

Paper til sesjon 9: Endring, organisasjonsutvikling og læring – tematisk kollisjon eller nødvendig kopling?

## **Fra strategisk intensjon til ny organisatorisk praksis**

### **Ledelsesutfordringer sett i endrings-, utviklings- og læringsperspektiv**

**Åge Gjøsæter**

**Høgskulen på Vestlandet**

#### **Sammendrag**

*Tema for konferansepaperet er ledelsesutfordringer i organisatoriske endrings- og omstillingsprosesser, fra strategisk intensjon til ny organisatorisk praksis er realisert. Utfordringer drøftes med referanse til karakteristika ved endring, organisasjonsutvikling og læring som begreper, og prosesser og aktiviteter med sikte på å realisere endrings- og omstillingsintensjoner. I drøftingen trekkes det veksler på eksempler fra praksis. Sentrale lederutfordringer som kommer til uttrykk er å agere som kompetent og troverdig navigatør og fortolker underveis i prosessene, og å legge til rette for endrings-, utviklings- og læreprosesser som bygger bro mellom diskursiv og praktisk bevissthet. Dette er utfordringer som er særlig krevende dersom realisering av intensjoner krever endringer i organisatoriske dypstrukturer, som verdier og normer, og fordrer kunnskap om sosiale systemer i endring og omstilling, ledelseskunnskap og -kompetanse, og kunnskap om individuelle og kollektive lærings- og avlæringsprosesser. I tillegg fordres god kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere på ulike nivåer innenfor det organisatoriske systemet for å integrere strategisk oversikt og operativ innsikt.*

**Nøkkelord:** Organisatoriske endrings- og omstillingsprosesser, endring, organisasjonsutvikling, læring, ledelsesutfordringer.

## Innledning

Formålet med paperet er å drøfte ledelsesutfordringer i strategiske endrings- og omstillingsprosesser sett i endrings-, utviklings- og læringsperspektiv. Endring og omstilling er viktig for at virksomheter til enhver tid møter kunder og brukeres krav og forventninger. Næringslivet opplever stadig hardere konkurranse, og kunder som er mindre lojale enn før. Offentlig forvaltning på sin side utsettes for krav om mer effektiv drift, og samtidig høyere tjenestekvalitet. Strategiske omstillings- og endringsprosjekter leverer imidlertid ofte ikke som forventet (Clegg og Walsh, 2004; Bruno og Kerber, 2010). Studier indikerer at 70-80 % av endrings- og omstillingsinitiativ ikke oppnår ønskede resultater, mislykkes totalt, eller gjør ting verre (Pellettiere, 2006; Lyons et al. 2009; Decker et al., 2012; Stensaker og Haueng, 2016). Selv om det i andre studier stilles spørsmålstegn ved om den lave suksessraten er reell (Hughes, 2011), synes det å være enighet om at omsetting av intensjoner til ny organisatorisk praksis framstår en av de mest krevende utfordringene i endrings- og omstillingssammenheng.

Utvikling og læring blir gjerne betraktet som integrerte aktiviteter i organisatoriske endrings- og omstillingsprosesser, og ikke som ulike prosesser og aktiviteter som må integreres og samstemmes (Kirkhaug, 2017). Større forståelse for hvordan endring, utvikling og læring som prosesser og aktiviteter samvirker med sikte på å realisere strategiske endrings- og omstillingsintensjoner, vil derfor kunne kaste lys over mulige årsaker til at strategiske endrings- og omstillingsprosesser ikke lykkes. I paperet er fokus særlig rettet mot ledelsesutfordringer i integrerte og samvirkende endrings-, utviklings- og læreprosesser, fra strategisk intensjon til ny praksis er realisert. Følgende forskningsspørsmål ligger til grunn for paperet: *Hva framstår som sentrale ledelsesutfordringer underveis i integrerte og samvirkende endrings-, utviklings- og læreprosesser med sikte på å realisere strategiske endrings- og omstillingsintensjoner?*

Videre i paperet gjøres det først rede for teoretiske perspektiver som legges til grunn for forståelse av organisasjoner som arenaer for endring og omstilling. Deretter konkretiseres endring, utvikling og læring som begreper, og som prosesser og aktiviteter. Dernest drøftes utfordringer underveis i integrerte og samvirkende endrings-, utviklings- og læreprosesser med sikte på å omsette strategiske endrings- og omstillingsintensjoner til ny organisatorisk praksis. I drøftingen trekkes det veksler på eksempler fra praksis.

