

Radikal endring og innovasjon

Forfatter: [Inger Stensaker](#) Publisert: [7/2018](#) s. (38-48) Fagfellevurdert



INGER STENSAKER er professor ved Institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole og leder av satsningsprogrammet FOCUS ved SNF/NHH. Hun forsker og underviser i strategiske endringer, endringsledelse og iverksetting av strategi.

Et nytt blikk på den tohendige løsningen

SAMMENDRAG

Hvordan kan etablerte bedrifter fornye seg og utvikle radikalt nye forretningsmuligheter samtidig som de opprettholder og videreutvikler eksisterende forretning? Dette er et spørsmål mange bedrifter må forholde seg til. Strategifaget har lansert den tohendige løsningen som handler om at den etablerte bedriften etablerer en separat enhet innenfor virksomheten med mandat til å innovere. Bedrifter på tvers av bransjer har tatt i bruk løsningen, og det finnes en stor forskningslitteratur som dokumenterer selve løsningen og effekten av den. Mens eksisterende forskning tar for seg toppledelsens viktige rolle, vet vi mindre om de utfordringer og krav ledelsen i de nyetablerte enhetene møter. Med utgangspunkt i en pilotstudie av tre virksomheter i forskjellige bransjer tar vi et nytt blikk på den tohendige løsningen ved å studere ledelse i og av den nyetablerte enheten. Noen av utfordringene fra dette perspektivet handler om avhengigheter mellom den nye enheten og den etablerte organisasjonen. Vi ser nærmere på ulike typer avhengighet og hvordan enhetslederne håndterer dette, og drøfter funnene i lys av endringsteori.

Introduksjon

Den mest radikale formen for omstilling en organisasjon kan oppleve, innebærer at spillereglene i bransjen endres fundamentalt og eksisterende produkter, tjenester, forretningsmodeller og kompetanse mister sin verdi, mens nye forretningsmuligheter tar over. Antallet konferanser om disrupsjon tyder på at forståelsen (og kanskje også frykten) for radikal endring så absolutt er til stede i norsk næringsliv. Samtidig knytter det seg stor usikkerhet til hvor raskt og akkurat hvordan ny teknologi og nye rammevilkår vil påvirke den enkelte bedrift og bransje. Mange ledere og ansatte har et genuint ønske om å radikalt fornye virksomheten, men inntektene stammer gjerne fra dagens forretning. Etablerte virksomheter må derfor drive radikal fornyelse samtidig som dagens butikk opprettholdes og effektiviseres. Dette er en krevende øvelse, spesielt i bedrifter som har hatt stor suksess med dagens forretningsidé. Så hvordan få det til?

En kjent organisatorisk modell som muliggjør radikal fornyelse samtidig som dagens forretning ivaretas, er den *tohendige løsningen* (på engelsk *ambidextrous solution*). Denne løsningen ble introdusert av Tushman og O'Reilly for over tyve år siden (Tushman & O'Reilly, 1996). Det handler om å dele ulike oppgaver strukturelt ved å etablere en ny organisatorisk enhet med ansvar for radikal fornyelse. Det er ikke snakk om en tradisjonell forsknings- og utviklingsavdeling (FoU), men likner mer på forretningsutvikling (diversifisering) hvor det etableres en ny forretningsenhet som skal drive med noe ganske annet enn kjernevirksomheten. Forskjellen er at den tohendige løsningen eksplisitt legger til rette for at det nye som utvikles, om nødvendig skal kunne konkurrere med eksisterende produkter og tjenester. Argumentet er at det er bedre å kannibalisere seg selv enn å overlate det til konkurrenter og nykommere. Men samtidig med radikal fornyelse skal den etablerte forretningen effektiviseres.

Det finnes en stor forskningslitteratur som dokumenterer bruken og effektene av den tohendige løsningen (for en god oversikt, se O'Reilly & Tushman, 2013). Empiriske studier av internasjonale bedrifter innenfor avisbransjen (*USA Today*), matvarebransjen (Nestlé) og mediebransjen (BBC) tyder på at løsningen kan fungere på tvers av bransjer. En rekke casestudier og bøker går i dybden og viser hvordan den tohendige løsningen fungerer i praksis på bedriftsnivå (se for eksempel O'Reilly & Tushman, 2016). Det har også etter

hvert vokst frem alternative løsninger og variasjoner av den tohendige løsningen (Birkinshaw, Zimmermann & Raisch, 2016), men strukturell deling er fortsatt den mest kjente av disse. Anekdotiske eksempler tyder på at den tohendige løsningen også er godt kjent i norsk næringsliv. Virksomheter som Schibsted, DNB og Telenor har tatt i bruk varianter av løsningen.

Toppledelsens viktige rolle har vært fremhevet og studert, men det skrives forbløffende lite om utøvelse av ledelse i de nyetablerte enhetene. Dette er overraskende, da det hjelper lite å etablere en ny enhet med mandat å fornye dersom ledelsen i den nye enheten opplever dårlige rammebetingelser for å kunne levere på mandatet. I motsetning til entreprenører arbeider nye enhetsledere innenfor et større system, og et sentralt spørsmål handler om hvor autonome de egentlig er, og hvordan de håndterer eventuelle avhengigheter i det større systemet. For uansett hvor støttende topplederen opptrer, vil jobben i hovedsak måtte gjøres innenfor den nye enheten. I denne artikkelen skal vi derfor ta et nytt blikk på den tohendige løsningen ved å se den fra den nye enhetsledelsens perspektiv. Mens den tohendige løsningen legger opp til strukturell deling og stor grad av autonomi, stiller vi spørsmålet: *Hvor autonome opplever nye enhetsledere at de er i den tohendige løsningen, og hvordan håndterer de eventuelle avhengigheter for å kunne levere på sitt mandat om å fornye radikalt?*

Teori: Den tohendige løsningen

O'Reilly og Tushman (1996; 2013) har systematisk bygget opp empiriske bevis som tyder på at etablerte aktører kan lykkes med å håndtere radikal endring og innovasjon dersom de tar i bruk den tohendige løsningen.

