

Endringsledelse

Radikal organisasjonsendring og
inkrementell organisasjonsutvikling

Skrevet av: Kjetil Sander

Dato: 10 Mai 2023

Versjon: 3.0

Utgitt av: eStudie.no

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	1
1 INTRODUKSJON	8
1.1 HVA ER ENDRINGSLEDELSE?	8
1.1.1 Definisjon >> Endringsledelse.....	8
1.1.2 Definisjon >> Endring.....	9
1.1.3 Definisjon >> Endringsprosess.....	9
1.1.4 En planlagt eller en kontinuerlig prosess	9
1.2 HVORFOR TRENGER ENHVER ORGANISASJON Å PRAKTISERE ENDRINGSLEDELSE?	11
1.3 HVA SKJER HVIS ORGANISASJONEN IKKE PRAKTISERER ENDRINGSLEDELSE?	12
1.4 ENDRINGSMOTSTAND	12
1.5 DET STORE SPØRSMÅLET – KAN OG VIL VI ENDRE OSS?	12
1.6 KJENNETEGN PÅ EFFEKTIVE ENDRINGSPROSESSER	14
1.7 ENDRING KREVER LÆRING OG PLANLEGGING	14
1.8 HVA GJØR ENDRINGSLEDELSE SÅ VANSKELIG?	15
1.8.1 Organisasjoner er ikke maskiner.....	15
1.8.2 Holdninger og tankesett kan ødelegge ethvert endringsforsøk.....	16
1.8.3 Nødvendige lederegenskaper	16
1.8.4 Krever helhetlig tenking.....	16
1.8.5 Utfordring 1: Ikke erkjent behovet for endring	16
1.8.6 Utfordring 2: Ulik virkelighetsforståelse	17
1.8.7 Utfordring 3: Ulike interesser og mål	17
1.8.8 Utfordring 4: Begrensede ressurser.....	17
1.8.9 Utfordring 5: Kausalitet.....	18
1.8.10 Utfordring 6: Manglende involvering.....	18
2 ENDRINGSTEORIER	19
2.1 DEFINISJON: - HVA ER EN TEORI?	19
2.2 4 IDEAL-TEORIER OM ENDRING	19
2.3 LIVSSYKLUSTEORIER	20
2.4 TELELOGITEORIER	20
2.5 TEORIER OM DIALECTIES	20
2.6 EVOLUSJONSTEORIER	20
2.7 PRAKTISK BRUK AV ENDRINGSTEORIENE	21
3 ENDRINGSFORMER.....	22
3.1 TRE ENDRINGSFORMER.....	22
3.1.1 Organisasjonsendring eller organisasjonsutvikling?	23
3.1.2 Personlig endring	23
3.2 UTVIKLING OG ENDRING KREVER HELHETLIG TENKNING	24
3.3 MARKEDSENDINGER	25
3.3.1 Alle marked endres kontinuerlig	25
3.3.2 Markedsovervåking = Business Intelligence.....	25
3.3.3 Kontinuerlig markedstilpasning	26
3.3.4 Eksempler på markedsendringer som krever markedstilpasning.....	27
3.3.5 Kontinuerlige risiko og sårbarhetsanalyser (ROS-analyse)	28
3.3.6 Markedsendringer krever endringsledelse.....	28
3.3.7 Tilpasningsklusen.....	28
3.3.8 Barrierer og respons på markedsendringer	29
3.3.9 Barrierer mot markedsendring.....	30

