

# ENDRINGSLEDELSE I ENDRINGSSITUASJONEN

- en liminell utfordring



**BJØRN HENNESTAD** er professor i bedriftskultur ved Institutt for ledelse og organisasjon ved Handelshøyskolen BI. Han innehar Orklas gaveprofessorat innen forskning i bedriftskultur.

## SAMMENDRAG

Hva fordres av ledelse og ledelsen i selve endrings-situasjonen? Endring er kompleks og stiller store krav til lederskap og ledelse. At vi har behov for endringsledelse i verden som stadig endrer seg, er på en måte «common knowledge» i dag. Endringer i ulike deler av omgivelsene stiller stadig nye krav til virksomhetens arbeidsmåte. Samtidig vet vi at endringsledelse er utfordrende og vanskelig, og vi vet at den ofte feiler eller «underleverer». I litteraturen har det vært lite oppmerksomhet rettet mot selve endringssituasjonen. Organisasjonen skal omforme

seg fra en «ramme» til en annen. Skaper ikke overgangssituasjon spesielle utfordringer for ledelse som er av avgjørende betydning for å lykkes?

Artikkelen handler om endringsledelse i selve endringssituasjonen. Den argumenterer for at endringssituasjonen utgjør en særegen (sosial) kontekst. Og den søker videre å vise at denne konteksten stiller spesielle krav til ledelse, og den tematiserer og drøfter disse. Hensikten er å bidra til forståelse av endring og endringsledelse ved også å foreslå noen begrepsmessige verktøy for å definere lederoppgaven i endringssituasjonen.

**EKSEMPEL 1:** I bedriften Produksjon var topplederen blitt overbevist om at de ansatte trengte større grad av selvstyre eller teamorganisering for å klare utfordringer og endringskrav framover. Etter stor tilslutning på allmøte og (mer passiv) støtte fra ledergruppen ble mange grupper nedsatt for å utrede den nye oppbygningen. Ordningen ble vedtatt et halvår før den skulle implementeres, og nye ledere ble valgt ut. Entusiasmen var da stor og forventningene høye til D-dag. Endringene hadde alt begynt å virke, sa de ansatte. Vi lurte på hvordan dette skulle gå (Hennestad, 2000).

**Eksempel 2:** I bedriften Service hadde ledelsen et strategisk mål om å gå fra et for stort produkt og produksjonsfokus til kundeorientering uten at de lyktes

med det. En ny kvalitetssjef gjennomførte en omfattende runde med kundepaneller, og på bakgrunn av resultatene ble det utarbeidet en slags kundetilfredshetsindeks (KTI). Før undersøkelsen ble de ansatte bedt om å svare hva de trodde kundene kom til å svare. Resultatet ble oppsiktsvekkende. De ansatte tok helt feil. Det de trodde kundene mente var viktig, hadde disse langt ned på listen og omvendt. Dette ga nytt innhold til ledelsens strategi om sterkere kundeorientering, og hele virksomheten ble mobilisert rundt hvordan de skulle levere bedre etter kunde krav og forventninger (Hennestad, 1999).

Endringsledelse kan innebære mange ulike visjoner og endringsambisjoner, og tilnærminger kan dermed

være ulike. Spørsmålet vi er opptatt av her, er hva som skjer når ulike tiltak for å realisere endring «gjør noe» med organisasjonen, og hva det innebærer for ledelse av endring. Det kan være organisatoriske grep eller omtegninger av kartet, det kan være sentrale rutiner og arbeidsformer som endres eller omgjøres, det kan være vurderingskriterier som byttes ut, visjoner og (presumptivt) styrende ideer som blir endret, kick-off som holdes, mv.

Vi finner stadig eksempler på lederforståelse av endring av typen «reorganiseringen skal implementeres og være på plass 0104», til tross for at det handler om omfattende endringer som fordrer at kollektive synsmåter, holdninger og andre forhold i dypstrukturen endres. Ved ettertanke er det imidlertid få som har den naive forestillingen at omfattende endringer skjer over natten. Organisasjonsendringer er rett og slett for komplekse, og terrenget endrer seg underveis, for eksempel fordi folk endrer synspunkt når konsekvensene blir tydelige.

