endringsforståelsen har ifølge Orlikowski (1996) vært rådende i organisasjoner.

I kontrast til rasjonelle, funksjonalistiske forklaringer oppfatter sosialkonstruktivismen endring som dynamisk, der endringer omdannes og omsettes nettopp i kraft av konteksten man forsøker å endre. Endringene blir med andre ord forstått og fortolket i lys av den konteksten de blir iverksatt i. En dimensjon ved organisatorisk kontekst er for eksempel organisasjonskultur. Rådende verdier, normer og grunnleggende antakelser vil slik danne et bakteppe for hvordan endringen blir håndtert. Som følge av at organisasjonen er sammensatt av mange løst koplede systemer, vil en også oppleve at endringsinitiativene møter ulike kontekster i én og samme organisasjon. Eksempelvis vil kulturen i en analyseenhet med interne kunder kunne være annerledes enn i en salgsavdeling. Endringen skjer også ofte asymmetrisk, med beslutningstakere og iverksettere hver for seg, som bygger opp under et potensielt brudd mellom ambisjon og virkeliggjøring (Denis mfl., 2001). Innenfor det sosialkonstruktivistiske perspektivet vil en slik forvente at kontekstuelle dimensjoner påvirker endringene og kan gi ulike fortolkninger og forskjellige resultater av samme intenderte strategiske endring.

Oppsummert kan vi si at det rasjonelle, funksjonalistiske perspektivet baserer seg på at det finnes én objektiv virkelighet som kan årsaksforklares, mens organisasjonen betraktes som et justerbart redskap bestående av innbyrdes sammenhengende enheter. Endring oppfattes som instrumentell, og endring i én komponent i strukturen medfører endringer i form av justeringer i en annen komponent. Dette står i motsetning til det sosialkonstruktivistiske perspektivet, som er opptatt av at det finnes mange virkeligheten som oppstår sosialt og reproduseres i sosiale systemer. Disse mange virkelighetene må forstås inngående innenfor sine kontekstuelle rammer. I tråd med dette oppfattes organisasjoner som naturlige og løst sammenføyde systemer. Endring beskrives som dynamisk, der organisasjonens medlemmer tolker endringene på forskjellig måte, og der virkeliggjøring av endringene ofte vil kunne fravike fra ambisjonene.

ENDRINGSAGENTENS ROLLE INNENFOR ULIKE ENDRINGSPERSPEKTIVER

Som vist ovenfor har ulike perspektiver på endring ulike ståsted i hvordan de forstår virkeligheten, organisasjoner og endring. Så hvilken rolle spiller endringsagenter i de ulike endringsforklaringene?

Ifølge den rasjonelle funksjonalismens forklaring går endringsagentenes rolle ut på å utforme en organisasjon som fungerer mest mulig effektivt. Målet er å skape maksimal verdi for aksjonærene. De viktigste endringsagentene i denne forklaringsmodellen for endring er toppledelsen og eksterne konsulenter. Det vil si at de som tar ledelsen i endringen, tilhører en liten gruppe som befinner seg øverst i det formelle hierarkiet. Den sentrale forståelsen er at disse endringsagentene oppfatter et behov for endring. Deretter benytter de analytisk informasjon, så som konkurranseanalyser, for å vurdere behovet for endring og utarbeide løsninger som så iverksettes i organisasjonen. Endringsdrivere er typisk ytre faktorer som endringer i lovverket, økt konkurranse eller svake økonomiske resultater.

