Sunn endring i organisasjoner

Alle berøres av ulike typer endringer og omstillinger i arbeidslivet. Noen til stadighet, andre en sjelden gang. Omstilling er nødvendig for å møte utfordringer i et stadig mer globalisert arbeidsliv. Men blir alle disse omstillingene gjennomført på en god måte? Produserer vi unødvendig utrygghet og bekymring blant de ansatte?

TEKST
Per Øystein Saksvik
Kjell Nytrø
Sturle Danielsen Tvedt

PUBLISERT 1. mars 2008

ABSTRACT:

Healthy organizational change

This article identifies criteria necessary for healthy organizational change. Organizational change can be both challenging and demanding. The article explores how management can better plan and implement organizational change. The lack of success of organizational change is often due to an underestimation of the significance of change on the lives of employees. Results show that processes related to organizational change are better managed through increased awareness of local norms and diversity among employees. Three other significant factors are early role clarification, manager availability, and utilization of constructive conflicts to deal with change. These factors help increase the probability of successful organizational change. A healthy change process empowers individuals, helping them restore perceived control and promote job security.

Keywords: organizational change, occupational health, change processes, local norms, diversity, role clarification, manager availability, constructive conflicts

EMNER

Endring i organisasjoner | Omstillingsprosess | Lokale normer | Mangfold | Rolleavklaring | Leders tilgjengelighet | Konstruktiv konflikthåndtering

UTDRAG FRA ARBEIDSMILJØLOVEN

§ 4-2.*Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling*
(3) Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

I snart fire år nå har vi gjennomført et prosjekt kalt «Sunne omstillingsprosesser». Både før prosjektstart og underveis har vi skrevet og tenkt mye på hvorfor det er så vanskelig å få til god endring eller omstilling i arbeidslivet. Fra media og via forskning på området hører vi at mye går galt, og at arbeidstakere rammes gjennom at de blir utrygge, får mindre forutsigbarhet, blir deprimerte, mister sosiale nettverk, osv. Vi har kommet fram til at mye av årsaken til at det svikter, er at det er for lite oppmerksomhet på omstillingsprosessen. Derfor så vi det som meget positivt da den nye arbeidsmiljøloven trådte i kraft 01.01.06, der nettopp betydningen av omstillingsprosessen understrekes (se nærmere om lovverket i boks 1). I fortsettelsen vil vi gi en oversikt over hva en god omstillingsprosess betyr, hvilke krav lovverket stiller, og hva vi har kommet fram til i vår forskning så langt.

Ofte betrakter vi endringsprosesser som strømlinjeformede, logiske og rasjonelle, med en form for linearitet som gjerne gjenspeiler seg i de metaforer og figurer vi benytter for å beskrive ideell endring over tid. I motsetning til denne forestillingen hevder Brunsson (2000) at organisasjoner heller bør forstås som grunnleggende irrasjonelle, og at forandringsarbeid derfor sjelden realiseres slik de er beskrevet i lærebøker og manualer. Videre konkluderer Burnes (1998) med at Kurt Lewins tidlige klassiske modell – den strukturelle planlagte fasemodell («planned change») – bør utfordres, da en slik modell lett blir for statisk. Endring bør derfor forstås som en kontinuerlig pågående og skiftende prosess som finner sted i organisasjoner med sine unike historier og kontekster.

I det følgende vil vi i hovedsak presentere noen resultater fra vårt prosjekt «Sunne omstillingsprosesser». Prosjektet har vært utført på oppdrag fra Direktoratet for Arbeidstilsynet og i samarbeid med SINTEF. En rekke psykologistudenter har også hatt en aktiv rolle i prosjektet, noe som har resultert i mange semesteroppgaver og master-/hovedoppgaver. I vår forskning har vi avdekket at følgende faktorer er vesentlige for å få til god endring i bedrifter: 1) Bevissthet om lokale normer, 2) Hensyn til mangfold; 3) Leders tilgjengelighet; 4) Konstruktiv konflikthåndtering og 5) Tidlig rolleavklaring. Disse punktene vil vi utdype og diskutere i fortsettelsen.