Utfordringene med å omstille store, etablerte organisasjoner er godt kjent både for ledere og forskere. Samtidig som virksomheter videreutvikler og styrker sine kjernekapabiliteter og blir mer og mer effektive, vokser tregheten og motstanden mot større endringer frem (Leonard-Barton, 1992). Styrken ved skala, effektivitet og lang erfaring kan fort bli en av de største utfordringene dersom radikal fornyelse blir nødvendig. Organisasjoner har en tendens til å utvikle et sterkt immunforsvar mot endringer (Kegan & Lahey, 2009). Jo mer suksess bedriften har hatt med det etablerte, dess større kostnad og risiko oppleves ved å endre og fornye seg (O'Reilly & Tushman, 2016).

Ifølge O'Reilly & Tushman (2004; 2016) er det nettopp derfor en etablert organisasjon bør strukturelt dele radikal nytenkning fra kontinuerlig forbedring av det eksisterende. Ifølge disse forskerne er separasjon avgjørende, samtidig som tilhørigheten til den etablerte virksomheten utgjør et viktig konkurransefortrinn vis-a-vis entreprenører. Den nye enheten kan trekke på ressurser og kompetanse fra den etablerte virksomheten, mens entreprenører ofte må kjempe hardt for å sikre seg tilstrekkelige ressurser og nødvendig kompetanse.

Den strukturelle delingen sikrer at den nye enheten kan trekke på noe av det etablerte, samtidig som den utvikler seg til noe helt distinkt. For å unngå smitteeffekter og å bli spist opp av den etablerte kulturen, bør den nye enheten ifølge teorien plasseres så langt unna (geografisk og/eller organisatorisk) etablerte enheter som mulig. Siden enhetene har ulike mandat og oppgaver, vil ansatte kunne spesialisere seg. De som ønsker å jobbe med etablerte produkter og tjenester, får mulighet til å videreutvikle og forbedre disse, mens de som ser muligheter i radikalt nye måter å jobbe på, kan søke seg til den nye enheten. Ansatte som er endringsvillige, søker seg dermed til endring, mens ansatte som er skeptiske eller trenger noe mer tid på å omfavne det nye, kan få lov til å konsentrere seg om det etablerte.

I en startfase vil den nye enheten kunne bli utfordret av det etablerte på grunn av trusselen om kannibalisering. Strukturell deling og et mandat fra topplederen om radikal fornyelse betyr ikke at ny enhet automatisk er fredet. I praksis har det vist seg at risikoen for kannibalisering i de fleste bransjer er noe overdrevet. Papiravisene eksisterer fortsatt og lever relativt fint side om side med nettavisene og andre nyvinninger. Det etablerte og det nye vil kunne sameksistere over lang tid, og det er nettopp denne sameksistensen av tilsynelatende paradoksale oppgaver som den tohendige løsningen muliggjør. Usikkerheten knyttet til akkurat når tidsmessig nye produkter, tjenester og forretningsmodeller tar over, blir derfor håndtert innenfor modellen.

På konsernnivå opprettholder virksomheten dagens inntektsstrømmer, mens fremtidige forretningsmuligheter utvikles i den nye enheten. Denne typen omstilling vil som alle andre endringer

innbære noen kostnader. Her handler kostnaden om at den nye enheten ikke kan forventes å bringe inntekter og overskudd umiddelbart. I tillegg til trusselen om kannibalisering er ressursallokering til en enhet som ikke bidrar med inntekter og lønnsomhet, en viktig grunn til at etablerte enheter vil utfordre den nye enheten. Toppledelsen får derfor en helt sentral rolle i å sikre at den nye enheten får økonomiske rammer som gjør at den kan levere på sitt mandat, slik at den tohendinge løsningen virker etter hensikten.

Toppledelsens viktige rolle

Toppledelsen utgjør en kritisk suksessfaktor i den tohendinge modellen. Mens ansatte i de ulike enhetene får anledning til å spesialisere seg, må toppledelsen balansere og utvikle tohendinghet. Toppledelsen må legge til rette for at den nye enheten skal kunne lykkes, samtidig som den etablerte virksomheten vies tilstrekkelig oppmerksomhet. Det er fem viktige aspekter toppledelsen må håndtere (O'Reilly & Tushman, 2011):

- Etablere en overordnet strategisk retning som legitimerer den tohendinge løsningen.
- Utvikle en felles visjon og overordnede verdier som virker samlende på enheter som ellers får lov til å utvikle sine egne separate kulturer.
- Sikre eierskap for den tohendinge løsningen hos en samlet toppledelse: Insentiv- og belønningssystemer må være basert på løsningen.
- Sikre separat, men samstemt, arkitektur slik at målrettet integrasjon kan finne sted på senior- og taktisk nivå, for å utnytte ressurser som ligger i det etablerte systemet.
- Evne å håndtere konflikter, ikke minst knyttet til ressursallokering.

Det er enighet om at nye enheter må gis stor grad av autonomi slik at det er mulig å utvikle distinkte kapabiliteter, prosesser og en separat identitet. Enheten skal bevisst bygges opp helt annerledes enn resten av organisasjonen.

Hva kreves av den nye enhetsledelsen?

Ifølge den tohendinge løsningen skal den nye enheten bygges opp med helt andre mål, oppgaver, kompetanse, struktur, kontrollsystemer, kultur og en annen ledelsesrolle. O'Reilly og Tushman (2004) sammenlikner den nye enheten med etablerte enheter slik det er skissert i tabell 1.

Tabell 1 Forskjeller mellom etablerte enheter og nye, innovative enheter.

