



Med ansatte i

# SENTRUM

**Ansatte som opplever stadig endring uten reell innflytelse kan rett og slett slutte å bry seg, ifølge forskerne Oscar Amundsen og Trond Kongsvik.**

*«...omstillinger skjer oftere og oftere. Du blir mer og mer fed up. Uansatt hva du mener, så må du bare hive deg på. Det blir en litt oppgitt stemning. (...) Ting må gå seg til. Men før vi har kommet skikkelig i gang, så er det en ny sak på trappene med nye prosesser og ny ledelse både her og der».*

**Mange endringsprosesser gir** slett ikke den effekten de var ment å gi, ifølge forfatterne Oscar Amundsen og Trond Kongsvik av boka «Endringskynisme». I motsetning til store deler av tidligere faglitteratur som har tatt utgangspunkt i et lederperspektiv, tar forfatterne utgangspunkt i de ansattes opplevelse av end-

ringer. De mener å se at stadige organisatoriske endringer uten reell innflytelse og utstrakt medvirkning fra de berørte gir en kynisk innstilling til endring generelt blant ansatte. De mener tilstanden «endringskynisme» oppstår som følge av hvordan endringer innføres, mer enn hvilken type endring det er snakk om.

– Selv om det kan virke selvsagt, så er det ikke mange ledere som har ansattes perspektiv når de setter i gang omstilling, sier Kongsvik.

– Mange ledere bruker for liten tid i forkant av endringene til å vurdere konsekvensene av det som skal gjøres. Det er enkelt å regne besparelser i penger, men de ser ikke på konsekvenser det

kan få sosialt og på arbeidsmiljøet. De overser ofte de usynlige kostnadene i form av lavere motivasjon, mindre lojalitet og et dårligere arbeidsmiljø, sier Kongsvik.

Ifølge dem er det fortsatt ledere som mener å vite best hvilke endringer som trengs og hvordan de skal planlegges og gjennomføres. Problemet er at arbeidstakernes kunnskaper ofte oversees, for noen ganger er det faktisk slik at de vet bedre på en del områder. Forfatterens analyser tyder på at det handler om å tenke og praktisere medvirkning.

– Ledere må ta seg tid til å se på historikken – hva er for eksempel prøvd før. Det er et po-



### Anbefaler dialog:

Oscar Amundsen og Trond Kongsvik stiller spørsmål ved om det skjer for mange endringer på arbeidsplasser, slik at det tar for mye oppmerksomhet bort fra virksomhetens kjerneoppgaver.

### FORFATTERNE

#### Oscar Amundsen

arbeider som forsker ved NTNU, Forskningsenheten Voksne i livslang læring (VILL)

#### Trond Kongsvik

arbeider som forskningsleder ved NTNU Samfunnsforskning AS, Studio Apertura.

De har begge bred erfaring fra anvendt forskning rettet mot ulike organisasjoner og bransjer.

**Forfatterne mener at** det skjer omfattende endringer i arbeidslivet. Endringene gir seg til kjenne på mange måter, som endring i organisasjonsstrukturen, innføring av ny teknologi eller nye arbeidsmåter. Mange opplever at for mange endringer tar fokuset vekk fra kjerneoppgavene.

Kongsvik og Amundsen mener det er fem grupper av oppfatninger som til sammen gjør at vi kan snakke om at ansatte blir kyniske når det gjelder endring:

- Endring for endringenes skyld
- Resirkulering av ideer
- Praksisfjerne løsninger
- Manglende synliggjøring av resultater
- Pseudomedvirkning

**Men motstand fra** ansatte betraktes ofte som støy. Lederne tar ikke hensyn til at det kan være gode grunner til de innvendinger som kommer. Konsekvensene av dårligere endringsprosesser er uheldige på flere måter. Ansattes lojalitet til virksomheten kan bli svekket.

– Når folk i det ytterste leddet gir f... i forhold til endringsarbeidet – da er det fare på ferde for organisasjonen og resultatene, og det skal egentlig lederne vite. Lojalitet og motivasjon hos det ytterste leddet, de som ut-

fører kjerneoppgavene, er ofte avgjørende, ifølge Amundsen.

**Stadige endringsprosesser uten** spesiell effekt, kan også gi ansatte lav «endringsberedskap.»

– Når det er nødvendig med endringer, er det fare for at ansatte rett og slett trekker på skuldrene og himler med øynene, sier Amundsen. Hvis ansatte gjentatte ganger opplever at endringene er unødvendige og at de har liten innvirkning på det som skjer, kan endringsberedskapen svekkes. Når det virkelig gjelder kan altså de ansattes endringsmotivasjon ha forsvunnet.

*«Når bedriften skal endre på ting, så er det ute på høring – til foreningene – vi får jo være med, men... Planen er lagt på forhånd. Du kan godt uttale deg, men det blir til slutt bare kosmetikk. Det er klart at enkelte ting kan du endre, men... Hovedtrekkene har ledelsen høyere oppe lagt planen for. Mange ganger så er det et spill for galleriet.»*

**Medvirkning for** tillitsvalgte er viktig, men det holder ikke for ansatte mener forfatterne. Følelsen av å bli tatt med på råd bare fordi det er formelt riktig eller for «å bli hørt» har uheldige virkninger.

– Det er viktig at informasjon til tillitsvalgte ikke blir en sovepute. For da kan ledere tenke: Vi har

jo informert tillitsvalgte – det får holde, sier forfatterne. De mener tillitsvalgte har en viktig oppgave i å påvirke lederne til å rydde tid og ressurser til åpne refleksjonsrom for ansatte og ledere i endringsprosesser.

**Helt sentralt er** nemlig direkte kommunikasjon til ansatte.

– Ledere må lytte til ansatte – det er først da det skjer noe. I mange prosesser trekkes ansatte for sent med. De bør inn så tidlig som mulig, ja idet at tanken sås, mener Amundsen og Kongsvik.

– Ansatte må være med i planleggings- og utviklingsfasen helt fra starten. Selv om ledelsen har styringsretten må de inkludere ansatte, sier Amundsen og legger til:

– Dette er en måte å tenke endring på som innebærer medvirkning fra dag 1. Problemet som oppstår når du ikke gjør det er todelt: Endringen er ikke tilpasset dem det gjelder, og de er milevis etter deg i prosessen, sier Amundsen.

De understreker at det er en tosidighet i endringsarbeidet: Verken ansatte eller ledere kan fraskrive seg ansvaret for å unngå negativ utvikling i virksomheten de jobber i.

*Sitater i kursiv er uttalelser fra bokens intervjuobjekter.*

[line.scheistroen@lomediamedia.no](mailto:line.scheistroen@lomediamedia.no)