Midt i prosjektperioden fikk vi en revidert arbeidsmiljølov (gjeldende fra 01.01.06) hvor omstillingsprosesser ble omtalt som eget begrep i lovteksten. For vårt prosjekt kunne timingen neppe vært bedre, fordi vi da fikk et konkret utgangspunkt for forankring av våre egne resultater. Utdraget av lovteksten i boks 1 er et nyttig utgangspunkt for å forstå anvendelsen av prosjektets resultater: Vi ser at våre fem kategorier er nevnt i lovteksten, og at spesielt de tre siste nærmest er en operasjonalisering av lovens krav.

Det er også dette vi har samarbeidet med Arbeidstilsynet om: Hvordan er det mulig å gjennomføre tilsyn og gi råd om god omstilling på bakgrunn av denne lovteksten? Senere i artikkelen vil vi presisere hvordan våre kategorier relaterer seg til lovteksten.

I fortsettelsen vil vi gå nærmere inn på den faglige bakgrunnen for prosjektet og gi en oversikt over hovedresultatene så langt.

Omstillinger går ofte galt

Empirisk organisasjonsforskning viser at over halvparten av omstillinger som iverksettes i arbeidslivet, mislykkes på et eller annet tidspunkt i prosessforløpet (Clegg & Walsh, 2004; Kramer, Dougherty, & Pierce, 2004). Årsakene til dette er ikke systematisk gjennomgått, men det kan skyldes at målene var for ambisiøse, at de tok lengre tid å oppnå enn antatt, eller at det ble gjort feilvurderinger underveis i endringsprosessen. Nguyen & Kleiner (2003) konkluderer med at mellom 75 og 83 % av organisasjonene de fulgte, som fusjonerte, mislykkes i å nå de målene de har satt seg for sammenslåingen. I tillegg til at mislykkede endringer får økonomiske konsekvenser (og kanskje nettopp som et resultat av et ensidig fokus på slike mål), kommer negative følger for bedriftens ansatte. Forskningen viser at omstilling genererer økt usikkerhet blant de ansatte, særlig med tanke på egen framtid i jobben (Blau, 2003; Bordia, Hobman, Jones, Gallois, & Callan, 2004; Furnham, 1997; Nguyen & Kleiner, 2003). Usikkerhet er en reaksjon som for eksempel skyldes tap av kontroll (Proctor & Dukakis, 2003; Worrall and Cooper, 1998), redusert rolleklarhet (Korunka, Scharitzer, Carayons, & Sainfort, 2003) eller endring i relasjonene mellom ansatte når kolleger blir sagt opp eller hvor veletablerte nettverk mellom ansatte forsvinner (Kivimäki, Vathera, Elovainio & Pentti, 2003; Noel, 1998). Opplevelsen av usikkerhet kan gi seg utslag i kort- eller langsiktige effekter som utbrenthet (Virtanen et al., 2005), uførepensjonering (Saksvik & Gustafsson, 2004), økt jobbpress og -stress (Korunka, Scharitzer, Carayons, & Sainfort, 2003), økt sykefravær (Nguyen & Kleiner, 2003) og økt skadehyppighet (Quinlan, Mayhew, & Bohle, 2001; Virtanen et al., 2005). Det er selvsagt vanskelig å tenke seg at bedrifter *ikke* skal omstille seg for å følge med i de endringene et globalisert næringsliv gjennomgår. Spørsmålet er imidlertid om det finnes psykologisk tilrådelige metoder for å gjøre omstillinger så positive og vellykkede som mulig?

Et av problemene som ofte observeres før, under og etter planlagte endringsprosesser, er en diffus motstand mot endring som kan forhindre måloppnåelse. Slik motstand kan enkelte ganger være forståelig, men også oppfattes som skjult eller åpen «sabotasje» – avhengig av hvilken type interessentgruppe en identifiserer seg med innad i virksomheten. Litteraturen som beskjeftiger seg med endring av organisasjoner, *foreskriver* gjerne ideelle måter å forandre virksomheter på, men unnlater ofte å *beskrive* faktiske endringsforløp i virksomheter som ikke har greid å imøtekomme på forhånd vedtatte målsettinger (Weisbord, 1978). Det finnes riktignok noen dokumenterte suksesshistorier om virksomheter som har lyktes og som en kan lære av (se f.eks. Peters & Waterman, 1982), men det er like viktig å trekke ut lærdommer fra organisasjonsutviklingsprosesser som *ikke* har lyktes like godt. Et annet viktig poeng er

å ta på alvor at lokale utviklingsstrategier som ensidig baseres på strukturelle tilnærminger (toppstyrte endringer av funksjoner), har større sannsynlighet for å mislykkes enn de som benytter medvirkningsstrategier som også ivaretar organisasjonens realkompetanse, slik vi ser arbeidsmiljøloven krever.