	Etablerte enheter	Ny enhet
1 Strategiske målsettinger	Kostnader, lønnsomhet	Innovasjon, vekst
2 Kritiske oppgaver	Drift, effektivitet, inkrementelle forbedringer	Tilpasninger, nye produkter og tjenester, banebrytende innovasjoner
3 Kompetanse	Drift, operativ	Entreprenørskap
4 Struktur	Formell, mekanisk	Adaptiv, løsere
5 Kontroll- og belønningssystemer	Marginer, produktivitet	Milepæler, vekst
6 Kultur	Effektivitet, lav risiko, kvalitet, kunder	Risikotaking, tempo, fleksibilitet, eksperimentering
7 Ledelsesrolle	Autoritær, toppstyrt	Visjonær, involverende

Nye enheter bør med andre ord få lov til å organisere seg og utvikle seg i en helt annen retning enn den etablerte virksomheten, mens toppledelsen ivaretar en viss integrasjon mellom disse. Målsettingen om innovasjon betyr at fornyelse blir en sentral oppgave, hvilket krever kompetanse på entreprenørskap. Strukturen i den nye enheten vil være løsere enn i den etablerte, og kontroll- og belønningssystemer bør knyttes opp mot milepæler og vekst fremfor marginer og produktivitet. Kulturen må tuftes på tempo og fleksibilitet, og det blir viktig at ansatte tør å ta risiko og eksperimentere. Lederrollen vil derfor bære preg av å være visjonær og involverende fremfor toppstyrt og kontrollerende.

Metode: Pilotstudie basert på tre case

For å undersøke hva som kreves av ledelsen i de nyetablerte enhetene, designet vi en komparativ casestudie med utgangspunkt i tre nylig etablerte enheter innenfor ulike bransjer. Kvalitative casestudier egner seg godt til å belyse fenomen som er lite kjent, fordi de gir et innblikk i fenomenet i sin naturlige kontekst. Samtlige bedrifter opererte innenfor modne bransjer som hadde eksistert i mange år og kunne betegnes som vellykkede med tanke på produserte resultater. Ett viktig kriterium ved utvelgelse av case var at de nye enhetene skulle muliggjøre radikale (potensielt disruptive) endringer. Et annet var at kannibaliseringsproblematikken måtte være til stede, siden etablerte enheter da vil kunne føle seg truet.

Data består av intervjuer med lederne i de tre enhetene som skal sikre radikal fornyelse. Informasjon som var offentlig tilgjengelig, ble samlet inn som bakgrunnsinformasjon i forkant av intervjuene. Formålet med intervjuene var å danne et bilde av den tohendige løsningen fra perspektivet til de nye enhetslederne samt undersøke hvilke avhengigheter som kan ligge i den tohendige løsningen, og hvordan kan disse håndteres. Dataene ble først analysert for hvert enkelt case og deretter sammenliknet på tvers. Analysene er først og fremst beskrivende og bør betraktes som en pilotstudie som skal danne et utgangspunkt for videre studier.

Introduksjon av tre case

Finans. En ny enhet (NyFin) ble etablert i forbindelse med en konsernomfattende omorganisering i slutten av 2017. Forretningsområdet «nye forretningsmuligheter» ble opprettet med flere underenheter. Vi tar utgangspunkt i en slik underenhet med mandat til å drive frem innovasjon innenfor bankvirksomheten. På grunn av nye reguleringer (PSD2) er bankene pålagt å tilgjengeliggjøre og dele mer informasjon enn det som tidligere har vært praksis. En konsekvens av dette er at kontakten med sluttbrukere svekkes, men samtidig oppstår det muligheter for å etablere nye kontakter og relasjoner innenfor forretningssegmentet. Man går fra mange sluttbrukere (*business-to-consumer*) til færre (*business-to-business*) løsninger. Dette vil medføre store endringer for hele bransjen. NyFin er opprettet for å møte de endrede rammebetingelsene. Tanken er å utvikle nye tjenester basert på mer åpent tilgjengelig informasjon. Utfordringen ligger i å utvikle nye tjenester som oppleves som verdiskapende og dermed utløser betalingsvillighet. I sin ytterste konsekvens handler mandatet om «å lage en konkurrent til VIPPS». Risikoen for kannibalisering ligger i enhetens mandat, og en vellykket leveranse vil påvirke etablerte enheter på ulike (både positive og negative) måter. Enheten ledes av en person med tung erfaring innen innovasjon og entreprenørskap fra andre bransjer, men begrenset erfaring fra finans. Den bemannes av seks-åtte ansatte med i hovedsak teknologisk kompetanse.

Telekom. Den nye enheten (NyTele) ble etablert i utlandet for å søke etter og utvikle nye forretningsmuligheter og vekstmotorer. Dette vil som regel handle om helt andre typer tjenester enn tradisjonell telekommunikasjon, men gjerne koplet opp mot telekom tjenester. Enheten er lokalisert i en annen verdensdel enn hovedkontoret, slik at den er geografisk atskilt. Den ledes av en person med tung erfaring innenfor Telekom og bemannes av i underkant av 30 ansatte som er rekruttert både eksternt og internt. Dersom enhetens investeringer er vellykket, kan nye forretningsområder etter hvert komme til å dominere, men ikke nødvendigvis på bekostning av det etablerte. En viss risiko for kannibalisering er allikevel til stede.

Helse. En ny enhet (NyHelse) ble etablert i nye lokaler for å revolusjonere behandling av en gruppe pasienter. En nasjonal vurdering av denne pasientgruppen resulterte i et pålegg om endring fra myndighetene, og sykehusene valgte ulike løsninger for å svare på dette. Enheten ble etablert for å drive pasientbehandling på nye og innovative måter. Vi betrakter etableringen av NyHelse som en variant av den tohendige løsningen fordi det bygges opp noe helt nytt i en egen enhet innenfor det etablerte systemet, og der er en klar risiko for kannibalisering. Sykehusene har en gitt finansiell ramme, og den nye enheten vil dermed legge beslag på knappe ressurser. Leder for ny enhet ble rekruttert internt og har tung medisinsk og organisatorisk erfaring. Enheten bemannes av i underkant av 200 ansatte som er rekruttert både internt og eksternt.