3.3.10	Organisasjonen respons ved markedsendring.....	30
3.3.11	Fire iverksettelse strategier ved markedsendringer.....	31
3.4	ORGANISASJONSENDRING	32
3.4.1	Hva er en organisasjonsendring?.....	32
3.4.2	Hvorfor må vi gjennomføre organisasjonsendringer?.....	32
3.4.3	5 modeller for endring av sosiale systemer.....	33
3.4.4	Planlagte organisasjonsendringer.....	33
3.4.5	Mange utfordringer i en komplisert prosess.....	34
3.4.6	Hva avgjør hvor vanskelig det er å endre organisasjonen?	35
3.4.7	8 grunner til at endringsforsøket mislykkes.....	36
3.5	ORGANISASJONSUTVIKLING	36
3.5.1	Hvorfor trenger vi organisasjonsutvikling?.....	37
3.5.2	Faseorientert modell for organisasjonsutvikling.....	37
3.5.3	Organisasjonstruktur og informasjonstruktur.....	38
3.6	PERSONLIG ENDRING	39
3.6.1	Hva er personlig endring?.....	39
3.6.2	Interne og eksterne endringer.....	39
3.6.3	Endringshjulet - en personlig endringsmodell.....	40
3.6.4	Før overveielser.....	40
3.6.5	Overveielser	41
3.6.6	Beslutningsfasen	42
3.6.7	Forberedelsesfasen.....	42
3.6.8	Handlingsfasen.....	43
3.6.9	Vedlikeholdsfasen	43
3.6.10	Forebygge tilbakefall	43
4	ENDRINGSMODELLER	44
4.1	HVA ER EN ENDRINGSMODELL?	44
4.2	TO TYPER ENDRINGSMODELLER	44
4.3	ORGANISATORISKE ENDRINGSMODELLER.....	44
4.4	BECKHARD OG PRITCHARD SIN ENDRINGSMODELL	45
4.5	FORCE-FIELD MODELLEN FOR ENDRING	46
4.6	SHAYON`S 3 FASER.....	47
4.7	TOTAL SYSTEMENDRINGSMODELL.....	48
4.8	7S-MODELL FOR ORGANISASJONSUTVIKLING	49
4.9	CONNER`S 8 ENDRINGSFASER - EN MOTSTANDSMODELL	50
4.9.1	Fase 1 - Stabilitet.....	51
4.9.2	Fase 2 - Immobilisering.....	51
4.9.3	Fase 3 - Fornektelse.....	51
4.9.4	Fase 4 - Sinne	51
4.9.5	Fase 5 - Forhandling	51
4.9.6	Fase 6 - Depresjon	51
4.9.7	Fase 7 - Testing	51
4.9.8	Fase 8 - Mottakelse	51
4.10	KOTTERS ÅTTE FASER FOR ORGANISATORISKE ENDRINGER	52
4.10.1	Åtte trinns fase-teori.....	52
4.10.2	Trinn 1: Etablere en følelse av krise eller nødvendighet.....	53
4.10.3	Trinn 2: Forme en sterk støttende maktkoalisjon	53
4.10.4	Trinn 3: Skape en visjon og strategi for endring	54
4.10.5	Trinn 4: Kommunisere visjon og strategi.....	55
4.10.6	Trinn 5: Bemyndige ansatte til å handle i tråd med visjonen	55
4.10.7	Trinn 6: Planlegge og synliggjøre tidlig suksess.....	55
4.10.8	Trinn 7: Ikke ta seier på forskudd - fokus på det som gjenstår.....	56
4.10.9	Trinn 8: Forankre endringen i organisasjonskulturen	56
5	HOLISTISK ENDRINGSLEDELSE.....	57