## **Teoretiske perspektiver**

En organisasjon kan forstås som en vedtatt orden som inkluderer medlemskap, hierarki, regler, oppfølging, insentiver og sanksjoner (Ahrne og Brunsson, 2011), og som etablerte prosesser som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål (Etzioni, 1964). Organisasjoner skiller seg fra en mer tilfeldig eller spontan gruppe eller en gjeng ved at de har formelle og uformelle prosedyrer for hvordan beslutninger skal tas på vegne av organisasjonen. De har også bestemmelser om hvordan autoritet for å handle på vegne av organisasjonen skal delegeres til organisasjonsmedlemmer, og for hvordan grensene mellom kollektivet og omverdenen skal trekkes (Irgens, 2011). Først når disse forutsetningene er innfridd er organisasjonen blitt et mer eller mindre strukturelt system av roller og oppgaver; et organisatorisk kollektiv «vi» som kan beslutte og handle. Å handle som et kollektiv fordrer at en som organisasjonsmedlem innretter seg etter det organisatoriske systemet, gjennom læring og tilpasning. Organisasjoner og organisasjonsmedlemmer har lært å tilpasse seg når det har skjedd en varig endring i bruksteoriene som en legger til grunn for utførelse av oppgaver (Argyris og Schön, 1978).

Organisatoriske systemer består av formelle og uformelle elementer, og karakteriseres metaforisk gjerne ved å trekke paralleller til isfjell. Isfjellmetaforen indikerer at organisasjoner består av overflatestrukturer (Pondy, 1984); de formelle deler av det organisatoriske systemet, som er lett synlige, og av mer usynlige dypstrukturer (Deetz og Kersten, 1983; Pondy, 1984). Overflatestrukturer, som formelle systemer og strukturer, utgjør en mindre del av det organisatoriske systemet, mens dypstrukturer utgjør hoveddelen av systemet, bestående av verdier og normer som preger organisatorisk atferd på sterke, men ofte mindre tydelige måter. Å komme i inngrep med organisatoriske dypstrukturer fremstår som viktig for å spinne nye måter å tenke og handle på i den organisatoriske hverdagen (Geertz, 1973).

*Endring* som begrep assosieres gjerne med prosesser og aktiviteter som settes i gang av toppledelsen for å realisere endrings- og omstillingsintensjoner, ofte med nærmere skisserte tidsfrister for når intensjonene forventes å være realisert (Kirkhaug, 2017). Strategiske endrings- og omstillingsintensjoner er gjerne etablert på basis av analyser hvor eksterne utfordringer og muligheter er veid mot interne styrker og svakheter. Realisering av intensjonene vurderes som viktig for å møte kunder og brukers krav og forventninger om mer effektiv drift og/eller høyere tjenestekvalitet. Noen endringer berører primært organisatoriske overflatestrukturer, andre overflate- og/eller dypstrukturer. Omsetting av endrings- og omstillingsintensjoner som berører organisatoriske dypstrukturer til ny praksis, fordrer at intensjonene oppleves som meningsfulle

løsninger på utfordringer og problemstillinger som en står overfor i den organisatoriske hverdagen (Bate, 1984; Beer og Nohria, 2000; Brunsson 2000, 2006).

*Organisasjonsutvikling* som begrep karakteriseres gjerne ved mindre omfattende endringer, som inkrementelle småstegsprosesser (Kirkhaug, 2017; Hennestad og Revang, 2017). Inkrementelle småstegsprosesser forventes ikke å ha umiddelbare positive effekter, i motsetning til topplederstyrte endrings- og omstillingsprosesser som ofte er radikale og forutsettes gjennomført innenfor nærmere bestemte tidsrammer. Organisasjonsutviklingsprosesser fordrer engasjerte medarbeidere som aktører i prosesser og aktiviteter med sikte på å omsette intensjoner og føringer til ny organisatorisk praksis, i form av innsats og utholdenhet (Kirkhaug, 2017). Innsats og utholdenhet over tid fordrer ekstrarolleatferd (Van Dyne og LePine, 1998), også betegnet som affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas, 2008), og baserer seg på en kombinasjon av forpliktelse, identifisering og engasjement. Et forpliktende engasjement viser seg i en sterk tro på, og aksept av, organisasjonens mål og verdier, og gjennom vilje til å nedlegge betydelige anstrengelser til beste for organisasjonen. Ekstrarolleatferd er avhengig av tillitt mellom medarbeidere og ledere, samt opplevelse av tilhørighet til organisasjonen (Kirkhaug, 2017).

*Læring* som begrep defineres som endring i faktisk eller potensiell atferd (Moxness, 2000; Lai, 2013). Realisering av ny organisatoriske praksis fordrer derfor læring i form av utvikling av nye ferdigheter, som praktisk mestring (Tsoukas, 2011). Læring finner sted på individnivå så vel som på gruppe- og organisasjonsnivå, som humankapital på individnivå, og som sosial kapital på gruppe- og organisasjonsnivå. Individuell læring er en forutsetning for kollektiv læring. To tradisjoner har vært dominerende når det gjelder læringsteorier: den behavioristiske tradisjonen, eller atferdstradisjonen, og den kognitivistiske tradisjonen (Kirkhaug, 2017). Den behavioristiske tradisjonen er opptatt av at læring er å endre eller tilpasse en gruppes atferd gjennom visse lovmessigheter, men forklarer ikke intellektuell utvikling og kompetanse hos mennesker. Den kognitivistiske tilnærmingen på sin side, er opptatt av menneskers forståelse for og innsikt i en sak gjennom refleksjoner og resonnementer, samt indre motivasjon.

