

Vedlegg til kapittel 8

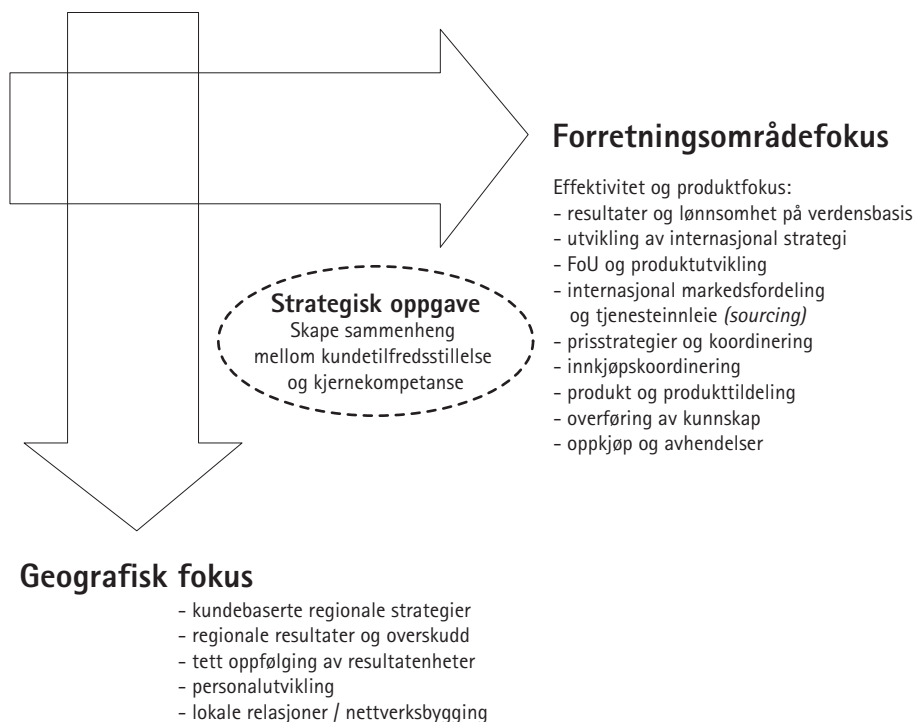
Case: ABB, en global matriseorganisasjon¹

ABB var en av matriseorganisasjonens pionerer. Den sveitsisk-svenske ingeniørgruppen har ofte vært brukt som eksempel på den globale matriseorganisasjonens fremvekst. Noen mener at dette var den beste løsningen på den vanskelige balansen mellom globalisering og lokalisering som multinasjonale selskaper står overfor.² Hovedproblemet med matriseorganiseringen var ikke egentlig at bedriften måtte favne forskjellige produktrelaterte og geografiske dimensjoner, men mer at organisasjonen ikke utviklet seg i takt med strategien, og ledelsens holdninger var enda mer i bakleksa. Utfordringen var ikke å utvikle perfekte strukturer, men snarere å utvikle hver enkelt leders evner, atferd og prestasjoner. ABB fant en god balanse og tok skrittet videre fra multidivisjonsorganisasjon til matriseorganisasjon.

Siden svenske Asea og sveitsiske Brown Boveri i 1988 slo seg sammen som Asea Brown Boveri (ABB), har bedriften vært gjennom en rekke mindre og større omorganiseringer. Percy Barnevik, administrerende direktør i det sammenslåtte selskapet, forstod at et omfattende omstrukturings- og integrasjonsprogram etter sammenslåingen i starten ville påvirke prestasjonen. Derfor iverksatte han i løpet av ABBs fem første år en rekke gjennomgående endringer i hele systemet som omfattet både strukturer, prosesser og skillelinjer. Disse er beskrevet under.

1988–1993

- *Strukturer* ABB desentraliserte ansvarsområdene fordelt på over tusen små, juridisk frittstående bedrifter og landorganisasjoner. ABBs hovedkontor ble først slanket til i overkant av 100 ansatte.
- *Prosesser* ABB utviklet et enkelt, men svært effektivt internt økonomistyringssystem – ABACUS – hvor individuelle prestasjoner ble synliggjort. I 1991 etablerte man et kundeorienteringsprogram (*Customer Orientation Program*) for å styrke kundebehandlingen i hele den globale matrisen. I 1992 introduserte man begrepet centres of excellence, hvor hver bedrift ble utpekt som internasjonal leder innenfor ett bestemt forretningsområde. ABB var en av de første bedriftene som baserte seg på et system med slike lederland, som bidro til kostnadsreduksjon fordi man unngikk dobbel ressursbruk i ABBs nasjonale selskaper.
- *Grenser* I løpet av de første fem årene etter sammenslåingen var ABB involvert i mer enn hundre oppkjøp og *joint ventures*.