Toppledelsen vil tilnærme seg rollen som endringsagenter og iverksettingsprosessen ved å endre på formelle strukturer og arbeidsprosesser. Dette samsvarer med en såkalt E-endringsstrategi (Beer & Nohria, 2000), hvor endringen styres fra toppledelsen, hvis fokus er elementer som resultat, økonomi og strukturer (Jacobsen, 2018). Antakelsen er at det å endre på formelle elementer som mål, strategier, teknologi og formelle strukturer over tid vil medføre endring i uformelle elementer som makt og organisasjonskultur. I denne tilnærmingen vektlegges klare beskjeder og bruk av politiske og økonomiske sanksjoner for å gjennomføre endringene i tråd med planer og strategiske intensjoner. Målet med endringen er å skape en organisasjon med gode økonomiske resultater. Jo raskere laveste nivå i organisasjonen evner å følge opp toppledelsens direktiver, jo raskere antas de ønskede økonomiske resultatene å kunne virkeliggjøres. Som nevnt bunner dette i en antakelse i tråd med den rasjonelle funksjonalismens perspektiv, at organisasjonens ulike nivå er svært tett sammenkoplede, som en mekanisk klokke (Huy, 2001b). For å sikre at endringen gjennomføres, må toppledelsen følge nøye med og måle at forløpet i gjennomføringsprosessen trekker i retning av at organisasjonens strategiske mål oppfylles.

Ifølge en undersøkelse i 2015 (av Sull mfl.) er dette en svært utbredt tilnærming blant toppledere i dagens organisasjoner. I sin undersøkelse blant 8 000 ledere i 250 bedrifter fant de at toppledere mener at en strategisk iverksettingsprosess må drives fra toppen i en organisasjon. I tillegg fant de at ledere typisk gjennomfører strategien ved å omsette strategier i KPI-er og operasjonelle måltall. Disse målene ruller ut ovenfra og ned i hierarkiet, ved bruk av verktøy som balanserte målstyring. Toppledelsen følger opp iverksettingen av endringene gjennom måling av status og belønning av ledere som lykkes med å oppnå fastsatte tall og strategiske mål.

Disse topplederne opplever likevel at en sjelden lykkes med endringene, og de forklarer det med mangelfull etterlevelse og svak prestasjonskultur. Sull og medforfattere (2015) viser imidlertid at aktivitetene samsvarer med strategiske mål, og at de ansatte leverer på forventede tall. Utfordringene er at denne typen endringsprosesser skaper dårlig samarbeid mellom enheter og fremvekst av siloorienterte ledere. I tillegg har en utfordringer knyttet til manglende innovasjonsevne samt lavt engasjement blant mellomledere (Sull mfl., 2015).

For å oppsummere kan vi si at endringsagentenes rolle i den rasjonelle funksjonalismens endringsforklaring er å tilpasse og utforme den formelle strukturen og iverksette endringen gjennom toppstyrte prosesser. Intensjonen er at den nye strategien utløser atferdsendring i tråd med den nye strategien på alle nivå i organisasjonen. Det instrumentelle perspektivet på gjennomføring er sterkt forankret i praksis, men skaper ikke de intenderte målene om effektiv iverksetting av strategiske endringer.

Endringsagenten i sosialkonstruktivismens forklaringer har en mer kompleks rolle å ivareta. Organisasjoner forstås som sosiale systemer der flere virkeligheter eksisterer side om side og konstrueres gjennom språk, beskrivelser og handlinger. Endringsagentenes viktigste rolle i dette perspektivet er dermed å jobbe med eksisterende virkelighetsoppfatninger i organisasjonen. Strategisk endring defineres ikke bare som bevisst utforming av egnede organisasjonsprosesser, systemer og strukturer, men også tilpasning av hvordan individer i organisasjoner handler og tenker for å styrke organisasjonens prestasjon (Gioia & Chittipeddi, 1991). Dette innebærer et søkelys på mennesker og deres tankesett