Analyse: Hvor autonome er de nye enhetene, og hvor ligger avhengighetene?

Et sentralt premiss i den tohendige løsningen er at den nye enheten skal være så separat og autonom som mulig fra det etablerte. I dette avsnittet ser vi derfor spesielt på hvor autonome de nye enhetene i praksis opplever å være, med utgangspunkt i den nye enhetsledelsen sitt perspektiv. De syv faktorene som ifølge teorien skal kjennetegne nye, innovative enheter, legges til grunn for beskrivelsen og analysen av de tre casene (se tabell 2). Avslutningsvis drøfter vi de viktigste funnene og læringspunktene på tvers av casene.

Tabell 2 Oversikt og sammenlikning av nyetablerte enheter i tre forskjellige organisasjoner og bransjer.

	Finans NyFin ledet av Fredriksen	Telekom NyTele ledet av Todesen	Helse NyHelse ledet av Halvorsen
1 Strategiske målsettinger	Nye forretningsmuligheter / disrupsjon	Nye forretningsmuligheter og vekstmotorer	Radikalt innovativ måte å organisere og utføre helsetjenester på overfor en konkret pasientgruppe
2 Kritiske oppgaver	Utvikle nye tjenester basert på tilgjengeliggjøring av informasjonAvhengigheter til IT-avdelingen	Utvikle nye, digitale tjenester ved investeringer, avhengigheter til forretningsenheter	Bedre, raskere pasientbehandling Avhengigheter til hele virksomheten
3 Kompetanse	EntreprenørskapNy kompetanse: teknologiBehov for mer ekstern kompetanse	Entreprenørskap /private equityBehov for kombinasjon av ekstern og intern kompetanse	Kjernekompetanse +Evne til å drive frem endringBehov for kombinasjon av ekstern og intern kompetanse
4 Struktur	Adaptiv	Adaptiv	Tverrfaglige team
5 Kontroll- og belønningssystemer	Egendefinerte KPI-er, milepæler	Egendefinerte KPI-er	Etablerte/tradisjonelle KPI-er knyttet til pasientbehandling (dvs. produktivitet)
6 Kultur	Nytenkning og eksperimenteringDistinkt kultur utvikles gjennom konkrete leveranser og overordnede visjoner	Ta risikoInvestere, bygge opp og videreutvikle oppkjøpte virksomheterKultur i ny enhet må ikke bli for distinkt	Samarbeidsorientert og nytenkendeDistinkt kultur utvikles ved å sikre tilhørighet til ny avdeling og bygge sterkt og stolt, tverrfaglig fagmiljø
7 Ledelsesrolle	VisjonærBeskytte ansatteOppoverledelse	UtviklingsorientertSikre god ledelse i nye investeringerOppoverledelse	Visjonær, involverendeBygge kultur og identitet

Finans

Den nye enheten (NyFin) ble opprettet med et mandat og en strategisk målsetting om å bidra til disrupsjon. Kritiske oppgaver handler om å utvikle nye typer tjenester basert på økt tilgjengelighet av informasjon. Ny enhetsleder i finans (Fredriksen) er rekruttert fra en liknende enhet i konsernet, men har kort fartstid i finans. Til gjengjeld har lederen utstrakt erfaring med innovasjon i store selskaper innenfor andre bransjer. Fredriksen beskriver rammene for enheten som bedre etter omorganiseringen fordi den nye enhetene er mer atskilt fra den etablerte bankvirksomheten. Bakgrunnen og behovet for å legge oppgaver som handler om radikal innovasjon, i egne enheter, er ifølge den nye ledere:

[Tidligere] drev forretningsområdene fornyelse i sin portefølje, og da blir det i stor grad inkrementelle forbedringer – det blir lite disrupsjon fra de enhetene som har store inntekter knyttet til det gamle.

Vi skal ikke slutte med [det etablerte], for det er jo fundingen for å kunne gjøre dette [nye], men vi må også se på hva som kommer til å vokse, og hvorfor det er viktig for oss å være en del av det.

Det er stor grad av usikkerhet rundt de nye produktene/tjenestene som skal utvikles:

Vi har ikke noe produkt enda ...

Fredriksen reduserer usikkerhet og avgrenser den diffuse oppgaven gjennom å knytte den opp mot bankens strategi. Ved å prioritere de bransjer som banken tradisjonelt har satset på, bygger den nye enheten på noen etablerte styrker og kompetanseområder slik at det skapes en gjenkjennelse i det nye som skal utvikles. Dette bidrar til entusiasme og støtte fra konsernledelsen, som er en viktig interessentgruppe. Samtidig arbeider Fredriksen internt i enheten med utvikling av fremtidsvisjoner samt med arrangement og aktiviteter som sikrer en nær dialog med kunder.

En viktig oppgave som trekkes frem av Fredriksen, handler om å sikre seg autonomi. Dette oppfattes altså ikke som noe en *får*, men heller som noe som opparbeides over tid ved å bevise at det tenkes riktig i den nye enheten.

Det trenger ikke å være store volumer, men det må være gode beviser, ellers blir enheten kun et kostnadssenter, og da blir de andre forretningsområdene irritert.

Dersom NyFin lykkes med sitt oppdrag, vil det skape et skifte i verdiskaping og verdikapring innad i konsernet. Noen enheter vil miste kundekontakten, mens andre deler av virksomheten vil oppleve nye muligheter. For enkelte enheter vil nye typer tjenester også kunne virke kostnadsbesparende. Hele konsernet vil dermed på ulike måter kunne påvirkes dersom NyFin lykkes.

Det skjer et skifte i hvor og hvordan man skaper verdi, men dette har regulatøren bestemt, så dette skjer uansett.