Figur f De to dimensjonene i ABBs globale matriseorganisasjon.

Gjennom disse omleggingene etablerte ABB et omdømme som en nyskapende bedrift. I 1993, etter at Den europeiske union var et faktum og den nordamerikanske frihandelsavtalen var trukket i land, gikk ABB inn i nok en omorganisering.

1993–1998

- *Strukturer* ABB la inn et regionalt sjikt i organisasjonen. De tre regionlederne ble fullverdige styremedlemmer for å understreke den viktige funksjonen de hadde i koordineringen av landorganisasjonene.
- *Prosesser* ABB innførte en rekke mekanismer for å styrke de parallelle forbindelsene mellom segmentene i bedriften, for eksempel arbeidsgrupper på tvers av bedriftene (*Cross Company Teams*) (bestående av administrerende direktører i ABBs frontbedrifter) og konseptet med åpne rom (hvor ansatte i ett land fra forskjellig administrasjonsnivå og segment møtes månedlig for å drøfte aktuelle tema i organisasjonen). Andre viktige verktøy for å styrke nettverket på tvers av segmenter var felles databasedrift, prosessoptimalisering og internasjonal jobbrotasjon.
- *Grenser* ABB etablerte fem forretningssegmenter (produktavdelinger). I 1996 ble antall forretningssegmenter redusert fra fem til fire. Tjenesteinnleie (*sourcing*) var ikke bare begrenset til ABB-bedrifter.

Fordelen med 1993-modellen var for eksempel den internasjonale strukturen bestående av små frontbedrifter med direkte kundekontakt, *centres of excellence*-systemet, det interne arbeidsmarkedet, vektleggingen av nyskaping, nettverksbyggingen på tvers av segmenter, og informasjonssystemet ABACUS. Disse ble derfor stående som integrerte deler av organisasjonen etter 1998.

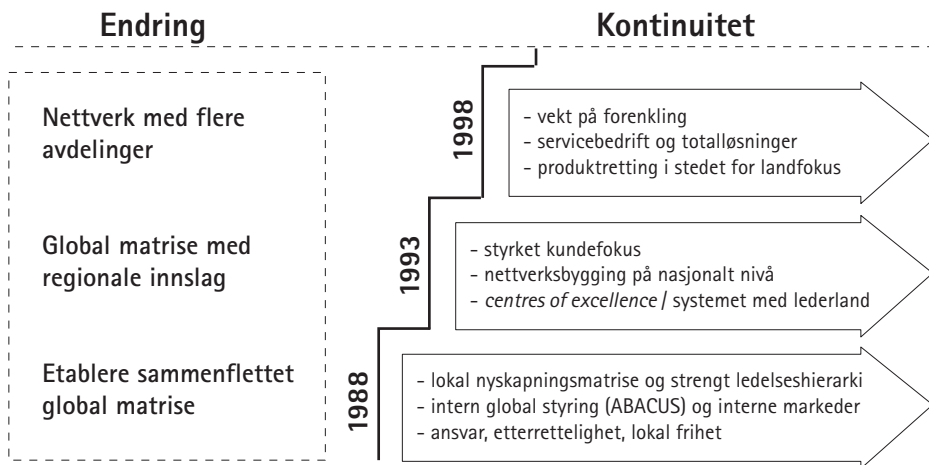
Men oppsettet skapte også noen organisasjonsmessige begrensninger. Den sterke desentraliseringen og det at hver eneste lille ABB-enhet hadde et inntjeningsansvar, førte for det første ofte til sterk rivalisering mellom resultatenheter og forretningssegmenter. For det andre gjorde introduksjonen av regioner at hovedkontoret ofte tapte den globale forretningsdimensjonen av syne. Dette førte i sin tur til konflikt mellom region- og hovedkontorene. For det tredje gjorde inndelingen i få forretningssegmenter at hver avdeling dekket svært forskjellige bedrifter som hadde fint lite til felles.