I en oppsummering av den til da foreliggende litteraturen på gode omstillingsprosesser i organisasjoner konkluderte vi med at det mangler mye innsikt i normale psykologiske reaksjoner på endring. [Se Nytrø, Saksvik, Mikkelsen, Bohle, & Quinlan (2000), Saksvik, Nytrø, Dahl-Jørgensen, & Mikkelsen (2002) og Dahl-Jørgensen & Saksvik (2005).] Motstand og usikkerhet er eksempler på slike normale reaksjoner som oppstår nærmest uansett innholdet i omstillingen. Dermed blir det viktigere å få innsikt i hvordan arbeidstakere vanligvis reagerer på endringer, enn innsikt i innholdet[1] i ulike typer omstillinger, hvis vi skal forstå hvorfor omstillinger lykkes eller mislykkes. Også andres forskning støtter dette, både med tanke på å nå de økonomiske mål og ivareta de ansattes behov for forutsigbarhet og innflytelse (Nielsen, Randall, & Albertsen, under publisering). På basis av våre erfaringer i prosjektet «Sunne omstillingsprosesser» vil vi i det følgende være mer konkrete på hva som er sentrale elementer i omstillingsprosesser som lykkes.

Grunnlaget for god omstilling – bevissthet om lokale normer og hensynet til mangfold

Tidligere har vi benyttet begrepet «organisatorisk modenhet» som en forutsetning for å fremme tilsiktet endring (Saksvik & Nytrø, 2001). I den første studien vi gjennomførte i «Sunne omstillingsprosesser»,[2] nyanserte vi organisatorisk modenhet i to retninger: innsikt i organisasjonens normer og forståelse for mangfold i reaksjoner på endring (Saksvik, Tvedt, Nytrø, Andersen, Andersen, Buvik & Torvatn, 2007). Med organisasjonens normer mener vi de uformelle eller uskrevne reglene for mellommenneskelig samspill i organisasjoner, gjerne uttrykt som «slik gjør vi det hos oss». Eksempler på normer slik vi har målt disse, kan finnes i Hammer, Saksvik, Nyrø, Torvatn & Bayazit (2004). Slike sosiale normer er sterkt kontekstavhengige, styrer ansattes handlinger og uttrykkes gjerne som «det som sitter i veggene». Sosiale normer finnes på alle nivåer i organisasjonen, og de bidrar til å øke forutsigbarheten av de ansattes atferd og kan forhindre konflikter ved at de stabiliserer relasjoner, modererer maktbruk og gir struktur. For sterke lokale normer kan selvsagt også virke begrensende for det enkelte individ i organisasjonen (Zimbardo, McDermott, Jansz & Metaal, 1995). Men oftest vil normene på arbeidsplassen reflektere virksomhetens underliggende verdier, skape gjensidig tillit og være med på å legge premisser for endringsprosessene (Gill, 2003; Hammer et al., 2004).

Den andre faktoren vi fant av mer generell karakter, var «mangfold i reaksjoner på endring». Forståelsen for slikt mangfold viser til det normale i å reagere emosjonelt på endringer, og at disse reaksjonene varierer mellom individer og enheter i virksomheten. Dette skyldes ulik kognitiv forståelse, bakgrunn og situasjon, men også at arbeidsstokkens sammensetning og tidligere erfaringer med endring er av betydning for variasjonen (Dawson, 2003). Det er lett å trekke konklusjoner om hvordan

endringsprosessen har forløpt, ut fra historiene som noen få individer – gjerne de samme hver gang – forteller, mens det kanskje er de som tier, som berøres mest. Den offisielle versjonen trenger altså ikke være den «sanne», men er den som har vunnet fram. Man må derfor også ta i betraktning interessekampen mellom ulike parter og enheter i virksomheten. Dermed blir det viktig å gå fram på en måte som kan fange opp mangfoldet i organisasjonen, og ikke bare legge vekt på nøkkelpersoners fortellinger.