5.1	HVA ER HOLISTISK ENDRINGSLEDELSE?	57
5.2	HVA ER FORMÅLET MED HOLISTISK ENDRINGSLEDELSE?	57
5.3	HOLISTISK ENDRINGSYNN ER NØDVENDIG	58
5.4	ALT ENDRES KONSTANT	58
5.5	SYSTEMET VIL ALDRI VÆRE 100% I LIKEVEKT	58
5.6	EN FIN BALANSEANG	59
5.7	INNEBYGDE SELVREGULERENDE MEKANISMER	60
5.8	BUSINESS INTELLIGENCE - ET ETTERRETNINGSSYSTEM	61
5.9	NÅR ER HOLISTISK ENDRINGSLEDELSE NØDVENDIG?	62
5.10	SYSTEMINTEGRASJON	63
5.10.1	Verdikjedesystem integrasjon	63
5.10.2	Perspektiv integrasjon	64
5.10.3	Prosessintegrasjon	65
5.10.4	Bruk IKT-systemet for å integrere de ulike delene på nye måter	66
5.10.5	Aktuelle virkemidler	67
5.10.6	Re-konfigurering	68
5.10.7	Innovasjon - et resultat av systemintegrasjon	68
6	DRIV- OG MOTKREFTER	69
6.1	REAKSJONER PÅ ENDRING (ENDRINGSREAKSJONER)	69
6.1.1	Drivkrefter og motkrefter i endringsprosessen	69
6.1.2	Omstillingskurven - reaksjonsprosessen ved endring	70
6.1.3	"The dip"	71
6.1.4	Former for motstand	72
6.1.5	Oppslutning	73
6.1.6	Reaksjontyper ved endringer	74
6.2	DRIVKREFTER	76
6.2.1	Drivkreftene er "motoren" som skaper et endringspress	77
6.2.2	Indre og ytre drivkrefter	78
6.2.3	Globalisering og digitalisering av verden	79
6.2.4	Mer kravstore kunder og raskere endringstakt	79
6.3	MOTKREFTER	80
6.3.1	All endring skaper motstand	80
6.3.2	Hva er motkrefter?	81
6.3.3	Årsaker til motstand mot endring	81
6.3.4	Motkreftene må kobles opp mot gode løsninger	84
6.3.5	Hva avgjør graden av motstand?	84
6.3.6	Endringsmotstand ut i fra fire fortolkningsrammer	85
6.4	EN SJOKKILISTAND SKAPER FØRST EN MASSIV ENDRINGSMOTSTAND	88
6.4.1	Nedbrytning av relasjoner	88
6.4.2	Endring som en dynamisk prosess	88
6.4.3	Endring som en endogen prosess	89
6.4.4	Endring som en asymmetrisk prosess	89
6.4.5	Vet virksomheten om endringene?	90
6.5	ENDRINGSKAPASITET	90
6.5.1	Hva er endringskapasitet?	90
6.5.2	Hva avgjør endringskapasitet?	90
6.5.3	Ressurser, prosesser og prioriteringer påvirker endringskapasiteten	91
6.5.4	Hvordan øke ressursene, prosessene og prioriteringenes endringskapasitet?	92
6.5.5	Dynamisk kapabilitet	92
6.5.6	Exploration (utnyttelse) vs. exploitation (utforsking)	93
6.5.7	Hvordan øke endringskapasitet?	93
6.5.8	Absorpsjonskapasitet	95
6.5.9	Organisasjonskulturen	95
6.6	ENDRINGSKOMPETANSE	96

6.6.1	Informasjons- og kunnskapsdeling - en forutsetning for å kunne skape endringskompetanse	96
6.6.2	Hvordan øke endringskompetansen?	96
6.6.3	Tillit, selvtillit og mestringstro	97
6.6.4	Lære medarbeiderne å være intuitive istedenfor analytiske	97
6.6.5	Lærende organisasjon	98
6.6.6	Endringskultur	98
6.6.7	Bruk av endringsagenter	98
7	ENDRINGSPLANLEGGING	99
7.1	HVA ER EN ENDRINGSPLAN?	99
7.2	ET STRATEGISK STYRINGSdokUMENT	99
7.3	ET DYNAMISK PLANDOKUMENT	100
7.4	KREVER HELHETLIG TENKING	100
7.5	HVA MÅ EN ENDRINGSPLAN INNEHOLDE?	100
7.5.1	Faseorientert modell for organisasjonsutvikling	101
7.5.2	Dagens situasjon	102
7.5.3	Problem definisjon	102
7.5.4	Involverte (interessenter)	102
7.5.5	Endringsmål	102
7.5.6	Endringsstrategi	103
7.5.7	Handlingsprogram	104
7.5.8	Implementering	105
7.5.9	Kontroll og evaluering	105
7.6	DIAGNOSE AV NÅ-SITUASJONEN	105
7.6.1	Diagnosen krever Business Intelligence	106
7.6.2	Prosess systemet (verdiskapningprosessen)	106
7.6.3	Organisasjonsstruktur	107
7.6.4	Organisasjonskultur og arbeidsmiljø	107
7.6.5	Informasjonstruktur	107
7.7	VISJON OG ENDRINGSMÅL	108
7.7.1	Mål over tre tidsperspektiv	109
7.7.2	Endringsvisjon	109
7.7.3	Taktiske og operative mål	111
7.8	ENDRINGSSTRATEGI TILNÆRMING	112
7.8.1	4 mulig endringstilnærming strategier	113
7.8.2	Ressurser og endringskompetanse	114
7.8.3	Hvilken endringsstrategi bør vi velge når endringsbehovet er stort og kan bruke tid på endringsprosessen i en etablert organisasjon?	114
7.8.4	Fra små til store endringer strategi	115
7.9	ENDRINGSSTRATEGI (STRATEGI FOR ENDRING)	116
7.9.1	Hva er en endringsstrategi?	116
7.9.2	Funksjonalistiske endringsstrategier må kombineres med meningsdannende endringsstrategier	116
7.9.3	Strategi E og strategi O	117
7.9.4	Kombinasjonen Strategi E og Strategi O	118
7.9.5	Strategi E	121
7.9.6	Strategi O	124
8	LEDEREN SIN OPPGAVE I EN ENDRINGSPROSESS	127
8.1	3 AV 4 ENDRINGSPROSESSER ER EN FAILURE	127
8.2	HELHETLIG TENKING OG ANALYSER	127
8.3	HOLISTISK SITUASJONSANALYSE FOR Å IDENTIFISERE ALLE PROBLEMER, MULIGHETER OG TRUSLER	128
8.4	RENOVASJON ELLER INNOVASJON?	128
8.5	LEDERSTIL ETTER FORMÅL	129
8.5.1	”Change Managers”	129