I 1998 kunngjorde ABB en omorganisering til noe som liknet en multidivisjonsorganisasjon. Bedriften fjernet det regionale ledersjiktet og etablerte sju forretningssegmenter som i sin tur dekket til sammen 33 forretningsområder. Forretningssegmentene skulle bli bedriftens viktigste dimensjon i administrerende direktør Göran Lindahls målbevisste forsøk på å styrke ABBs produktorientering. Lindahl tok over etter Percy Barnevik i 1997. Landorganisasjonene skulle fortsatt rapportere direkte til Zurich og fortsatt representere ABBs tilstedeværelse i markeder over hele verden, såkalt *multi-domestic presence*.

Omorganiseringen i 1998, som skulle bøte på begrensningene i 1993-modellen, innebar ikke full tilbaketreking fra den globale matrisestrukturen. Den var snarere et forsøk på å omskape matrisen fra et geografisk grunnlag til et produktperspektiv, samtidig som man ønsket å holde på hele spekteret av eksisterende interne nettverksmekanismer. ABB ble omdannet til et nettverksbasert multidimensjonalt selskap, en flatere versjon med vekt på horisontalitet i stedet for vertikalitet, kunnskap i stedet for stordrift og bredde, og personalressurser og selvorganisering i stedet for bedriftsplanlegging og byråkrati.

ABB beholdt tre kjernefunksjoner i multidivisjonsorganisasjonen, men omformet dem alle. For det første var ABB-organisasjonen anno 1998 generelt basert på strenge ledelseshierarkier, og det kan hevdes at konsernets hovedkontor fikk større makt og innflytelse etter omorganiseringen i 1998. ABB supplerte imidlertid den hierarkiske oppbyggingen med systematisk desentraliserte drifts- og landspesifikke ansvarsområder og oppmuntring til nyskaping. For det andre hadde ABB nå en divisjonsbasert struktur, men på nasjonalt nivå brøt bedriften bevisst med divisjonsinndelingen ved å slå sammen operasjoner i landporteføljer, ved å utpeke samarbeidsgrupper bestående av toppledere fra flere bedrifter som skulle se på muligheten for stordrifts- og breddefordeler, og ved å etablere et segment for finansielle tjenester som måtte samarbeide med andre segmenter. For det tredje hadde ABB et internt kapitalmarked og fulgte prestasjonen i frontbedriftene og forretningssegmentene nøye, samtidig som de la inn et indre arbeidsmarked som enda en nøkkelressurs.

Denne nye, produktorienterte organisasjonen hvor styremedlemmene hadde ansvar for hvert sitt segment, skulle skape vekst på områder hvor ABB hadde teknologiske fortrinn og unike ferdigheter, samtidig som den skulle dempe intern konkurranse hvor perspektivet lett kunne bli for nærsynt. Kombinert med elimineringen av det regionale sjiktet antok ABB at man ville få raskere beslutningsprosesser og reaksjonsevne ved deregulering og privatisering.



Figur g Organisasjonsendringer i ABB 1988–1998

I ABB hadde man et helt klart syn på hvordan inndelingen og omdanningen av en organisasjonsform skulle skje. Organisasjoner tilpasser seg omgivelsene og finner en form som gir stadig bedre resultater for hvert år. Men i ABB mente man at organisasjonsformer har en begrenset levetid – etter rundt fem år har man utnyttet prestasjonsevnen i en tidligere riktig form maksimalt, og prestasjonsresultatene synker. I det øyeblikket må ABB justere organisasjonsformen slik at den stemmer bedre overens med de nye omgivelsene. En organisasjonsform kan altså betraktes som en midlertidig optimal vekstkurve. Selv om det ikke umiddelbart går an å se at den gir bedre prestasjoner, vil det tidsnok skje.

