

Dag
Ingvar
Jacobsen

Organisasjonsendringer
og
endringsledelse

3. utgave



FAGBOKFORLAGET

Organisasjonsendringer og endringsledelse

**Dag
Ingvar
Jacobsen**

**Organisasjonsendringer
og
endringsledelse**

3. utgave



FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2019 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved

1. utgave 2004
2. utgave 2012
3. utgave / 1. opplag 2018

ISBN: 978-82-450-3177-5
ISBN (trykt): 978-82-450-2492-0

Tilrettelagt for e-bok: John Grieg, Bergen
Forsidedesign ved forlaget
Forsidefoto: © Shutterstock/Dmitriy Rybin

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00 Faks: 55 38 88 01
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarframstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

Forord

Det er ikke tvil om at denne boken har truffet en «nerve», eller hva man skal kalle det, i tiden. Det er jo snart 15 år siden første utgave kom ut, og når det nå er på tide med en tredje utgave, er det på bakgrunn av mer enn hundre foredrag som jeg har holdt i forbindelse med boken i løpet av de siste 4–5 årene. Det å gjennomføre så mange foredrag over ett tema gir en betydelig læringseffekt, først og fremst på grunn av alle tilbakemeldingene, både kritiske og støttende, som jeg får. Disse tilbakemeldingene har ført til at jeg fikk et ganske intenst ønske om å endre noe jeg allerede var ganske godt fornøyd med.

Slik sett er dette et brudd med mye av det jeg sier på slutten av denne boken, nemlig at man skal være forsiktig med å endre på ting som fungerer, bare for å endre. «If it ain't broke, don't try to fix it», som amerikanerne sier. Jeg har ikke forsøkt å «fikse» boken slik at den er blitt noe helt annet. Snarere er det snakk om en inkrementell, stegvis justering i forhold til tidligere utgaver. Ikke minst er det lagt stor vekt på å oppdatere boken på nyere forskning på organisasjonsendring, og understreke ytterligere endringslederens rolle som meningsskaper og meningsformidler.

De tidligere utgavene av boken, som denne utgaven bygger på, ble forbedret ved hjelp av gode og konstruktive kommentarer fra Gro Ladegård, Haldor Byrkjeflot, Inger Stensaker og Erik Døving. Denne gangen går det den største takken til «mine» studenter på masterkurset i «Organizational change and change management» her ved Universitetet i Agder. I tillegg går en stor takk til alle som inviterte meg til å holde foredrag om endring og endringsledelse for ansatte og ledere i en lang rekke virksomheter: Tore Hillestad, Harald Engeseth og Rune Rønning (NHH/AFF); Morten Øgård og Linda Hye (UiA); Lone Lønne Christiansen, Julie Ek Holst-Jæger, Eva H. Jonskås og Erik Nordlund (Utdanningsdirektoratet); Betty Steinsvik, Morten Brattvoll, Kjell Arne Røvik og Lars Aage Rotvold (UiT, Norges Arktiske Universitet), Egil Weider Hartberg (Høgskolen i Innlandet); Per-Oskar Schjølberg (KS) og Inge Vinje (Universitetet i Sørøst-Norge). Som vanlig går en stor takk til Fagbokforlagets profesjonelle stab i alle ledd, ikke minst til den aldri

hvilende Knut Ebeltoft, som i tillegg til å være en fabelaktig forlagsredaktør piffer opp en forfatters hverdag med stadig særere musikk tips.

Å skrive bok er jo ikke en demokratisk øvelse, så jeg har forholdt meg nokså eneveldig til hvilke kommentarer jeg har tatt hensyn til og ikke. Dermed er selvfølgelig alle feil og mangler kun mitt ansvar.