Når endringstiltak iverksettes, oppstår derfor en spesiell situasjon hvor det ikke bare skal være søkelys på drift og mindre forbedringsprosjekter, men hvor det samtidig med daglig drift arbeides med nye mønster for hvordan dette gjøres. Artikkelen tar sikte på å beskrive en del forhold ved selve endringssituasjonen som er av avgjørende betydning for hvordan en bør lede endringen. For å gjøre dette vil vi bruke tre sett «briller»:

- 1) Planlagt endring: Lewin mente at all endring i grupper og organisasjoner passerte gjennom fasene: unfreeze (tine) → move («flytte») → refreeze (fryse) (Lewin, 1947). Denne modellen utgjør opphavet til det meste av modeller og litteratur om *planlagt* eller diskontinuerlig endring (Hendry, 1996, Burnes, 2004). At sentrale forskere endog argumenter for at hele endringsteorien kan reduseres til denne trefasemodellen, viser modellens bærekraft (Hendry 1996).
- 2) Kontinuerlig endring: En annen klasse forskningslitteratur posisjonerer seg dels i motsetning til «planlagt endring». Endring i organisasjoner foregår kontinuerlig heller enn diskontinuerlig. Tenkningen avviker fra den konvensjonelle grunnantagelsen at organisasjon er stabilitet, og mener at organisasjon *er* endring. Organisasjon er

*kontinuerlig* tilblivelse (Tsoukas og Chia, 2002)

- 3) Endring som terskelsituasjon: Antropologer beskriver perioden mellom faste eller etablerte strukturer som å ha spesielle karakteristika. Slike situasjoner er liminelle, etter det latinske *limen* som betyr «grense». Liminalitet og liminelle situasjoner er uavklarte, mangetydige og frustrerende samtidig som de innebærer store kreative muligheter (Turner, 1972).

### PLANLAGT ENDRING, DISKONTINUERLIG ENDRING

«Planlagt endring eller diskontinuerlig, episodisk endring bygger på det syn at organisasjoner over tid utviklet en form for momentum som Lewin kalte «kvasistasjonært ekvilibrium» (Lewin, 1947). Synspunktet finner god støtte i empirisk forskning som viser at organisasjoner går gjennom lengre perioder av konvergerende momentum som tidvis avbrytes av relativt brå skift: «punctuated equilibrium» (se f.eks. Tushman og Romell, 1985, 1994, Gersick, 1994) Likevekten skyldes dels at organisasjonens ulike sider står i gjensidig avhengighetsforhold hvor de holder hverandre i sjakk.

Det skyldes ikke minst at struktur, systemer og rutiner springer ut av hverandre samtidig og over tid kommer i et selvforsterkende forhold (Gagliardi, 1984). Handlinger, utvikling og endringer vil bli holdt på plass *innen en ramme* eller et paradigme (jf. Nadler og Tushman, 1989). Dette innebærer imidlertid at virksomheten kommer i uttakt med omgivelsene om disse endrer seg. Etablerte atferdsmønstre og rutiner fortsetter i samme spor selv om de ikke lenger bidrar til å gi organisasjonen livskraft. Skal det skje en organisatorisk endring, fordrer dette en «unfreeze» eller opptining av eksisterende organisasjon.

### KONTINUERLIG ENDRING - ORGANISASJONER I TILBLIVELSE

En annen gruppe litteratur ser ikke dette behovet. Organisasjonsforskere er blitt bedt om å «stamp out nouns; organizing rather than organization» (Weick, 1989, 1995). Snarere enn en statisk «ting» – eller helhet som tidvis blir brutt opp av periodisk endring – sees organisasjonen som kontinuerlig prosess (Ven de Ven og Poole, 1995). Organisasjoner er dynamiske i sin natur, alltid i tilblivelse og forandring (Weick og Quinn, 1999).

Organisasjoner forstås grunnleggende sett som å

være endring, hevdes det. Det er stabilitet som er avvirket (Tsoukas og Chia, 2002). Drevet av ytre påvirkning og mindre endringer skjer det kontinuerlige modifiseringer av arbeidsprosesser og sosial praksis. Folk fortolker og improviserer. I en kjent studie av læring i selskapet Xerox finner en at endring pågår kontinuerlig grunnet i deltagernes pågående handlinger og springer ut av deres tilpasninger til og eksperimentering med dagliglivets hendelser, unntak, sammenbrudd og ikke tiltenkte konsekvenser (Orlowski, 1996). Til og med rutiner gjennomføres forskjellig hver gang (Feldman, 2002). Som den kjente organisasjonsforskeren March sa: «Change takes place because most of the time most people in an organization do about what they are supposed to do; that is they are intelligently attentive to their environment and jobs» (1981: 564) Slike modifikasjoner akkumuleres og forsterkes.

Organisasjoner er etter denne synsmåten i «flux» (Pettigrew, 1990). Organisasjonsendringer er sett som selvdrevne innenfra og nedenfra (Weick og Quinn, 1999, Tsoukas og Chia, 2002). Ut fra dette synet er en kritisk til teorier og modeller om planlagt (diskontinuerlig) endring fordi de altså tilsynelatende bygger på feilaktige forutsetninger gjennom en tingliggjøring av organisasjon og organisering.