Omsetting av strategiske intensjoner til nye måter å tenke og handle på i den organisatoriske hverdagen fordrer en utvikling fra «*discursive consciousness*» til «*practical consciousness*» (Giddens, 1984), videre i paperet betegnet som henholdsvis diskursiv og praktisk bevissthet. Diskursiv bevissthet innebærer at endrings- og omstillingsintensjoner settes ord på og diskuteres med utgangspunkt i utfordringer som en organisasjonen står overfor. Praktisk bevissthet, på den annen side, innebærer å leve etter intensjonene nærmest uten å tenke over det i form av ny tenkning, tolkning og handling i den organisatoriske hverdagen. Utvikling av ny praktisk bevissthet fordrer

sosiale prosesser og aktiviteter hvor organisasjonsmedlemmene konstruerer ny hverdagspraksis, som kollektive utviklingsprosesser (Weick, 1979). Ny hverdagspraksis må utageres innen kontekster av roller og systemer hvor daglige gjøremål integreres i systemer av lokal kunnskap (Geertz, 1973), i form av handlingsrepertoarer som i stor grad er basert på taus kunnskap (Polyani, 1983). Omsetting av strategiske intensjoner til ny organisatorisk praksis fremstår derfor som en utviklingsprosess *fra hva en skal gjøre, til hvordan en skal gjøre nye og gamle ting til på nye måter*. Å generere prosesser som medvirker til at en kommer seg fra diskursiv til ny praktisk bevissthet i form av nye måter å tenke og handle på i den organisatoriske hverdagen, fordrer derfor integrerte og samvirkende endrings-, utviklings- og læreprosesser og aktiviteter.

### **Drøfting og implikasjoner**

Problemstillingen så lå til grunn for paperet var hva som fremstår som sentrale ledelsesutfordringer i integrerte og samvirkende endrings-, utviklings- og læreprosesser med sikte på å realisere strategiske endrings- og omstillingsintensjoner. Bakgrunnen for problemstillingen var at strategiske omstillings- og endringsprosjekter ofte ikke leverer som forventet (Clegg og Walsh, 2004; Bruno og Kerber, 2010). En mulig årsak til dette kan være at oppmerksomheten i for stor grad er rettet mot organisatoriske overflatestrukturer, som organisasjonsstrukturer og systemer (Pondy, 1984). Det legges til grunn en forståelse som er basert på at endringer i og av formelle systemer og strukturer også vil føre til at folk vil tenke, prioritere og handle annerledes i den organisatoriske hverdagen. Dette skjer imidlertid ikke uten videre. Endringer i organisatoriske dypstrukturer, som organisasjonskultur, atferd og holdninger (Deetz og Kersten, 1983), forutsetter deltakelse og engasjement fra hele organisasjonen over tid, som *organisasjonsutvikling* (Kirkhaug, 2017). Ny organisatorisk praksis må gradvis finne sin form gjennom at stafettspinnen overlates til det uformelle systemet (Hennestad og Revang, 2017). Endrings- og omstillingsintensjoner må innarbeides i dagliglivets programmer og standarder, og nedfelles i felles tenkning og fortolkning som basis for praktisk mestring (Tsoukas, 2011), som ny organisatorisk hverdagspraksis. Ny organisatorisk hverdagspraksis, som praktisk bevissthet (Giddens, 1984), forutsetter individuell og kollektiv læring, som igjen fordrer avlæring av etablerte handlingsrepertoarer innenfor det organisatoriske systemet. Realisering av strategiske endrings- og omstillingsintensjoner fordrer derfor at organisasjonen og organisasjonsmedlemmene er i mottakelig for initierte ideene (Brunsson, 2000). Intensjonene må finne resonans i organisatoriske dypstrukturer (Todnem, 2007).

Et eksempel hentet fra en casestudie av iverksetting av Kvalitetsreformen (Stortingsmelding nr. 27 2000-2001) innenfor en høyskolekontekst, illustrerer viktigheten av organisatoriske dypstrukturer i

