

Hvordan bevare motivasjonen til å lede under krevende endringsprosesser».

- [Lars Glasø](#)

Hvordan bevare motivasjonen til å lede under krevende endringsprosesser?

- Ha tro på endringen
- Ha oppslutning om endringen
- Ha mestringsfølelse
- Ha kunnskaper om endringsprosesser

Utfordringer i endringsprosesser

Change is the norm!

Strategisk ledelse

- SWOT analysis
 - Strength, Weakness, Opportunities og Threats)
- PEST(ee) analysis
 - (Political, Economic, Social and Technological (Ecological and Ethical)

Motiver for omstilling

- Å stå styrket i nasjonal og internasjonal konkurranse

- Krav til omstilling: enheter slås sammen, driften effektiviseres, stordriftsfordeler

Beslutningen om å fusjonere er motivert ut fra organisasjonens behov for tilpasning, overlevelse og forventet synergieffekt

Galbraith 1984

Fusjoner er ofte motivert ut fra ønsket om større makt, profitt og innflytelse i markedet

Swaim 1985, Boye 1986, Jemison, Sitkin og Hunter 1986

Fem hovedaktiviteter

- Motivere for endringen
- Skape en positiv og appellerende visjon
- Utvikle politisk støtte for endringen
- Styre overgangen fra *nå-tilstand* til *ønsket framtidig tilstand*
- Slutføre endringen

Synergieffekter

Summen av de fusjonerte enhetene skal gi større avkastning enn hva enhetene får ut av sine ressurser hver for seg

$$2 + 2 = 5$$

Sammenslåing er bra!

En fusjon mellom Universitetet og Høgskolen i Tromsø vil ikke bare føre til bedre studietilbud og bedre fagmiljøer, hvilket er viktig i kampen om de beste studentene og fagpersonene, en fusjon vil også styrke Tromsø i kampen om forskningsmidlene...

Statoil Hydro fusjonen

Vi må sørge for at det fusjonerte selskapet blir større, bedre og sterkere enn bare summen av de to...

Konsernsjef Helge Lund, 2008

However!

- 75-83% av organisasjonene mislyktes i å nå målene de hadde satt seg før sammenslåingen

Nguyen & Kleiner, 2003

- Over halvparten av omstillinger som iverksettes i arbeidslivet mislykkes

Clegg & Walsh, 2004; Kramer et al, 2004

- Kjøper betaler for mye ved oppkjøp

Beer & Nohria, 2000; Cottrill, 2002;

- Kostnadene og kompleksiteten med å **integre** virksomhetene undervurderes

Banal-Estanol & Seldeslachts, 2004; Cartwright & Schoenberg, 2006

- Mange endringstiltak fører ikke til de forventede resultater

Hogan & Overmyer-Day, 1994;

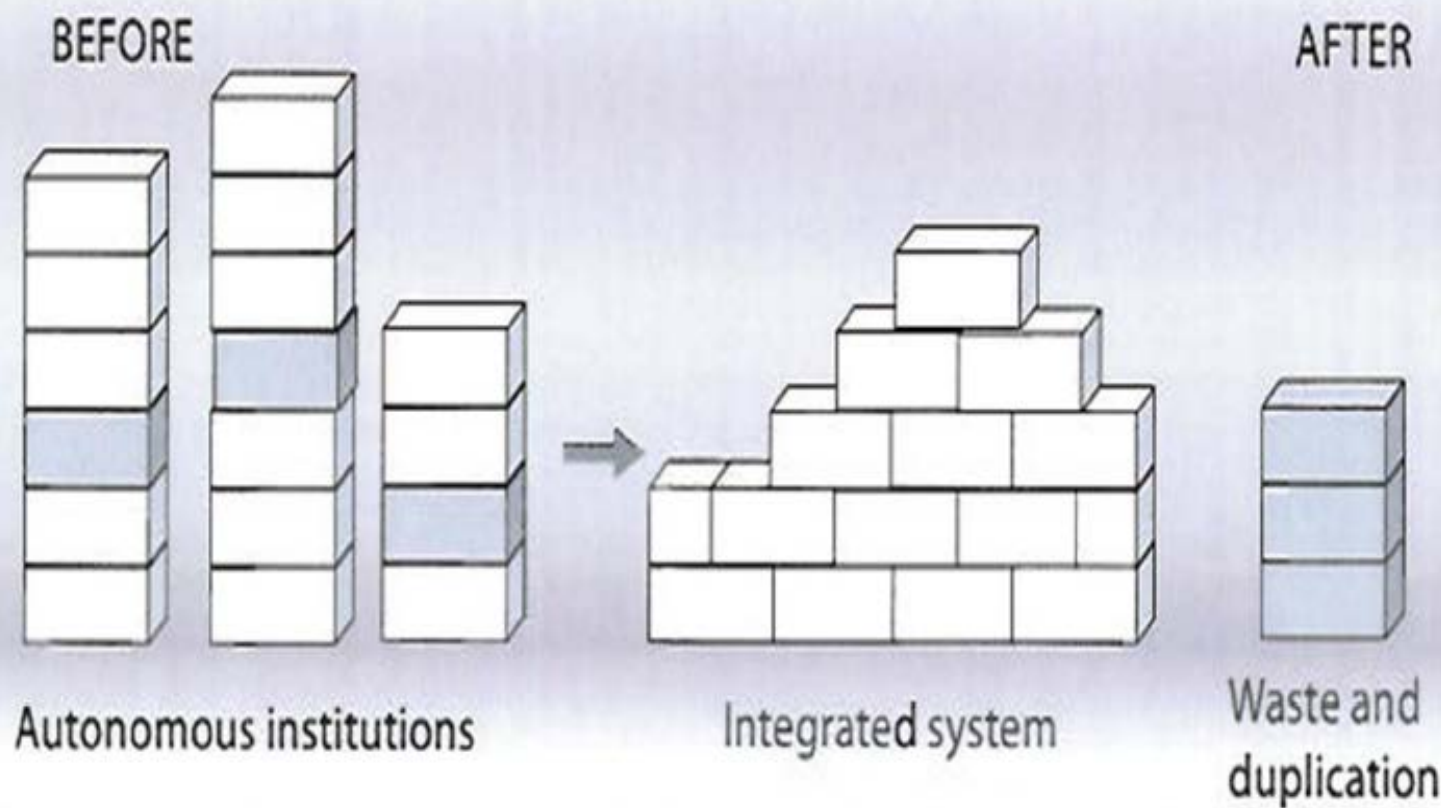
Marks & Mirvis, 1992; Saksvik, Nytrø & Tvedt, 2012

NAV fusjonen

« Resultatet er ikke blitt slik Stortinget ønsket. Til tross for en viss bedring i resultatene de siste årene har Nav i liten grad fått flere i arbeid og færre på trygd»