De mest åpenbare avhengighetene ligger inn mot IT-organisasjonen som leverer informasjon til NyFin. Den nye enheten er også samlokalisert med IT inntil videre.

Vi er helt avhengig av IT-organisasjonen, for den informasjonen som vi skal gjøre tilgjengelig, kommer derfra.

De ansatte i NyFin har teknologisk kompetanse, og det er primært denne typen kompetanse som blir viktig ved rekruttering. Fredriksen er opptatt av at det trengs ansatte som kommer utenfra, slik at de kan supplere den etablerte kjernekompetansen i finans.

En viktig utfordring handler om styringssystemer og måleparametere. Opplevelsen er at nye enheter får mandat til å drive helt annerledes og bemannes med ny type kompetanse for å utvikle noe radikalt nytt, men samtidig stilles det gjerne krav om avkastning (RoE). Særlig økonomiavdelingen ønsker å benytte tradisjonelle styrings- og rapporteringsparametere. En viktig lederoppgave handler derfor om å skjerme de ansatte i den nye enheten fra etablerte styringsparametere samtidig som det skapes en trygghet hos økonomiavdelingen og de andre forretningsenhetene for at der er progresjon i den nye enheten.

De som finansierer, vil gjerne ha en dato for når ting lanseres, og hvor mange kunder som kommer dagen etter. Men det får de ikke! Og det er kjempefrustrerende [for dem].

Kulturen i den nye enheten bygges ifølge ny leder best ved å skape og vise til konkrete resultater – noe som åpenbart er vanskelig i en tidlig fase hvor der verken er produkter eller resultater. Men gjennom ulike type arrangementer, både interne samlinger hvor visjoner og overordnede verdier og ideer drøftes, og i møter med kunder, formes kulturen i enheten til noe distinkt fra resten av virksomheten.

Slik Fredriksen beskriver lederrollen, handler det i stor grad om å beskytte avdelingen og ansatte fra krav fra den etablerte organisasjonen – spesielt etablerte styringssystemer og måleparametere – samtidig som viktige interessenter holdes løpende orientert. Konsernledelsen og finansdirektør er sentrale her. Selv om det i oppgavens natur ligger noen åpenbare avhengigheter til IT-avdelingen, ser det ut til å først og fremst være relasjonen oppover Fredriksen må sikre for å kunne levere på mandatet og for å sikre seg tilstrekkelig autonomi til å bygge opp det nye som noe helt distinkt.

Telekom

NyTele ble opprettet for å bygge opp nye forretningsmuligheter og vekstmotorer. Dette er ett av flere virkemidler for å sikre radikal innovasjon samtidig som kjernevirksomheten styrkes ved inkrementell og kontinuerlig innovasjon. Lederen i den nye enheten, Todesen, ser store muligheter i skjæringsfeltet mellom det nye og det etablerte, og spesielt i noen av de internasjonale markedene. Mandatet fra konsernledelsen er å skape noe uavhengig, autonomt og lettbeint som kan bevege seg raskere enn de etablerte enhetene.

Oppgaven til den nye enheten handler i stor grad om å investere i nye vekstområder. Todesen beskriver arbeidet som følger:

Vi kjører det *private equity*-inspirert. Vi [foretar investeringer] og lager et internstyre og setter på plass personer med ulike lederroller.

Todesen opplever å ha stor grad av autonomi knyttet til investeringene, men ser samtidig klare avhengigheter fordi nye tjenester skal utvikles sammen med etablerte tjenester.

Omtrent 50 prosent av de ansatte kommer fra en tidligere avdeling. Denne hadde også mandat til å utvikle nye tjenester, men det skulle skje organisk og ved å utvikle tjenester på toppen av (istedenfor sammen med) etablerte tjenester. Rundt 25 prosent av staben er eksternt rekruttert, mens resterende 25 prosent er rekruttert fra stab og forretningsenheter i den etablerte virksomheten. Todesen utdyper tenkningen bak dette:

Det er viktig at de som jobber her, forstår hvor [konsernet] kommer fra, samtidig som jeg trenger fremoverlente profiler. De trenger å ha respekt for og kjennskap til kjernevirksomheten. De trenger å se investeringene innenfor en kontekst av [konsernet]. Ellers blir vi bare litt artige personer som ikke har fnugg av peiling.

Samtidig er det viktig å hente inn tilstrekkelig mange med annen bakgrunn. Todesen beskriver hvordan det etter hvert blir enklere å hente inn folk som tenker helt annerledes. Disse blir satt i team sammen med andre som har betydelig erfaring fra virksomheten.

Jeg trenger noen skarpe hoder innenfor stabsfunksjoner ... Når det gjelder forståelse for det forretningsmessige, henter jeg fra forretningsenhetene.

Finansielle ressurser allokeres ved eksplisitte budsjetter. Rammen er begrenset og vanskelig å påvirke. Ifølge Todesen har styringsmodellen etter hvert blitt god, men det krevde en del kamper for å dra det unna det etablerte og sikre tilstrekkelig autonomi. De etablerte forretningsenhetene oppleves ikke som noen utfordring for enhetens autonomi, tvert imot. Det som derimot oppleves som utfordrende, er stabsavdelingene og konsernets policy, som består av regler og rammeverk for antikorrupsjon, *code of conduct*, teknologivalg, *sustainable supply chain* og så videre.

Policy er skapt for å ta vekk risiko, men de er også ofte ganske spesifikke for [etablerte] tjenester. Der vil det være storskalafordeler. Men de passer jo ikke for oss. Det skaper masse problemer når de skal følges av oss.

Stabsavdelinger innenfor finans, HR og kommunikasjon beskrives som særdeles flinke folk, men de er spesialiserte og har som hovedoppgave å betjene kjernevirksomheten. De er derfor i liten grad tilpasset små, nye, innovative enheter.

De har viljen, men ikke evnen, fordi de kjemper i det store systemet.