hvor endringen er forbundet med et paradigmeskifte som utfordrer de ansattes nåværende antakelser om organisasjonen (Bartunek, 1984). I den forstand forutsetter strategisk endring en ny virkelighetsforståelse (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Den sosialkonstruktivistiske tilnærmingen understreker videre at mange aktører kan ta rollen som endringsagenter ut fra sin tolkning av toppledelsens strategiske initiativer (Gioia & Chittipeddi 1991). Det betyr at ansatte på forskjellig nivå tar rollen som endringsagenter og påvirker hvordan organisasjonens nye virkelighet skal konstrueres sosialt. Endringsagentene i dette perspektivet består følgelig ikke bare av toppledelsen og eksterne konsulenter, men av ledere på forskjellig nivå, fagspesialister, interne og eksterne ledelseskonsulenter og team bestående av flere av disse ulike aktørene. Disse endringsagentene jobber med meningsforming og er opptatt av hvordan man kan endre både egne og organisasjonens virkelighetsforståelse, kultur og identitet (se f.eks. Denis mfl., 2006). De gjør dette for eksempel gjennom samtale og refleksjon rundt endringene i nye nettverk (Ford, 1999), ved å utfordre de ansattes gjeldende antakelser (Weick & Quinn, 1999) og ved å omdefinere innholdet i ord (Schein, 1996). Denne tilnærmingen understreker altså behovet for å bruke tid både på sine egne fastlagte tenkemåter og andres tankesett.

Dette forutsetter at endringsagentene har mellommenneskelige ferdigheter som evne til å kommunisere, lytte og etablere velfungerende relasjoner og grupperinger. Endringsagentenes rolle er dessuten å tilrettelegge for endring ved å involvere ansatte i diskusjoner om hva endringene innebærer. Virgilio og Ludemas (2009) undersøkelse av et vellykket IT-endringsinitiativ i et forsikringsselskap viser hvordan ledere kan skape handlekraft i en organisasjonsendring ved å engasjere folk i samtaler som utløser støtte, tid, kapital og ressurser som bidrar til at arbeidet lykkes. Perspektivet kan knyttes til en såkalt O-endringsstrategi (Beer & Nohria, 2000), som vektlegger læring, involvering og utvikling av mennesker for å skape endring.

I tillegg understreker det sosialkonstruktivistiske perspektivet viktigheten av å være lydhør for den politiske og kulturelle konteksten i formidlingen av endringsbudskapet til sine ansatte. Pettigrew (1985) viser eksempelvis hvordan endringsagenter leder og påvirker organisasjonsmedlemmers oppfatninger av

endringen og endringsbudskapet gjennom rituelle og symbolske handlinger, forhandlinger, makt og politiske ferdigheter, og ved å snakke stammespråket.

Ett eksempel på denne tilnærmingen finner vi i litteraturen om mellomleders rolle i strategisk endring (f.eks. i Mantere & Vaara, 2008; Stensaker & Langley, 2010; Balogun, 2003; Balogun, 2005; Huy, 2001a; Rouleau & Balogun, 2011; Rydland, 2017). Denne forskningen viser at mellomledere må håndtere flere forventninger og sjonglere ulike interesser for å sikre at endringen iverksettes. Dermed er mellomledere ikke bare mottakere av toppledelsens strategiske initiativer, slik det beskrives i den rasjonelle funksjonalismens forklaringer. Mellomledere former det strategiske utfallet aktivt gjennom sin tolkning og håndtering av endringsinitiativene (Haueng & Stensaker, 2016; Rydland, 2017). Undersøkelser viser også at mellomledere må kunne endre seg selv i tillegg til å hjelpe de ansatte gjennom endringene som formuleres og gjennomføres av toppledelsen (Balogun, 2003).

Tidligere forskning har avdekket at mellomleders tolkning av toppledelsens strategiske initiativer kan gi utilsiktede konsekvenser. Balogun og Johnson (2005) viste for eksempel hvordan mellomledere gjennom laterale, uformelle sosiale samspill seg imellom tolker toppledelsens endringsinitiativer og bidrar til en ny, fremforhandlet forståelse innad i gruppen. Slike uformelle prosesser mellom mottakerne omdanner intenderte, ovenfra styrte endringer til en uforutsigbar, løpende prosess som gir både intenderte og uintenderte resultater. I et sosialkonstruktivistisk perspektiv vil slike utilsiktede konsekvenser forventes.