Kort sagt fjernet ABB ikke hele den globale matrisestrukturen, men omformet den heller ved å styrke produktfokuset samtidig som man beholdt landdimensjonen. Samtidig falt ABB ikke bare tilbake til en klassisk multidivisjonsform, men valgte heller å supplere denne formen med innslag som gikk utover bedriftens tre viktigste kjennetegn:

1. *Ledelseshierarkier:* ABB desentraliserte driftsrelaterte beslutninger til nettverket av resultatenheter, mens den strategiske beslutningstakingen ble fordelt mellom forretningsområdene og forretningssegmentene i stedet for å legge dem til hovedkontoret.
2. *Divisjonalisering:* ABB valgte bevisst å gå på tvers divisjoner på landnivå i organisasjonen, i et forsøk på å senke kostnadene og skape synergier på tvers av bedriften.
3. *Internt kapitalmarked:* ABB brukte først og fremst økonomistyringssystemer til å følge opp prestasjonen i resultatenheter, forretningsområder og forretningssegmenter. Etableringen av et eget finanssegment gjorde faktisk bare det interne kapitalmarkedet enda viktigere – likevel opprettet ABB også interne arbeidsmarkeder slik at man kunne håndtere personalressurser og kunnskaper på linje med andre interne nøkkelressurser.

Merknad: Mot årtusenskiftet hadde ABB store problemer, og bedriftens markedsverdi stupte. Mellom 1998 og 2003 forlot samtlige i konsernledelsen ABB, og selskapet hadde fire forskjellige administrerende direktører. I denne perioden etablerte ledelsen igjen en mer sentralisert struktur. I 2001 omorganiserte ABB rundt fire kunderettede divisjoner og to divisjoner basert på produkttype. Tanken var at

den nye organisasjonen skulle akselerere ABBs orientering vekk fra tunge industriprodukter og over på nye teknologier og tjenester samt etablere sterkere relasjoner til store bedriftskunder. I 2002 effektiviserte nok en ny administrerende direktør ABBs divisjonsstruktur ved å skjære ned fem divisjoner til to kjernevirksomheter: kraftteknologi og automasjon. Bygningsprodukter og enhetene olje, gass og petroleumsderivater petrochemicals ble plassert i kategorien operasjoner som skulle avhendes.

Case: knytte strategi til struktur³

I virkeligheten forekommer det sjelden at man skal utvikle ny design med utgangspunkt i blanke ark. Det vanligste er at man må endre på en allerede eksisterende organisasjon. I dette eksemplet med en avdeling for informasjonsteknologi (IT) i en bedrift med en global omsetning på 12 milliarder norske kroner innen forbruksartikler, handler det om ny utforming – redesign – av en eksisterende organisasjon.

Bakgrunn

I denne IT-organisasjonen var det mange drivkrefter bak endringen. For det første kjempet organisasjonen fortsatt med å tilpasse seg en omstrukturering som var blitt gjennomført to år tidligere. Førrige omstrukturering handlet om forbedret støtte og prestasjon etter innføringen av et bedriftsadministrasjonssystem, men dette hadde ingen klar sammenheng med den mer overordnede forretningsstrategien eller kundenes forventninger. Det var heller ikke etablert noe klart definert mål eller en overbevisende forretningsidé som innsatsen kunne rettes mot. For det andre hadde funksjonen ingen troverdighet blant nøkkelt kunder og forretningspartnere, for eksempel forsknings- og utviklingsavdelingen og det nordeuropeiske forretningsområdet. For det tredje holdt funksjonen ikke mål ved interne prestasjonsmålinger. I tillegg til disse punktene hadde IT-organisasjonen en ugunstig fordeling av internt ansatte og eksterne eller kontraktsbaserte ansatte. En rekke viktige prosjekter ble ledet av folk som var ansatt i engasjement, altså var det fare for at kritisk kunnskap i organisasjonen ganske enkelt kunne forsvinne ut når som helst. Prosjektene manglet en klar kunde- og IT-ledelse, og organisasjonen som helhet manglet en solid prosjektprioritering og sporingsprosess. IT-organisasjonen tok kort sagt imot alle kundeordrer uten tanke for prioritering eller samsvar med den overordnede forretningsstrategien. Alle var enige om at organisasjonen var i krise og trengte hjelp fra eksterne konsulenter til å utforme en helt ny organisasjonsdesign.

Før konsulentene startet arbeidet med å utforme en ny design for IT-organisasjonen, måtte de sikre at ledergruppen var innstilt på prosessen og sin rolle som leder av omleggingen. Derfor la de frem en detaljert oversikt over omstruktureringsplanen for ledergruppen, og satte av god tid til spørsmål og drøfting av forhold som kunne gjøre at den ikke ville lykkes. Når man var blitt enige, utviklet ledergruppen en overordnet prosjektplan med en klar fremdrift og fordeling av konkrete oppgaver og ansvar for hvert steg i planens fire faser: Fase I: angi rammer for designen, fase II: utforme en organisasjonsdesign, fase III: finpusse på detaljer, og fase IV: iverksette den nye designen. Det var en tøff fremdriftsplan, og fase I–III skulle gjennomføres på to måneder. Samlet tidsramme for fase IV var ti måneder.