8.5.2	"Change Leders".....	129
8.6	SENSEMAKING OG SENSEGIVING	129
8.6.1	Fortolkning av fortiden	129
8.6.2	Fortelling om fremtiden.....	130
8.7	GENERELLE LEDEROPPGAVER VED ENDRINGSLEDELSE.....	130
8.7.1	Identifisere behovet for endring.....	130
8.7.2	Utvikle en samlende og motiverende visjon.....	131
8.7.3	Sette realistiske del-mål.....	131
8.7.4	Utvikle og implementere en endringstrategi	131
8.7.5	Kommunikasjon.....	131
8.7.6	Motivasjon.....	132
8.7.7	Involvere de ansatte	132
8.7.8	Lederen må gå foran som en rollemodell	132
8.7.9	Handlinger	133
8.7.10	Ledere er kulturbyggere.....	133
8.8	ROLLEN TIL TOPPLEDER, MELLOMLEDER OG PROSJEKTLEDER	133
8.8.1	Toppleder sin rolle	133
8.8.2	Mellomleder sin rolle.....	134
8.8.3	Prosjektleder sin rolle	134
8.9	LEDEREGENSKAPER.....	135
8.9.1	Endring krever endringskompetanse.....	135
8.9.2	Viktige lederegenskaper ved endringsledelse	135
8.9.3	Forutse behovet for endring.....	136
8.9.4	Utfordre det etablerte	136
8.9.5	Tolke.....	138
8.9.6	Beslutte.....	138
8.9.7	Evaluere og justere.....	138
8.9.8	Lære.....	138
8.10	BESTE LEDERSTIL FOR ENDRING	138
8.10.1	Endringsledelse er situasjonsbestemt	138
8.10.2	Bolman & Deal sine fire fortolkningsrammer.....	139
8.10.3	Holistisk Systemledelse og lederen som doktor	139
8.10.4	Symbolisk ledelse.....	139
8.10.5	Endringsstrategi	140
8.10.6	Valg av lederstil	140
8.11	BRUK AV KONSULENTER.....	140
8.11.1	Hva er en konsulent?.....	140
8.11.2	Tre konsulentmodeller	141
8.11.3	Bruk av konsulenter	142
8.11.4	Kritikk mot bruk av konsulenter.....	142
8.12	SOSIALE FORKLARINGER	143
8.12.1	Former for sosiale forklaringer.....	143
8.12.2	Hvilken sosial forklaring er mest effektiv?.....	145
8.12.3	Prosedyrerettferdighet.....	146
9	OPPGAVER OG UTFORDRINGER.....	148
9.1	HVORDAN MOTIVERE ANSATTE TIL Å GJØRE ENDRING?	148
9.1.1	Politiske/organisatoriske og personorienterte tiltak.....	148
9.1.2	Motivasjon.....	149
9.1.3	Ytre og indre motivasjon.....	149
9.1.4	Motivasjon gjennom målsetting	150
9.1.5	Ytre/Indre motivasjon og målsettingsteori sett i sammenheng.....	151
9.2	ORGANISASJONSKULTURENS BETYDNING I ENDRINGSPROSESSEN	151
9.2.1	Det må være en match mellom kultur, strategi, mål og situasjon	151
9.2.2	«It is not part of the puzzle – it is the puzzle»	153