Leders tilgjengelighet

Et sentralt funn i våre undersøkelser er at ledere med personalansvar spiller en avgjørende rolle for hvordan medarbeiderne takler omstillinger. Når slike ledere – ofte betegnet som mellomledere – involveres i en endring, viser forskning at de gjerne trekker seg unna og blir opplevd som usynlige for mange medarbeidere (Clair & Dufrense, 2004; Kets de Vries & Balazc, 1997). Dette gjør de for å forsøke å få kontroll over situasjonen før de møter sine ansatte, men det viser seg ofte at slik kontroll er utopisk i en meget turbulent situasjon. For de ansatte bidrar mulighet til dialog med overordnet til å redusere usikkerhet og stress. Ledere som deler (usikker) informasjon med ansatte, gir inntrykk av at de ansatte betyr noe, og bidrar på den måten til å skape et grunnlag for tillit og åpen kommunikasjon. Noe av den mest verdifulle informasjonsutvekslingen skjer uformelt. Ved å fange opp tendenser til ryktespredning kan ledere bidra til å hindre dannelsen av misnøye og feilaktig informasjon. Tilstedeværelse øker lederens mulighet til å forstå hvordan ansatte opplever prosessen. Vi tolker dette som essensen i arbeidsmiljølovens krav til informasjon. Vi vil hevde at det ikke er informasjon som sådan som er poenget, men måten informasjon blir formidlet på, og om det er muligheter for ansatte å kommunisere fritt og utvungent om den informasjonen som blir presentert. Ifølge arbeidsmiljøloven har lederen både styringsrett og omsorgsplikt for sine ansatte. Måten lederen kommuniserer på i formidling av informasjon, vil være avgjørende for om loven er oppfylt på dette punktet.

I et tilgrensende prosjekt kalt «Gode ledere i offentlig sektor» fikk vi ytterligere understreket hvordan gode ledere fungerer i endringer. Et sentralt funn her var at mange ledere øyensynlig viser stor toleranse for den usikkerhet som en endring ofte fører med seg (Øyum, Andersen & Saksvik, 2006). De opptrer gjerne som «kaos-støtdempere» overfor de ansatte, samtidig som de evner å prioritere daglig drift mens endringen går sin gang. Medarbeiderne føler seg trygge på at lederne vet hvordan de skal manøvrere i en tilnærmet kaotisk situasjon, og lederne benytter såkalte «delte verdier» som et redskap for ledelse. Slike delte verdier utgjør organisasjonens kjerneverdier, det vil si det virksomheten identifiserer seg som internt og eksternt. Mange av disse lederne er også tydelige på at de trenger ansattes engasjement for å bistå i endringsprosessen.

Med bakgrunn i dette funnet virker det nærliggende å bruke kaosteori for å forstå disse ledernes atferd (Stacey, 2000; Burns, 2002). Burns (2002) hevder at en leder ifølge kaosteori vil opptre på følgende måte: Lederen vil lede gjennom andre ut fra den

forutsetningen at alle organisasjonsmedlemmer potensielt har tilgang til all nyttig informasjon som trengs for å utvikle organisasjonen i riktig retning. Lederen inspirerer alle deltakerne i organisasjonen til å dele felles verdier, men må også inspirere dem til å se etter nye krav og forventninger fra omgivelsene som vil kunne endre de delte felles verdiene. Lederen må støtte en kultur for småskalaeksperimenter hvor man lærer av feil og dermed justerer organisasjonens kurs. Til slutt må lederen være på vakt mot ideer som avviser kjerneverdiene i organisasjonen, og må erkjenne både for seg selv og andre at endringer noen ganger er uforutsigbare og irrasjonelle. Dette er for så vidt ikke radikale nye ideer i forhold til ledelse, men er likevel et bidrag til å ta kompleksiteten i dagens organisasjonsverden på alvor, fordi endring handler om en balansegang mellom å ta vare på kjerneverdiene som utgjør basisen for organisasjonen, samtidig som nye ideer må få innpass.