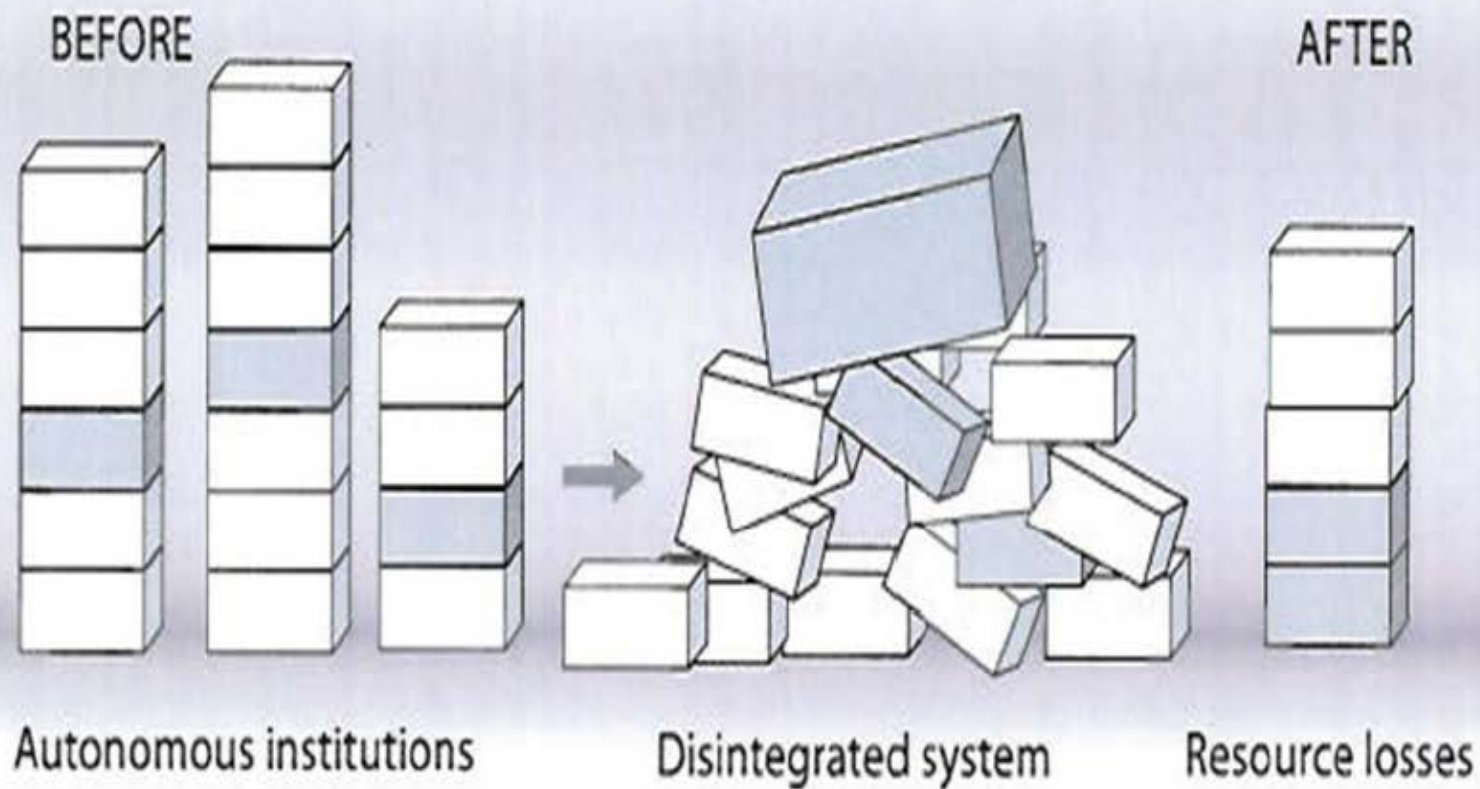
Colbjørnsen, 2015

1) A theory proposed by change planners



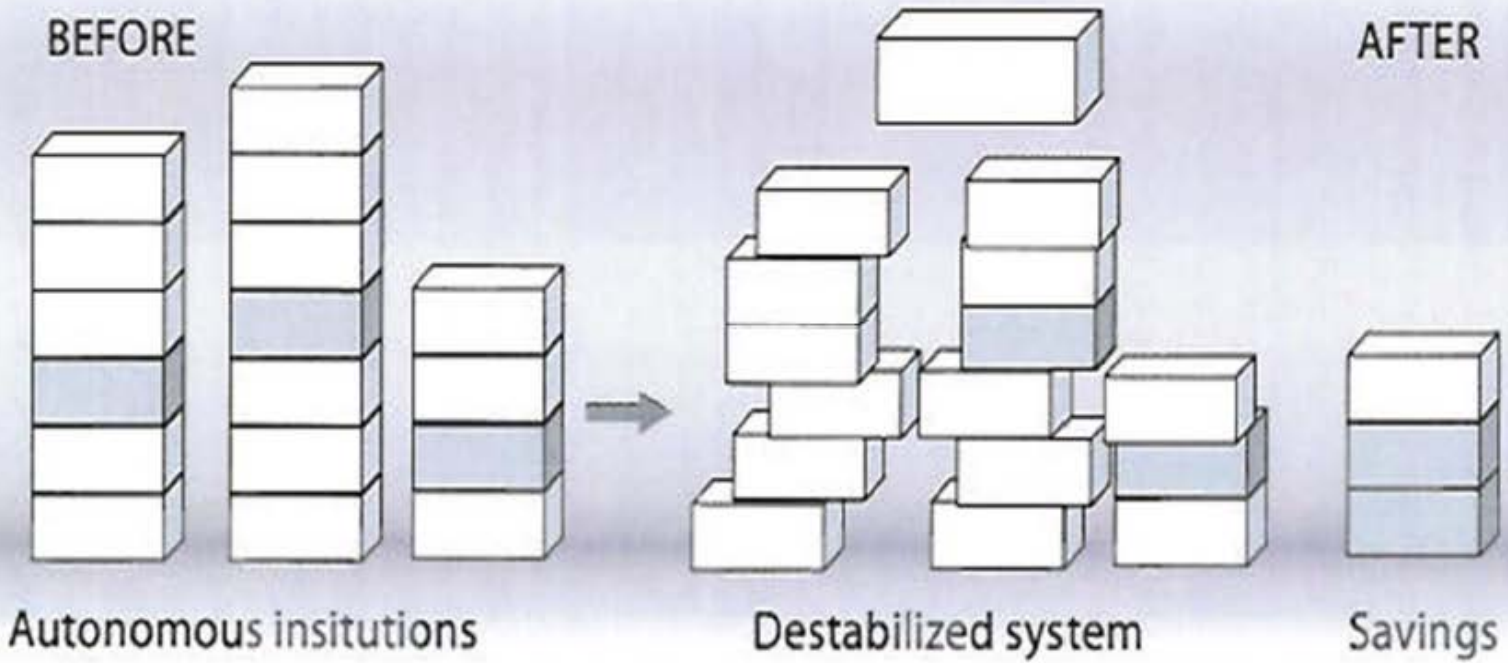
(Langley & Denis, 2006)

2) A "tongue-in-cheek" counter-theory



(Langley & Denis, 2006)

3) A realistic view?



(Langley & Denis, 2006)

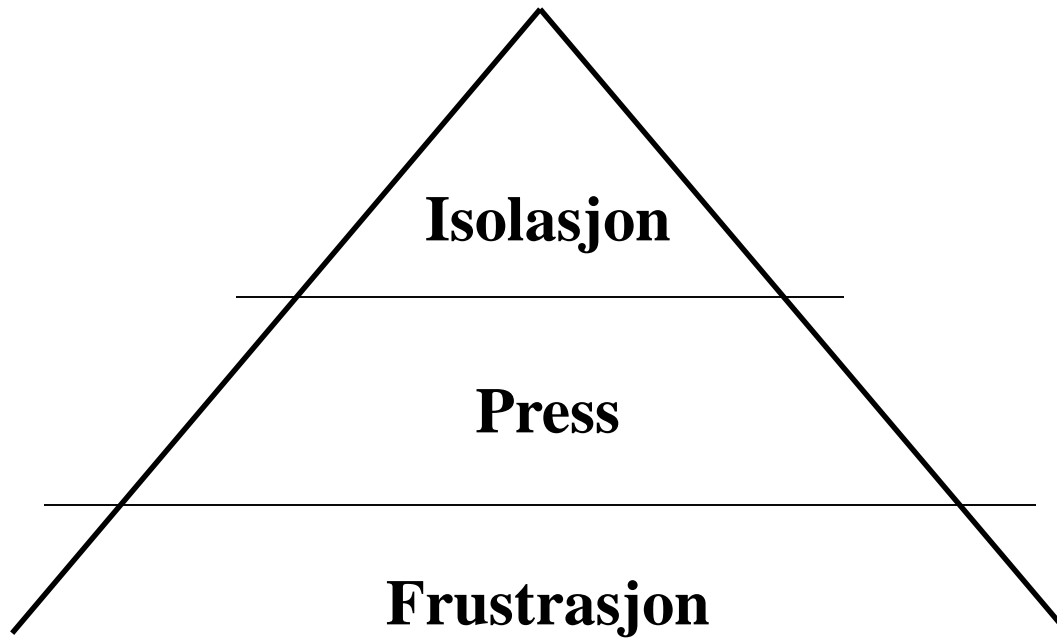
Myter om organisasjonsendring

- Raske å gjennomføre
- Ikke koste så mye
- Ikke belaste/
rive opp
- Lette å få til
- Løser tidligere problemer
- Tidsavgrenset, planlagt, målbar og styrbar prosess
- Langsomme
- Kostbare
- Slitsomme/
ubehagelige
- Vanskelige
- Uklare gevinster
- "Rafting"