### PLANLAGT OG KONTINUERLIG ENDRING?

Det synes intuitivt riktig at endring i organisasjoner foregår hele tiden. Det synes mindre selvsagt at planlagt endring ikke er noen nødvendig oppgave. Snarere synes det fristende å argumentere for at dette er supplerende snarere enn kontrære syn. La oss se hvorfor.

Talsmenn for å forstå organisasjoner som fenomen i tilblivelse (emergent) hevder at små (førsteordens) endringer kan akkumuleres til å utgjøre annenordens rammesprengende endringer. Hvorvidt planlagt endring har noen plass, knyttes av noen opp til spørsmålet om hvorvidt «inerti» forekommer (Weick, 2000). Inerti – stivhet eller låsthet – er en annen måte å vinkle spørsmålet om ekvilbrium fordi det impliserer «an inability for organizations to change as rapidly as the environment» (Pfeffer, 1997: 163).

Organisasjoner *kan* utvikle mekanismer – og/eller stå overfor krav – som innebærer en treghet i organisasjoners selvdrevne tilpasning til omgivelser. I så fall blir det et argument for (å gjennomføre) planlagt endring. Imidlertid påpekes det også at om en ser or-

ganisasjoner som framvoksende, vil en også se annerledes på «inerti». Veien ut av det blir lettere fordi det er pågående endringer å spille på.

Det er imidlertid liten tvil om at fra en leders ståsted vil en i en foranderlig verden tidvis oppleve å komme i uttakt med omgivelsene. Naturligvis kan det være fordi «naturlige endringer» ikke har fått spillerom. Noen organisasjoner *er* flinkere til å utnytte dynamikk og kontinuerlige endringer slik at behovet for planlagte diskontinuerlige endringer blir sjeldnere og mindre dramatisk.

Men det er slett ikke sikkert at endringer i organisasjoner blir institusjonalisert som organisasjonsendringer, altså at endringer i organiseringen fører til endring av organisasjonen (Tsoukas og Chia, 2002). Det kan være et ledelsesspørsmål, hva ledelsen «ser» og tar tak i. I tillegg innebærer noen forandringer faktisk at organisasjonen som organisasjon forblir uforandret. Fordi omgivelsene endrer seg, må vi tidvis endre oss for å forbli uendret. Samtidig er «inerti» også relativt fordi det avhenger av hvilke omgivelser ledelsen definerer seg etter. Visjon og strategi virker også drivende på behovet for planlagt endring (Van de Ven og Poole, 1995).

Som opphavsmann til begrepet «planlagt endring» er det interessant at Lewin mente grupper og sosialt liv er alltid og naturlig i endring. Derfor brukte han begrepet «*quasi-stationary equilibrium*». Men slike endringer foregår langsomt. Under visse forhold som personlig, organisasjonsmessig eller samfunnsmessig krise, når etablerte rutiner og mønstre er blitt anomalier og ikke lenger virker – altså en «unfreeze» – kan imidlertid endringer skje raskt og radikalt.

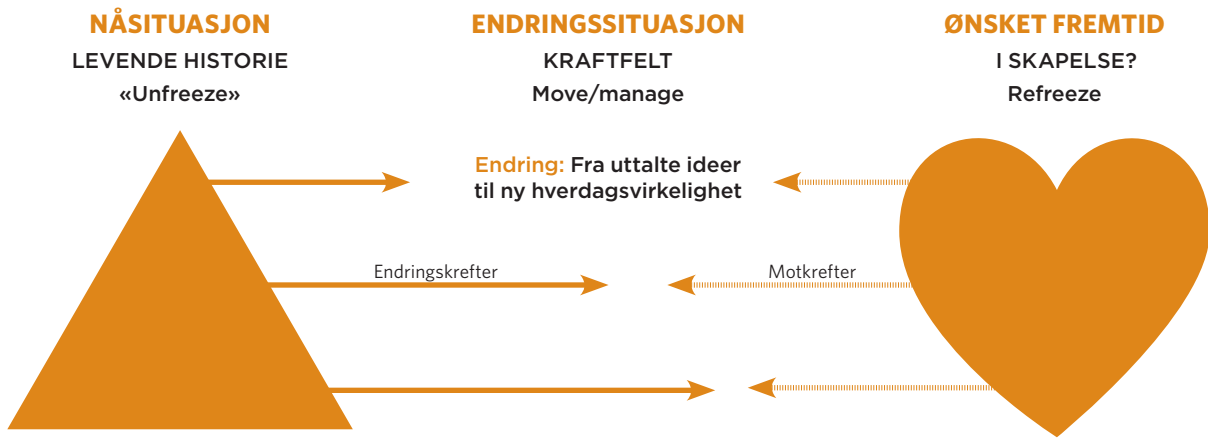
Spørsmålet blir da hvordan en kan arbeide med planlagt endring med blikk for at organisasjoner ikke er statiske, men dynamiske:

### PLANLAGT ENDRING OG ENDRINGSROMMET

Lewins tre-fase-modell er opphavet til en «main stream» endringslitteratur som på ulike måter og med ulikt antall beskriver endringsledelse som å gå igjennom en serie trinn eller faser fra *nå-situasjonen* til *ønsket situasjon*: som forberedelse, forankring, utvikling/implementering, stabilisering. (Se f.eks. Henestad, Revang, Strønen, 2006, Bechard og Prichard, 1992, Kanter, 1983.)

