

Endringsledelse

Tøffe utfordringer for mellomledere i endringsprosesser

– Vi har forsøkt å forstå mellomledernes rolle i endringsprosesser og finne ut hvordan prosjektorganisasjonen brukes i planlegging og gjennomføring av endringer, sier Inger Stensaker, førsteamanuensis ved Institutt for Strategi og Ledelse ved Norges Handelshøyskole (NHH)

– På grunn sin posisjon – i midten – strever mellomledere ofte med motstridende forventninger i en endringsprosess, sier Stensaker.

Mens toppledelsen forventer at mellomlederne skal innta en aktiv rolle i endringsprosessen og lojalt gjennomføre bedriftens beslutninger, forventer de ansatte at de samme lederne skal beskytte dem mot toppstyrte endringer.

Mellomledere har ofte vært omtalt som "propper" i endringsprosesser og fått skylden for at endringer ikke blir realisert. Kunnskap om de utfordringene mellomlederne faktisk står overfor i implementeringsfasen, har etter hvert blitt mye bedre. Både toppledelsen og ansatte i Statoil uttrykker forståelse for at mellomlederne har en spesielt krevende jobb i integrasjonen.

Utfordringene som mellomlederne i studien ga uttrykk for, som problemene knyttet til motstridende krav og forventninger, er stort sett sammenfallende med funn fra liknende forskning internasjonalt.

– Selv om mellomlederne selv aktivt tar grep for å håndtere dette, er støtteapparatet rundt dem avgjørende for at de skal kunne gjøre en god jobb, sier Stensaker.

Toppledelsen kan foreta en rekke grep for å gjøre mellomlederne bedre rustet til å gjennomføre oppgavene de blir pålagt.

Ved å etablere et støtteapparat som til dels begrenser mellomledernes behov for å foreta individuelle valg, ved å angi tydelig retning og ved i større grad ta kritikk og ansvar på egen kappe, vil toppledelsen bidra konstruktivt til å lette mellomledernes rolle.

– Etter hvert som endringsprosjektene i integrasjonsprosessen fant sin form, fungerte disse som støtteapparat, sier Stensaker.

Studien viste også at "standardoppskriften" for effektiv mellomledelse, som ofte dreier seg om å gi mellomlederne tilstrekkelig handlingsrom, ikke nødvendigvis er den rette i alle settinger.

– På grunn av de organisatoriske rammene i dette selskapet, med høyt sikkerhetsfokus og geografisk spredte arbeidsplasser, hvor mellomleder, spesielt offshore, står svært alene, konkluderte vi med at klar prioritering og tydelige krav til leveranser vil være en vel så viktig støtte fra toppledelse til mellomledelse i en endringsprosess som denne, sier Stensaker.

Prosjektets rolle

Forskerteamet studerte også hvilken effekt etablering av endringsprosjekter hadde i prosessen.

– Det er på det rene at Statoil har utviklet en prosjektledelse med høy kompetanse, og at prosjekter anvendes aktivt i endringsprosesser, sier Stensaker.

Forskningsmaterialet peker i særdeleshet på tre forhold som gjør prosjekter til et viktig verktøy i endringsprosesser. For det første vil en prosjektetablering sørge for at endringene som skal gjennomføres får ønsket oppmerksomhet.

– I studien så vi også at et prosjekt med et tydelig mandat og en klar målsetting ofte resulterte i permanente forbedringer av leveranser og retningslinjer, sier Stensaker.

Dette gjorde det også lettere for linjelederne å styre oppmerksomhet og ressurser mot gjennomføring av endringene.

For det andre viste studien at prosjektbruk gjorde det mulig å få fokus på endring, selv i omstendigheter med høyt konfliktnivå. Dette ble særlig synlig under integrasjonsprosessen i Undersøkelse og produksjon Norge (UPN).

– Mens det foregikk forhandlinger mellom ledelse og fagforeninger, klarte integrasjonsteamet å fortsette planleggingen og gjennomføringen av prosessen, sier Stensaker.

At ressursene forblir lenge nok i prosjektet er et tredje moment som viste seg også å ha stor betydning.

– Endring tar tid og avstedkommer gjerne flere prosesser med nye ideer som skal realiseres. Det viser seg også at driftsledelsen (mellomlederne) har stor nytte av den støtten de kan hente fra en prosjektgruppe som har vært involvert i prosessen over lengre tid. Det er da viktig at prosjektene ikke demobiliseres for tidlig, sier Stensaker.

Bruk av prosjekter i endringsprosesser er imidlertid ikke helt uten risiko. Det er viktig at organisasjonene er oppmerksom på at et prosjekt kan fjerne myndighet fra linjen.

– Utstrakt bruk av prosjekter kan også føre til en uønsket utvikling der organisasjonen utvikler en rekke ”profesjonelle” prosjektledere med svekket forståelse for det operasjonelle. En skal også være oppmerksom på at dersom prosjektorganiseringen blir til permanente strukturer, vil en risikere å miste det fortrinnet som ligger i en midlertidig organisering, sier Stensaker.

Vanskelig å forklare endringer

– I alle endringsprosesser er det å forklare hensikten med endringene, og vise at disse gir effekt, en av de største utfordringene for ledelsen, sier konserndirektør Øystein Michelsen, UPN.

Han understreker at en av forutsetningene for å lykkes, er at ledere på alle nivåer settes i stand til å styre endringsprosessen. Riktig forståelse for prosessen, god støtte fra overordnede og myndighet til å ta nødvendige beslutninger, må være på plass.

– Noe av det vi har lært i integrasjonsprosessen, er at det ikke må gå for lang tid mellom beslutning og gjennomføring. Videre er evnen til å være utholdende og konsistent gjennom hele endringsprosessen avgjørende for å oppnå et godt resultat.

Atle Haakon Kjenes var prosjektleder for innføring av ny driftsmodell på Gullfaks. Stort endringsomfang og høyt tempo gjorde prosessen utfordrende.

– Endringene var krevende for hele organisasjonen. I begynnelsen brukte lederne mye tid på å sette seg inn i og forstå modellen. Dette var nødvendig for at de selv skulle bli i stand til å formidle kunnskapen videre. Vi brukte mye tid på å få kommunisert driftsmodellen likt på tvers av skiftene, sier han.

Førstelinjelederne, som var tette på arbeidsstokken ute, ble utfordret daglig med spørsmål og problemstillinger. De hadde en tøff oppgave, som de fleste, ifølge Kjenes taklet på en imponerende måte.

– Sikker og effektiv drift var en forutsetning gjennom hele implementeringsfasen. En av de viktigste og mest krevende oppgavene ble å ha kontroll over kapasitet og kompetanse i avdelingene offshore til enhver tid. Det var svært utfordrende for lederne å få denne kabalen til å gå opp gjennom hele implementeringsfasen.

Kjenes understreker at opprettelsen av en prosjektorganisasjon, ga positive utslag i prosessen.

– Da den lokale prosjektorganisasjonen ble etablert, fikk vi bedre systematikk. Prosjektstrukturen og organiseringen av arbeidet gjorde det mulig å dele opp oppgavene i mindre og mer håndterlige biter. Da ble det også lettere å jobbe systematisk med å løse disse. Det sentrale implementeringsprosjektet gjorde en fantastisk jobb for oss som satt ute i de lokale prosjektene, både i form av avklaringer til driftsmodellen, utarbeidelse av felles metode og verktøy og etablering av arbeidsgrupper som løste tiltak på tvers av installasjonene, sier han.