endrings- og omstillingssammenheng. Kvalitetsreformen inneholdt intensjoner og føringer om endringer i administrative og faglig-pedagogiske prosesser innenfor høyere utdanning. Administrative endringer innebar blant annet innføring av nye grads- og karaktersystemer. Dette var formelle overflatesystemer (Pondy, 1984) som i mindre grad berørte organisatoriske dypstrukturer og som kunne besluttes og iverksettes innenfor fastsatte tidsfrister, gjennom toppstyrte ledelsesbeslutninger (Hirschorn, 2000). Realisering av intensjoner om utvikling og forbedring av faglig og pedagogisk kvalitet derimot fordret i større grad endringer i organisatoriske dypstrukturer, og ble bare delvis realisert. Dette kan fortolkes som at det implisitt ble lagt til grunn en forståelse som innebar at faglige og pedagogiske kvalitetsforbedringer kunne realiseres gjennom toppstyrte ledelsesprosesser, med fokus på organisatoriske overflatestrukturer, uten at organisatoriske betingelser ble lagt til rette for nødvendige endrings-, utviklings- og læreprosesser for å realisere nødvendige endringer i organisatoriske dypstrukturer. Endring og forbedring av faglig og pedagogisk kvalitet forutsatte i større grad enn endringer i administrative systemer og strukturer, endrings-, utviklings- og læreprosesser over tid.

#### **Eksempel 1. Iverksetting av Kvalitetsreformen**

*Stortingsmelding om Kvalitetsreformen innenfor høyere utdanning (Stortingsmelding nr. 27- 2000 - 2001) inneholdt intensjoner og føringer om endringer i administrative så vel som faglig-pedagogiske prosesser innenfor høyere utdanning. Endringer i faglig- og pedagogisk prosesser fordret at faglig-vitenskapelige ansatte opplevde intensjoner og føringer i reformen som meningsfulle for at intensjoner og føringer i Kvalitetsreformen skulle finne veien til ny faglig og pedagogisk praksis. Realisering av endringer i faglig og pedagogisk praksis, blant i form av å legge sterkere vekt på undervisning og studentoppfølging på bekostning av tid brukt til FoU-aktiviteter, forutsatte ekstrarolleatferd. Engasjement og motivasjon var igjen relatert til organisatoriske dypstrukturer, som normer og verdier om hvordan undervisning og veiledning innenfor høyere utdanning skulle foregå, og hvor mye tid som skulle brukes på undervisnings- og veiledningsprosesser og aktiviteter. Realisering av endringer i administrative systemer og strukturer, som grads- og karaktersystemer, fremstod i større grad som endringer som ikke berørte organisatoriske dypstrukturer i særlig grad, og som derfor i større grad kunne gjennomføres gjennom toppstyrte, mer administrative ledelsesprosesser. (Gjøsæter, 2007)*

Eksempel 2 omhandler endrings- og omstillingsprosesser og aktiviteter som ble initiert av ledelsen i et offshorerederi med sikte på å realisere strategiske intensjoner om å operere flåten av skip klimanøytralt, det vil si uten å belaste ytre miljø med klimaskadelig gasser. Eksemplet illustrerer viktigheten av å engasjere mikroaktørene, i casen definert som medarbeiderne om bord på skipene, i endrings- og omstillingsprosessene. Å engasjere mikroaktørene i prosessene på et tidlig stadium,

blant annet med sikte å konkretisere hvordan strategiske intensjoner kunne omsettes til ny operativ praksis, var avgjørende for at intensjonene fant resonans innenfor organisatoriske dypstrukturer, og dermed bidro til å generere ekstrarolleatferd (Van Dyne og LePine, 1998). En ytterligere årsak til at endrings- og omstillingsprosesser lyktes, var at de ble fulgt opp som kontinuerlig organisasjonsutviklingsprosesser samtidig som erfaringslæring underveis ble innarbeidet i organisatorisk systemer og strukturer, gjennom overføring av læring mellom skipene i flåten. Endrings-, utviklings- og læreprosesser framstod som integrerte og samstemte, basert på god kommunikasjon og godt samarbeid mellom toppledelsen på land og operative ledere og medarbeidere om bord på båtene.

Eksemplet illustrerer også at realisering av strategiske endrings- og omstillingsintensjoner fordrer prosesser hvor diskursiv bevissthet, som mer eller mindre abstrakte ideer, må konkretiseres for å bygge bro mellom intensjoner og handlinger i den operative hverdagen, som ny praktisk bevissthet (Giddens, 1984). Realisering av ny praktisk bevissthet forutsetter situasjonsorientert mestringskompetanse (Tsoukas, 2011). Utvikling av situasjonsorientert mestringskompetanse har karakter av erfaringslæring (Kolb, 1984) opparbeidet gjennom prosesser og aktiviteter i den organisatoriske hverdagen. Dette fordrer integrerte og samstemte endrings-, utviklings-, og læreprosesser samtidig som fokus er på konkrete utfordringer i den organisatoriske hverdagen, som strategi-som-praksis (Whittington, 1996). Strategi- som-praksis fordrer kommunikasjon og samarbeid mellom toppledelsen og operative ledere og medarbeidere underveis fra strategisk intensjon til ny organisatorisk hverdagspraksis er realisert.