Skrittvis endringsmodeller, såkalte «N-stage»-modeller, framtrer som en lineær vandring gjennom uli-

FIGUR 1



ke faser gjennom et «rom» fra nåsituasjon til ønsket framtidig situasjon. De blir også under ett kritisert for å være «undersosialisert» (Collins, 1998). Dette skyldes at de ikke tar hensyn til det sosiale terrengets natur: Hendelser og handlinger blir fortolket, men ikke alltid som tiltenkt. Grupper og personer har (avvikende) interesser. Ikke tiltenkte, så vel som tiltenkte konsekvenser oppstår som følge av endringshandlinger, forutsetninger endres, og nye endringsbehov skapes (Balogun og Johnson, 2005).

Lewin selv så betydningen av både kultur og politikk, nettopp av den grunn mente han at organisasjoner både endret seg og utviklet likevekt. Han så selv også at vellykket endring ville måtte innebære mange interaksjoner (se også Burnes, 2004). Derfor har også forfattere som har bygget på Lewin, brukt metaforer som blant annet at vellykket organisasjonsendring har en slags type faser, men at en beveger seg gjennom dem som bølger (Kanter, 1983) eller spiraler (Normann, 1984) for å tilpasse fasetenkning til disse innvendningene.

Dette har igjen sammenheng med synet om at organisasjoner utvikler et (kvasi) likevektspunkt hvor ulike krefter holder hverandre i balanse. Det pågår hele tiden endringer, men de blir «temmet» innen en ramme eller et paradigme om man vil. Det er derfor likevekten må destabiliseres eller tines før etablert atferd kan bli forkastet eller avlært, så ny atferd kan utvikles. Hva

dette innebærer, og hvordan det kan gjøres, vil innebære ulike utfordringer og problemer i hvert enkelt tilfelle, men fordrer i hvert fall en «emotional stir up» knyttet til troen på godheten ved status quo og også utviklingen av (en idé om) en farbar vei eller bedre framtid. (Se også Schein, 1986.)

Selve endringsfasen ble derfor sett som et *kraftfelt* (force field), altså et bilde på «rommet» hvor endringskampen utspiller seg. Hvorvidt den planlagte endringen blir til, avhenger ifølge Lewin av forholdet mellom endringskreftene og de etablerte og konserverende kreftene. Endringssituasjonen må etter dette også sees i lys av både fortid og framtid. Som Malinowski sier, er kultur (organisasjonen) den levende historien. Organisasjonen er et komplisert sosialt produkt og produsent av sosiale prosesser.

«Politics breed in times of change», sa (1985). Destabiliseringen innebærer også at ting som har «vært på gang» i organisasjonen, men ikke sluppet til, nå kan ha nye muligheter. Ideer stilles – som vi skal se på nedenfor – også friere i endringssituasjonen. Kreftene i endringssituasjonen består (litt for enkelt sagt) av de prosesser som allerede er i spill i virksomheten, og de som oppstår gjennom endringstiltak og handlinger. Siden endringssituasjonen er et slikt kraftfelt, er ikke resultatet garantert.

### ENDRINGSROMMET SOM TERSKELSITUASJON

Mange har forstått eller villet forstå fasene «unfreeze», «move», «refreeze» som normative eller foreskrivende. Men vi må ha i tankene at dette beskriver den vellykkede endringen fra en tilbakeskuende posisjon. «Thru is the daughter of time», som Pettigrew (1990) sier. Posisjonen innebærer at vi tenderer til å «glatte ut», overse uroen, grepene, vanskelighetene, iterasjonene underveis. Mange endringsforsøk fører *ikke* fram. Det er (minst) tre mulige utganger av endringsrommet: 1) som planlagt, 2) bare dels som planlagt og 3) noe annet enn planlagt (jf. Bate, 1994).

Det som må ha skjedd, er – om vi knytter an til den kjente sosiologen Giddens (1984) – at når en skuer bakover etter å ha fått til endringen, så har det skjedd en utvikling fra diskursiv (discursive) til praktisk og kollektiv kompetanse: For å få en ønsket endring i bevegelse må vi være i stand til å idéfeste og diskutere den ønskede og forstående endringen. Når (om) den har blitt en realitet, så er den blitt (del av) kulturen.