Kristiansand, juli 2018

Dag Ingvar Jacobsen

Innhold

DEL I

ORGANISASJONSENDRING	11
----------------------	----

KAPITTEL 1

ENDRING OG STABILITET	13
En konseptuell modell for planlagt endring	17
Sentrale elementer i en teori om planlagt organisatorisk endring	23
Organisasjonsendring – en konseptuell modell	25

DEL II

ORGANISASJONSENDRING – DRIVKREFTER, INNHOLD OG OMFANG, KONTEKST OG PROSESS	29
---	----

KAPITTEL 2

HVORFOR ENDRE? ENDRINGERS DRIVKREFTER	31
Perspektiv 1: Planlagt endring – intensjoner som drivkraft	32
Perspektiv 2: Endring som livssykluser – vekst som drivkraft	34
Perspektiv 3: Endring som naturlig utvelgelse – konkurranse om knappe ressurser som drivkraft	38
Perspektiv 4: Endring som dialektisk prosess – interessekonflikt som drivkraft	42
Perspektiv 5: Endring som anarki – tilfeldigheter som drivkraft	44
Drivkrefter i planlagt endring – objektive og subjektive	46
Drivkrefter – subjektive oppfatninger, ikke objektive motorer	47
Drivkrefter – ulik klarhet og styrke	51

KAPITTEL 3

HVA ENDRES? ENDRINGENS INNHOLD OG OMFANG	55
Endringens innhold	58
Endringens innhold: produksjonsprosessen	61
Endringens innhold: organisasjonens formelle elementer (struktur)	62

Endringens innhold: organisasjonens uformelle elementer (kultur)	66
Sammenheng mellom formelle og uformelle elementer – institusjoner og arketyper	68
Reell og symbolsk endring	71
Endringens omfang – utvikling eller brudd	73
Endringens omfang – produkt eller tjeneste og marked	75
Endringens omfang – teknologi og produksjon	76
Endringens omfang – endring av konfigurasjon eller arketype	78
Utvikling eller brudd? Ja takk, begge deler	81
Oppsummering	84

KAPITTEL 4

HVOR FINNER ENDRINGEN STED? ENDRINGSKONTEKSTEN	87
Indre kontekst	88
Teknologisk kontekst	89
Strategisk kontekst	90
Strukturell kontekst	91
Tett og løs kobling.	93
Størrelse og alder	95
Historisk kontekst.	96
Ressursmessig kontekst.	98
Kulturell kontekst	99
Uformelle maktforhold	102
Ytre kontekst – stabilitet og institusjonalisering	104
Tekniske omgivelser – grad av stabilitet	105
Institusjonelle omgivelser – regulative forhold	106
Institusjonelle omgivelser – normative forhold.	108
Institusjonelle omgivelser – kognitive forhold	110
Kontekst og endring	111

KAPITTEL 5

HVORDAN SKJER ENDRING? ENDRINGSPROSESSEN	113
Tidselementet i endringsprosesser	114
Tidsperspektivet på endring.	115
Proaktiv og reaktiv endring	117
Tidsmessig sammenheng («path dependence»).	120
Timing	122
Reaksjoner på endringsinitiativer	124
Oppslutning om endring.	125
Motstand mot endring	127

Oppslutning og motstand – en modell	129
Årsaker til oppslutning og motstand	130
1 Faglig enighet og faglig uenighet	130
2 Frykt for det ukjente	131
3 Tap eller gevinst av personlige goder	132
4 Tap av identitet	133
5 Ekstraarbeid	134
6 Sosiale relasjoner	134
7 Psykologiske kontrakter	135
8 Endrede maktforhold	136
9 Symbolsk orden	137
10 Aktører i omgivelsene	138
Den positive motstanden	139
Fra prosessforståelse til ledelse	140

DEL III

FRA FORSTÅELSE TIL HANDLING – GJENNOMFØRING AV PLANLAGT

ORGANISASJONSENDRING	143
--------------------------------	-----

KAPITTEL 6

ENDRINGSSTRATEGIER	145
To hovedstrategier	146
Strategi E	147
Mål for endring: synlige, kvantitative resultater	148
Den formelle ledelsens rolle: «top-down»	150
Endringens innhold: strategier, strukturer og systemer	152
Planlegging: formell og sekvensiell	155
Å skape motivasjon for endring: bruk av finansielle incentiver	157
Bruk av konsulenter: eksterne spesialister	158
Strategi O	159
Mål for endring: læringsevne	161
Den formelle ledelsens rolle: «bottom-up»	164
Endringens innhold: individer, grupper og kulturer	166
Planlegging: inkrementell og eksperimenterende	169
Å skape motivasjon for endring: deltakelse og indre drivkrefter	171
Bruk av konsulenter: prosess-spesialister	173
Strategi E og strategi O – en kort oppsummering	174