## **Eksempel 2. Klimanøytral drift av offshoreskip.**

*Eksemplet illustrerer hvordan toppledelsen mobiliserte ledere og medarbeidere om bord på offshoreskip som aktører i å realisere strategiske intensjoner om å operere flåten av skip klimanøytralt; det vil si å omsette strategiske intensjoner til ny organisatorisk praksis hvor en opererte skipene uten å belaste ytre miljø med klimaskadelige gasser. En kritisk suksessfaktor var at operative medarbeidere - mikroaktørene - på et tidlig stadium ble engasjert i endrings- og omstillingsprosessene, blant annet i form av å bidra til å konkretisere hvordan intensjonen kunne omsettes til konkrete aktiviteter og handlinger i den operative hverdagen om bord på båtene. Tidliginvolvement av operative medarbeidere fremstod samtidig som viktig for at aktiviteter og tiltak ble oppfattet som meningsfulle og adekvate aktiviteter og tiltak blant medarbeidere om bord på båtene. Den strategiske intensjonen fant resonans innenfor organisatoriske dypstrukturer. En ytterligere årsak til at omstillings- og endringsprosessene lyktes var at de ble fulgt opp som kontinuerlig utviklingsprosesser, samtidig som læring underveis ble innarbeidet i organisatorisk systemer og strukturer, i form av erfaringsoverføring mellom skipene i flåten. (Gjørseter, Grønhaug, og Xie, 2014)*

Operative organisasjonskontekster framstår som arenaer hvor mange samtidige prosesser og aktiviteter spiller seg ut, og hvor drifts- og endringsprosesser flyter sammen innenfor en helhetlig organisatorisk hverdagsontologi (Heidegger, 1996; Tsoukas og Chia, 2002). Samtidig foreligger det ofte et overskudd av endringsønsker som interessenter innenfor så vel som utenfor det organisatoriske systemet ønsker realisert (Brunsson, 2006). Aktører innenfor operative organisasjonskontekster anerkjennes imidlertid ofte ikke som sentrale aktører i strategiske endrings- og omstillingsprosesser. Dessuten blir innsikt som medarbeidere innenfor operative organisasjonskontekster tilegner seg gjennom sin nærhet til daglige driftsprosesser- og -aktiviteter, ikke alltid ført videre opp i det organisatoriske systemet. "Svake signaler" fra kunder og brukere (Ansoff, 1975; Floyd og Wooldridge, 1997; Holopainen og Toivonen, 2012) som fanges opp i den operative frontlinjen, blir dermed ikke gjort nytte av i strategisk endrings- og omstillingssammenheng. Dette gjør seg særlig gjeldende i diskursive tidligfaser hvor strategiske intensjoner blir formulert og medfører at intensjonene ikke blir basert på et omforent grunnlag hvor "innenfra-tenkning" (Shotter, 2006) sett fra et operativt ståsted, i tilstrekkelig grad danner basis for prosesser og aktiviteter med sikte på å realisere ideene. Den praktiske dimensjonen relatert til å realisere strategiske endrings- og omstillingsintensjoner blir ikke i tilstrekkelig grad reflektert (Floyd og Wooldridge, 1994, 1997; Balogun, 2003; Balogun og Johnson, 2004; Hope, 2015). Det organisatoriske systemet fungerer ikke som en helhetlig organisme (Senge, 1990) hvor aktiviteter og prosesser på makro- og mikroplan framstår som integrerte og samstemte (Raelin og Cataldo, 2011).

Eksempel 3 illustrerer utfordringer for førstelinjeledere, ledere på det laveste mellomledernivået (Hope, 2015), som aktører i strategiske endrings- og omstillingsprosesser. Det illustrerer også viktigheten av å integrere og samstemme endrings-, utviklings- og læreprosesser og -aktiviteter på ulike plan innenfor det organisatoriske systemet. Strategisk oversikt og operativ innsikt i form av helhet og detaljer, må harmoneres gjennom god kommunikasjon og godt samarbeid mellom toppledelse og ledere og medarbeidere på lavere nivåer i organisasjonen (Bunderson, Van Der Vegt, Cantimur og Rink, 2016). Dette fordrer forståelse for endrings-, utviklings og læreprosesser som distinkte, men samtidig integrerte, prosesser og aktiviteter som omfatter overflatestrukturer så vel som dypstrukturer, fra strategisk intensjon til ny organisatorisk praksis er realisert.



### Eksempel 3. Rollen som førstelinjeleder og endringsaktør: En uriaspost.

*Eksemplet illustrerer utfordringer i rollen som førstelinjeleder og endringsaktør innenfor operative organisasjonskontekster i 12 mellomstore offentlige og private virksomheter. Eksemplet indikerer at førstelinjeledere hemmes av å være lite engasjert i mål- og strategiprosesser, særlig i tidlige faser, av «overfull tallerken» av arbeidsoppgaver, budsjettmessige begrensninger, store kontrollspenn og av administrative oppgaver som må prioriteres. Førstelinjeledere hemmes dessuten av å ha begrenset makt og myndighet innenfor det organisatoriske systemet. Sist, men ikke minst, indikerer eksempelet at førstelinjeledere ønsket tettere dialog med ledere på høyere nivåer underveis i prosessene. Eksemplet utfordrer forestillingen om flate norske organisasjoner med "kort avstand" og god kommunikasjon mellom organisatoriske nivåer underveis i endrings- og omstillingsprosesser. (Gjøsæter og Kyvik, Magma nr. 3/2018)*