Konstruktiv konflikthåndtering

Før virksomheten beslutter og iverksetter omstilling, må det utvikles en strategi for hvordan man skal gi rom for og i tillegg håndtere ulike reaksjoner hos de ansatte. Når våre kjente og trygge omgivelser endres, får vi et behov for å revurdere vår atferd og vår forståelse av virkeligheten. Vi kan da oppleve savn over tapet av det kjente, frykt for det nye, og frykt for å mislykkes. Det kan føre til at man opplever usikkerhet og utrygghet som kan skape stress, som igjen kan forårsake motstand mot omstillingen. Ifølge Morsing (1998) vil en organisasjonskultur som støtter konstruktive konflikter, øke sannsynligheten for en forbedret endringsevne.

Under omstilling er det derfor viktig å kanalisere energien og engasjementet som ligger i de ansattes reaksjoner, i en konstruktiv retning. Det er lett å bli så opptatt av hva det vil koste å løse konflikter og møte motstand, at vi glemmer å se kostnaden ved *ikke* å finne en løsning. Gjennom å skape et klima for gjensidig respekt, samarbeid og dialog kan man finne løsninger på uenighet knyttet til omstilling. Det er også viktig å ha for øye at en konflikt først blir en mulighet når man behandler et problem eller uenighet som *noe* og ikke som *noen* (De Dreu & Van de Vliert, 1997). Derfor er det alltid vesentlig å hindre at en konflikt beveger seg fra å være problemorientert til å bli person- og relasjonsorientert. Vi mener konflikthåndtering er et sentralt element i det lovverket definerer som medvirkning. Omstilling øker konfliktnivået, og en god konflikthåndtering øker sannsynligheten for aktiv involvering i endringsprosessen og skaper en positiv dialog på arbeidsplassen. Dette ser vi på som helt sentralt for å oppnå reell medvirkning. Konflikthåndtering handler om å la ulike synspunkter komme åpent til uttrykk uten at noen klandres for det eller gjøres til syndebukk.

Tidlig rolleavklaring

Et grunnleggende behov ved omstilling er behovet for forutsigbarhet. Ansatte vil ha vansker med å yte optimalt i jobben hvis de ikke vet hva som forventes av dem. Nye og gamle roller, nytt ansvar og nye oppgaver må derfor avklares tidligst mulig i prosessen. Nye roller kan føre til usikkerhet rundt egen arbeidssituasjon, spesielt om omstillingen innebærer nye arbeidsoppgaver, ny tittel og ny arbeidsgruppe. Det skapes ikke en ny

forståelse av virkeligheten før man har funnet sin plass i den nye organisasjonen. En rask avklaring øker forutsigbarhet og hindrer usikkerhet om framtida. Det kan også hindre at det oppstår personkonflikter som resultat av uavklarte roller. Van de Vliert (1998) hevder at rollekonflikt er den vanligste problemskaperen i arbeidsmiljøer som har et høyt nivå av mellommenneskelige konflikter. Ifølge Shaw, Fields, Thacker and Fisher (1993) er rollestress en av konsekvensene av usikkerhet knyttet til organisasjonsendring. En måte å redusere denne usikkerheten på er å hindre stressfaktorer som rollekonflikt og rolleuklarhet.

Det er også viktig å ha oversikt over andres roller og oppgaver i organisasjonen. Når roller og ansvar endres og arbeidsoppgaver faller bort eller omfordeles, må alle som berøres, få tilstrekkelig informasjon om dette på et best mulig tidspunkt – men dette tidspunktet vil variere mellom type endring og organisasjon. Ved endringer som innebærer fordeling av ansvar og oppgaver, må arbeidsgiveren også ta hensyn til privatrettslige forhold. Arbeidsgiveren kan ikke ensidig endre stillingsinnhold uten at det arbeidsrettslig sett er en oppsigelse. Virksomheten må også bidra til at de ansatte føler kompetansetrygghet i omstillinger. Det betyr at medarbeiderne må få mulighet til å skaffe seg tilstrekkelig kompetanse til å kunne mestre sine nye arbeidsoppgaver. Tidlig rolleavklaring er en forutsetning for det lovverket etterspør når det gjelder kompetanseutvikling. Det er først når roller og nye funksjoner er avklart, at de ansatte er i stand til å oppgradere sin kompetanse eller kan se hvilken rolle de vil ha i den nye organisasjonen basert på sin eksisterende kompetanse. Hvis de ser at deres kompetanse ikke er forenlig med kravene i den nye organisasjonen, kan det for noen være aktuelt å se seg om etter en ny jobb et annet sted framfor å slite med å finne sin plass uten en klar rolle og definerte oppgaver.