KAPITTEL 7

LEDELSE AV ENDRINGSPROSESSER	177
Ledelse – «opptining» og gjennomføring	178
«Opptining»	180
Viktig, riktig og god.	181
Endringslederens meningsskaping – fortolkning av historien	183
Endringslederens meningsskaping – kontekstualisering av nåtiden	186
Endringslederens meningsskaping – fortelling om fremtiden	187
Endringslederens meningsgiving – kommunikasjon gjennom språk	189
Endringsledelse – kommunikasjon gjennom handling	191
Gjennomføring.	194
Lederstil E: Håndtering av motstand	195
Lederstil O – inspirasjon og støtte	202
To lederstiler – to logikker	207

KAPITTEL 8

VEIEN VIDERE – KOMBINASJONER OG HYBRIDER.	211
Forutsetninger for valg av endringsstrategi og lederstil	212
Ideelle forutsetninger for strategi E og strategi O	212
Hybride endringsstrategier	218
Sekvensering av endringsstrategier.	223
De-kobling av strategier	225
Ambidekstre organisasjoner	226

EPILOG: ENDRINGENS TYRANNI?	231
Planlagt endring, subjektive drivkrefter og «selgere» av endring	233
«Å endre eller ikke, det er spørsmålet»	236

LITTERATUR	239
----------------------	-----

NOTER	265
-----------------	-----

STIKKORDREGISTER	285
----------------------------	-----

Del I

Organisasjonsendring

Kapittel 1 Endring og stabilitet

Endring og stabilitet

Vi lever i en tid der endringer er høyst synlige og merkbare. Aller sterkest merker vi det på det teknologiske området, der et stadig mer inkluderende internett, kunstig intelligens og «big data» fører til at helt nye organisasjoner dukker opp, mens andre raderes ut eller endres til det ugjenkjennelige. Virksomheter som Uber, Spotify, Facebook og Airbnb, samt fenomener som kryptovaluta og blockchain-teknologi, representerer enorme utfordringer for etablerte næringer, som drosjevirksomhet, hotellvirksomhet, banker og forsikringsselskaper, aviser og mediehus. Samtidig veves verden stadig tettere sammen, både økonomisk, kulturelt og politisk. Svingninger på børsen i Shanghai får raskt konsekvenser for finansmarkedene i Norge og USA, politiske uroligheter i et land utløser flyktningstrømmer, nyheter om seksuell trakassering i Hollywood får konsekvenser for norske bedrifter og politiske partier, og endringer i et lands skatteregler får direkte konsekvenser for en lokal entreprenørs beslutning om lokalisering av produksjonen sin.

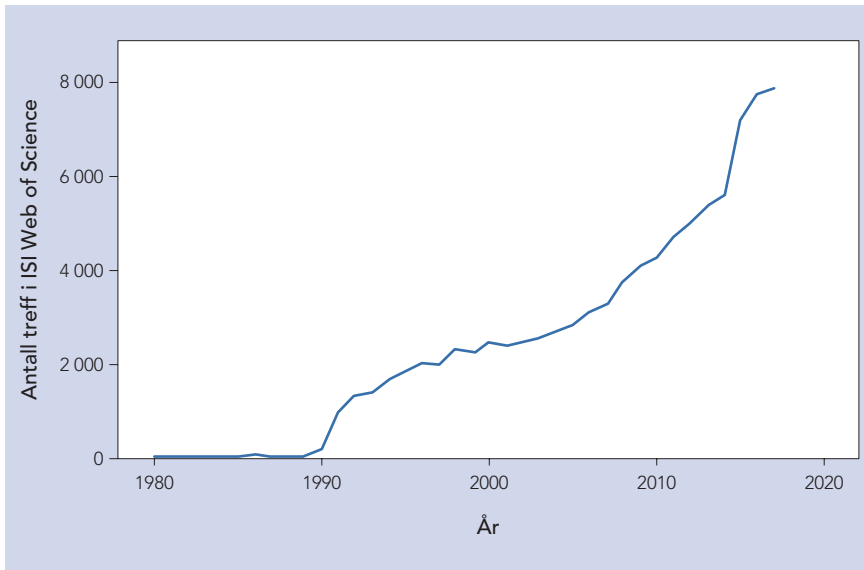
Innad i enkeltland settes tradisjonelle politiske strukturer under sterkt press. Bare se på valget av den franske presidenten Emmanuel Macron i 2017, en person uten et tradisjonelt politisk parti bak seg, eller valget av Donald Trump til president i USA, en person som til og med var uønsket av flertallet i eget parti. Godt etablerte overnasjonale strukturer, som Den europeiske union, settes under sterkt press både på grunn av utmelding av tradisjonelle støttespillere («Brexit») og på grunn av autoritære utviklingstrekk i flere av de nyere medlemslandene. Det samme skjer med viktige internasjonale avtaler for handel og klima når USA bestemmer seg for å trekke seg ut.