Behov for psykologisk kunnskap

- Flere forskere antar at problemer og negative resultater som knyttes til organisasjonsendringer har sin årsak i manglende fokusering på psykologiske aspekter

Opplevelser under omstilling



Opplevelser under omstilling

Toppledere

- Positive, men rapporterer også:
- Vanskelig å få grep på den
- Vil unngå dårlige nyheter (group think)
- Forventer aksept fra medarbeiderne
- Klandrer mellomlederne ved motstand
- Føler seg sviktet når medarbeiderne ikke reagerer positivt på omleggingen

Scott & Jaffe, 1989

Mellomledere

- Positive, men rapporterer også:
- Kan føle seg presset til gjennomføring
- Mangler informasjon
- Uklare instruksjer
- Krysspress
- Rollekonflikt
- Føler seg beklemt

Mellomledere

- Når mellomledere involveres i en endring, viser forskning at de gjerne trekker seg unna og blir opplevd som usynlige for mange medarbeidere

Clair & Dufrense, 2004

- Vær nærværende!

Saksvik, Nytrø & Tveit, 2008

Medarbejdere

- Positive, men rapporterer også:
- Føler seg angrepet
- Forrådt
- Verdiløse
- Aggressive
- Hjelpeløse

Reaksjoner på endring

Avhengig av:

- Personlige forutsetninger:
egostyrke, selvfølelse, tidligere
erfaringer, mestringsnivå,
kompetanse
- Livsperiode
- Sosiale kontekst

Noen psykologiske perspektiver

- Angst-teori
- Sosial identitets-teori
- Akkulturasjons-teori
- Rolle – konflikt-teori
- Organisatorisk rettferdighets-teori
- Jobb-karakteristika-teori

Mikro-politisk atferd

- Angsten kan resultere i såkalt *mikro-politisk atferd* hvor kollegaer konkurrerer og beskytter sin status, posisjon og prestisje på bekostning av andre. Denne destruktive konkurransen vil ha en negativ effekt på samarbeidsklimaet i organisasjonen.

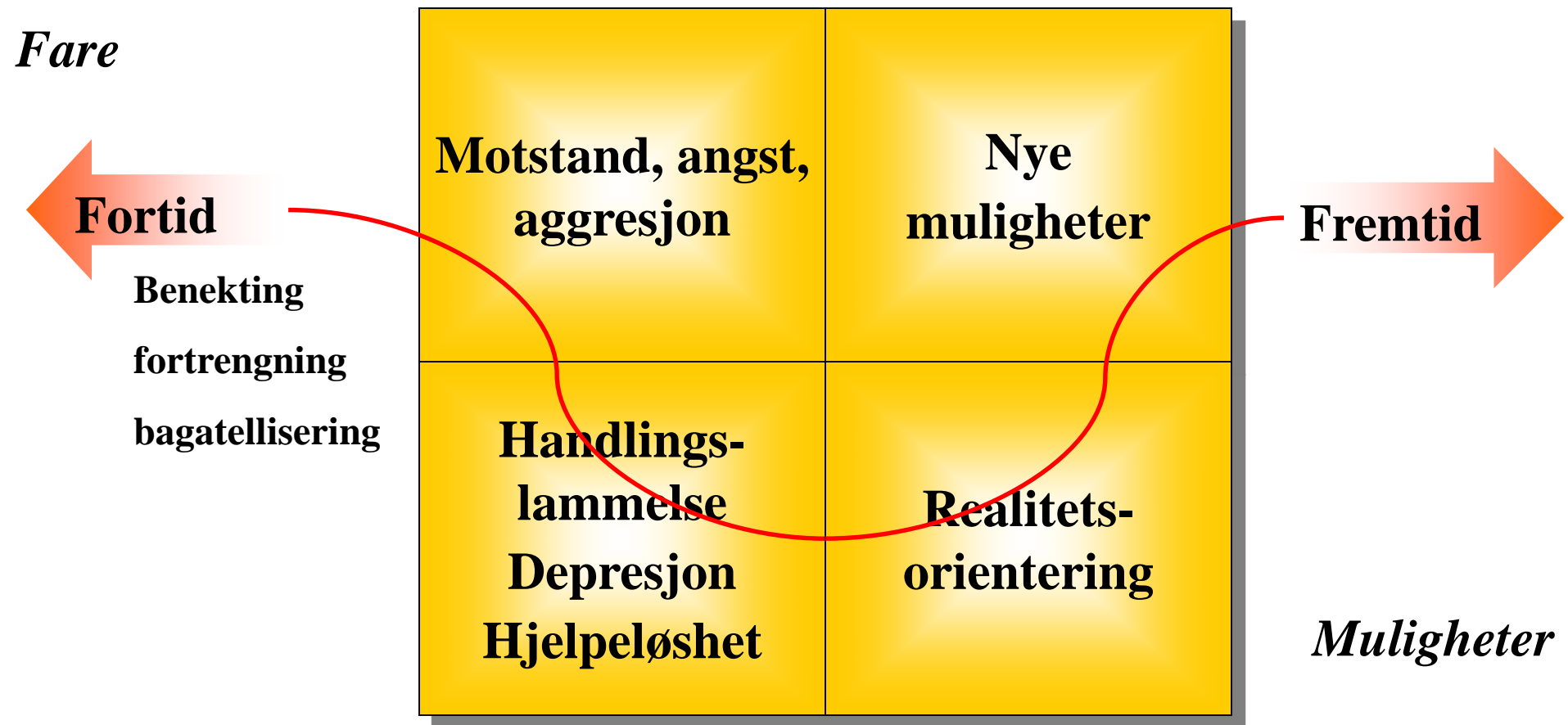
Schweiger, Ivancevich, & Power, 1987

Mobbing og arbeidsmiljø

Kvantitative jobbkrav	.26**
Rollekonflikt	<u>.47**</u>
Rolleklarhet	<u>.35**</u>
Kontroll i arbeidet	-.21**
Medbestemmelse	-.32**
Omstillinger i organisasjon	.23**
Kvantitativ jobbusikkerhet	.27**
Kvalitativ jobbusikkerhet	.27**
Konflikter på jobben	<u>.51**</u>

** Signifikant på .01 nivå

Krisekurven



Sosial identitetsteori

- Vår sosiale identitet er knyttet til våre sosiale relasjoner og vårt medlemskap i ulike grupper