Videre forskning: Uttesting av et instrument for å måle sunne omstillinger

Som et resultat av både tidligere og nyere forskning knyttet til omstillingsprosesser (Nytrø et al., 2000; Saksvik et al., 2007), finner vi, som presentert, fem kategorier for sunne omstillingsprosesser: 1) Bevissthet om lokale normer, 2) Hensyn til mangfold, 3) Leders tilgjengelighet, 4) Konstruktiv konflikthåndtering og 5) Tidlig rolleavklaring. Når vi så innledningsvis også har vist at mange omstillinger mislykkes, er det naturlig å spørre: Hva kan vi egentlig oppnå med sunne omstillingsprosesser, og hvilken betydning har disse sentrale elementene for ansattes psykososiale arbeidsmiljø? Dels for å besvare dette spørsmålet og dels for å komme fram til en hurtig og standardisert evaluering av endringsprosesser har vi begynt arbeidet med å utvikle en indeks som operasjonaliserer de sentrale elementene av sunn omstilling: CPHI (Change Process Healthiness Index). Denne indeksen består av 45 testledd og er utviklet med testledd fra alle de fem faktorene vi fant i vår studie, samt at vi har plusset på noen testledd som er spesifikt knyttet til de tre elementene i lovverket. Et eksempel på et av våre testledd er: «Jeg får nødvendig opplæring i forhold til nye arbeidsoppgaver og roller». Vi foretar i skrivende stund en uttesting av en fullskalaversjon av CPHI-indeksen. Fra før har vi imidlertid noen resultater fra en miniversjon på fire spørsmål som gir noen indikasjoner på endringsprosessers betydning (Tvedt, Saksvik, Nytrø & Buvik, 2006).

Ved hjelp av stianalyser har vi sammenholdt deltakelse i omstilling og omstillingenes sunnhet (CPHI) med to veletablerte mål på det psykososiale arbeidsmiljø: Krav-kontroll-støtte-modellen (Karasek & Theorell, 1990) og arbeids-stress-indeksen til Cooper (Cooper, 1981). Det er ikke rom for å gjennomgå analysene i detalj her, men vi skal skissere noen sentrale funn: 1) Det å bli utsatt for en omstilling ser ut til å føre til at ansatte opplever høyere krav og mer stress, uten at opplevelsen av kontroll og støtte endres. Dette kan gjøre det vanskelig å mestre endringen. 2) Følges en omstilling av gode og sunne omstillingsprosesser, ser det derimot ut til at opplevelsen av stress reduseres og opplevelsen av kontroll og støtte økes, selv om jobbkravene fortsatt oppleves som høye. Selv om vi hittil kun har gjennomført en tverrsnittsstudie, kan vi håpe på at økt kontroll og støtte på sikt kan redusere opplevelsen av jobbkrav, og fra teorien vet vi jo også at høye jobbkrav ikke bidrar til stress i så stor grad om egenkontrollen og støtten er god. Resultatene baserer seg så langt på et begrenset utvalg som kun har benyttet en miniversjon av CPHI-indeksen. Allikevel kan vi foreløpig konkludere med at omstillinger skaper økte krav til ansatte som sunne omstillingsprosesser ikke uten videre kan redusere fullt ut. En sunn prosess kan likevel redusere opplevelsen av stress og fremme mestring av økte krav gjennom å bedre det psykososiale arbeidsmiljøet via økt kontroll og sosial støtte.

Oppmuntret av de ovennevnte funnene jobber vi for tiden med en uttesting av CPHI i fullskalaversjon. Dette skal munne ut i et evalueringsinstrument som kan bistå virksomheter med nyttige evalueringer av omstillingsprosesser uten å legge for mye beslag på virksomheters tid og ressurser. Gjennom å teste ut indeksen på ulike utvalg av bransjer og typer omstilling kan vi etter hvert tegne et bilde av hvilke verdier på indeksen som kan forventes. Dermed kan virksomhetene få tatt temperaturen på egen omstilling og få nyttige råd om hvilke områder en skal titte nærmere på for å fremme sunn omstilling.