Forskning har også funnet at mellomledere sikrer iverksetting av endringsinitiativer ved å skape en felles forståelse på tvers av mange ulike interesser og interessenter (Stensaker & Falkenberg, 2007). Det kan de gjøre for eksempel ved å samle de rette interessentene i dertil egnede fora og bruke språk og sosiale koder som knyttes til mottakers interesser (Rouleau & Balogun, 2011). Dermed har litteraturen om mellomleders rolle som iverksettere, basert på sosialkonstruktivismens endringsforklaring, avdekket mellomledernes betydning. Hvordan disse mellomlederne velger å ta rollen som endringsagent, og hva de gjør i en strategisk endringsprosess, er avgjørende for utfallet av strategiske endringsprosesser (Rydland, 2017).

Oppsummert ser vi at mens den rasjonelle funksjonalismen vektlegger formell struktur og utforming, er sosialkonstruktivismen mer opptatt av folk og hvordan mening konstrueres i organisasjonen. Endringsagentenes rolle i en sosialkonstruktivistisk endringsforklaring legger vekt på at endring formes og dannes i mellommenneskelige samspill. Ifølge disse forklaringene fører endringen til tolkning av endringen og omsetting av endringen innenfor den aktuelle organisasjonens kontekst. Endringsagentene i sosialkonstruktivismen er med andre ord ikke bare toppledere og eksterne konsulenter, men medlemmer av organisasjonen på forskjellig nivå, for eksempel mellomledere.

HVA BETYR ENDRINGSPERSPEKTIVENE FOR UTVIKLINGEN AV NY, FORSKNINGSBASERT KUNNSKAP?

Skillet mellom endringsperspektivene kan som nevnt spores tilbake til ulike filosofier om virkeligheten. Det rasjonelle, funksjonalistiske perspektivet basert på Demokrits filosofi har hatt enorm innflytelse både i samfunnsvitenskapene og i praksis. Utfordringene forbundet med vellykket iverksetting kan imidlertid indikere et behov for en mer balansert tilnærming både innenfor forskning og praksis. For å ta dette ett steg videre vil jeg reflektere over hva de to endringsperspektivene har å si for metode og forskningsbasert kunnskapsutvikling.

For det første er det slik at forskere som baserer forskningen sin på den rasjonelle funksjonalismens endringsforklaringer, bruker deduktive metoder til å utforske forløpere og konsekvenser av endring. Endring undersøkes typisk med utgangspunkt i variansteori. Endring betraktes da som en observert forskjell over tid i en organisasjon målt ut fra utvalgte dimensjoner (se f.eks. Van de Ven & Poole, 2005). Med andre ord er endring representert som en avhengig variabel. Videre forklares dette ut fra et sett med uavhengige variabler. Disse kan statistisk forklare variasjoner i den avhengige endringsvariabelen. Slik forsøker forskerne å undersøke regulariteter og relasjoner, typisk ved bruk av spørreundersøkelser eller forsøk. Deres dataanalyser og funn av samvariansen mellom uavhengige og avhengige variabler gir funn og bidrag som evalueres på grunnlag av kriterier som validitet og reliabilitet. Formålet er å etablere statistiske generaliseringer hvor resultater kan utledes av et utvalg og anvendes på en populasjon.

Forskere som tar utgangspunkt i sosialkonstruktivistiske forklaringer på endring, undersøker endring med utgangspunkt i induktive metoder. Endring defineres som en narrativ som beskriver et hendelsesforløp knyttet til hvordan utvikling og endring utfolder seg (Poole mfl., 2000; Van de Ven & Poole, 2005), og disse forskerne baserer ofte datainnsamlingen sin på observasjoner og intervjuer over lengre perioder. De legger stor vekt på å tolke meningen som objektene tillegger sin egen atferd. Formålet er å forstå det unike i hvert enkelt tilfelle og hvordan den sosiale konteksten tilfører menneskets handlinger mening. Innsamling av et rikt datamateriale er avgjørende. Casestudier er viktige for å legge til rette for en rikholdig beskrivelse av kontekst, som igjen er avgjørende for vår forståelse av menneskelig atferd. Disse forskerne går selv dypt inn i prosessene og innhenter omfattende kvalitative data, ofte i sanntid. Dette er basert på en grunnleggende antakelse i kvalitativ forskning om at tidspunkt og kontekst påvirker funnene man gjør.