Norge er heller ikke et skjermet område for globale endringer. Sommeren 2014 var oljeprisen for et fat nordsjøolje 115 dollar per fat. Litt over et år senere var prisen mer enn halvert. Statistisk sentralbyrå beregnet at denne nedgangen førte til tap av minst 25 000 arbeidsplasser i løpet av litt mer enn et år. Store bedrifter vaklet, og mange av de små måtte legge inn årene eller se at livsverket ble kjøpt opp av større og sterkere aktører. I dagliglivet ser vi hvordan ny teknologi endrer mange arbeidsplasser, fra at personalet i kassa på supermarkedet forsvinner til fordel for selvbetjeningsbetaling, til at vask og rengjøring av lokaler ivaretas av roboter heller enn av mennesker.

Også norsk offentlig sektor befinner seg i en konstant endringsprosess. Fra og med 2020 skal mer enn 70 kommuner slå seg sammen, noe som kommer til å være den største fusjonsbølgen som Norge noen gang har opplevd på så kort tid. En million innbyggere vil bli berørt, og flere titusener ansatte vil få nye oppgaver, nye kolleger og nye arbeidsteder. I norske skoler pågår et kontinuerlig utviklings- og endringsarbeid for å tilpasse seg ny teknologi og en mer sammensatt demografi. Helsesektoren jobber kontinuerlig med å iverksette ny helseteknologi for å møte utfordringene med en stadig aldrende befolkning. Og ikke minst må hele velferdsstaten forberede seg på at det blir betydelig færre unge mennesker i arbeid i forhold til pensjonister, noe som igjen fører til store utfordringer for finansiering av velferdsstaten på det nivået vi kjenner i dag.

Økende endringstakt gjenspeiles også i organisasjonsteorien og -forskningen. Fra å handle om hvordan man kunne oppnå stabilitet – enten det var ved å utforme byråkratiske strukturer for å standardisere menneskers atferd, eller ved å skjerme produksjonsskjernen fra ytre påvirkning – har organisasjonsteorien gått mer i retning av å fokusere på bevegelse, dynamikk og endring. Hvordan skjer det? Hvorfor endres organisasjoner på så mange ulike måter? Hvilken fremgangsmåte er best for å få til endring? Endring er blitt så sentralt at redaktørene av den siste *Handbook of Organization Studies* – en slags bibel innenfor organisasjonsteori – valgte å ikke inkludere et eget kapittel om endring. Endring var, ifølge redaktørene, integrert i alle de andre kapitlene.¹

Samtidig publiseres det stadig mer forskning på organisatorisk endring. Et søk på ordene «endring» og «organisasjon» på ISI Web of Science (kun vitenskapelige artikler) fra 1980 til i dag ga treff på 2354 artikler med ordene i tittelen, og til sammen mer enn 94 000 treff på ordene som tema («topic») i artikkelen. Utviklingen fra 1980 til 2017 på treff i tema er vist i figur 1.1.



FIGUR 1.1. Søk på begrepet «endring» (change*) og (and) «organisasjon» (organization*) som tema (topic) i ISI Web of Science 1980 til og med 2017 (gjennomført april 2018). Vertikal akse = antall treff per år.