#### *Implikasjoner for ledelse av strategiske endrings- og omstillingsprosesser*

Strategiske endring og omstilling intensjoner har tradisjonelt vært sett på som et topplederansvar. Den senere tid har imidlertid mellom- og førstelinjeledere blitt pekt på som sentrale aktører med sikte på å realisere strategiske endrings- og omstillingsintensjoner (e. g. Floyd og Wooldrige, 1994, 1997; Whittington, 2011; Hope, 2010, 2015; Gjøsæter og Kyvik, 1997). Intensjonene skal utvikles til nye måter å tenke og handle på i den organisatoriske hverdagen og nedfelles og integreres i systemer av lokal kunnskap (Whittington, 1996). Dette gjør mellom- og førstelinjeledere til nøkkelaktører med sikte på å omsette intensjonene til ny praksis, som navigatører og fortolkere (Palmer og Dunford, 2008) underveis i prosesser og aktiviteter med sikte på integrere intensjonene i den organisatoriske hverdagsvirkeligheten; i «*the nooks and crannies of local practice, and thus be allowed to permeate deep into the minutiae and mundanity of daily organizational life*» (Pettigrew, 1990, i Hennestad og Revang, 2017: 146). Slik sett handler realisering av endrings- og omstillingsintensjoner samtidig som en skapelsesprosess hvor stafettpinne billedlig talt overleveres til det uformelle organisatoriske systemet hvor det må bygges bro mellom strategiske intensjoner, som diskursiv bevissthet, og ny organisatorisk praksis, som praktisk bevissthet (Giddens, 1984).

Å skape ny praktisk bevissthet forutsetter at det utvikles nye måter å tenke og handle på i den organisatoriske hverdagen. Nye måter å tenke og handle på fordrer integrerte og samstemte endrings-, utviklings- og læreprosesser hvor ny praktisk bevisst sosialt konstrueres som et samvirke mellom ledere og medarbeidere på ulike organisatoriske nivåer. Realisering av strategiske endrings- og omstillingsintensjoner fordrer kommunikasjon og samarbeid mellom toppledelse og organisasjonsmedlemmer på levere nivåer i organisasjonen (Raelin og Cataldo, 2011; Fairhurst og Connaughton, 2014; Hansen et al., 2015; Bunderson et al., 2016). Det må bygges bro mellom

strategisk oversikt og operativ innsikt, og mellom helhet og detaljer, for å lukke gapet mellom overordnede intensjoner og daglig operativ praksis (Pfeffer og Sutton, 2000). Sosial konstruksjon av ny praktisk bevissthet forutsetter imidlertid at organisatoriske betingelser for nødvendige prosesser og aktiviteter for å utvikle ny praksis, i form av tid, organisasjonskultur, tillitt og tilhørighet mellom ledere og medarbeidere (Kirkhaug, 2017), er til stede.

Realisering av endrings- og omstillingsintensjoner som krever endringer i organisatoriske dypstrukturer (Deetz og Kersten, 1983), som organisatoriske paradigmer (Gersick, 1991), framstår som særlig krevende. Dominerende dypstrukturelle forestillinger og verdinormer må "røykes ut" og gjøres til tema for diskusjon (Beer og Eisenstat, 1990). Organisatoriske lærings sirkler utviklet på basis av erfaringer som en har hatt suksess med over tid, må brytes (Hennestad og Revang, 2017). Å bryte organisatoriske lærings sirkler innebærer at det må skapes rasjonale for nye måter å tenke og handle på, for eksempel i form av å utvikle og kommunisere en visjon som er så løfterik at dagens praksis framstår som mindre attraktiv enn å realisere ny organisatorisk praksis (Kotter, 1996).

Dypstrukturelle endringer fordrer dessuten i større grad enn endringer i overflatestrukturer, organisatoriske utviklings- og læreprosesser hvor en gjennom prøving og feiling gradvis utvikler ny praktisk bevissthet. Utvikling av ny praktisk bevissthet har derfor karakter av aksjonslæring (Revas, 1980; Raelin, 1997; Eikeland og Nicolini, 2011; Eikeland, 2012), med fokus på aktiviteter og arbeidsmåter i den organisatoriske hverdagen (Chia, 2016). Utvikling av nye arbeidsmåter i den organisatoriske hverdagen fordrer at ledere og medarbeidere innenfor operative organisasjonskontekster engasjeres i strategiske endrings- og omstillingsprosesser (Whittington, 1996), gjennom ekstrarolleatferd (Van Dyne og LePine, 1998).