Et annet kritisk steg før man setter i gang et designprosjekt i en organisasjon, er at man må enes om ledelse av og prinsipper for prosjektet. I eksemplet med IT-organisasjonen tok ledergruppen det fulle og hele ansvar for å lede prosjektet og sørge for at det ble tilført ressurser nok til at det ville lykkes. Prinsippene eller grunnreglene gjaldt områder som taus-

hetsplikt, kommunikasjon, møtetider og forventninger til åpenhet, presisjon og møteforpliktelse. Man var enige om at ledergruppen skulle ha fullt eierskap i arbeidet og sørge for at det ble satt av tid nok til at omstruktureringen ville lykkes. Den tøffe tidsrammen for prosjektet var et bevisst valg for å understreke alvorret og skape fremdrift i prosessen. I tillegg ble man enige om tre grunnleggende prinsipper for kommunikasjon:

- Det skulle ikke være noen form for hemmelighold av formål, prosjektplan eller fremdriftsplan for arbeidet.
- Passelig detaljert informasjon skulle spres på alle nivåer av organisasjonen rett etter arbeidsøktene, med andre ord: «Vi forteller det vi kan, så snart vi kan.»
- All kommunikasjon skulle foregå ansikt til ansikt, i mindre grupper eller på tomannshånd.

Fase I

Som sagt var det klart at organisasjonen ikke var i tråd med organisasjonens overordnede forretningsstrategi. Derfor var første steg i utviklingen av en global IT-strategi å etablere en dypere forståelse av hva som var IT-funksjonens oppgave, og deretter identifisere på hvilke områder den ikke innfridde disse strategiske forventningene. Dette gjorde man ved å bruke tid på en innføring i den overordnede strategien, og deretter identifiserte man punkt for punkt hvilken grunnleggende IT-brukerstøtte som var avgjørende for at organisasjonen skulle innfri forretningsmålene på kort sikt. Det ble samlet inn store mengder informasjon blant kundene for å finne ut på hvilke områder organisasjonen ikke oppfylte disse viktige grunnleggende forventningene. Deretter flyttet man søkelyset over på nye områder av strategisk avgjørende betydning for å lykkes på lang sikt. Igjen samlet man inn store mengder informasjon blant kundene for å utpeke de viktigste områdene hvor man måtte jobbe med avvik. Resultatet av disse omfattende analysene var en klar og overbevisende IT-strategi som var på linje med bedriftens overordnede kurs. Alle tjenester, prosjekter og mål som ikke var i tråd med den nye IT-strategien, ble luket vekk.

Med utgangspunkt i den nye strategiens krav identifiserte og definerte man ressursene i organisasjonen. De handlet for eksempel om inngående kjennskap til bedriftsadministrasjonssystemer, ulike aspekter ved e-handel, og prosjektledelse. Det ble utarbeidet en avviksanalyse basert på strategiske kapabiliteter, og denne fungerte som rettesnor ved overgangen til neste fase; organisasjonsdesign. Denne analysen avdekket i korte trekk avviket mellom hvor dagens organisasjon fungerte, og hva den måtte være kapabel til for å leve opp til forretningsstrategien. Hver kapabilitet ble definert på en skala fra null = ikke til stede, via lavt nivå = ikke tilfredsstillende, til akseptabelt nivå = tilfredsstillende. Før overgangen til neste fase identifiserte ledergruppen designkriterier som gjenspeilet viktige forventninger som den nye organisasjonen måtte innfri for å lykkes. Eksempler på dette var økonomiske og personalrelaterte begrensninger, kundeorientering eller serviceforventninger, forhold knyttet til kompetanseutvikling og fleksibilitet ved prosjektansettelser.