Som figuren viser, har det vært en tilnærmet eksplosiv økning i forskningen på organisatorisk endring fra begynnelsen av 1990-tallet til i dag.²

Det betyr ikke at alt er endring.³ Denne boken bygger på en antakelse om at organisatorisk stabilitet fremdeles på mange måter er normaltilstanden. De fleste av oss går på jobb eller studie med en visshet om at arbeidsplassen og studiestedet er nokså like slik de var i går, og slik de var for et par år siden. Vi går til kontoret eller studieplassen vår, vi treffer kolleger og medstudenter som vi kjenner fra før, vi utfører oppgaver som vi kjenner igjen, og vi spiser lunsj til mer eller mindre faste tider. Utgangspunktet for denne boken er at organisasjoner kjennetegnes av *forutsigbarhet*, og at endring bryter med forutsigbarheten.

Det betyr ikke at vi skal sette likhetstegn mellom stabilitet og at tilstanden er statisk eller stillestående. Ingen organisasjoner – eller andre sosiale systemer – står noen gang helt stille. Alle steder der mennesker er til stede, handler og samhandler, de er dynamiske, i en viss flyt. Du oppdager stadig nye sider ved en kollega eller medstudent, du justerer litt på når og hva du spiser til lunsj, du finner ut en litt bedre måte å bruke PC-en på, osv. Dette er imidlertid en type endring rettet mot å skape en opplevelse av stabilitet, forutsigbarhet. Det å lære noe nytt om

kollegaen din, om PC-en din eller om spisevanene dine er med på å forsterke en generell måte å gjøre ting på. Du blir stadig tryggere og sikrere i din rolle som arbeidstaker eller student. Denne kontinuerlige tilpasningen som finner sted, er dermed rettet mot å forsterke det du allerede kan og vet, noe som enkelte har kalt «raffinering av det kjente». Handlinger som har fungert godt tidligere, har en tendens til å bli reproduisert.⁴ Reproduksjonen er aldri perfekt, så noe endring vil finne sted. Likevel er denne boken basert på at en slik type dagligdags dynamikk ikke er tilstrekkelig til at det skal kalles endring. Endring i denne boken forstås som handlinger der man i større eller mindre grad bryter med tidligere handlingsmønstre, noe som skaper en situasjon preget av *uforutsigbarhet*. Boken er ikke først og fremst opptatt av den dagligdagse dynamikken som finner sted i alle organisasjoner. Det betyr ikke at denne dynamikken ikke anerkjennes, den er bare ikke hovedfokuset.

I tillegg blir søkelyset satt på en spesiell type endring, nemlig planlagt eller intensjonalt endring. Mye av den dagligdagse dynamikken er kontinuerlig, fremvoksende og ofte ikke særlig gjennomtenkt. Mennesker tilpasser seg uten å ha en klar plan. Hovedfokuset er hva slags muligheter vi har til å endre våre organisasjoner til det bedre. I et slikt utgangspunkt ligger det en grunnleggende antakelse om at vi mennesker har mulighet til å skape vårt eget liv, og dermed også å forme våre organisasjoner slik at de forbedres. Å ha et slikt utgangspunkt er ikke det samme som å anta at vi også klarer å skape forbedring. Å ha en intensjon om å oppnå noe er ikke det samme som å si at vi faktisk oppnår det. Et slikt utgangspunkt fanges opp i det følgende sitatet:

Hvorfor klarer vi ikke å endre våre organisasjoner? Listen over organisasjoner som ikke lenger eksisterer fordi de ikke klarte å utvikle seg, vokser fra år til år. (...) Etter seks tiår med forskning, uant ressursbruk og enorm innsats fra forskere, ledere og konsulenter er situasjonen slik at endringsforsøk ikke når målene sine, mislykkes totalt, eller gjør ting verre.⁵

I en verdensomspennende undersøkelse av mer enn 3000 ledere svarte mer enn en tredjedel av dem at iverksatte endringstiltak ikke hadde gitt den ønskede effekten.⁶ Generelt antas det at så mye som 70 % av alle endringsforsøk mislykkes. Bildet som tegnes her, er kanskje i overkant pessimistisk,⁷ men det antyder noe viktig: Det er mange som forsøker å endre organisasjoner til det bedre, men det betyr ikke at de dermed alltid lykkes. Ambisjonen for denne boken at kunnskapen den

inneholder, kan bidra til å øke sannsynligheten for å lykkes med planlagt endring. Den inneholder ingen garanti for endring eller noen form for oppskrift på hvordan man skal gå fram. Snarere er det en bok med en rekke innsikter fra forskningen på endring generelt, og planlagt endring spesielt, som kan anvendes for å planlegge og gjennomføre endringer i organisasjoner.