Van Dick, Ullrich & Tissington, 2006

- Mennesker definerer seg ut fra karakteristika ved de gruppene de tilhører

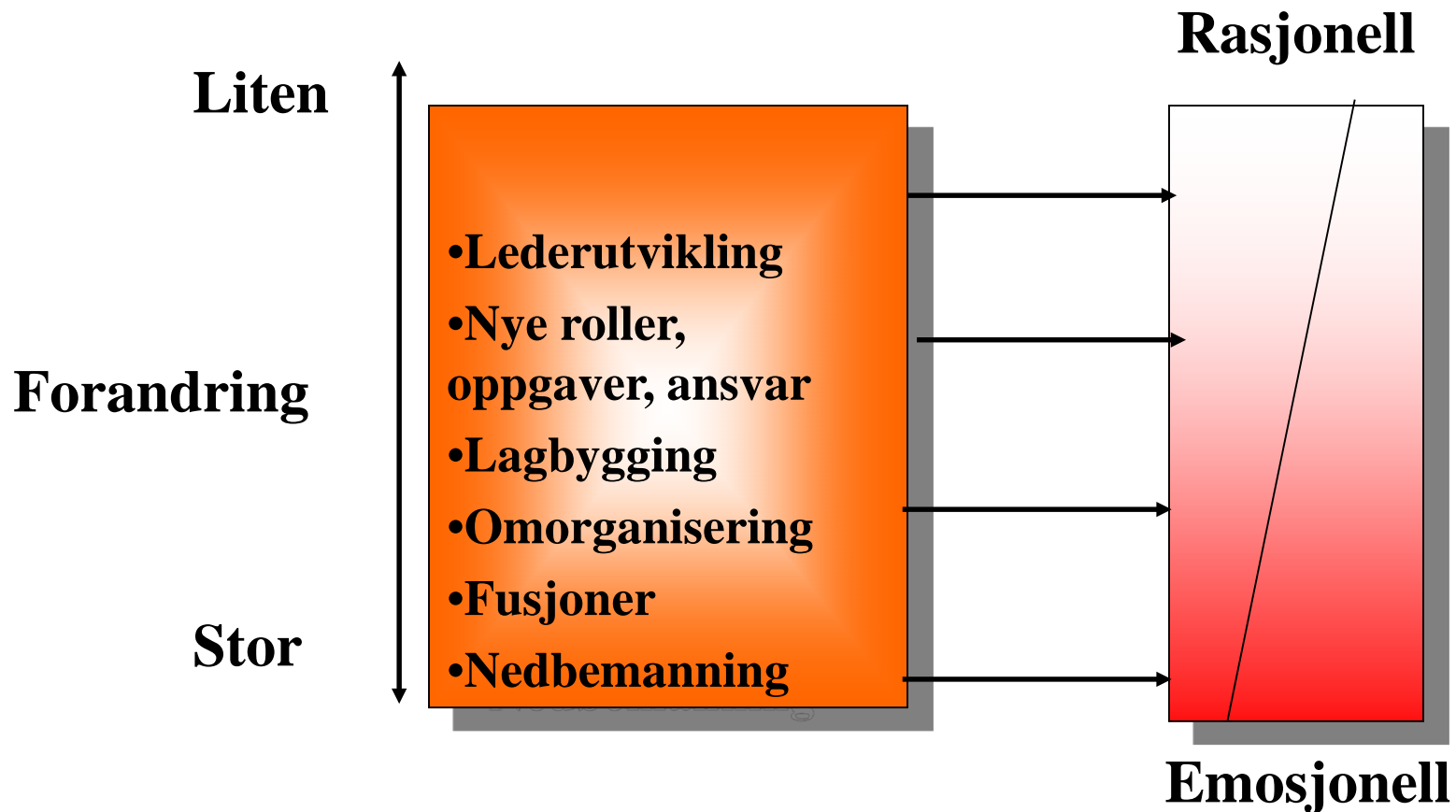
Giessner, Viki, Otten, Terry & Täuber, 2006

Holdninger som vanskeliggjør omstillingsarbeidet

- **Polarisering:**
 - Fokus på ulikheter
- **Evaluering:**
 - Fokus på egen fortreffelighet
 - Stereotypier
- **Etnosentrisme:**
 - Ser kun sitt eget perspektiv

Reaksjoner på omstilling

Glasø, 2000



Forskning har vist at:

Undertrykkelse og forstillelse på jobben
øker når jobbtrivselen og/eller
relasjonene mellom leder og medarbeidere
er dårlig

Akkulturasjon

- Organisasjonskultur er en undervurdert årsak til at mange fusjoner snubler i gjennomføringsfasen

Rolle – konflikt-teori

Nye rollekrav samtidig med kravet om
"business as usual"

Organisatorisk rettferdighets-teori

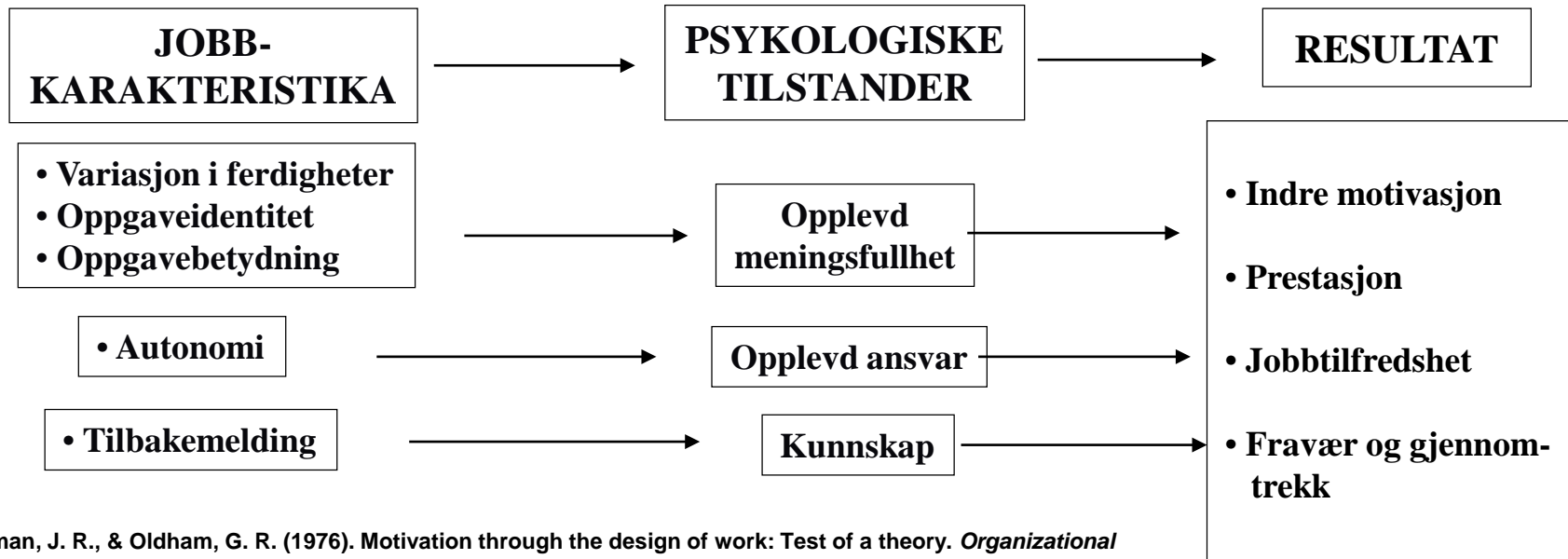
Adams, 1965; Saunders & Thornhill, 2004; Mohyeldin & Suliman, 2007

Menneskers "rettferdighetssans" oppstår ved at de sammenligner seg med andre

- *Fordelingsrettferdighet*: Lønn, arbeidstid, goder.
- *Prosedyrerettferdighet*: Beslutningsprosessene.
- *Interaksjonsrettferdighet*: Kommunikasjon (mellompersonlig- og informasjonsrettferdighet).

Under omstilling er radaren skrudd på
«maks»