Forståelse og sensitivitet for lokale organisatoriske kontekster framstår som en forutsetning for at en som leder vil kunne ivareta prosessaktive oppgaver underveis fra diskursiv til ny praktisk bevissthet på. Intensjoner og føringer må framstå som meningsfulle løsninger på utfordringer som en møter i den organisatoriske hverdagen (Bate, 2011; Aasen og Amundsen, 2011; Tengblad, 2016). Som leder må en navigere med utgangspunkt i utfordringer som virksomheten står overfor, samtidig som en fortløpende fortolker det som skjer underveis (Palmer og Dunford, 2008). Samtidig må en sørge for at organisatoriske betingelser ligger til rette for nødvendige endrings-, utviklings- og læreprosesser og -aktiviteter for å realisere strategiske intensjoner, blant annet i form av å sørge for at det er balanse mellom stabilitet og endring i den organisatoriske hverdagen (Yukl og Lepsinger, 2004; Carmeli og Halevi, 2009; Karp, 2014). Å gjøre stadige endringer sikrer ikke i tilstrekkelig grad organisatoriske betingelser for prosesser og aktiviteter for å realisere strategiske endrings- og omstillingsintensjoner. Organisasjoner som ikke klarer å håndtere et minimum av stabilitet vil være

kostbare og lite endrings- og omstillingsdyktige fordi erfaringer en gjør seg ikke blir «festet» og tatt i bruk, som ny, varig, praksis i virksomheten (Irgens, 2011).

### **Konkluderende kommentarer**

Å omsette strategiske endrings- og omstillingsintensjoner til ny organisatorisk praksis framstår som en krevende ledelsesutfordring. Det må bygges bro mellom mer eller mindre abstrakte diskursive intensjoner og føringer og ny praktisk bevissthet, i form av nye måter å tenke og handle på i den organisatoriske hverdagen praksis. Endrings-, utviklings- og læreprosesser må integreres og samstemmes, som igjen forutsetter at organisatoriske betingelser ligger til rette for nødvendige prosesser og aktiviteter. Som lederutfordring framstår dette som særlig krevende dersom realisering av endings- og omstillingsintensjoner forutsetter endringer i organisatorisk dypstruktur og fordrer at en som leder har kunnskap om sosiale systemer i endring og omstilling, ledelseskunnskap og -kompetanse, samt kunnskap om individuelle og kollektive lærings- og avlæringsprosesser. I tillegg fordres god kommunikasjon og godt samarbeid mellom ledere og medarbeidere på ulike nivåer innenfor det organisatoriske systemet for å bygge bro mellom strategisk oversikt og operativ innsikt underveis i prosessene.

### **Referanser**

Ahrne, G. og Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: the significance of partial organization. *Organization*, 18 (1), 83-104.

Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *Californian Management Review*, 18, 2, 21-33.

Argyris, C. og Schön, D. (1996). *Organizational learning. A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.

Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediates. *British Journal of Management*, 14, 69-83.

Balogun, J. and Johnson, G. (2004). From intended strategies to unintended outcomes. The impact of change recipients sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.

Bate, P. (2011). *Strategies for cultural change*. New York: Butterworth-Heinemann.

- Beer, M og Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *MIT Sloan Management Review*, juli, 1-18.
- Beer, M. og Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, mai-juni, 133-141.
- Brunsson, N. (2000). *The irrational organization. Irrationality as a basis of organizational action and change*. Oslo. Fagbokforlaget.
- Brunsson, N. (2006). Administrative reforms as routines. *Scandinavian Journal of Management*, 243-252.
- Bruno, F. og Kerber, K. W. (2010). Creating a sustainable approach to change: Building organizational change capacity. *Advanced Management Journal*, vår, 4-21.
- Brunsson, N. (2007). *The consequences of decision-making*. Oxford: Oxford University Press.
- Bunderson, J. S, Van Der Vegt, G., Cantimur, Y. og Rink, F. (2016). Different views of hierarchy and why they matter: hierarchy as inequality or as cascading influence. *Academy of Management Journal*, 59 (4), 1265-1289.
- Carmeli, A. og Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioural integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 207-218.
- Clegg, C. og Walsh, S. (2004). Change management: time for change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (2), 217-239.
- Chia, R. (2016). A process-philosophical understanding of organizational learning as "wayfinding": process, practices and sensitivity. *The Learning Organization*, 24 (2), 107-118.
- Decker, R., Durand, R., Mayfield, C. O., McCormack, Skinner, D. og Perdue, G. (2012). Predicting implementation failure in organizational change. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 16 (2).
- Deetz, S. A., Kersten, A. (1983). Critical models of interpretive research. I: L. Putnam & M.E. Pacanowsky (red.), *Communication and Organizations* (s. 147-172). Beverly Hills: Sage.
- Eikeland, O. (2012). Action research, applied research, intervention research, collaborative research, practitioner research, or Praxis research? *International Journal of Action Research*, 8 (1), 9-44.