I motsetning til den rasjonelle funksjonalismens forklaringer er hensikten med disse undersøkelsene ikke å generalisere for å etablere årsakssammenhenger. De søker snarere å utvikle teoretiske forklaringer som er på et abstraksjonsnivå som muliggjør overføring til andre kontekster. Formålet er å utvikle teori nedenfra og opp (Langley, 1999), såkalt analytisk generalisering, som handler om å utvide og generalisere teorier. Dermed gir de to metodene ganske forskjellige måter å forklare endring på, og slik også forskjellig kunnskap.

De to metodene endringsperspektivene understøtter, den kvantitative metoden (rasjonelt, funksjonalistisk perspektiv) og den kvalitative metoden (sosialkonstruktivistisk perspektiv), er gjensidig utfyllende og vil gi oss en mer helhetlig forståelse av de komplekse fenomenene som endring og endringsagentenes rolle representerer. Den rasjonelle funksjonalismen og variansmodellen egner seg eksempelvis godt til å undersøke forskningsspørsmål som: Hva er årsaker til og virkninger av endringer i en organisasjon? Perspektivet og denne metoden åpner imidlertid ikke opp for bakenforliggende tanker og handlinger. Det sosialkonstruktivistiske perspektivet og prosessnærmingen egner seg dermed bedre til å undersøke hvordan endringer forløper i en organisasjon – ved å utforske hvordan endring faktisk utføres på grunnplan, hvordan planer omsettes i handling – og derigjennom

hvordan de justeres, tilpasses og endres. For å lykkes med endring trenger vi dermed komplementære kunnskapskilder og respekt for ulike endringsforklaringer – rasjonelle, funksjonalistiske og sosialkonstruktivistiske. Gjennom denne respekten kan en etablere ny og verdifull forskningsbasert kunnskap.

IMPLIKASJONER AV ULIKE ENDRINGSPERSPEKTIVER FOR PRAKSIS

Innenfor det rasjonelle, funksjonalistiske endringsperspektivet blir toppledelsen endringsagenter som utformer de formelle strukturene og kommuniserer og iverksetter endringene gjennom en toppstyrt prosess. Andre aktører i organisasjonen blir mottakere av endringene og ansvarlig for å iverksette endringene i sine enheter. Det sosialkonstruktivistiske endringsperspektivet vektlegger på sin side betydningen av meningsdannende prosesser på ulike nivå i organisasjoner. Antakelsen er at folk skaper og konstruerer sin virkelighetsforståelse gjennom språk, samtaler og handlinger. Endringsagenter på ulike nivå påvirker dermed endringsutfallet gjennom fortolkningsprosesser. Forskningen viser at det rasjonelle, funksjonalistiske perspektivet står sterkt i praksis. En endimensjonal tro på et rasjonelt, funksjonalistisk endringsperspektiv har imidlertid vist seg å ikke føre frem.

For toppledere vil en erkjennelse av de to ulike endringsperspektivene kunne gi en større forståelse for hvordan en kan ta i bruk flere dimensjoner for å lykkes med endring. For det første bør toppstyrte strukturelle prosesser kombineres med tilrettelegging for meningsdannende prosesser i møte med ledere og ansatte. Tverrseksjonelle møteplasser, dialog og refleksjoner gir sterkere eierskap til endringene også i forkant av endelige strategiske beslutninger. Videre bør toppledere anerkjenne viktigheten av endringsagenter på ulike nivå, eksempelvis mellomledernes sentrale rolle i å skape mening i endringene. Dermed bør en toppledelse vektlegge kompetanseutvikling både for sin egen og andres rolle som endringsagenter. Slik kan ansatte på ulike nivå ta en bevisst og konstruktiv rolle som endringsagenter i møte med sine medarbeidere, kollegaer, kunder/brukere og leverandører. Sentral tematikk vil være knyttet til hvordan endringsagentrollen kan utøves på ulike måter, og hvilke konsekvenser dette har for evnen til å iverksette endring. Det vil også være verdifullt å reflektere over hvilke dilemmaer en

vil kunne møte som endringsagent, og hvordan en kan håndtere disse.

