

AOS 234

FORANDRINGSMOTSTAND OG LEDELSE

(Plansjekopier)

av

Per Ove Røkholt

**RAMMEBETINGELSENE KAN
FØRE TIL AT EKSISTERENDE
ORG. STRUKTUR OG – KULTUR
BLIR "DYSFUNKSJONELL", OG
SKAPER BEHOV FOR:**

OMSTRUKTURERING

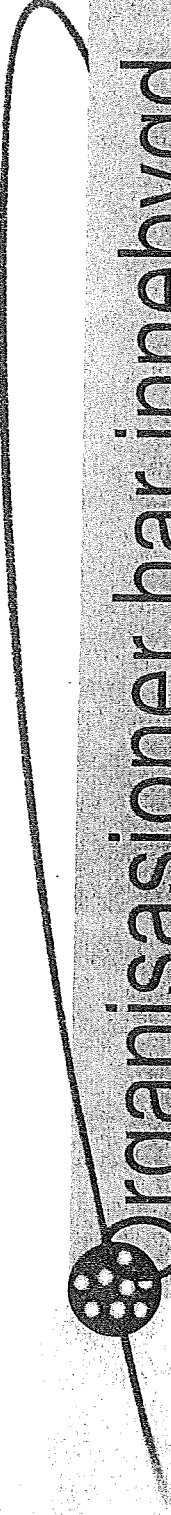
OG

**ORG. KULTURELLE
ENDRINGER**

Generelle erfaringer (teorier)



- Strategisk omstilling skjer vanligvis stegvis (incrementelt)
- Radikale (strukturelle og kulturelle) omstillinger skjer som følge av eksternt press og intern "kriseopplevelse"
- Omstillingene skjer da som regel gjennom radikale strukturelle endringer
- Radikale strukturelle endringer skaper som regel motstand (kulturkonflikter)
- Strategi som ikke bæres fram av aktører med tilstrekkelig makt og engasjement blir lett en "papirtiger"



Organisasjoner har innebygd
betydelig forandringsmotstand

FORANDRINGER SKJER (nesten alltid) **SOM FØLGE**
AV EKKSTERNT PRESS (Faktiske eller forventede
radikale forandringer i arbeidsbetingelsene)

FORANDRINGSMOTSTAND

- FORANDRINGSMOTSTAND ER NORMALT
- FORANDRINGSMOTSTAND ER IKKE BARE NEGATIVET – KAN VÆRE UTTRYKK FOR LOJALITET
- ER PLANLAGT ENDRING MULIG?
 - INCREMENTELLE (SKRITTVISE) FORANDRINGER SKJER KONTITUERLIG, OG UNDER LITEN MOTSTAND
 - RADIKALE ENDRINGER SKAPER MOTSTAND
 - PLANLAGTE ENDRINGER ER VANSKELIG – MEN IKKE UMULIG Å GJENNOMFØRE
 - ENDRINGER SOM FAKTISK SKJER ER SJELDEN I SAMSVAR MED INTENSJONENE / PLANENE

Per Egil
Hegge**SPRÅKET VÅRT**

per.egil.hegge@aftenposten.no

Nasjonal prioritering

Mange av oss, til og med de politikere som skal styre landet, lurer på hvordan man skal prioritere nasjonalt. Vi kan i dag formidle et gledens budskap. Utdanningsdirektoratet har funnet ut hva som bør gjøres i så måte – eller skulle vi heller si «hva man bør foreta seg i forhold til dette». Hør bare: «Sammen med partene vurderer hvordan kompetanseutvikling i indi-

vidvurdering kan tydeliggjøres som et nasjonalt prioritert område, herunder vurderer øremerking av kompetanseutviklingsmidler til etterutdanning i individvurdering siste året i strategiperioden».

Det kan jo tenkes at noen her vil overvelles av den spinnvillige idé at man bør prioritere å lære folk i direktoratet å skrive et noenlunde begripelig og meningsfylt norsk. Selv om vi ikke her får vite hvem de lykkelige parter er, og vi følgelig er

avskåret fra å individvurdere dem, må det være en oppgave for kunnskapsministeren å sørge for å få både for- og etterutdannet noen.

Den som har sladdet til spalten, er en norsklærer i videregående skole et sted i Norge. Han/hun mottar ofte brev fra direktoratet og blir like glad hver gang, skulle jeg tro.