Todesen opplever det som krevende å få forståelse for at nye investeringer vil ta tid før de kaster av seg. Dersom man ikke er vant til å se på helt ny virksomhet, blir man ofte opptatt av etablerte måltall. Det gjelder både internt blant økonomi- og finansfunksjonene og eksternt hos investorer.

Alle børsnoterte selskaper har en utfordring med å reallokere midler. Investorene mener at de selv er bedre til å diversifisere ... Finansenheten [internt] er [også mest] opptatt av eksisterende resultater. *Cashflow* her og nå og EBTDA-marginer.

Her har derfor administrerende direktør og finansdirektør en viktig jobb å gjøre. Todesen peker på viktigheten av at ny enhetsleder, administrerende direktør og finansdirektør må være helt samstemte for at den nye enheten skal ha rammebetingelser til å kunne levere på sitt mandat.

Det er veldig lett å skyte ned det nye, spesielt hvis vi blir målt på lik måte som det etablerte ... administrerende direktør må pushe og fronte hardt og tydelig og med kontinuitet.

Ifølge Todesen er det tre ulike måter de kan jobbe på mot investorene:

Vi kan jobbe med (1) å prøve å overbevise dem, (2) å skape en *track record*, eller (3) å gå i krigen med dem, som IBM og Walmart gjorde ved å slutte å betale ut store overskudd.

Kulturen i konsernet beskrives på følgende måte:

Du må være skarp og analytisk. En strategisk tenker. Samtidig må du fremstå som *relaxed* – og være direkte og utfordrende. Det er mangel på hierarki, men allikevel så er der et hierarki. Dette kan være frustrerende for noen.

Når det gjelder utvikling av en distinkt kultur i den nye enheten, peker Todesen på noen fallgruver dersom man går for langt i den retningen. Konsernet har blandete erfaringer med dette. For eksempel ble det i en tidligere enhet bygget en så sterk intern stammekultur at det fremmedgjorde den etablerte virksomheten. Dette vanskeliggjorde fornyelse fordi de nye tjenestene krevde samhandling med de etablerte enhetene.

Slik Todesen beskriver lederrollen, handler det i stor grad om å evne å jobbe innenfor det etablerte systemet. Nye tjenester utvikles gjennom investeringer i nye eksterne muligheter, men for å lykkes med disse må deler av det etablerte koples tett på mens andre deler må holdes mer på avstand. Nye muligheter kan fort bli hemmet av systemer, regelverk og måleparametere som er utviklet for å sikre den etablerte virksomheten. For å beskytte seg mot dette og sikre tilstrekkelig autonomi jobber ny enhetsleder tett opp mot administrerende direktør, finansdirektør og de etablerte forretningsområdene. Det gjøres aktiv bruk av en rekke formelle og uformelle samarbeidsarenaer. Formelle strukturer som er satt opp for å sikre samarbeid, er blant annet representasjon i ledergrupper og interne styrer. Lederrollen handler dermed i stor grad om å jobbe oppover og sidelengs, i tillegg til å sikre god ledelse i investerte virksomheter.

Helse

Proessen bak etableringen av NyHelse er fundamentalt forskjellig fra de to andre casene og viktig å kjenne til for å forstå hvordan ledelsen arbeider. Den nye enheten er et resultat av en svært inkluderende toppstyrt prosess som gikk over mange år og resulterte i et styrevedtak. En prosjektgruppe arbeidet i nærmere ti år med å utvikle og forankre konseptet og organisasjonsplanen. Da enheten ble etablert i 2014, var rammer og ressursbehov godt forankret helt på toppen i styret og ledelsen.

Mandatet til den nye enheten kan beskrives som å «snu pyramiden». Det er med andre ord en radikalt annerledes måte å arbeide på. Den nye enheten ble bygget opp ved siden av det etablerte, men det var et nullsumspill slik at jo mer ressurser som ble allokert til ny enhet, jo færre ressurser var igjen til de etablerte enhetene. Målet med den nye enheten var bedre og mer effektiv pasientbehandling. Mer presise diagnoser skulle settes raskere, og dette ville kreve bredde og tyngde ut i front. Mens etablerte enheter i stor grad består av spesialisert kompetanse, skulle man her arbeide tverrfaglig og sikre at man hadde riktig kompetanse tilgjengelig tidlig i behandlingsprosessen ved å satse på bredde. Det var enighet om at man skulle bygge lokaler som var egnet for den nye måten å arbeide på. Ressurser ble flyttet til den nye avdelingen, og over 370 millioner kroner ble brukt til ombygging.

Det ligger i oppgavens natur at den vil kreve et tett samarbeid med etablerte enheter samtidig som disse vil oppleve å miste ressurser. Tung forankring på toppen og tydelige rammer var derfor viktigere for Halvorsen enn å sikre størst mulig grad av autonomi:

Den tunge forankringen på toppen har vært helt avgjørende ... Det er styringsgruppen som har beregnet ressursituasjonen og hvor mange vi skal være – det har jeg sluppet, heldigvis.

Den nye enhetslederen har lang erfaring fra virksomheten og randsonen av denne, men kom ikke fra de etablerte enhetene som ville bli sterkest berørt av endringen.

Jeg kom tilstrekkelig utenfra. Jeg var ikke innenfor de etablerte fagmiljøene, men jeg kjente mange av dem veldig godt.

Noen menneskelige ressurser ble automatisk overført til den nye enheten, mens de fleste ble rekruttert inn i enheten. Halvorsen så på det som viktig at ledere og ansatte skulle søke seg til enheten på grunn av et ønske å arbeide på en helt ny måte. Det ble rekruttert både internt og eksternt, men det som var enda viktigere enn hvor de nyrekrutterte kom fra, var muligheten til å bygge opp en stab med fast ansatte.

Det har vært viktig for meg å få gjennom at vi må ha egne leger i klinikken som er fast ansatt hos oss, slik at vi kan få en fast stamme hos oss. Så kan vi gjerne få rotasjoner, men vi må ha en stamme vi kan basere oss på, som tror på dette og er med på dette og vil få det til.