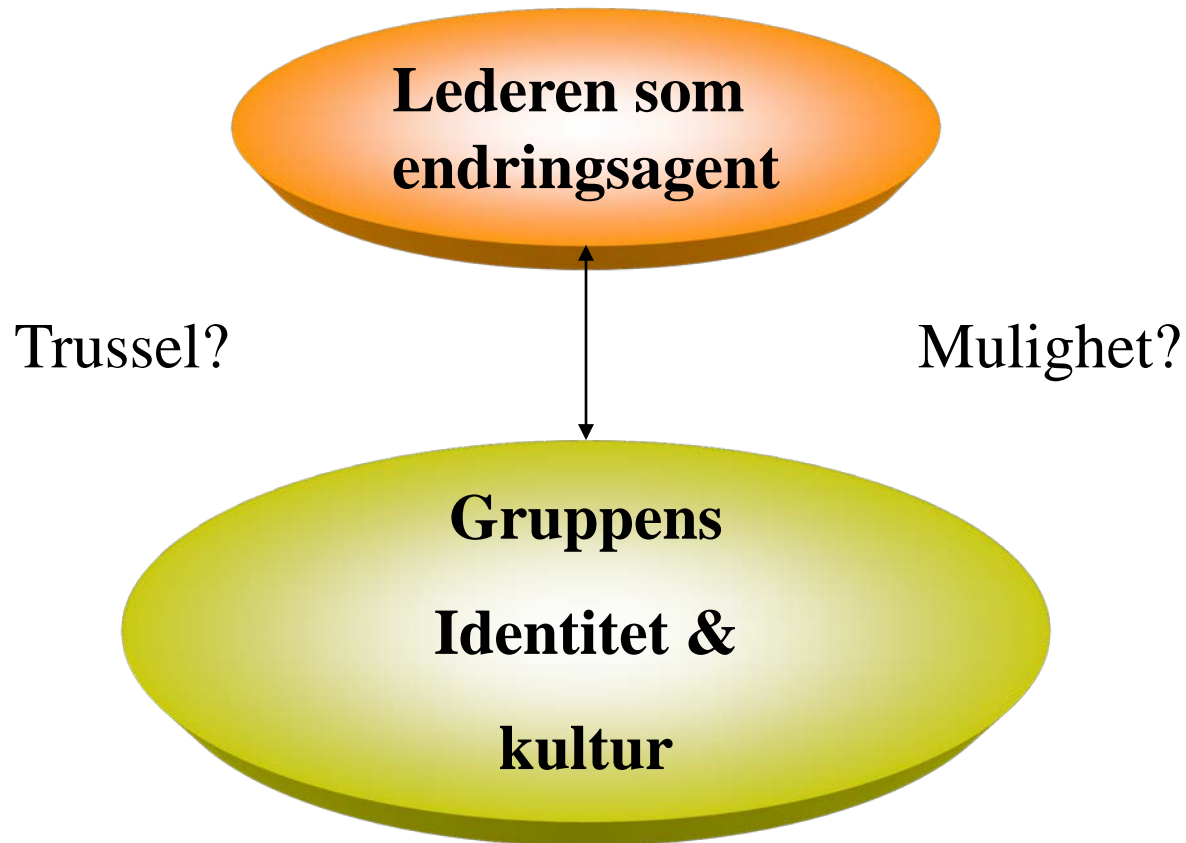
Jobbkarakteristika - modellen



Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7

Et gruppedynamisk perspektiv på omstilling

Glasø, 2011



3 nivåer av motstand

Maurer, 2006

- Jeg forstår det ikke (Informasjon)
- Jeg liker det ikke (Emosjonell reaksjon)
- Jeg liker ikke deg (Tillit og trygghet)

Negative reaksjoner

OCB og CWB

Redusere sin arbeidsinnsats i sin alminnelighet,
La være å stille opp ekstra for arbeidsgiveren når det trengs,
Nei til overtid. Slutte å påta seg mer ansvar,
Redusere sitt engasjement på møter og i arbeidsgrupper,
Redusere kvaliteten på oppgaveløsningen,
Trekke seg tilbake fra jobben, ta lange pauser
Bruke tiden til private formål,
Surfe på internett,
Komme sent, arbeide sakte,
Unnlate å stille på jobb (ugyldig fravær),
Sabotere i det stille. Spre sladder og rykter for å skape misnøye i
avdelingen,

**Det er grunn til å tro at de skjulte kostnadene
ved lav jobtrivsel er store!**

Den skjulte hevnen

Vinlotteriet



Formuleringer som vekker motstand

- Det er bestemt at.....
- Av økonomiske grunner må vi.....
- Som et ledd i den overordnede strategien skal vi.....
- Den endrede konkurransesituasjonen gjør det nødvendig å.....

Formuleringer som stimulerer

- Jeg tror på.....
- Vi har mulighet til....
- La oss.....
- Vår utfordring.....
- Vi kan.....

Organisasjonsendringer *skal* *være vanskelige!*

Glasø, 2009

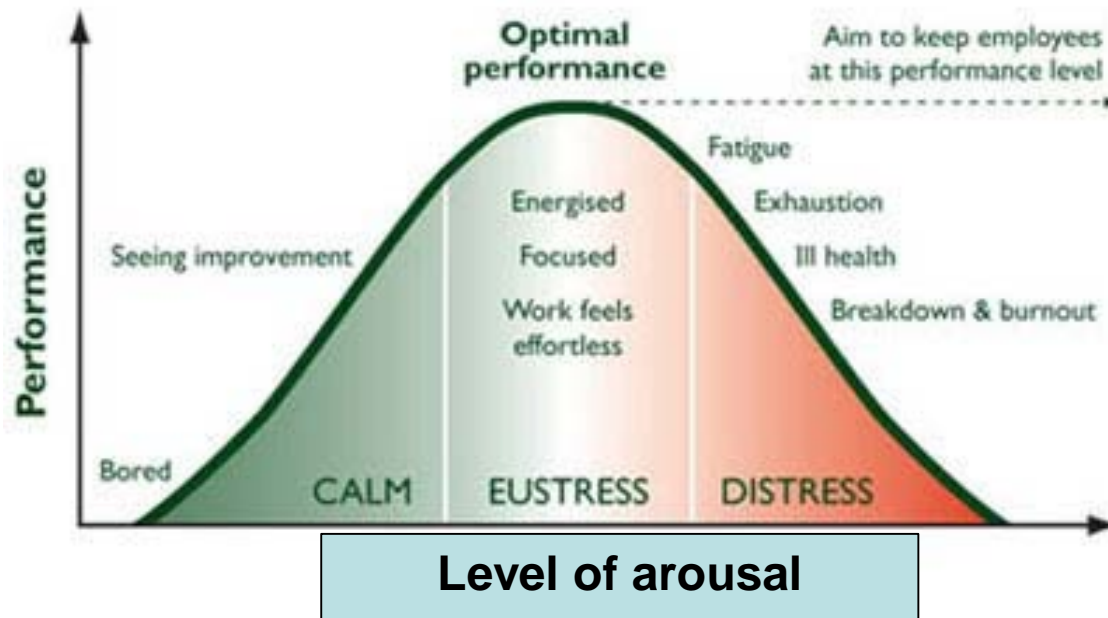
- Husk at motstand inneholder viktig informasjon!
- Motstand sikrer nødvendig kritisk evaluering av endringsforslag

Omstilling og fusjoner er ofte kjennetegnet ved:

- Mangel på struktur
- Uvisshet
- Lav egenkontroll

Fra stressforskning er dette definert som
høyrisiko-situasjoner

Pressure and Performance: The inverted – u - function



For mye press kan handle om

- Uhåndterbare belastninger
- Urealistiske mål og krav
- Liten kontroll over egen jobb
- Ikke involvert i beslutninger som angår egen jobb
- Tidspress
- Mangel på decision latitude, kompetanse, frihet, kontroll
- Ikke gjennomslag for ideer og forslag
- For lange arbeidsdager
- Jobben går utover familie- og privatlivet, spillover, cross-over

Slik kan stress merkes på arbeidsplassen

- **Minsket interesse/ motivasjon**
- **Misnøye/ nedsatt trivsel**
- **Klager...**
- **Samarbeidsvansker**
- **Fastlåste vaner/ rutiner**
- "tilstivning"
- **Misbruk**
- **Høy turnover**
- **Dårlig kommunikasjon, ryktespredning, utrygghet, passivitet**
- **Lave arbeidsprestasjoner/ svekket lærings-, omstillings- og fornyelsesevne**
- **Feilhandling/ lite kvalitetsbevisst**
- **Sykefravær**

Helsemessige plager som kan skyldes stress på arbeidsplassen

(Baruch & Lambert, 2007)

Fysiologiske:

- Smerter (hode, nakke og rygg)
- Pust
- Hetetokter
- Allergi
- Immunitetssystemet
- Magen
- Hjerteklapp/ høyt blodtrykk
- O.a.