Sentralt hos Lewin var ideen om at endringskrefte må bli sterkere enn motkreftene (jf. Bechard og Harris, 1987). Giddens får fram at dette også innebærer at et sosialt mønster av handling må skapes. Sentralt i endringen er det kulturelle eller kognitive elementet: Organisasjoner er kollektiver vedt sammen av felles konstruert mening. Det antropologiske begrepet «li-

minalitet» sier noe om dette som kan belyse endringsutfordringen.

Begrepet er trukket inn i organisasjonsforskningen for å kaste lys over nettopp «between and betwixt» – midt imellom situasjoner. Det har vært brukt for å kaste lys over blant annet den (uklare) situasjonen til temporær arbeidskraft (Garsten, 1999), konsulents situasjon i organisasjoner (Czarniawska, 2003), læring i organisasjoner knyttet til temporære team (Tempest og Starkey, 2004) og fenomener som historiefortellingens rolle i endringssituasjoner (Feldman, 1990).

Videre ble begrepet utviklet av sosialantropologen Victor Turner, basert på arbeider om overgangsritualer: «Rites de passage» (van Gennep, 1960). Men Turner anser begrepet som egnet til å kaste lys over situasjoner midt imellom mer stabile og forutsigbare «social-structural arrangements» (Turner, 1969: 188–203, 1977). Opprinnelig ble begrepet brukt til belyse den spesielle situasjonen mennesker i stammesamfunn ble (blir) satt i under overgangsitene, spesielt fra barn til voksen. Disse menneskene ble for eksempel jaget ut i ødemarken uten klær og mat i dagevis og liknede.

Turner beskriver situasjonen som *liminell* etter latin «limen» for grense eller terskel for å få fram det fenomen og den opplevelse hvor en ikke har forlatt et gitt rom eller en gitt tilstand, men er i ferd med å gjøre det uten ennå å ha gått inn i den nye. Den liminelle situasjonen er relatert til at endringsritualer går gjennom fasene «separation, transition og incorporation». Det er overgangs- («transition») – eller endrings- – fasen som er «limen» eller terskelen («threshold»).

Terskefasen er en «between and betwixt»-situasjon hvor det gamle blir forlatt, men ennå ikke har sluppet taket og det nye ennå ikke er blitt til. Det er en mangetydig, limbopreget situasjon. De etablerte (kognitive) modellene en har, som ordnet erfaringer, virker ikke lenger. De involverte har ideer, bilder av det nye, men modeller eller virkelighet er ikke utviklet. Derfor sier Turner at det er en situasjon hvor «myths and hypotheses reign», og at deltagerne er «neither here nor there».

### ENDRINGSROMMET OG LIMINELLE MULIGHETER

Turner argumenterer for at begrepet fruktbart kan brukes – metaforisk – for å vinne innsikt i endringssituasjoner i grupper og organisasjoner i «post tribal

FIGUR 2



communities» eller altså moderne samfunn (Turner, 1982: 45) Opprinnelig betegnet liminalitet overgang fra en *definert* rolle til en annen, fra barn til voksen, ugift til gift mv. Men i moderne organisasjoner er det ikke snakk om en slik «transport tunnel» mellom to gitte paradigmer. Det er snakk om en terskelperiode hvor det nye mønsteret skal skapes.

Det spesielle ved liminelle situasjoner er at de er stressfulle og vanskelige fordi det oppstår forvirring når etablerte (kognitive) modeller («skjema») ikke lenger skaper mening i hverdagslivets situasjoner. Men samtidig innebærer denne situasjonen mulighet for refleksivitet eller gjennomtenkning og kreativitet vedrørende roller og relasjoner. Heri ligger hovedkilden til kulturell utvikling og endring, slik Turner ser det.

Kritikken av N-stage-modeller – skrittvis endringsmodeller – går på at de ikke tar høyde for at endring innebærer sosial konstruksjon. Endringssituasjonen er liminell fordi endringsgrep er gjort slik at etablerte modeller er ikke lenger gir helt mening, og de nye ikke er utviklet, en situasjon hvor «myter og hypoteser regjerer», altså basert på ideer og visjoner om en «ønsket situasjon». Selv om liminelle situasjoner er frustrerende, ligger det i opptiningen av den etablerte

(normative) struktur ifølge Turner en «anti-struktur», en frigjørende «strukturell reversering» som representerer et latent system av potensielle utviklingsmuligheter. Turner kaller også dette for «the proto structural system»:

«[...] because it is the precursor of innovative normative forms. It is the source of the new culture» (Turner, 1982: 28).