- Eikeland, O. og Nicolini, D. (2011). Turning practically - broadening the horizon. *Journal of Organizational Change Management*, 24 (2), 2, 164-174.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Fairhurst, G. T. og Connaughton, S. L. (2014). *A communicative perspective*. Sage.
- Floyd, S. W. og Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.
- Floyd, S. W. og Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16, 1, 10-36.
- Gjørseter, Å. (2007). Iverksetting av Kvalitetsreformen. En longitudinell casestudie av reformen i Høgskolen Stord/Haugesund. *Arkiv Christin*.
- Gjørseter, Å., Grønhaug, K. og Xie, C. (2014). Strategizing for environmentally sustainable praxis. *Beta*, vol. 28, nr. 2, 154-172.
- Gjørseter, Å. og Kyvik, Ø. (2017). Førstelinjeledere som endringsaktører: En uriaspost. *Paper under vurdering i journal*.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society - outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Hansen, L. H., Larsen, M. og Gulddahl Rasmussen, J. (red.) (2015). *Communication as relational practice of leading*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Heidegger, M. (1996). (Først publisert i 1927). *Being and time*. (Oversatt av J. Stambaugh). New York: SCM Press.
- Hennestad, B. W. og Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hirschhorn, L. (2000). Changing structure is not enough. I M. Beer og N. Nohria (red.), *Breaking the code of change* (s. 161-176). Boston, Mass.: Harvard Business Press.

- Holopainen, M. og Toivonen, M. (2012). Weak signals: Ansoff today. *Futures*, 44, 198-205.
- Hope, O. (2010). Essays on middle management responses to change initiatives. *Doktorgradsavhandling NHH*. Bergen: NHH.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karp, T.(2014). *Endring i organisasjoner*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kuvaas, B. (2008). Prestasjonsbasert belønning og motivasjon. I: B. Kuvaas (red.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM* (s. 15- 48). Oslo: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lyons, J. B., Swindler, S. D. og Offner, A. (2009). The impact of leadership on change readiness in US Military. *Journal of Change Management*, 9 (4), 459-475, desember.
- Moxness, P. (2000). *Læring og ressursutvikling i arbeidslivet. Pedagogisk arbeidslivspsykologi i forskning og praksis*. Oslo: Forlaget Paul Moxness.
- Palmer, I. og Dunford, R. (2008). Organizational change and the importance of embedded assumptions. *British Journal of Management*, 19, 20-32.
- Pellettiere, V. (2006). Organization self-assessment to determine the readiness and risk for planned change. *Organizational Development Journal*, 24, 38-43.
- Pfeffer, J. og Sutton, R. I. (2000). The knowing doing gap. *Harvard Business School Press*.
- Polyani, M. (1983). *The tacit dimension*. Gloucester, Mass.: Peter Smith.
- Pondy, L.R. (1984). Union of rationality and intuition in management action. I: Srivastva and Associates, *The executive mind* (s. 169-191). San Francisco: Jossey Bass.

Raelin, J. A. (1997). Action learning and action science: Are they different? *Organizational Dynamics*, 26 (1), 21-34.

Raelin, J. D og Cataldo, C. G. (2011). Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change. *Journal of Change Management*, 11 (4), 481-507.

Revans, R. (1980). *Action learning: New technics for management*. London: Blond & Briggs, Ltd.

Shotter, J. (2006). Understanding process from within: an argument for "witness-thinking". *Organization Studies*, 585-604.

Stensaker, I., Falkenberg, J. og Grønhaug, K. (2004). Iverksetting av endring: fra mange meninger til koordinert handling. *Magma*, 4, 30-35.

Stensaker, I. og Haueng, A. C. (2016). *Omstilling. Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Stortingsmelding nr. 27 (2000-2001). *Kvalitetsreformen av høyere utdanning*. Oslo: Kirke-, Utdannings- og Forskningsdepartementet.

Tengblad, S. (2006). Is there a new managerial work? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *Journal of Management Studies*, 43, 1437-61.

Todnem, R. By (2007). Ready or not. *Journal of Change Management*, 7 (1), 3-11.

Tsoukas, H. og Chia, R. (2002). On organizational becoming. Rethinking organizational change. *Organizational Science*, 13, 5, 567-582.

Tsoukas, H. (2011). Practice, strategy making and intentionality: A Heideggerian onto-epistemology for Strategy as Practice. I Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. og Vaara, E. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Van Dyne, L. og LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, 41, 1, 108-119.

Weick, C. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison Westley.

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 731-735.

Whittington, R. (2011). Giddens, structuration theory and Strategy as Practice. I Golsorkhi, D., Rouleau, L, Seidl, D. and Vaara, E. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. New York: Cambridge University Press, 109- 126.

Yukl, G. og Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership. Creating value by balancing multiple challenges and choices*. San Francisco: Jossey- Bass.

Aasen, T. M. og Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som en kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.