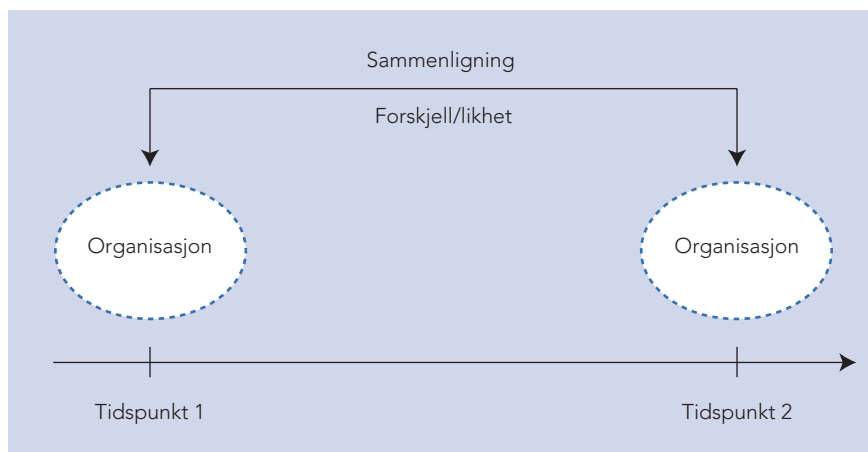
Boken har to grunnleggende hensikter. Den første er å gi en forståelse av det komplekse og sammensatte fenomenet organisasjonsendring. Dette er en analytisk gjennomgang av fenomenet endring. Ordet *endring* benytter vi i dagligtalen til å betegne en rekke forhold, noe som gjør at det fremstår som en beskrivelse av ett enkelt, entydig fenomen. Men ordet er også ofte brukt så abstrakt at det er nesten umulig å spesifisere i mer konkrete termer.⁸ I denne boken presiseres det at endring er mange forskjellige fenomener, skjer på mange ulike måter og kan ha helt ulike årsaker og drivkrefter. En slik analytisk gjennomgang er nødvendig for å avgrense hvorvidt og eventuelt under hvilke forutsetninger planlagt endring vil være mulig. Den andre hensikten med boken er å gi et bidrag til en konstruktiv teori om planlagt organisasjonsendring. Med konstruktiv menes her at boken forsøker å gi noen råd til mennesker som ønsker eller må endre en organisasjon. Leseren må likevel ikke forvente en «smørbrødtype» over tiltak og lederteknikker som man må ta i bruk for å kunne lykkes. I beste fall vil leseren finne noen mulige handlingsalternativer, og eventuelt under hvilke forutsetninger disse handlingene vil virke som planlagt. Antakeligvis vil man – etter å ha lest boken – sitte igjen med flere spørsmål enn svar. Håpet er bare at spørsmålene er mer kvalifiserte enn før man begynte lesingen.

En konseptuell modell for planlagt endring

Det finnes mange ulike definisjoner av endring, men de aller fleste av dem inneholder en eller annen variant av ulike tilstander. I denne boken baserer vi oss på følgende definisjon: *En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkter.* Enda mer presist kan dette uttrykkes som følger: «Endring (...) er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon».⁹

Vi vil for eksempel si at en organisasjon har endret seg hvis den formelle strukturen er endret fra ett tidspunkt til et annet, eller at måten folk opptre på i organisasjonen, er forskjellig på to tidspunkter.