FREMTIDSVISJONEN. Universitetet i Oslo må bli bedre til å vise hvilke yrkesmuligheter våre bachelor- og masterkandidater har, satse mer på omdømmebygging, øke innsatsen i etter- og videreutdannelsen og prøve å ta igjen et akkumulert vedlikeholdsbehov for bygningene.

Å lede en flokk katter

KRONIKK

Geir Ellingsrud

Rektor

Haakon Breien Benestad

Prorektor

Inga Bostad

Viserektor, Universitetet i Oslo

HVA ANDRE ØNSKER AV OSS. Kunnskapsministeren vil at mange av studentene skal bruke mer tid på studiene. Politikere og næringslivsledere ønsker høyt utdannede, dyktige og selvstendige kandidater som kan heve kvaliteten på det kommende kunnskapssamfunnet.

Høyskoler vil bli universiteter. Universitetet i Oslos tjenestemannsorganisasjoner er skeptiske til de resultatmål Kunnskapsdepartementet og Riksrevisjonen har pålagt oss. Mellomledere vil ha inspirerende visjoner presentert av ledelsen.

De faglig ansatte krever tilbake tid til uforstyrret og sammenhengende forskning, som «Kvalitetsreformen» av 2003 tok fra dem. Lederskribenten i VG hevder at Universitetet i Oslo faller på en internasjonal universitetsrankingskala fordi professorene ikke har gjort jobben sin. Fra OECD påstås det at avkastningen av forskning (innovasjonen) er lav i Norge.

Katter og villkatter. Kjedelig er det ikke å forsøke å lede Universitetet i Oslo. Tidligere rektor, professor Arild Underdal har sagt det slik: «Å lede et universitet er noe helt annet enn å kommandere en militær enhet. Det er mer som å lede en flokk katter – stolte og uavhengige individer som har andre interessante gjøremål langs veien».

For vår egen del: Blant dem er også villkatter. Og slik må og skal det være ved et universitet.

Bygging av merkevarer. Merkevarebygging synes å være et av tidens løsen, dvs. å skape en tydelig tilleggsverdi på toppen av de aggregerte verdiene institusjonen står for. Hva skulle være vårt varemerke? UMB er «det grønne universitetet» eller «Det levende universitetet i Ås», Universitetet i Bergen kanskje «det blå» – i hvert fall vender det mot havet – eller «et internasjonalt universitet i Norge». Og Trondheims NTNU vil være «Det skapende universitetet».

Universitetet i Oslo er et breddeuniversitet. Vi forsker og underviser langs en vidstrakt og variert kunnskapsskifte.



De faglig ansatte krever tilbake tid til uforstyrret og sammenhengende forskning, som «Kvalitetsreformen» av 2003 tok fra dem, understreker ledelsen ved Universitetet i Oslo i denne programmerklæringen for fremtiden. Fra venstre viserektor Inga Bostad, rektor Geir Ellingsrud og prorektor Haakon Breien Benestad.

Fremragende forskning. Skulle vi trekke frem våre sentre for fremragende forskning, nå som det er blitt stuerent med elitisme også på det intellektuelle området? Universitetet i Oslo ble i 2006 tildelt fem av de åtte nye SFF-er etter internasjonal vurdering, og er tungt inne i to andre. Vi kan dokumentere et tyvetall forskningsmiljøer i internasjonal toppklasse.

Eller skulle vi vise til at omtrent halvparten av alle våre vitenskapelige publikasjoner har utenlandske medforfattere?

«Regnbueuniversitetet». At våre sentre spenner fra nanoteknologi til aktiviteter mot utviklingsland, fra kjønnsforskning til økologi, fra bioteknologi til menneskerettigheter – og geografisk fra Roma til Moskva? At vi underviser på engelsk i 40 masterprogrammer og i omtrent 800 engelskspråklige emner, alt i alt?

At vi er størst, med ca. 30 000 studenter? Er vi ikke et «regnbueuniversitet», som spenner vidt i alle spektrets farger?

Både bredde og spiss. Etter en SWOT-analyse mener vi at vår styrke (S, for «strength») kan få overskriften «Det tradisjonelle universitetet», pga. at vi hevder oss ved både bredde og spiss i forskning og utdanning, ved at vi er et foregangsuniversitet når det gjelder forskerutdanning, ved at innovasjonssamarbeidet er godt i siget ved Birkeland Innovasjon, og ved at vi har nådd langt når det gjelder studienes allmenndannelsesaspekt.

Vi starter til høsten et stort dannelsesprosjekt – her er det tale om hevet kvali-

tet, ikke kvantitative måltall eller annen tallmagi.

Rammer og infrastruktur. Vår relative svakhet (W, for «weakness») tror vi gjelder organisatoriske rammer og infrastruktur, som vi henholdsvis skal gjøre tydeligere og forbedre. Vi må bli bedre til å vise hvilke yrkesmuligheter våre bachelor- og masterkandidater har, satse mer på omdømmebygging, øke innsatsen i etter- og videreutdannelsen og prøve å ta igjen et akkumulert vedlikeholdsbehov for universitetsbygningene. Bygningsforfall har for øvrig departementet noe av ansvaret for fra tiden da pengene til Universitetet i Oslo ble tildelt i sekker med merkelapp på – ikke som nå, i en eneste sekk som vi selv kan råde over.

Mulighetene våre (O, «opportunity») står under mottoet «Nye faglige muligheter og ideer som skal gripes». Her er noen av stikkordene EUs 7. rammeprogram, dannelsen av sentre for hhv. språkkompetanse og islamstudier, pedagogisk revitalisering, aktiviteter overfor utviklingsland og tverrdisiplinære satsinger.

Knuste håp. Hva truer Universitetet i Oslo (T, for «threats»)? Vi vil være en ansvarlig offentlig institusjon med omtanke for vår egenart. Her kan de nevnte krav om kvantitativ måloppnåelse, på bekostning av en heving av kvaliteten på utdanning og forskning, magre statsbudsjetter til universitets- og høyskolesektoren, departemental nivellering innen samme sektor og ineffektive administrative systemer knuse vårt håp om å være et lokomotiv innen forskning og utdanning og en offensiv kjerneinstitusjon i det internasjonale kunnskapssamfunn.

Gulrøtter og pisk. Når det kommer til stykket, er det innsatsen som gjøres innen forskning og utdanning på grunnplanen, som betyr mest. Her tror vi prestasjonsledelse er den aller viktigste motiverende faktor.

Men det er også viktig med gulrøtter –

og av og til med pisk, skjønt akademisk frihet, som trolig snart blir lovfestet, er en grunnpilar for universitetene. Mye av ledelsesinnsatsen må foregå lenger nede i hierarkiet enn der vi sitter.

Forsterke sterke sider. I hvilken retning vil vi så lede Universitetet i Oslo? Eksempelene i SWOT-analysen ovenfor er ikke tilfeldig valgt. Vi vil forsterke våre sterke sider, minske svakhetene så godt det lar seg gjøre, gripe mulighetene og styre unna eller motvirke truslene. La oss i tillegg nevne noen aktuelle saker: Vi støtter entusiastisk realfagssatsingen, men også arbeidet for å få et stort program under de humanistiske og samfunnsvitenskapelige fakulteter inn blant Forskningsrådets «Store satsinger».

Vi vil rekruttere gode vitenskaper fra inn- og utland ved å tilby ressursstartpakker, men vi støtter også bredden, de dyktige kollegene som faller utenom SFF-ordningene, ved å øke de såkalte småforskingsmidlene ut over påbudt egenandel fra Norges Forskningsråd.

Vi skal bygge ut vårt internasjonale samarbeidsnett. En spennende nyskaping innen dette feltet er EMBL-noden – et molekylærbiologisk toppmiljø – som betyr at Universitetet i Oslo blir en satellitt til det berømte europeiske molekylærbiologiske laboratorium i Heidelberg.

En plan mot uredelighet. Vi skal realisere en ny, vidtående tiltaksplan mot vitenskapelig uredelighet og lage kurser i forskningsledelse på grunnplan. Vi skal gjøre en særlig innsats for å øke likestillingen på alle nivå i organisasjonen.

Og vi må hele tiden være våkne for at fremtiden kan komme oss i møte i kvantesprang, mens en stor institusjon som Universitetet i Oslo må bevege seg med små skritt fremover.