Fase II

I denne fasen brukte man mye tid på å forstå IT-relaterte arbeidsprosesser og praksiser. Som hjelp i dette arbeidet inngikk man et tett samarbeid med eksperter på prosessperfeksjonering og kvalitetsheving i organisasjonen. Disse interne rådgiverne hadde inngående kjennskap

til kvalitetsstyringssystemet *Six Sigma*, effektiviseringsideologien *Lean Thinking* og *Design Excellence*. Selv om man i dette tilfellet hentet elementer fra alle disse tre kvalitetsforbedringsmetodene, var hovedvekten på å finne den aller beste design (*Design Excellence*). Målet var å forstå dagens arbeidsprosesser for å kunne omstrukturere de prosessene som man hadde bestemt skulle brytes opp. Dette viktige steget omfattet også analyse av praksis og atferd knyttet til arbeidet som var til hinder for effektiviteten. En viktig prosess som måtte omstruktureres i den nye designen, var prosjektledelsen, som var forårsaket mange av problemene i denne IT-organisasjonen. Det gjaldt både valg og prioritering av prosjekter, sporing, ressursstyring, evaluering og erfaringsoverføring. Løsningen på dette var å utvikle rutiner for prosjektutvalgelse og -prioritering med strenge kriterier tilpasset forretningsstrategien. Det ble tatt beslutninger i samarbeid med både forretningspartneren (dvs. den interne kunden) og IT-organisasjonens seniorledere. Det ble etablert solide rutiner for prosjektoppfølgning og prosjektrevisjon samt ett sett verktøy og generelle prinsipper for prosjektstyring for å sikre presis og konsekvent gjennomføring.

Etter analyse og omstrukturering av nøkkelprosesser utviklet ledergruppen en rekke strukturelle alternativer. Hovedmålet på dette stadiet var å finne en optimal organisasjonsstruktur som best mulig ivaretok arbeidsprosesser og designkriteriene man hadde etablert i fase I. Dette arbeidet var av natur iterativt, hvor man til slutt landet på ulike variasjoner over en grunnstruktur som man mente var det beste alternativet. Når man hadde blitt enige om detaljene i strukturdesignen, laget hvert enkelt medlem i ledergruppen detaljerte stillingsbeskrivelser av hver rolle eller jobb innenfor sitt ansvarsområde. Etterpå gjennomgikk ledergruppen og personalavdelingen stillingsbeskrivelsene. Etter godkjenning ble hver enkelt stilling lønnsmessig evaluert. Det er viktig å understreke at kvalifikasjonene og stillingene til dagens ansatte i IT-avdelingen ikke ble tatt hensyn til under utarbeidelsen av optimale arbeidsprosesser, struktur eller jobbdesign. Enkelt sagt lot man ikke dagens IT-ansattes styrker og svakheter påvirke vurderingen av optimale arbeidsprosesser og organisasjonsstrukturer. Det var avgjørende at man utformet og besatte stillinger basert på kvalifikasjoner som var essensielle for IT-organisasjonens forretningsstrategi og suksess på lang sikt.

Basert på den nye strukturen og tilknyttede jobbeskrivelser vurderte man hver enkelt ansatts egnethet i den nye IT-organisasjonen. Dette steget ble kalt «rød-gul-grønn-inndelingen» på grunn av det enkle, fargekodede regnearket som ble brukt i analysen. Kort sagt ble dagens ansatte vurdert opp mot hver enkelt stillings kvalifikasjonskrav, og resultatet var enten *kvalifisert – klar nå (grønn)*, *kvalifisert – må ha mer opplæring (gul)*, eller *ikke kvalifisert (rød)*. Resultatet av dette arbeidet var en detaljert personalplan som også omfattet omplassering av dagens ansatte etter vurdering av kvalifikasjoner opp mot jobbkrav, ledige stillinger som måtte fylles ved ekstern rekruttering, og oppfølging av ansatte som ikke kvalifiserte til en stilling i den nye organisasjonen.

På dette punktet ble det utpekt undergrupper som skulle samkjøre bedriftens rutiner for personaladministrasjon og -politikk med organisasjonens nye krav. Prestasjons- og belønningssystemene ble tilpasset nye atferdsforventninger. I tillegg ble det utviklet regler og retningslinjer som la til rette for den nye formen for prosjektledelse på tvers av alle nivåer og funksjoner i IT-organisasjonen. Det ble etablert nye kommunikasjonsrutiner som sikret riktig informasjonsflyt til rett tid i organisasjonen og mellom forretningspartnere i organisasjonen som helhet.