9.2.3	<i>Se organisasjonsendring som kulturendring</i>	153
9.2.4	<i>Erkjenn sentrale tankekors</i>	154
9.2.5	<i>Bryt løs og finn veien</i>	155
9.2.6	<i>Skap et endringsmomentum – «the psychology of small wins»</i>	155
9.3	BEDRIFTSDEMOKRATI OG MEDARBEIDER DELTAKELSE	156
9.3.1	<i>Hva er bedriftsdemokrati?</i>	156
9.3.2	<i>Kriterier for demokrati</i>	156
9.3.3	<i>Deltagelseform</i>	157
9.3.4	<i>Den skandinaviske medvirknings tradisjonen</i>	157
9.3.5	<i>Deltakelse i endringsprosesser</i>	158
9.3.6	<i>Nivåer for deltakelse (medvirkning)</i>	159
9.3.7	<i>Det instrumentelle argumentet</i>	160
9.4	INTERNKOMMUNIKASJON	160
9.4.1	<i>Hva er internkommunikasjon?</i>	160
9.4.2	<i>Internkommunikasjon er ingen frivillig sak</i>	161
9.4.3	<i>Fire funksjoner</i>	161
9.4.4	<i>Hvorfor internkommunikasjon?</i>	162
9.4.5	<i>Hva kreves for å lykkes med internkommunikasjon?</i>	163
9.4.6	<i>Internkommunikasjon i endringsprosessen</i>	163
9.4.7	<i>Formell og uformell internkommunikasjon</i>	164
9.4.8	<i>Ledelsens holdning til medarbeiderne</i>	164
9.4.9	<i>God kunnskapsdeling starter med god informasjonsdeling</i>	165
9.4.10	<i>Multikanaler</i>	165
9.4.11	<i>Hvilke kanaler er de mest effektive for internkommunikasjon?</i>	165
9.4.12	<i>Konsekvens av dårlig kommunikasjon</i>	166
9.4.13	<i>Hvem bør ha ansvaret for internkommunikasjon?</i>	166
9.4.14	<i>Hvordan planlegge virksomhetens internkommunikasjon?</i>	166
9.4.15	<i>Kommunikasjonsklima</i>	167
9.4.16	<i>Endringssamtale</i>	168
9.4.17	<i>Tilbakemeldingens betydning i endringsprosessen</i>	169
9.5	MENNESKELIGE REAKSJONER VED ORGANISASJONSENDRINGER	170
9.5.1	<i>Organisasjonen som et verktøy for å dekke et behov</i>	170
9.5.2	<i>De vanlige menneskelige reaksjoner ved organisasjonsendringer</i>	171
9.5.3	<i>Oppsummering</i>	173
9.6	REKRUTTERING OG OPPLÆRING	174
9.6.1	<i>Opplæring</i>	174
9.6.2	<i>Rekruttering</i>	174
10	BEST PRACTICES	175
10.1	<i>AKTIV OG SYNLIG STØTTE</i>	175
10.2	<i>SETT KUNDEN FØRST</i>	175
10.3	<i>TENK FREMTID</i>	175
10.4	<i>SØRG FOR TILSTREKkelig MED RESSURSER</i>	175
10.5	<i>KREV ERKJENNELSE AV ENDRINGSBEHOV</i>	176
10.6	<i>START PÅ TOPPEN</i>	176
10.7	<i>KREV EN KLAR OG MOTIVERENDE VISJON</i>	176
10.8	<i>JOBB SYSTEMATISK MED DE MENNESKELIGE SIDENE</i>	176
10.9	<i>INVOLVER ALLE LAG I ORGANISASJONEN</i>	176
10.10	<i>HA ORDEN PÅ DET FORMELLE</i>	176
10.11	<i>SKAP EIERSKAP</i>	176
10.12	<i>KOMMUNISER BUDSKAPET</i>	177
10.13	<i>VURDER DET KULTURELLE LANDSKAPET</i>	177
10.14	<i>JOBB EKSPISITT MED KULTUR</i>	177
10.15	<i>VÆR FORBEREDT PÅ DET UVENTEDE</i>	177
10.16	<i>SNACK TIL DEN ENKELTE</i>	177

10.17 SØRG FOR TIDLIG SUKSESS, SOM GJENTAS OG GJENTAS TIL DET ENDELIGE MÅLET ER NÅDD.....	177
10.18 GI GULROT	178
10.19 GOD FORANKRING AV PROSESSEN	178
10.20 KONTINUERLIG EVALUERING AV PROSESSEN	178