Fordi den nye avdelingen enda ikke har etablert sterk legitimitet eller status, ser Halvorsen et behov for å rekruttere noen sentrale nøkkelpersoner med tung fagkompetanse. Faste stillinger brukes som et insentiv, men i tillegg selekteres nye medarbeidere ut fra en eksplisitt tro på det nye konseptet og en evne til å tåle utfordringer fra resten den etablerte organisasjonen.

Det som er viktig, er sterk faglig kompetanse og at de tror på konseptet. De kommer jo ikke til duk og dekket bord, så de må tørre å stå i den uroen som kan oppstå i en organisasjon som går gjennom en voldsom omveltning ... De som ansettes, må være rimelig robuste.

Avdelingen har et langsiktig perspektiv på kompetanseutvikling og er opptatt av å få på plass institusjonelle strukturer og systemer som bidrar til dette.

Nå spesialisere vi oss. Dette har blitt et eget fag som er godtatt som ny spesialitet for legene, og vi har fått etablert en videreutdanning for sykepleiere. Det er en spesialitet som vokser også ute i verden. Det blir aksept for behov for breddekompetanse i front og at det også er ok å kunne en god del om ganske mye.

Fremfor å søke maksimal autonomi fremhever Halvorsen viktigheten av å ikke skape for stor avstand til de etablerte enhetene:

Vi betjener jo de andre. Vi må være forsiktig og skape tillit og respekt ... Det har vært mange forsøk på omkamper på alle nivåer, og der har vært faglig motstand ... Jeg har sagt hele tiden at jeg tror at svarene finnes i organisasjonen. Bare vi får lov til å bruke tid på det, og at folk får diskutert det. At denne prosessen har fått modnes i organisasjonen, har vært viktig. At vi ikke har måttet gjøre det raskt. Det har vært mye lytting, masse lytting ... Men vi har vært konsepttro og holdt retningen.

Den nye avdelingen blir målt på samme måte som resten av sykehuset. Velkjente måltall har bidratt til at enheten raskt kunne vise til mer effektiv pasientbehandling. Liggetid på ny avdeling er i noen tilfeller redusert med hele 74 prosent, samtidig som reinnleggelsesfrekvensen er redusert. Den tydelige og tidlige effekten har virket positivt på enhetens legitimitet. Samtidig skaper dette betydelige utfordringer fordi sykehusfinansiering er delvis basert på liggetid. Den innovative og mer effektive måten å organisere helsetjenester på resulterer i en reduksjon i sykehusets totale ressursituasjon – noe som rammer samtlige enheter negativt. Dette kan åpenbart ikke løses innenfor virksomheten, siden det krever endringer i finansieringsmodellen.

Ledelsen i ELHelse jobber bevisst med å formidle tenkningen og mulighetene som ligger i den nye måten å arbeide på. Internt i enheten handler det om å utvikle en distinkt, men samarbeidsorientert og inkluderende, kultur. Det gjøres blant annet gjennom rekruttering av personer som er dedikert til den nye arbeidsmåten, og ved å sikre fysiske omgivelser som tilrettelegger for tverrfaglig samarbeid. På en rekke ulike måter søker man å signalisere noe nytt og å skape tilhørighet og en viktig teamfølelse. Istedenfor å smelte inn blant hvite frakker på et sykehus valgte man en annen farge på sykehusuniformene.

Slik Halvorsen beskriver lederrollen, handler det i stor grad om å bygge opp noe radikalt nytt innenfor det etablerte. Måten det gjøres på, er ved å legge til grunn et langsiktig perspektiv hvor kompetanse, tilhørighet og identitet bygges opp systematisk i den nye enheten, samtidig som det vises stor respekt for at dette vil

innbære et tap for noen av de etablerte enhetene. Den nye løsningen har sterk forankring og støtte fra toppen, slik at oppoverledelse er ikke like fremtredende her. Lederrollen handler mer om å bygge opp enheten ved å rekruttere personer som har tro på konseptet, styrke til å stå imot motstand fra resten av systemet og evne til å legge til rette for utstrakt samarbeid, og som ønsker å utvikle sin kompetanse innenfor den nye spesialiseringen.

Drøfting: Hvordan håndteres avhengigheter til den etablerte virksomheten?

Analysen ovenfor viser at ingen av de tre nyetablerte enhetene opplever at de er autonome. Nye enhetsledere beskriver ulike typer avhengighet til den etablerte virksomheten. Dette tyder på at det skal mer til enn en støttende toppledelse for å lykkes med den tohendige løsningen. Nye enhetsledere kan ikke operere fullstendig autonomt, og selv om kompetanse innen entreprenørskap vil være nyttig, er det vel så viktig å kunne manøvrere innenfor det større og mer etablerte systemet. Nye enhetsledere skal bygge opp en helt ny og annerledes enhet, men ikke så annerledes at den etablerte enheten støter den vekk eller blir skeptisk til samarbeid.

Ser vi nærmere på avhengighetene de tre nye enhetslederne beskriver, ser vi at disse ligger på ulike steder. Ledelsen i NyFin er avhengig av input fra den etablerte IT-avdelingen, men opplever ellers relativt stor grad av autonomi og er også opptatt av å sikre denne. Ledelsen i NyTele opplever at der er avhengigheter både til etablerte forretningsenheter og til den sentrale staben. Dette håndteres ved å sikre autonomi langs noen dimensjoner (spesielt til stab), samtidig som det legges opp til tett samarbeid med andre deler av den etablerte virksomheten (forretningsenhetene og toppledelsen). Ledelsen i NyHelse må operere med mange typer avhengighet til det etablerte systemet – både kompetansemessig og finansielt. Behovet for å samarbeide tett med etablerte enheter og sikre god forståelse av det etablerte er like viktig som å sikre autonomi: Ledelsen må dermed kunne manøvrere godt og ha tillit i det etablerte systemet.