Denne definisjonen gjør oss bevisst på to sentrale elementer i endring. Det første er knyttet til *tid*.¹⁰ Det er umulig å tenke seg endring uten å bringe inn tidsdimensjonen. For å kunne studere endring må vi kunne sammenligne situasjoner på to ulike tidspunkter. Det andre sentrale elementet er at all endring må kunne knyttes til *et objekt, et fenomen eller en tilstand*. I denne boken er objektet eller fenomenet organisasjoner. Muligens høres det paradoksalt ut, men for å kunne snakke om endring som et spesielt fenomen forutsetter vi stabilitet. Det betyr at vi må kunne beskrive organisasjonen på ett tidspunkt, og så sammenligne den samme organisasjonen på et senere tidspunkt. Kun gjennom en slik sammenligning kan vi fastslå om det er forskjeller, og dermed om endring har funnet sted eller ikke. I en figur kan dette fremstilles på følgende måte:



FIGUR 1.2. Endring som forskjell mellom to ulike tidspunkter.

Antakelsen om at organisasjoner kan betraktes som stabile objekter, er, som vi drøftet innledningsvis, ikke uproblematisk. Organisasjoner er sosiale systemer, ikke (bare) fysiske objekter, og vil dermed hele tiden være i en eller annen form for utvikling.¹¹ En gruppe mennesker – og det er det organisasjoner består av – kan knapt være helt identiske på to ulike tidspunkt. I en ytterliggående tolkning vil noen kunne påstå at alt er i endring hele tiden, at alt flyter. Den greske filosofen Heraklit er tillagt et slikt syn, og dermed også det kjente sitatet om at du ikke vil kunne stige ned to ganger i den samme elven.¹² Fordi vannet renner kontinuerlig, kan ikke elven være den samme på to ulike tidspunkter. Sokrates argumenterte

mot Heraklit, og hevdet at ting er både stabile og flytende, men at erkjennelse av noe forutsetter en viss grad av stabilitet.¹³ Man kan ikke vite hva som ikke er der. Denne boken bygger dermed mer på et sokratisk syn enn på det synet Heraklit sto for. Nå kan det tilføyes at nyere tolkninger legger til grunn at Heraklit heller bør ses som en filosof som tok opp motsetninger, og hvordan de var nødvendige for hverandre. For selv om vannet i elven er forskjellig fra det ene tidspunktet til det andre, kan man like fullt påstå at elven er den samme. Noe endres, og noe er stabilt. Faktisk kan Heraklit også tolkes slik at endring er nødvendig for å oppnå stabilitet. Hvis ikke vannet rant og endret seg hele tiden, ville også elven forandre seg og bli til noe annet enn nettopp en rennende elv.¹⁴

Selv om vi i utgangspunktet betrakter organisasjoner som relativt stabile «ting», støter vi mot flere uavklarte problemer. Et av dem er å definere grenser for når vi kan si at en organisasjon har endret seg. På den ene siden får vi et problem med å definere klart hvor stor forskjell det må være på de to tidspunktene for at vi skal kunne definere det som at endring har funnet sted. Er små justeringer i praksis, en liten forskyvning i tidsbruk eller en beskjeden omrokking av oppgaver mellom to personer nok til at vi skal kalle det endring? I denne boken vil vi definere slike endringer mer rettet inn mot å forsterke stabilitet enn som endring. På den andre siden er det vanskelig å trekke en klar grense mellom endring og total transformasjon, det vil si at en organisasjon er gått over til å være noe helt annet. Et eksempel er norske avisers tilpasning til ny teknologi. Bare på noen få år er papiravisene i ferd med å forsvinne, journalistene jobber på en helt annen måte, og reklameinntekter er overført fra papir til nett. Er VG i 2018 sammenlignbart med VG i 2010, eller blir det som å sammenligne epler og pærer? Det finnes få klare svar på slike spørsmål, men problemstillingene vil dukke opp med jevne mellomrom gjennom hele boken.

Samtidig er det klart at endring ikke bare kan betraktes som forskjell mellom to statiske tilstander. All endring må innebære en form for bevegelse, fra én relativt stabil tilstand til en annen relativt stabil tilstand. Endring må dermed også betraktes som en *prosess*, som en strøm av hendelser og handlinger som bringer en organisasjon fra det ene punktet til det andre.¹⁵ Dette kan illustreres ved å utvide figur 1.2: