
Endringsledelse



Hva er endringsledelse og hvordan gå frem for å gjennomføre endringer i en organisasjon?

Innhold

| | |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Innhold..... | 2 |
| Brukervilkår (terms of use)..... | 5 |
| Faseorientert modell for organisasjonsutvikling..... | 7 |
| 7S-modell for organisasjonsutvikling..... | 7 |
| Organisasjonstruktur og informasjonstruktur..... | 9 |
| Organisasjonsutvikling krever helhetlig tenkning..... | 10 |
| Endringsledelse..... | 11 |
| Endringsmotstand..... | 12 |
| Vet virksomheten om markedsendringene?..... | 12 |
| Uvitenhet..... | 12 |
| Forsinkelse..... | 13 |
| Organisasjonen respons ved markedsendring..... | 13 |
| Årsaker til motstand mot endring..... | 14 |
| Ulike perspektiv gir ulike utfordringer og løsninger..... | 17 |
| 8 grunner til at endringsforsøket mislykkes..... | 18 |
| Hva avgjør graden av motstand?..... | 19 |
| Conner`s 8 endringsfaser..... | 20 |
| Fase 1 - Stabilitet..... | 20 |
| Fase 2 - Immobilisering..... | 20 |
| Fase 3 - Fornektelse..... | 21 |
| Fase 4 - Sinne..... | 21 |
| Fase 5 - Forhandling..... | 21 |
| Fase 6 - Depresjon..... | 21 |
| Fase 7 - Testing..... | 21 |
| Fase 8 - Mottakelse..... | 21 |
| Endringsledelse..... | 22 |
| Hva er endringsledelse?..... | 22 |
| Endringformer..... | 23 |
| Hvordan endre en organisasjon?..... | 24 |
| Alle endringer trenger en implementeringsplan (strategi)..... | 27 |
| Generelle problemer og løsninger:..... | 27 |
| Best Practices i endringsledelse..... | 29 |
| Tilnærminger til iverksettelse av en endringstrategi..... | 30 |
| Fremvoksende iverksettelse..... | 30 |
| Styrt iverksettelse..... | 30 |
| Steg for steg iverksettelse..... | 30 |
| Omfattende iverksettelse..... | 31 |
| Endringsstrategier..... | 32 |
| Funksjonalistiske og meningsdannende endringsstrategier..... | 32 |
| Strategi E og strategi O..... | 34 |
| Strategi E / "top-down"..... | 35 |
| Ledelsens viktigste oppgaver i Strategi E..... | 37 |
| Strategi O / "bottom-up"..... | 37 |
| Endringsmodeller..... | 40 |
| Beckhard og Pritchard sin endringsmodell..... | 41 |
| Force-field modellen for endring..... | 42 |
| Shayon`s 3 faser..... | 43 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Kotters åtte faser for organisatoriske endringer..... | 44 |
| Skape en følelse av krise eller nødvendighet | 44 |
| Forme en sterk endringskoalisjon..... | 45 |
| Skape en visjon for endring..... | 45 |
| Formidle visjonen..... | 45 |
| Bemyndige ansatte til å handle i tråd med visjonen..... | 46 |
| Planlegge og synliggjøre tidlig suksess | 46 |
| Ikke ta seier på forskudd - fokus på det som gjenstår | 46 |
| Forankre endringen i organisasjonskulturen | 47 |
| Planlagt endring i et situasjonsperspektiv | 47 |
| Nedbrytning av relasjoner..... | 47 |
| Endring som en dynamisk prosess..... | 48 |
| Endring som en endogen prosess | 49 |
| Endring som en asymmetrisk prosess: | 49 |
| Planlagt endring i et Funksjonalistisk (E) og Meningsdannende (O) perspektiv | 50 |
| Modell 1: Total systemendringsmodell | 50 |
| Modell 2: Kotter 8-steps prosess..... | 52 |
| Kritisk vurdering av modellene..... | 56 |
| Drivkrefter og motkrefter i organisasjonen avgjør endringsprosessen | 57 |
| Drivkrefter | 58 |
| Fire hovedtyper drivkrefter | 59 |
| Motkrefter..... | 60 |
| Reaksjoner i endringsprosessen | 60 |
| Reaksjonsprosessen ved endringer | 62 |
| Reaksjontyper ved endringer..... | 63 |
| Persepsjoner | 63 |
| Affeksjoner..... | 64 |
| Motstand..... | 64 |
| Kognisjon | 66 |
| Hvordan motivere ansatte til å gjøre endringer? | 66 |
| Motivasjon | 67 |
| Ytre og indre motivasjon | 68 |
| Motivasjon gjennom målsetting..... | 69 |
| Ytre/Indre motivasjon og målsettingsteori sett i sammenheng..... | 70 |
| Visjonens betydning for endringen | 71 |
| Translatørkompetanse | 73 |
| Kunnskap..... | 75 |
| Modighet og kreativitet | 75 |
| Tålmodighet..... | 76 |
| Styrke | 76 |
| Intern kommunikasjon i endringsprosessen..... | 77 |
| Endringer og social accounts og prosedyrerettferdighet | 80 |
| Social accounts | 80 |
| Kausale accounts | 81 |
| Ideologiske accounts | 82 |
| Refererende accounts | 82 |
| Beklagende accounts | 83 |
| Prosedyrerettferdighet..... | 84 |
| Endringssamtale | 86 |
| Råd og prinsipper for endringsledelse | 88 |

Tilbakemeldingens betydning i endringsprosessen 91

Brukervilkår (terms of use)

Dette er en e-bok versjon av artikkelserier hentet fra:

<http://kunnskapssenteret.com/>

E-boken er lastet ned for personlig bruk. Det er ikke lov til å kopiere innholdet eller spre det til andre uten skriftlig samtykke på forhånd. Andre kan laste ned sin egen e-bok ved å bestille den her:

<http://kunnskapssenteret.com/ebooks/>

Ønsker du å bruke artikkelserien som en del av et undervisningsopplegg kan du inngå en klasse- eller partneravtale som gir deg muligheten til å distribuere kopier til alle dine elever og kursdeltakere. Nærmere informasjon finner du her:

<http://kunnskapssenteret.com/abonnement/>



Kort om Kjetil Sander (f.1968)

Etter at Kjetil ble uteksaminert fra NMH/BI i 1996 jobbet han først som markeds- og systemsjef i NorgesGruppen Servering ASA, før han kastet seg på ".com-bølgen" og ble "grunder" og "forretningsutvikler".

Siden slutten av 1990-tallet har han vært involvert i mer enn 10 selskaps-etableringer og enda flere spin-off og konsepter. Selv om hovedvekten har vært IT relaterte selskaper og konsepter, har han også vært med på å etablere alt fra barer og klesforretning til konsulent-, telemarketing-, eiendoms- og reiselivsselskap. Noe som har gjort han til en ressursperson innen forretningsutvikling og –drift generelt.

På fritiden har han også bygd opp Kunnskapssenteret.com siden 2001, hvor han har fungert som ansvarlig redaktør og skrevet de drøye 2100 artiklene på høtskole- og universitetsnivå som ligger her (per nov. 2015).

I tillegg driver han flere egenutviklede portaler og nettavis, ved siden av å jobbe som daglig leder for webbyrådet og hostingsselskapet OnNet AS i Oslo. Samtidig som han har styreverv i flere norske og utenlandske selskaper.

Nettsider: <http://kunnskapssenteret.com>

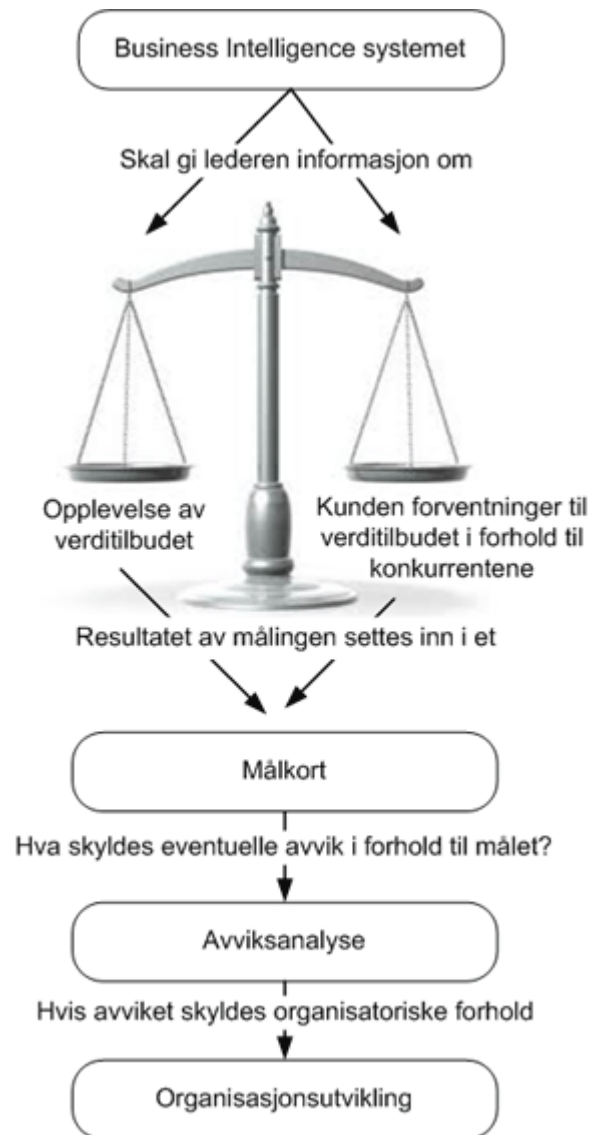
Facebook: <http://facebook.com/kunnskapssenteret.com/>

E-post: redaksjonen@kunnskapssenteret.com

Organisasjonsutvikling

Såvel samfunnet som kunden er under konstant utvikling. Det samme må virksomheten for å ikke komme i dissonans med markedet og kundens forventninger og opplevelse av deres verditilbud, sett i forhold til hvilken kunde verdi konkurrerende verditilbud kan gi kundene (målgruppen).

Alle virksomheter trenger derfor et system som skal fange opp eventuell dissonans mellom kundens forventninger til verditilbudet og kundens faktiske opplevelse av det, sett i forhold til konkurrentenes verditilbud. Dette systemet kalles **Business Intelligence**. Et etterretningssystem som kontinuerlig skal holde virksomheten oppdatert om eventuell dissonans mellom virksomhetens **interne system** og **markedssystemet** som omgir virksomheten.



For å kunne oppdage eventuelle avvik mellom reell- og ønsket situasjon bør virksomheten utarbeide målbare delmål (KPI - Kritiske suksessfaktorer) for alle deler av organisasjonen som samles i et **målkort** i et **balansert målstyring** program.

Avdekkes det avvik må det iverksettes en avviksanalyse som skal avdekke hva avviket skyldes.

Avdekkes det at avviket skyldes organisatoriske problemer må disse problemene løses gjennom organisasjonsutvikling.

Med **organisasjonsutvikling** menes:

"prosessen med å endre organisasjonen gjennom strukturering, opplæring eller optimalisering av arbeidsoppgavene"

Faseorientert modell for organisasjonsutvikling

Organisasjonsutvikling assosieres normalt med en faseorientert modell som består av fem faser:

1. **Diagnose/problemanalyse**
2. **Målformulering**
3. **Søking etter/valg av problemløsninger**
4. **Iverksetting/gjennomføring**
5. **Evaluering**

Modellen er generell og sier ingenting om hva organisasjonsutviklingen omfatter. Den beskriver kun en generell arbeidsmodell med generelle organisasjonsutvikling spørsmål.

7S-modell for organisasjonsutvikling

Under finner du en omarbeidelse av McKinsey sin **7S-modell** for organisasjonsutvikling. En modell som tar utgangspunkt i virksomhetens **omgivelser** og **3-strategiske kjerneforhold**: - **strategi**, **kompetanse** og **kultur**.