I tidligere avsnitt så vi organisasjoner som dynamiske og framvoksende bestående av prosesser i endring, men mente i tråd med Lewin at disse endringene ble holdt innenfor en ramme. Tankegangen om anti- eller proto-struktur innebærer at disse frigjøres. Turner ser dette som en slags institusjonell kapsel eller lomme som inneholder spiren til framtidig sosial utvikling.

#### BEDRIFTENE PRODUKSJON OG SERVICE INN OG UT AV ENDRINGSSITUASJONEN

I bedriften Produksjon ble strukturelle endringer foretatt og nye ledere ansatt for å skape en teamorganisert bedrift. Den nye organisasjonsformen ble utarbeidet med stort engasjement av grupper av ansatte. De viste enormt stort engasjement og begeistring. Implemen-

tering skulle skje og skjedd formelt på en gitt dato. Det ble forutsatt hva endringen ville bli, på grunn av det forankrende forarbeidet. Men etter hvert framkom tydelige liminelle trekk. Det utviklet seg stor frustrasjon blant de ansatte omkring slike spørsmål som hva skulle deres nye rolle være, hva skulle teamledelsens rolle bestå av, hvordan skulle teamene samvirke, og hvor(dan) skulle informasjon hentes, hva skulle være vurderingskriteriene? På en måte kan vi si at alle viste hvor de skulle og ville, men de kunne ikke finne veien.

I bedriften Service ble endringen initiert ved at de ansatte bommet på hva de trodde kundene var opptatt av, og hvordan de vurderte bedriften. Etter at undersøkelsen avdekket denne store uoverensstemmelsen mellom kundevurderinger og egenvurderinger, utviklet det seg stor frustrasjon. Ledere og ansatte opplevde at de var i en situasjon hvor etablerte modeller var feil eller «ikke virket». Med utgangspunkt i den krisepregede informasjonen ble det nedsatt endrings- og forbedringsgrupper tett koplet til linjen for å identifisere, utvikle nye og bedre løsninger for systemer og strukturer som umiddelbart ble iverksatt. De utviste stort engasjement og kreativitet.

Tross det sterke initiale engasjementet og forankringen av prosjektet ble endringsambisjonene aldri oppfylt i bedriften Produksjon. Etter hvert ble ambisjonene nedjusterte og enkelte ting også tatt tak i slik at frustrasjonene ble borte og noen former for forbedringer ble oppnådd. I bedriften Produksjon viste undersøkelser at en kom ut av krisen som en virksomhet som hadde endret orientering fra produksjons- til kundefokus. En fant fram til arbeidsmåter som ga bedre kundetilfredshet, og som også avdekket systemsvakheter underveis.

Gjennom å bygge på pågående prosesser og dels uutnyttet kompetanse klarte en i bedriften Service å utnytte det Turner ser som en «seedbed of possible futures», til utvikling av noe nytt og annerledes i tråd med strategiske ønsker. Kundeundersøkelsen og de områdene en hadde bommet på, ga retningen på arbeidet som samtidig samsvarte med endringsmålet om kundeorientering. Utviklingen av det «nye» mønsteret kom for alvor i gang da kundeundersøkelsen ga «diskurskompetanse» (discursive competence) og gjennom å tappe inn i «anti-strukturen» – det latente systemet av potensielle muligheter – klarte en å bygge på og videreutvikle kunnskap og kompetanse, i virk-

somheten ble dette til nye praksiser.

I bedriften Produksjon skjedde ikke dette. Gjennom forarbeidet og overgangen til ny struktur oppsto det en form for opptining og latente prosesser i form av for eksempel (negativt) uformelt lederskap, meningsdanning og at kommunikasjonsveier ble «sluppet fri». Men det ble ikke utviklet noe konstruktivt nytt som bygget oppunder den ønskede retningen, selv om den hadde stor tilslutning. Det ble knapt utviklet noen diskursiv kompetanse etter implementeringsdato fordi det ikke var lagt noe vekt på at det var et behov, og følgelig ble det heller ikke laget arenaer med dette til formål. «Naturlige (og 'tilfeldige') prosesser» førte organisasjonen ut av liminalitet, men ikke til en ønsket framtidssituasjon.

### ENDRINGSLEDELSE I ENDRINGSSITUASJONEN

Kan vi ut fra dette si noe om det å lede endring? Uten å gi noen fyllestgjørende teori om denne rollen kan vi spekulere rundt noen sider ved ledelse som blir viktige ut fra den endringsforståelsen vi har søkt å pensle ut i denne artikkelen. I det store bildet er lederoppgaven å understøtte en utvikling som transformerer liminelle betingelser til en forming av den «ønskede situasjonen». Feldman sier:

«For the creativity of the liminal phase to be transformative, the powerful and important must support it. Otherwise the only creation will be blame» (Feldman, 1990: 827)

Det er framhevet i endringslitteraturen at endring fordrer lederskap (f.eks. Haynes, 2007). Selv om det er en forutsetning å skape oppslutning om ny retning og visjon, har implementering av ideer for en ønsket framtid også en instrumentell side (Nadler mfl., 1995).