Avslutning

Å bistå organisasjoner med å fremme endring og omstilling kan være vanskeligere enn man forestilte seg i forkant av endringsprosjektet. Det er en allmenn erfaring at mange bedriftsinterne utviklingstiltak kan oppnå relativt gode resultater etter en kort periode, men at effektene etter hvert avtar og når et asymptotisk punkt (der hvor kurven flater ut etter å ha nådd et toppunkt), og resultatene står ikke lenger i forhold til innsatsen. Dette fenomenet kalles gjerne Hawthorne-effekten, som er en betegnelse på kortvarig måloppnåelse fordi virksomheten har fokusert på et presserende problem eller en utfordring (det være seg ledelse, serviceforbedring eller sykefravær) (VandenBos, 2007). Etter en tid kommer også utilsiktede virkninger på ansatte som ofte kan relateres til den usikkerheten endringen skaper.

Gjennom å følge noen enkle empirisk baserte råd for å fremme tilsiktet endring, som vi har presentert her, kan man bidra til å fremme både gode arbeidsbetingelser og øke sannsynligheten for å nå bedriftsøkonomiske mål. Økt bevissthet om betydningen av å «kjenne seg selv» i forkant av endringer, dvs. ha innsikt i virksomhetens egne normer og

mangfold i reaksjonsmønstre og en forståelse av betydningen av tilstedeværende ledelse, rolleavklaring til rett tid og god håndtering av konflikter synes å øke sannsynligheten for å lykkes med endringsarbeid.

Per Øystein Saksvik

Psykologisk institutt

NTNU

7491 Trondheim

Tlf 73 55 03 30

Faks 73 59 19 20

E-post per.saksvik@svt.ntnu.no

Teksten sto på trykk første gang i Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 45, nummer 3, 2008, side 295-300

TEKST

Per Øystein Saksvik, Professor i arbeids- og organisasjonspsykologi, NTNU Trondheim

Kjell Nytrø

Sturle Danielsen Tvedt

+ Vis referanser

Referanser

Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. Journal of Occuptaional and Organizational Psychology, 76, 469–488.

Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. & Difonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: is it all about control? European Journal of Work and Organizational Psychology, 13, 345–365.

Brunsson, N. (2000). The irrational organization. Irrationality as a basis for organizational action and change. Bergen: Fagbokforlaget.

Burnes, B. (1998). Understanding organsational change. I: Arnold, J., Cooper, C.L. & Robertson, I.T. (red.). Work psychology. Understanding human behaviour in the workplace. London: Pitman.

Burns, J. S. (2002). Chaos Theory and Leadership Studies: Exploring Uncharted Seas. Journal of Leadership & Organizational Studies, 9, 42–56.

Clair, J. A. & Dufresne, R. L. (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. Human Relations, 57, 1597–1625.

Clegg, C., & Walsh, S. (2004). Change management: Time for a change! European Journal of Work and Organizational Psychology, 13, 217–239.

Cooper, C. L. (1981) The stress check. NY: Prentice Hall.

Dahl-Jørgensen, C. & Saksvik, P. Ø. (2005). An evaluation of the impact of two workplace interventions on the health of service workers. International Journal of Health Services, 35, 529–549.

Dawson, P. (2003). Reshaping change: A processual perspective. London: Routledge.

Furnham, A. (1997). The psychology of behaviur at work. The individual in the organization. NY: Psychology Press.

Gill, R. (2003). Change management - or change leadership? Journal of Change Management, 3, 307-323.

Hammer, T. H., Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Torvatn, H., & Bayazit, M. (2004). Expanding the Psychosocial Work Environment: Workplace Norms and Work-Family Conflict as Correlates of Stress and Health. Journal of Occupational Health Psychology, 9, 83-97.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990) Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life. NY: Basic Books.

Kets de Vries, M.F.R. & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. Human Relations, 50, 11-50.

