

endringsledelse



To motsetningsfylte oppgaver for lederen:

- ▶ Stabilisering \approx vedlikehold / flikking
- ▶ Destabilisering \approx endring og fornying

Forutsigbarhet

Proaktivitet og dynamikk

To former for endring:

- ✘ Tilpasning \approx summen av alle interne beslutninger (resultant)
- ✘ Strategisk handling \approx intensjonalt forandring (tilsiktet resultat)

Strategisk - både i forhold til

- omgivelsene \longrightarrow arbeidsform og atferd (feks bedring av service eller kvalitet)
- det indre liv \longrightarrow organisering, trivsel, belønning, effektivitet, osv

Endringsledelse



Dilemmaer og utfordringer knyttet til endringsledelse:

- *avspeilende* : det meste fungerer – men hvor tidsriktige er vi?
- *behovsmessig* : mye fungerer dårlig – men må vi endre? (reparasjonsargumentet)
- *tvil- og trossmessig* : vi vet tross alt hva vi har – vil det nye bli bedre?
- *tidsmessig* : begynne nå eller senere – når alle ser behovet og det er for sent?
- *moralsk* : hvem skal man ta mest hensyn til – folk eller virksomhet?
- *prinsipielt* : mål og visjoner versus kompromisser – hvor pragmatisk kan vi være?
- *demokratisk* : hvor bred deltakelse er nødvendig – hva er legitimt?
- *taktisk* : hvordan best utnytte de ressurser vi har – hvordan skape oppslutning?
- *praktisk* : hvordan går vi frem – hvilken metode er mest effektiv?
- *kostnadmessig* : tid, penger og personell – hva må til for å drive prosessen?
- *evalueringsmessig* : lyktes vi eller ikke – skal vi bry oss med å undersøke?

endringsledelse

► Teori om reaksjonsmønster knyttet til endringsprosesser

(Scott & Jaffee 1989)

- sjokkfasen – benekting } emosjonell og kognitiv blokkering
- motstandsfasen – fakta kan ikke tilbakevises } angst, sinne, depresjon og aggresjon
- bearbeidingsfasen – erkjennelsen vokser } fremtidsorientert søking etter nye muligheter
- satsingsfasen – tilpasning til omstendighetene } sjansene gripes

Reaksjonsforløp ved endringer (fritt etter Scott og Jaffee 1989)



Endring som livsstil



Glansbildet ► den motiverte og entusiastiske medarbeider i en effektiv og dynamisk organisasjon

Oftere ► den stressete og selvskjermende motarbeider i en sliten organisasjon



endringsledelse

Endring utfordrer den enkeltes

- + trygghet – folk og tingene blir mer uforutsigbar og man føler at man mister kontroll
- + selvrespekt – nye roller og nye oppgaver gjør oss usikre på om vi mestrer dem
- + tilhørighet – grupper og atferdsmønstre brytes opp, og man kan føle seg tilsidesatt
- + mening – arbeidet settes i en annen sammenheng som man ikke uten videre ser meningen med
- + territorium – man kan miste makt og kontroll over funksjoner, tid og ressurser

identitet og status i organisasjonen og samfunnet utenfor



Motstand mot store organisasjonsendringer

Noen hyppig forekommende årsaker:

- Mangel på tillit til dem som foreslår eller skal forestå endringen.
– ofte mer til person enn sak
- Forandringen blir ansett som unødvendig. Medarbeiderne ser ikke tegn på problemer
- Manglende tiltro til endringstiltakene
- Frykt for tap av goder, fordeler eller til og med også jobb og lønn (vi tror nok vårt om dette)
- Frykt for at endringen vil koste mer enn hva gevinsten vil bli.
- Frykt for personlige nederlag
- Trussel mot verdier og idealer – personlige så vel som faglige.
- Endringens form og innhold – oppfattes som manipulerende, toppstyrt og uvennlig

endringsledelse



Oppskrift på fiasko i endringsprosjekter:

- ⊗ Mangel på strategi
- ⊗ Endring som påfunn eller uferdig idé
- ⊗ Urealistisk tidsperspektiv
- ⊗ Manglende forståelse for de interne politiske krefter og konstellasjoner
- ⊗ Urealistiske forventninger til resultater
- ⊗ Stivbeint og uforanderlig forandringsmodell
- ⊗ Mangel på målbare resultater
- ⊗ Mangel på tiltro til ledelsen, skepsis til intensjonene og frykt for det ukjente
- ⊗ Manglende evne til å skape engasjement og forplikte medarbeidere i prosessen
- ⊗ Mangel på selvkritikk hos prosessledelsen
- ⊗ Underkommunerende og utydelige ledere



endringsledelse

Nyttige fortolkningsrammer til å analysere hva som skjer – og til å tenke ledelse i tilknytning til **endringsprosesser** –

Lee Bolman & Terence Deal (1994): :

Fortolkningsramme	Karakteristika	Tanker om ledelse
<i>Human resource – rammen:</i>	Org som arena for personlig utfoldelse, læring, sosialt samvær og selvrealisering	<ul style="list-style-type: none">● Forståelse for faseteoriene● Bygge kompetanse● Åpne for nye muligheter● Skape trygghet
<i>Den strukturelle rammen:</i>	Org som fordelingsstruktur – fordeling av myndighet, ansvar, og regulering av atferd, kommunikasjon og andre sentrale prosesser	<ul style="list-style-type: none">● Avklare og gjøre tydelig● Redefinere og reforhandle● Etablere nye retningslinjer● Rydde og rette
<i>Den politiske rammen:</i>	Org som fordeling av makt, posisjoner, særinteresser, rettigheter og plikter, og som arena for konflikter	<ul style="list-style-type: none">● Åpenhet og klarhet rundt prioriteringer● Tilrettelegging for forhandlinger● Ha høy beredskap og kompetanse mht konflikthåndtering
<i>Den symbolske rammen:</i>	Org som arena for meninger, forståelser, eksistensielle spørsmål, språk, uttrykk, utvikling og relasjoner	<ul style="list-style-type: none">● Rekodifisering av det idiomatiske repertoar● Oppussing eller reproduksjon av symboler● Redefinering av "vi", "oss" og "dem"