«Instrumentell endringsledelse» viser til at ledelse må understøtte at organisatorisk virkelighet må skapes og bygges – fra idé til ny kollektiv praksis. Både operativ ledelse og ledelse av endring har etter dette en lederskapsside som handler om oppslutning om det nye retningen, men de har også en instrumentell ledelsesside som handler om å bygge den nye retningen som organisatorisk hverdagsvirkelighet (Hennestad, 2000, 2002).

Det blir derfor et viktig ledelsestema å utnytte understrømmer og krefter i endringsssituasjonen til å

skape en byggende utvikling ut av liminalitet. Endringsledelse kan forstås i tråd med Feldmann som «mediation of change and non change» i liminalitetsprosessen. En nylig publisert artikkel i *British Journal of Management* av Palmer og Dunford (2008) bidrar til å gi innhold til hva slags roller dette krever. Artikkelen identifiserer metaforer for noen idealtypiske endringsroller. Dersom en antar – i tråd med hva vi har argumentert for – at endringsmål i noen grad kan oppnås, men at en også vil stå overfor ikke-planlagte konsekvenser, definerer de to slike endringsroller basert på ulike antagelser om ledelse:

*Navigasjonsrollen* bygger på antagelsene om at ledelse er styring. Organisasjoner er voksende, ting skjer som følge av ulike prosesser og påvirkninger, og feltet er preget av konkurrerende interesser. Derfor vil man underveis også stå overfor ulike ikke tiltenkte «resultater». Endring er en prosess hvor det er «some scope for choice and maneuver» (Collins, 1998: 70). Hvor nær en kommer bestemmelsesstedet, og hvor mange uventede steder en vil komme, avhenger av skiftende vinder og endringens understrømmer.

*Fortolkningsrollen* bygger på at ledere ikke kan styre, men (bidra til å) forme sosiale prosesser. Organisasjonsmedlemmer er «sensemakers» og «sensetakers» (Balogun og Johnson, 2005). I en flertydig og dynamisk virkelighet må (kan) ledere fortolke og underbygge fortolkning. De må kunne framskaffe legitime argumenter og forklaringer for at hendelser, handlinger som understøtter det en søker å få til, framstår som legitime og blir forsterket.

Metaforene er ment som idealtyper snarere en reelle roller. I det liminelle endringsrommet ser vi behov for begge for å kunne konvertere «the seedbed of possible futures» til en utvikling mot den vi vil ha. Endringsrommet er urolig farvann med stort behov for navigering gjennom mange og skiftende interesser, og det er nødvendig å gjøre handlingsvalg *underveis* etter de restriksjoner og muligheter situasjonens krefter i utfoldelse byr på i organisasjonen. Samtidig er det nødvendig med (kollektiv) forståelse av det som skjer og gjøres underveis når det gjelder endringsretning og mål. Denne forståelsen av situasjoner og handlinger er nødvendig for å ta vare på læring og generere et momentum hvor folk selv «tar ballen» og ser til at utviklingen går i ønsket retning. Derfor må ledere også være fortolkere.

## AVSLUTNING

Artikkelen har satt søkelys på selve endringssituasjonen for å vinne innsikt av betydning for endringsledelse. En endringssituasjon er den situasjon som oppstår når en planlegger større organisasjonsendringer og går i gang med tiltak for å realisere den ønskede framtid. Endringssituasjonen – endringsrommet – forstås med bakgrunn i å se organisasjoner som dynamiske hvor endringsprosesser kontinuerlig pågår, men hvor disse endringene konvergerer og holder seg innen en ramme. Samtidig ser vi på endringssituasjonen med begrepet «liminalitet» som innebærer å se den som en «terskel-situasjon».

Dette har konsekvenser for endringsledelse. Tross visjoner og framtidbilder vil situasjonen preges av forvirring og frustrasjon fordi «kognitive kart» ikke lenger ordner hverdagsvirkeligheten. Destabiliseringen gir også kreative muligheter fordi dette gjør at folk er villig til å se på roller og relasjoner på nye måter (jf. bedriften «Service»). Samtidig kan muligheter i form av erfaring, kunnskap, kompetanse og lokale prosesser «frigjøres» som basis for utvikling og institusjonalisering av den ønskede organisasjonsvirkelighet. Dette fordrer naturligvis ledelse som «ser», forholder seg til og utnytter dette som basis for instrumentell endringsledelse hvor vi også foreslår «navigasjon» og «fortolkning» som sentrale ingredienser. M