Psykologiske:

- Konsentrasjonsproblemer
- Irritabel/ sårbar
- Rastløs/ trett
- Søvnvansker
- Bekymring/ angst
- Forsvarsholdninger
- Manglende engasjement
- Kynisme/ rigiditet
- Lav selvfølelse
- Depresjon
- Familieproblemer

Sosial støtte

House, 1981, Hellesøy, 2002

- Følelsmessig støtte
- Informasjonsstøtte
- Vurderingsstøtte
- Praktisk støtte

Følelsmessig støtte

- Være tilgjengelig
- Lytte aktivt
- Tillate følelser
- Ta personens følelser på alvor
- Vise respekt for og tillit til personens egne ressurser
- Skape fellesskap og tilhørighet
- Stimulere til engasjement
 - Ikke bli for ivrig
 - Ikke gi falsk trøst
 - Ikke bagatellisere

Informasjonsstøtte

- Redusere uvisshet og skape dialog
- Klargjøre problemer for eksempel ved å stille spørsmål
- Peke på nye perspektiv og ulike alternativ
- Angi metoder for problemløsning
- Informere om tilgjengelig hjelp

Vurderingsstøtte

- Styrke selvtilliten og vise at man setter pris på
- Gripe tak i og belønne det positive
- Klargjøre forventninger og krav
- Gi konstruktiv kritikk, konkret, rett tid, rett dose

Praktisk støtte

- Gi forlengt tid for å utføre et arbeid
- Gi verktøy, metoder eller mer ressurser
- Forenkle arbeidsmåten ved bedre rutiner
- Flytte arbeidsoppgaver midlertidig eller permanent
- Hjelp til med å prioritere
- Påvirke omgivelsene for å få hjelp, forståelse, ressurser

Egentlig:

liker folk forandringer,
men ikke å *bli forandret*

Omstilling og Ledelse

Omfattende organisatoriske endringer stiller
spesielt store krav til
ledelse og menneskelig tilpasning

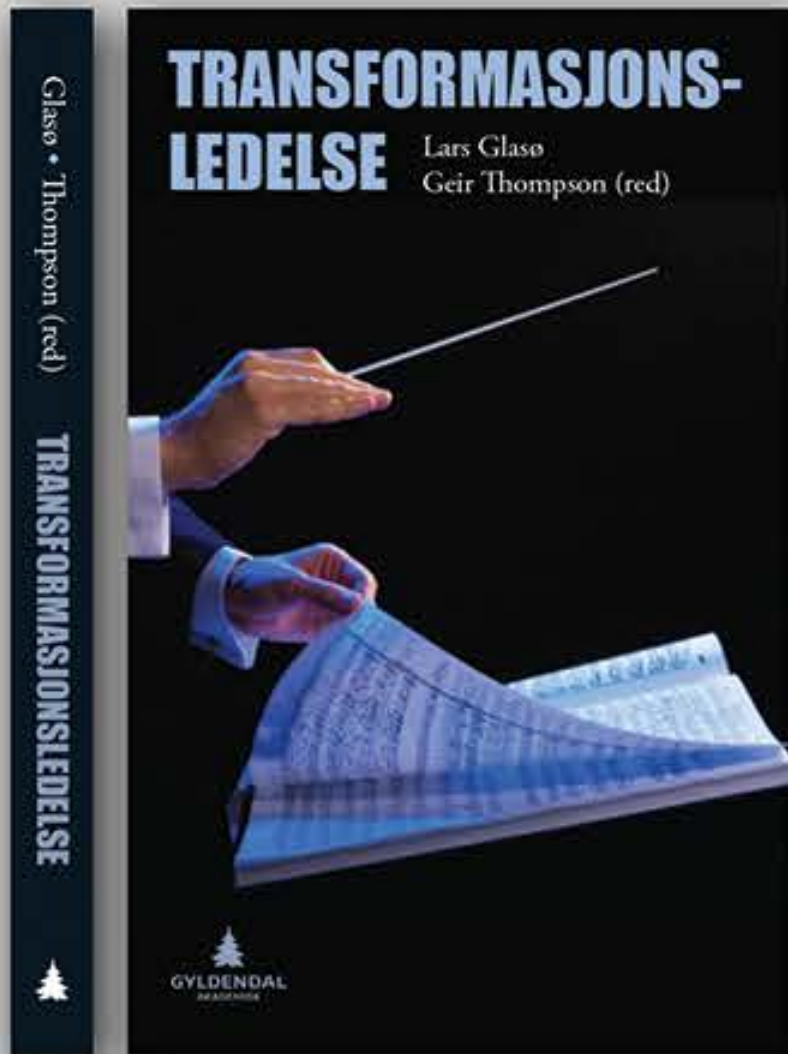
Endringsprosessen
synliggjør
kvaliteten på lederskapet!

Ledelsesbegrepet får nytt innhold

- Endringsorientering kom i tillegg til omtanke og styring.
 - Ekvall & Arvonen, 1991: Yukl, 1997 og 2002.
- Endringsorientering handler om:
 - Overvåke muligheter og trusler i omgivelsene, visjon, mulighetsorientering, fokus på innovasjon og nytenkning

Endring og karismatisk lederskap

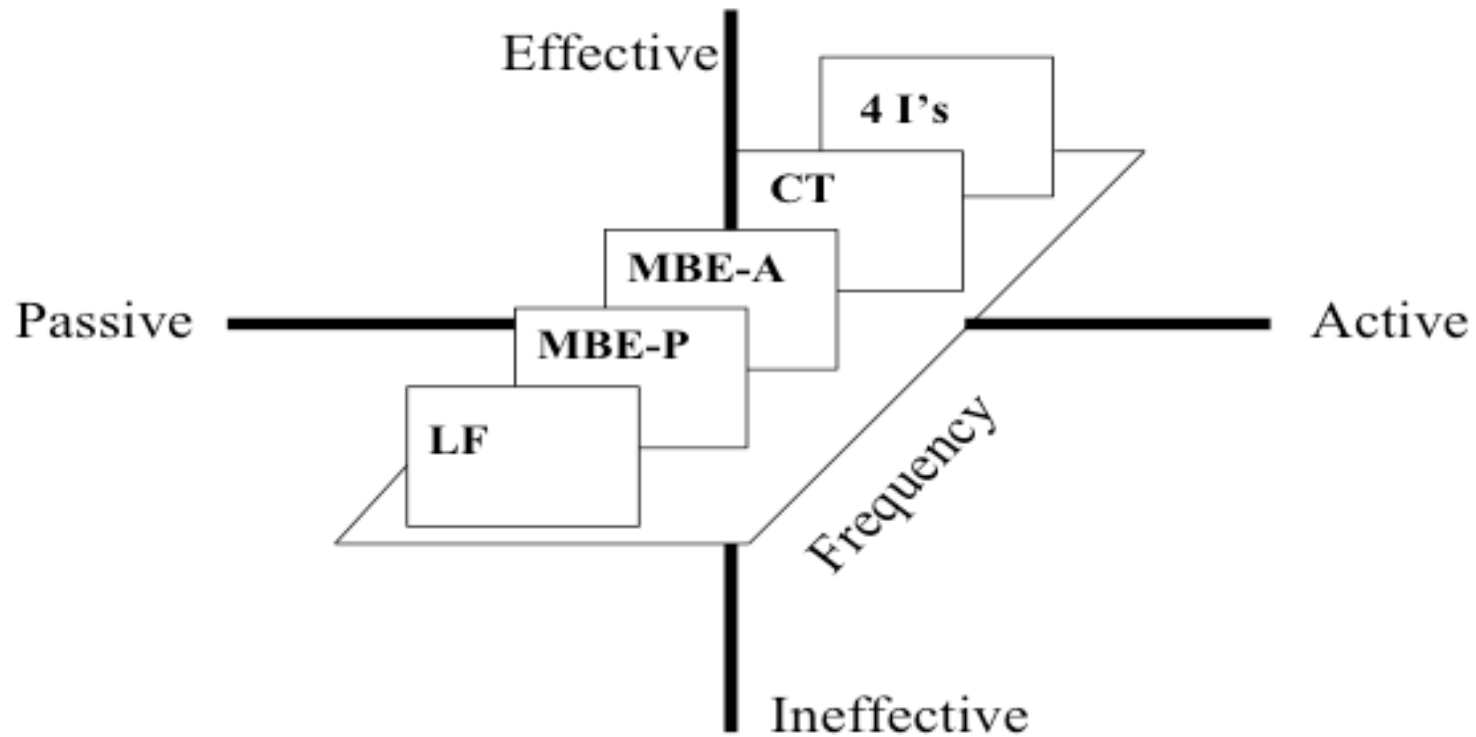




Bass and Avolio (1994)