Dersom den strukturelt delte løsningen skal gjøre bruk av konkurransefortrinnet som ligger i å være en del av et etablert system, vil der oppstå avhengigheter. Vi ser at disse figurerer på ulike steder, og at de nye enhetslederne håndterer dette på ulike måter. Forskjellen kan til dels forklares ut fra ulik grad av endring. I finans er disrupsjon en uttalt målsetting, mens dette er ikke tilfellet i NyTele og NyHelse. En eksplisitt målsetting om disrupsjon kan øke behovet for autonomi, mens endringer som ikke har samme uttalte målsetting om disrupsjon, tar sikte på sameksistens og dermed vil ha andre behov. En alternativ forklaring finner vi i entreprenørskapslitteraturen, som tilsier at dyktige entreprenører bruker det de har tilgjengelig av ressurser (Baker & Nelson, 2005; Ciabuschi mfl., 2012). Ledelsen i NyFin har kompetanse og erfaring innen innovasjon og bruker sitt eksterne blikk på virksomheten, mens ledelsen i NyTele og NyHelse har lang erfaring fra sine respektive virksomheter og bruker denne kunnskapen til å manøvrere i systemet. I henhold til denne typen tenkning er det dermed mindre viktig om ny leder er ekstern eller intern: Det handler mer om hvordan tilgjengelige ressurser brukes på en aktiv måte til å skape verdi.

Når det gjelder hvordan nye enhetsledere manøvrer innenfor det etablerte systemet, finner vi også noen interessante likheter. Selv om de gjør forskjellige ting, driver samtlige nye enhetsledere frem fornyelse ved å gjøre tydelige koplinger til noe velkjent. I NyFin reduserer ledelsen usikkerheten ved det nye ved å kople enhetens strategi på konsernets satsningsområder, som er velkjente og har lang historikk. I NyTele gjør man bruk av kjente strukturer og kunnskap om «hva som virker her» og slik sett sikrer noe gjenkjennelig. Involverende prosesser og bruk av kjente måleparametere er eksempler på hvordan det gjøres bruk av kjente og etablerte elementer i NyHelse. Dette er i tråd med endringsteori som tilsier at det er enklere å få til radikal fornyelse dersom man også bygger på noe som er kjent (Sonenshein, 2010). Dersom alt er helt nytt og annerledes, kan det være vanskelig å få forståelse og aksept for det nye.

Analysen tyder på at nye enhetsledere i den tohendige løsningen bruker mye tid på oppoverledelse. De nye enhetslederne jobber oppover for å skape forståelse, aksept og trygghet rundt det nye – selv om det er toppledelsen som i utgangspunktet har gitt mandatet om å fornye. Administrerende direktør og finansdirektør er spesielt viktige interessenter som må koples tett på enheten for å sikre at den nye enheten får gode rammebetingelser. Det handler om tilstrekkelige ressurser, autonomi og hensiktsmessige måle- og styringsparametere. Oppoverledelse handler også om å gjøre toppledelsen i stand til å forsvare ressursbruk overfor resten av virksomheten og eksterne investorer. NyHelse er unntaket her. Leder i NyHelse drev i

begrenset grad med oppoverledelse da denne studien ble gjennomført, men det kan eventuelt forklares med den grundige og mangeårige forankringsprosessen i forkant.

Konklusjon

Den tohendige løsningen er en kjent organisatorisk modell som skal sikre radikal fornyelse samtidig som dagens forretning ivaretas og videreutvikles. Et sentralt aspekt ved løsningen er at ansvaret for radikal fornyelse skilles ut i en separat enhet som får lov til å utvikle seg helt annerledes enn den etablerte virksomheten. I denne artikkelen har vi undersøkt den tohendige løsningen fra den nye enhetsledelsens perspektiv, og vi ser at en stor del av lederjobben handler om å håndtere avhengigheter til den etablerte virksomheten. Den strukturelt delte løsningen er med andre ord ikke så delt og uavhengig som teorien skulle tilsi. Studien peker på ulike former for avhengighet og ulike måter disse kan håndteres på, men ytterligere forskning trengs for å bedre forklare hva som virker når, og hvor utbredt disse typene avhengighet og håndteringsmåtene er.

En stor takk til lederne for de nyetablerte enhetene som stilte opp til intervju og delte sin kunnskap og erfaringer. Takk også til anonym fagfelle for konstruktive og verdifulle innspill og kommentarer og til FOCUS CiBiViCi ved SNF for finansiering.

- Baker, T. & Nelson, R.E. (2005). *Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage*. *Administrative Science Quarterly*, 50, 329–366.
- Birkinshaw, J. Zimmermann, A. & Raisch, S. (2016). *How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives*. *California Management Review*, 58, 36–58.
- Ciabuschi, F., Perna, A. & Snehota, I. (2012). *Assembling resources when forming a new business*. *Journal of Business Research*, 65, 220–229.
- Kegan, R. & Lahey, L.L. (2009). *Immunity to change*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Leonard-Barton, D. (1992). *Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development*. *Strategic Management Journal*, 13, 111–125.
- Romanelli, E. & Tushman, M.L. (1994). *Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test*. *Academy of Management Journal*, 37, 1141–1166.
- Sonenshein, S. (2010). *We're changing – or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation*. *Academy of Management Journal*, 53, 477–512.
- Tushman, M.L. & O'Reilly, C.A. (1996). *The ambidextrous organization: Managing evolutionary and revolutionary change*. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
- O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2004). *The ambidextrous organization*. *Harvard Business Review* (april), 74–81.
- O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2013). *Organizational ambidexterity: Past, present and future*. *The Academy of Management Perspectives*, 27, 324–338.
- O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2016). *Lead and disrupt. How to solve the innovator's dilemma*. Stanford, CA: Stanford University Press.