Fase III

IT-ledergruppen innledet fase III med å gjennomgå en analyse av alle mulige faktorer som kunne bidra til eller være til hinder for at den nye organisasjonen skulle lykkes. Dette gjaldt for eksempel godkjenning og støtte fra forskjellige funksjoner, deriblant IT-ledelsen på konsernnivå, budsjettfaktorer knyttet til både personal og teknologi, deriblant kostnader ved innleie og rekruttering, den kortsiktige innvirkningen på IT-tjenesten generelt, og støtte fra viktige forretningspartnere. Ledergruppen brukte deretter ganske mye tid på å utarbeide prestasjonsmål for den nye organisasjonen. Her måtte man også analysere eksisterende mål fra den forrige organisasjonen for å finne ut om de hadde noen funksjon og nytte i fortsettelsen. Det ble også utarbeidet nye prestasjonsmål på grunnlag av IT-forretningsstrategien og kriteriene for organisasjonsdesignen. Man fikk på plass et system for IT-prestasjonsmåling, deriblant mål for prosjektoppfølgning og ressursutnytting. Det ble lagt vekt på ledeindikatorer overalt hvor det var mulig, slik at problemer kunne hindres eller løses raskt, før de gikk ut over organisasjonens prestasjoner.

Denne strategien var et viktig steg for å endre oppfatningen både internt i IT og eksternt hos forretningspartnere av organisasjonen som treg og reaktiv. For å underbygge denne endringen ytterligere ble det utpekt en IT-styringskomité på ledernivå bestående av representanter fra alle nøkkelfunksjoner, så som FoU, operasjoner og det nordeuropeiske forretningsområdet. I tillegg ble det opprettet et forum for kvartalsvis gjennomgang av prosjekter, for å sikre at forretningslederne var godt informert om fremdrift og saker som gjaldt deres organisasjon. Et viktig endringsprinsipp som IT-ledelsen insisterte på, var at kunden skulle høres. Det var klar enighet om at hvis omleggingen skulle lykkes på sikt, var man helt nødt til å invitere alle forretningspartnere til å delta i utviklingen av en IT-strategi og å drive frem prestasjonsfaktorer i IT-organisasjonen.

Det siste steget før den nye organisasjonen ble lansert, var å utvikle en omfattende endringsplan. Det handlet om å identifisere, i riktig rekkefølge, alle nødvendige handlinger for å lykkes med lanseringen av den nye organisasjonen og gjøre den så operativ at den kunne innfri eller overgå alle prestasjonskriterier. Denne planen var svært detaljert opp mot og straks etter lanseringen og omfattet blant annet en kommunikasjonsplan fra time til time. Man var fullstendig klar over at endringsprosessen lett kunne ende med avsporing med ineffektiv kommunikasjon. Den mer langsiktige planen var utformet med tanke på å integrere arbeid knyttet til besetning av åpne stillinger, justering av personalressursprosesser, f.eks. prestasjonsledelse, lansering av styringskomiteen og prosjektgjennomgangsforumet, integrering av prestasjonsmål både på bedrifts- og individnivå i den daglige driften av organisasjonen, og styrking av ledergruppens prestasjoner. Denne presentasjonen har ikke rom for en detaljert gjennomgang av endringsplanen, men det er viktig å understreke at planen var omfattende og tok opp alle faktorer som var avgjørende for å lykkes både på kort og lang sikt.

Fase IV

Denne fasen handler om iverksettelse og markerer starten på endringsprosessen i hele organisasjonen. For IT-ledergruppen begynte endringen i fase I av arbeidet med ny organisasjonsdesign. Det skal bemerkes at det forut for dette punktet hadde gått ut mye informasjon til IT-organisasjonen: Alle ansatte var klar over at det ville komme endringer, og at gamle rutiner, stillinger og rapporteringslinjer stod for fall. I tillegg ble alle ledere i alle