Kivimäki, M., Vathera, J., Elovainio, M., Penti, J. & Virtanen, M. (2003). Human costs of organizational downsizing. Comparing health trends between leavers and stayers. American Journal of Community Psychology, 32, 57-67.

Korunka, C., Scharitzer, D., Caratons, P., & Sainfort, F. (2003). Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in public service organization: a longitudinal study. Work & Stress, 17, 52-72.

Kramer, M. W., Dougherty, D. S, & Pierce, T. A. (2004). Managing uncertainty during a corporate acquistition: A longitudinal study of communication during airline acquisition. Human Communication Research, 30, 71-101.

Morsing, M. (1998). Conflict as the driving force in project organisations. I: M. Morsing & K. Eiberg (red.) Managing the unmanageable for a decade. Hellerup: Oticon As.

Nguyen, H. & Kleiner, B. H. (2003). The effective management of mergers. Leadership & Organizational Development Journal, 24, 447-454.

Nielsen, K, Randall, R., & Albertsen, K. (under publisering). Participants' appraisals of process issues and the effects of stress management interventions. Journal of Organizational Behavior.

Noel, D. (1998). Layoff survivor sickness: What it is and what to do about it. I: M. K. Gowing, J. D. Kraft & J. C. Quick (red.), The new organizational reality - Downsizing, Restructuring and Revitalization. Washington, DC: American Psychology Association.

Nytrø, K., Saksvik, P. Ø., Mikkelsen, A., Bohle, P. & Quinlan, M. (2000). An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. Work & Stress, 14, 213-225.

Peters, T. H., & Waterman, R.J. (1982). In Search of Excellence. NY: Warner.

Proctor, T. & Dukakis, I. (2003). Change management: the role of internal communication and employee development. Corporate Communications, 8, 268-276.

Quinlan, M., Mayhew, C., & Bohle, P. (2001). The Global Expansion of Precarious Employment, Work Disorganisation and Occupational Health: A Review of Recent Research. International Journal of Health Services, 31, 335-414.

Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Buvik, M. P., Andersen, G. R., Andersen, T. K., and Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. Work and Stress. 21, 243-263.

Saksvik, P. Ø. & Gustafsson, O. (2004). Early retirement from work. A longitudinal study of the impact of organizational change in a public enterprise. Policy and Practice in Health and Safety, 2, 43-55.

Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Dahl-Jørgensen, C. & Mikkelsen, A. (2002). A process evaluation of individual and organizational occupational stress and health interventions. Work & Stress, 16, 37-57.

Saksvik, P. Ø. & Nytrø, K. (2001). Endringskåthet og endringsstress. Psykologisk Tidsskrift, 2, 4-18.

Shaw; J. B., Fields, M. W., Thacjer, J. W., & Fischer, C. D. (1993). The availability of personal and external coping resources: their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring. Work and Stress: an International Volume, 7, 229-246.

Stacey, R. D. (2000). Strategic Management & Organizational Dynamics The Challenge of Complexity. England: Pearson.

Tvedt, S. D., Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., & Buvik, M. P. (2006). Healthy organizational change processes as a prerequisite for a good psychological work environment. Paper presented at the EA-OHP Annual Conference, Dublin, Ireland.

VandenBos, G. R. (2007). APA dictionary of Psychology. American Psychological Association.

Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. I: P. D. Drenth, H. Thierry, C. J. de Wollf (red.), Handbook of work and organizational psychology: Personnel psychology (pp. 351-376). East Sussex: Psychology Press.

Virtanen, M., Kivimäki, M., Joensuu, M., Virtanen, P., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2005) Temporary employment and health: a review. International Journal of Epidemiology, 34, 610-622.

Weisbord, M.R. (1978). Organizational diagnosis: A workbook of theory and practice. CA: Addison.

Worrall, L. & Cooper, C. L. (1998). Quality of working life survey of managers' changing experiences. London: Institute of Management.

Zimbardo, P., McDermott, M., Jansz, J. & Metaal, N. (1995). Psychology: A European text. London: HarperCollins.

Øyum, L. Andersen T.K., & Saksvik, P. Ø. (2006). Good leadership in healthy change processes – case studies on how managers have made the change process a positive experience for the employees. Paper presented at the EA-OHP Annual Conference, Dublin, Ireland.