State of the art

Full range of leadership



Litt mer om l'ene i Transformasjonsledelse

- **Inspirerende motivasjon**
 - Å kommunisere en visjon
- **Idealisert innflytelse**
 - rollemodell
- **Individuelle støtte**
 - Empati og emosjonell intelligens
- **Intellektuell stimulering**
 - Målsettingsarbeid og superledelse

Transformasjonsledelse

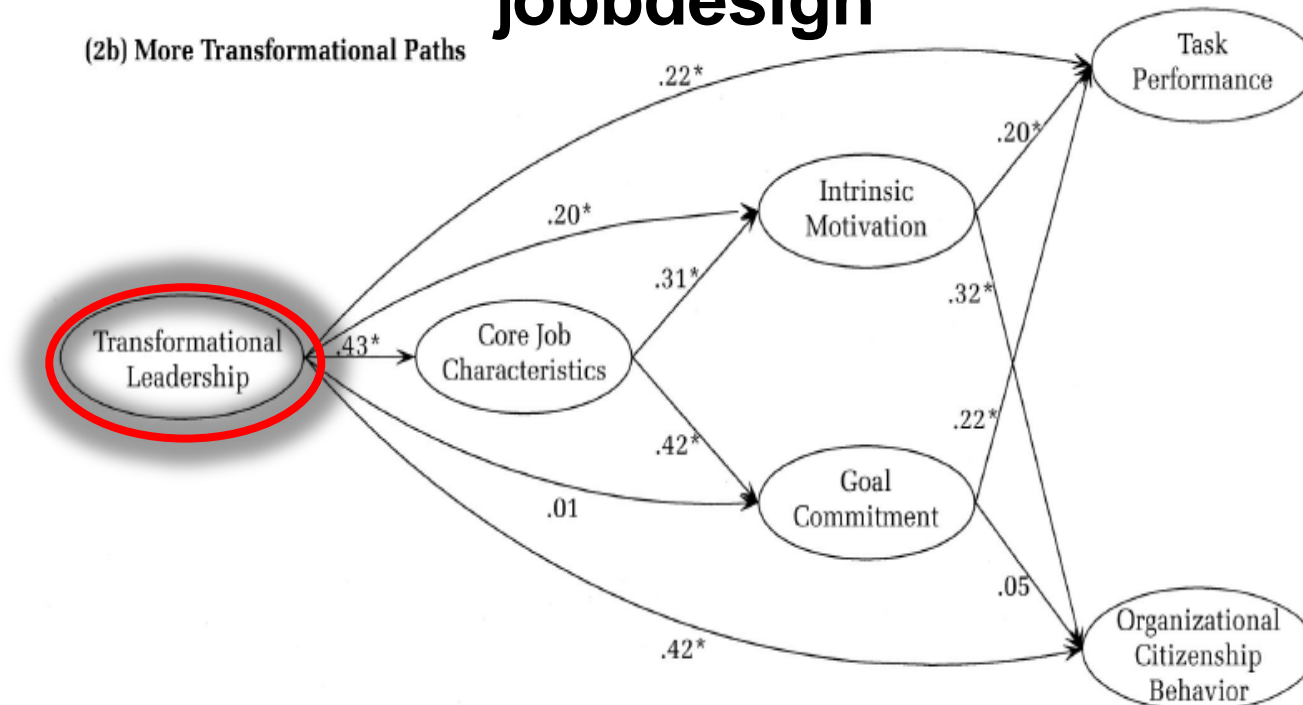
1. Gir positiv opplevelse på jobb
2. Motiverer til innsats og ytelse
3. Identifikasjon med mål og verdier
4. Opplevelse av rettferdighet
5. Skaper sterke sosiale relasjoner

Thomas W. H. Ng: Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. The Leadership Quarterly, 28 (2017) 385-417. DOI: 10.1016/j.leaqua.2016.11.008.

Hva skaper høy motivasjon
og gode resultater?

Transformasjonsledelse og jobbdesign

(2b) More Transformational Paths



Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.

Effektiv ledelse i praksis

Få aksept for
virkelighetsbeskrivelse
og strategi

Treningsaktivitet; et eksempel

Arena: Morgenmøte, arbeidslunsj, halvdagsseminar,..

Praktisering av transformasjonsledelse:

‘Å kommunisere en visjon’

- Forbered en inspirerende presentasjon av enhetens visjon, mål og strategi for dine medarbeidere.
- Presentasjonen skal vare i ca. 10 minutter
- Medarbeiderne diskuterer deretter noen minutter i par: hva var spennende, klart, uklart, vanskelig å få til, noe som manglet?, før de blir bedt om å gi en konstruktiv tilbakemelding til deg.

Arbeidskompetanse- og villighet hos medarbeidere

l'ene i Transformasjonsledelse

Inspirerende motivasjon

Å kommunisere en visjon

Idealisert innflytelse

rollemodell

Individuell støtte

Empati og emosjonell intelligens

Intellektuell stimulering

Målsettingsarbeid og superledelse

VIL

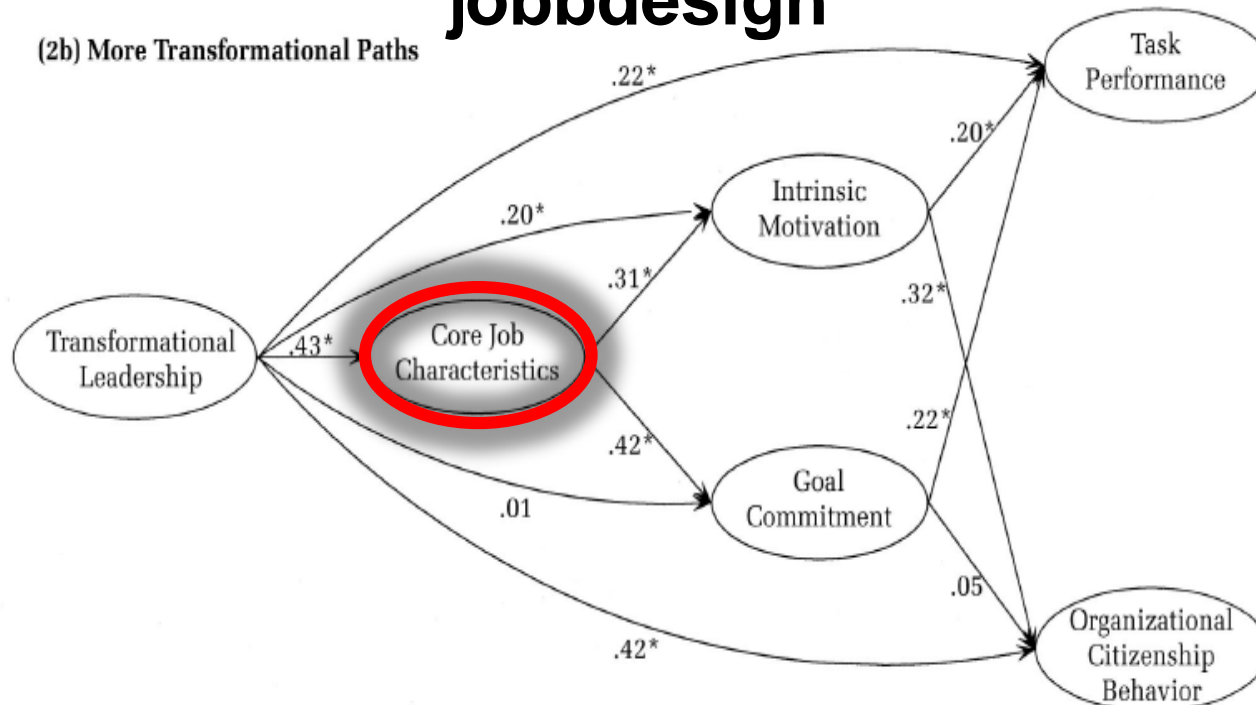
KAN

	+		-		+	
	+		-		+	
	+		-		-	
	+		-		-	

Plasser de fire l'ene i transformasjonsledelse i figuren som hensiktsmessig(e) lederstil(er)