funksjoner i organisasjonen informert før IT-organisasjonen. Endringsplanen ble fulgt til punkt og prikke, og vanskelige instruksjoner ble raskt og profesjonelt formidlet til neste ledernivå og underordnede. Informasjonen til den øvrige organisasjonen ble samkjørt med eksterne forretningspartnere, og man sørget for å legge ved en orientering for å sikre klar og tydelig kommunikasjon. I starten av prosessen møttes IT-ledergruppen daglig for å evaluere fremdriften, drøfte problemer og finjustere planen. Et annet viktig prinsipp i fase IV var raske endringer. Nødvendige tiltak som omplassering av ansatte som skulle over i nye stillinger, og avvikling av ansatte som ikke lenger hadde en jobb i den nye organisasjonen, ble gjennomført så raskt som mulig. Nye rutiner og prestasjonsforventninger ble raskt innført, fulgt av den nødvendige informasjon, opplæring og hjelp i overgangsfasen for at alt skulle bli smertefritt. Det er viktig å påpeke at både utviklingen og gjennomføringen av endringsplanen var basert på organisasjonens overordnede kjerneverdier. De ansatte fikk en rettferdig og respektfull behandling, informasjonen kom hyppig, og detaljert informasjon ble formidlet snarest mulig, allerede fra fase I i prosessen.

En viktig side ved IT-omleggingen var å utvikle seniorledergruppen og skape funksjonelle arbeidslag i IT-organisasjonen. Dette er som sagt en viktig brekkstang som både kan sette fart i endringsprosessen og påvirke de langsiktige resultatene i positiv forstand. IT-ledergruppen startet denne prosessen med å vurdere dagens prestasjon ut fra følgende faktorer: klare felles og funksjonelle mål, effektivt samarbeid om måloppnåelse i gruppen, gruppens arbeidsmiljø, graden av uavhengighet i samarbeidet, konfliktløsning, forhold som undergraver gruppens samarbeidsklima, og klare roller og ansvarsforhold. På grunnlag av disse opplysningene jobbet gruppen med å styrke evnen til å fungere horisontalt, og målet var at gruppen i fellesskap skulle utpeke og lede organisasjonens strategiske retning innen IT. Ledergruppen skal i fortsettelsen evaluere sine egne prestasjoner hvert halvår. Neste fase i denne prosessen er tilpasning på tvers av flere sjikt, som omfatter neste ledernivå i IT-organisasjonen.

De første resultatene etter innføringen av ny design for IT-organisasjonen er oppløftende. En standardisert undersøkelse av holdninger i organisasjonen viser økende innsatsvilje og engasjement i IT-organisasjonen. Det var en gjennomsnittlig økning på 8 prosent i positive holdninger på 21 av 22 faktorer, og enkelte faktorer hadde skårer som lå på mellom 5 og 16 prosentpoeng høyere enn før. I tillegg viser undersøkelser at kundene blir stadig mer fornøyd. Organisasjonen har lyktes i å senke kostnadene gjennom mer effektiv prosjektstyring og langt høyere intern effektivitet. Mer fornuftig utvelgelse og prioritering av prosjekter med utgangspunkt i forretningsstrategien og med sterk involvering av forretningspartnere gjør at man har eliminert unødvendig arbeid og flyttet kompetansen over på de viktige arbeidsoppgavene. I én funksjon av organisasjonen klarte de for eksempel å redusere antall aktive IT-prosjekter fra 48 til 3.

Denne IT-organisasjonen er selvfølgelig bare så vidt i gang med endringsprosessen, men de første resultatene er oppmuntrende. Det ligger mye arbeid og energi bak organisasjonens mål om gode prestasjoner og toppresultater. Men som i de fleste endringsprosesser av denne størrelsesorden har man også her begått feil og sløst vekk noen muligheter. Selv om man brukte tid på å sikre støtte fra sentrale ledere i hele organisasjonen, klarte IT-ledelsen ikke å få etablert noen dypere forståelse og interesse for resultatene man håpet at endringsprosessen ville bringe. Fremdriften ble heller ikke formidlet tydelig nok, og kom heller ikke ofte nok underveis i prosjektet. Disse manglene førte i sin tur til at man måtte bruke mye tid

og ressurser på å håndtere uventet motstand i iverksettelsesfasen. Det ble lagt stor vekt på intern kommunikasjon i IT-organisasjonen, og IT-ledelsen tok hyppig initiativ til individuelle samtaler og diskusjoner i mindre grupper. Dette var et effektivt tiltak for å dempe intern ryk-tespredning og likegyldighet. En viktig lærdom fra dette eksemplet er imidlertid at en solid kommunikasjonsstrategi må omfatte organisasjonen som helhet for at endringsprosessen skal gli greit.

Noter

- 1 Dette eksemplet er i hovedsak basert på Ruigrok (2000).
- 2 Bartlett og Ghoshal (1990).
- 3 Dette eksemplet er i sin helhet hentet fra Williams og Rains (2007).