## LITTERATUR

- Balogun, J. og G. Johnson (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26, 11, 1573–1601.
- Bate, Paul (1994). *Strategies for Cultural Change*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Beckhard, R. og R.T. Harris (1987). *Organization Transitions*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, MA.
- Beckhard, R. og W. Pritchard (1991). *The Essence of Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Burnes K. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management*. 41,6: 977–1002.
- Czarniawska, B. og C. Mazza (2003). Consulting as a Liminal Space. *Human Relations* 56 (3): 267–290.
- Collins, D. (1998). *Organizational Change – Sociological Perspectives*. London: Routledge.
- Feldman, S.P. (1990). Stories as Cultural Creativity: On the Relation Between Symbolism and Politics in Organizational Change. *Human Relations*, 43,9: 809–828.
- Feldman, M.S. (2002). Organizational routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, 11,6: 611–629.
- Garsten, C. (1999). Betwixt and Between: Temporary Employees as liminal subjects in flexible organizations. *Organizational Studies*. 29,4: 601–617.
- Gersick, C.J. (1994). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review* 16: 10–36.
- Gagliardi, P. (1986). The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organization Studies*, 7, 2: 117–134.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society – Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Hendry, C. (1996). Understanding And Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory. *Human Relations*, 49: 621–641.
- Hennestad, B.W. (2000). Implementing Participative Management. *Journal of Applied Behavioural Science*. 36, 3, 314–335.
- Hennestad, B.W. (1999). Infusing the organization with customer knowledge. *Scandinavian Journal of Management* 15 (1).
- Hennestad, B.W. (2002). Endringsledelse. *Magma*, juni 2002.
- Hennestad, B.W., Ø. Revang m/ Fred Strønen (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kanter, R.M. (1983). *The Change Masters*. London: Unwin.
- Kotter, J.P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, mars–april, 59–67.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics*. I Cartwright, D. (red.) *Field Theory in Social Science*. London: Harper & Row.
- Nadler, D. og Tushman, M. (1989). Organisational framebending. *Academy of Management. Executive*, 3: 194–202.
- Nadler, D.A. og M.L. Tushman (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review* 32 (vinter).
- Nadler, D.A. mfl. (1995). *Discontinuous Change. Leading Organizational Transformation*. San Fransico: Jossey Bass.
- Normann, R. (1984). Developing Capabilities for organizational learning. I: J.M. Pennings mfl. (red.): *Organizational Strategy and Change*. London: Jossey Bass.
- Orlowski, W. (1996). Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective. *Information System Research*, 7,1:63–92.
- Palmer, I. og R. Dunford (2008). Organizational Change and the Importance of Embedded Assumptions. *British Journal of Management*, 19: 20–32.
- Pettigrew, A. (1985). *The Awakening Giant. Continuity and Change in ICI*. Basil Blackwell.
- Pettigrew, A. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organizational Science*, 1: 267–292.
- Pettigrew, A., R. Woodman og K. Cameron (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, 44 (4): 697–713.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory*. New York: Oxford University Press.
- Randal, J. (2004). *Managing Change/Changing Managers*. London: Routledge.
- Schein, E. (1986). *Organizational Culture and Leadership*. London: Jossey Bass.
- Tempest, S. og Starkey, K. (2004). The Effects on Individual and Organizational Learning. *Organizational Studies*, 25,4: 507–528.
- Tsoukas, K. and Chia, R. (2002). On Organizational Becoming; Rethinking Organizational Change. *Organizational Science*, 13, 5: 567–582.
- Turner, V. (1969). *The Ritual Process*. Chicago: Adeline.
- Turner, V. (1980). Social Dramas and Stories Told about them. *Critical Inquiry*, 7: 141–168.
- Turner, V. (1982). *From Ritual to Theatre*. New York: PAJ Publications.
- Tushman, M.L. og E. Romanelli (1986). Organizational Evolution: A Metamorphosis of Convergence and Reorientation. I: Cummings, L.L. og B.M. Staw (red.): *Research in Organizational Behavior* 7. Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Gennep, A. (1960). *The Rites of Passage*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Van de Ven, A.H. og M.S. Poole (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management review*, 20: 510–540.
- Van de Ven, A.H. og M.S. Poole (2005). Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organizational Studies*, 26: 1377–1404.
- Weick, K. (1984). Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems. *American Psychologist*, 39 (1): 40–49.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organization*. London: SAGE.
- Weick, K.E. og Quinn, R. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50: 361–386.
- Weick, K.E. (2000). Emerging Change as a universal in organizations. I: M. Beer and N. Nohria (red.): *Breaking the Code of Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 223–241.
- Weick, K.E. og R.E. Quinn (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50: 361–386.