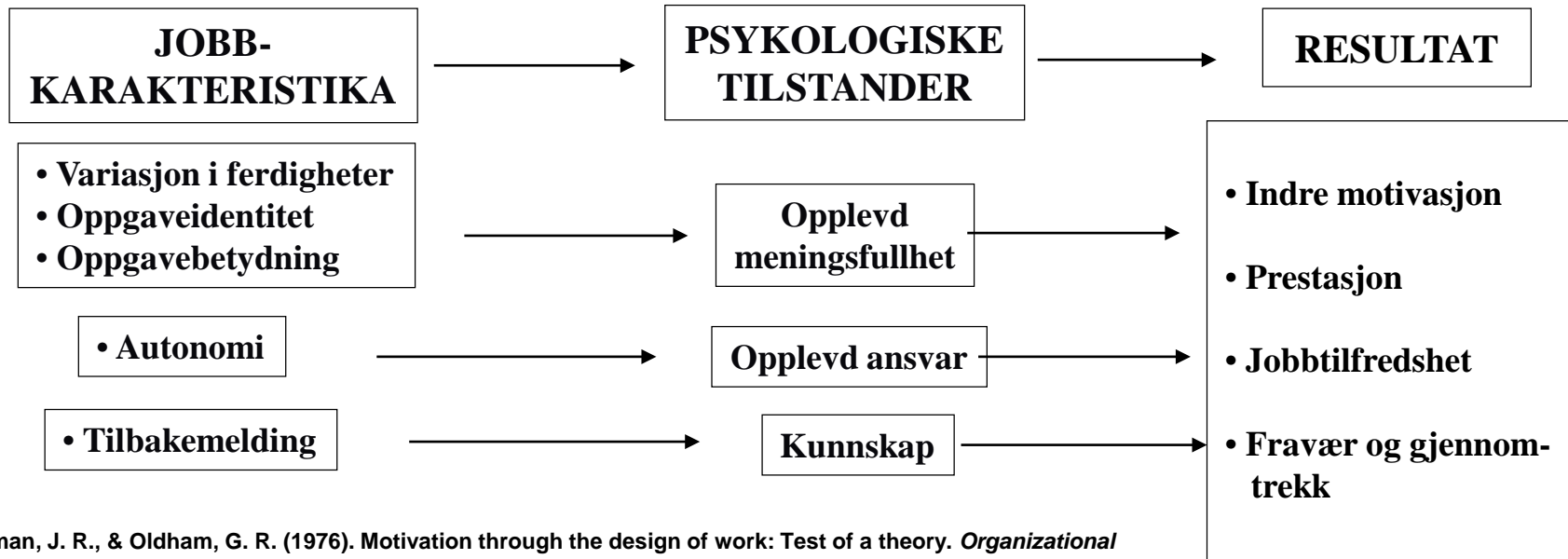
Transformasjonsledelse og jobbdesign

(2b) More Transformational Paths



Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.

Jobbkarakteristika - modellen



Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7

Jobbkarakteristika-modellen

Meta-analyse (N=219,625) viser at medarbeidere som opplever høyere grad av **jobbautonomi, tilbakemeldinger, oppgavebetydning, oppgaveidentitet og variasjon i ferdigheter** er:

mer tilfredse med jobben, ledelsen, kolleger, kompensasjon, muligheter for avansement, vekst og utvikling, samt at de har høyere organisasjonsforpliktelse, jobbinvolvering og indre motivasjon

Medarbeidere som opplever høy grad av **jobbautonomi** leverer i tillegg **bedre arbeidsprestasjoner, har mindre stress, angst, utbrenthet, rollekonflikt, rolletvetydighet og fravær**

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1332-1356. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1332

Autonomi

Ha frihet til å velge hvordan man gjør jobben sin, - til dels når og hvordan

Empowerment

Utstrakt delegering av myndighet og ansvar til medarbeiderne. Oppmuntre de ansatte til å forfølge egne initiativ og å sette egne mål.

Ledelsesbegrepet får nytt innhold igjen: *Superledelse og selvledelse*

”Å lede medarbeiderne til
å lede seg selv”

Lederne reduserer egen innflytelse, makt og kontroll mens medarbeiderne får frihet til å ta egne avgjørelser, forutsatt at avtalte resultater oppnås.

Superledelse og selvledelse

Drastisk brudd med
hierarkiske og
byråkratiske modeller!

Er det smart å gi fra seg så mye kontroll?

- Psykologisk myndiggjøring er positivt relatert til
 - Jobbtilfredshet* Forpliktelse overfor organisasjonen*
Jobbprestasjon* Ekstrarolleatferd (OCB)* Innovasjonsevne*
Kreativitet* Negativt i forhold til opplevd stress*

Meta-studie Selbert et al., 2011; Amundsen & Martinsen, 2015

- Sammenhengen mellom ulike typer av lederadferd og medarbeideres arbeidsprestasjoner kan forklares av i hvilken grad medarbeideren opplever å ha en tillitsbasert relasjon til sin leder

Meta-stadie med 3000 studier Gottfredson & Aguinis, 2016

Praktisering av selvledelse

- Skape felles forståelse for mål og verdier og klar forventning til konkret verdiskaping
- Behovsspesifikasjon fra medarbeideren
- Enighet om oppfølging
- Benytte incentiver ved måloppnåelse
 - indre og ytre belønning
- Lederne reduserer egen innflytelse, makt og kontroll mens medarbeiderne får frihet til å ta egne avgjørelser

Treningsaktivitet; et eksempel

Arena: Medarbeidersamtale

Trening i superledelse: 'Å lede medarbeiderne til å lede seg selv'

- Forbered en samtale du skal ha med en av dine medarbeidere hvor mål, arbeidsoppgaver, ansvar, motivasjon og belønning står i sentrum.
- Det er et viktig poeng at du reduserer din egen innflytelse, makt og kontroll mens medarbeideren får frihet til å ta egne avgjørelser, forutsatt at avtalte resultater oppnås.

Oppsummering

Ledelsesbegrepets praktiske betydning har endret seg fra hovedsakelig å handle om styring (Administrasjon) til å handle mer om å formulere en visjon, koordinere, utfordre, veilede og støtte
(Transformasjonsledelse, relasjonsledelse, myndiggjørende selvledelse)

ORGANISASJONS- ENDRINGER

- Lewins modell
 - *Tining* (gap-analyse),
 - *Forandring* og
 - *Frysing*

Åtte steg for å omforme institusjonen: Kotter

- 1. Etablere en følelse av nødvendighet*
- 2. Etablere en innflytelsesrik styringskoalisjon*
- 3. Skape en visjon*
- 4. Kommunisere visjonen*
- 5. Sørge for at andre handler i henhold til visjonen*
- 6. Planlegge for og skape kortsiktige og langsiktige gevinster*
- 7. Konsolidere forbedringene og legge til rette for ytterligere forandringer*
- 8. Institusjonalisere nye handlemåter*

Informasjon før og under omstilling

- Rask, saklig, ærlig, klar, tydelig og tilpasset målgruppen
- Man trenger å vite:
 - Hensikten med forandringen
 - Hva den betyr for helheten og den enkelte
 - Hvilke krav som stilles
 - Det positive med forandring
 - Det negative med forandring
 - Hva den enkelte person kan påvirke

En vellykket omstilling:

Forutsetter at flest mulig
opplever eierskap og lojalitet
til endringen

Veien videre

- Fundamentet for et godt og effektivt fellesskap bygger på gjensidig åpenhet, trygghet, tillit og respekt.
- For å sikre en god utvikling er det viktig at man iverksetter ulike *teambuildingstiltak* i den nye organisasjonen