For mellomledere vil innsikt fra det sosialkonstruktivistiske perspektivet øke deres forståelse for sin rolle som endringsagenter. Blant annet vil de kunne forstå sitt viktige bidrag i å gi mening til endringen for sine ansatte og også horisontalt mellom ulike enheter i organisasjonen. I kunnskapsbaserte organisasjoner med vekt på distribuert ledelse og teambaserte

organisasjonsformer er det også svært viktig å anerkjenne og utvikle rollen som endringsagent blant teamledere og ansatte.

Vi har dermed behov for ledere og ansatte som er bevisst sin rolle som endringsagent og ser dypere inn i prosessene for å forstå dynamikken og kompleksiteten i konteksten de skal utføre endring i. Da kan en lykkes med å skape trygghet for endring og derigjennom lykkes med nødvendige strategiske endringer. **MM**

LITTERATUR

- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69–83.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26, 1573–1601.
- Bartunek, J. M. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 355–372.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
- Caldwell, R. (2003). Models of change agency: A fourfold classification. *British Journal of Management*, 14, 131–142.
- Denis, J.-L., Lamothe, L. & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809–837.
- Denis, J.-L., Langley, A. & Rouleau, L. (2006). The power of numbers in strategizing. *Strategic Organization*, 4(4), 349–377.
- Di Virgilio, M. E. & Ludema, J. D. (2009). Let's talk creating energy for action through strategic conversations. *Journal of Management*, 9(1), 67–85.
- Ford, J. D. (1999). Conversations and epidemiology of change. *Research in Organizational Change and Development*, 12, 1–39.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.
- Haueng, A. C. & Stensaker, I. (2016). *Omstilling. Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Huy, N. Q. (2001a). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79, 72–79.
- Huy, N. Q. (2001b). Time, temporal capability, and planned change. *Academy of Management Review*, 26(4), 601–623.
- Huy, N. Q. & Sonenshein, S. (2015). *Towards a theory of managing strategic change*. Hentet 23.06.2020 fra <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ambpp.2015.10928abstract>
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendring og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691–710.
- Mantere, S. & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341–358.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217–231.
- Orlikowski, M. W. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63–92.
- Pettigrew, A. (1985). *The awakening giant: Continuity and change in imperial chemical industries*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Pettigrew, A. M. & Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Poole, M. S., Van de Ven, A. H. & Dooley, K. (2000). *Organizational change and innovation processes: Theory and methods for research*. New York: Oxford University Press.
- Rouleau, L. & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983.
- Rydland, M. (2017). Hvilken rolle spiller mellomlederen? I T. Nesheim & I. Stensaker (red.), *Fokus på fremtidens foretaks-løsninger* (s. 169–185). Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and the classroom: Notes towards a model of managed learning. *Systems Practitioner*, 9, 27–47.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations, rational, natural, and open systems*. London: Prentice-Hall International Editions.
- Stensaker, I. & Falkenberg, J. (2007). Making sense of different responses to corporate change. *Human Relations*, 60(1), 137–177.
- Stensaker, I. G. & Langley, A. (2010). Change management choices and trajectories in a multidivisional firm. *British Journal of Management*, 21(1), 7–27.
- Stouten J., Rousseau, D. M. & de Cremer, D. (2016). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788.
- Sull, D., Homkes, R. & Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels and what to do about it. *Harvard Business Review*. Mars, 1–10.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26(9), 1377–1404.
- Weick, K. E. & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386.