«Vi starter til høsten et stort dannelsesprosjekt – her er det tale om hevet kvalitet, ikke kvantitative måltall eller annen tallmagi»

Aftenposten.no

www.aftenposten.no/meninger/kronikker

VIKTIGE GRUNNER TIL FORANDRINGSMOTSTAND

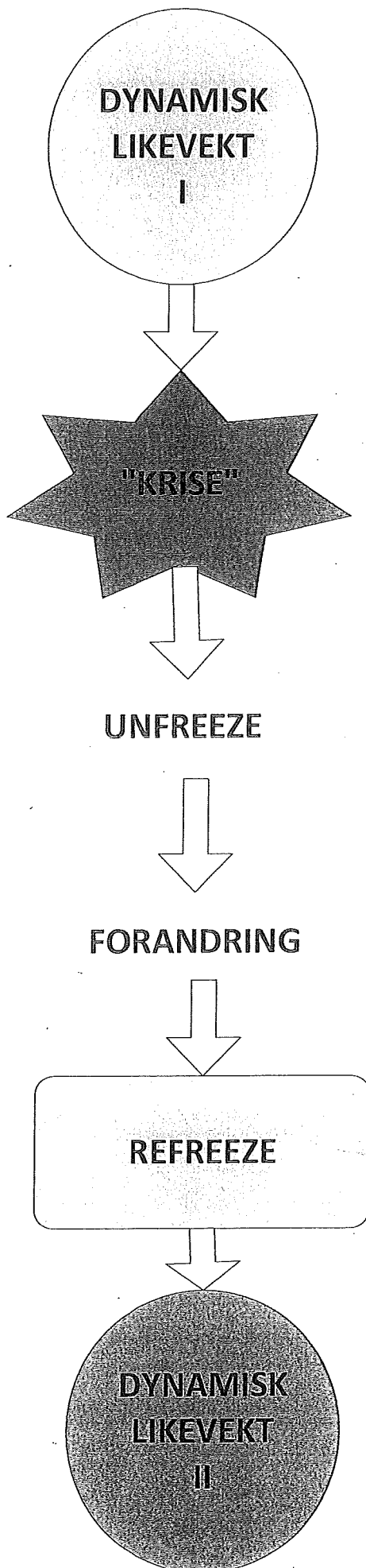
- **Usikkerhet og frykt for det ukjente**
- **Personlige tap av stilling eller posisjon**
- **Endring i maktstruktur**
- **Tap av identitet og viktige symboler**
- **Krav om kognitive og kulturelle (verdimessig) omstilling**
- **Krav om fysisk mobilitet / flytting**

FORUTSETNINGER FOR VELLYKKET FORANDRINGSPROSSESS

(Kilde: KPMG og McKinsey)

- Skaper forståelse og aksept for nødvendigheten av forandring
- Utvikle visjon / strategi
- Etablering av en "dominerende koalisjon" / "Bærere" av strategien
- Kommunisere forandringsvisjonen / strategien
- Eliminere motstand
- Bevisst og systematisk endring av organisasjonsstrukturen
- Raskt vise synlige resultater
- Forankre de strukturelle forandringene i organisasjonskulturen

PRINSIPPSKISSE: ORGANISASJONER I ENDRINGSMODUS



ORGANISASJONEN ER I NORMALTILSTAND: **"DYNAMISK LIKEVEKT"**

DET SKJER KONTINUERLIG SMÅ STEGVISE FORANDRINGER, MEN DE SKJER INNEN RAMMEN AV EKSISTERENDE ORGANISASJONSKULTUR (NORMER, VERDIER, VIRKELIGHETSFORSTÅELSE), OG SKAPER DERFOR IKKE STORE INTERNE KONFLIKTER. ENDRINGSKREFTER OG -MOTSTAND I ORGANISASJONEN ER I "BALANSE".

XXXXXXX

DRAMATISKE FORANDRINGER I ORGANISASJONENS EKSTERNE RAMMEBETINGELSER FØRER TIL AT VIKTIGE DELER AV ORGANISASJONSKULTUREN FRAMSTÅR SOM DYSFUNKSJONELL (NEGATIV I FORHOLD TIL Å TAKLE UTFORDRINGENE). BETYDELIGE INTERNE KULTURKONFLIKTER.

KLAR KRISEOPPLEVELSE.

RADIKALE FORANDRINGER ER NØDVENDIGE FOR Å REDDE ORGANISASJONEN.

XXXXXXXXX

SENTRALE DELER AV EKSISTERENDE ORGANISASJONSKULTUR UTFORDRES OG MISTER GRADVIS OPPSLUTNING.

NYE NORMER, VERDIER OG VIRKELIGHETSFORSTÅELSER VINNER FRAM.

USIKKERHET OG HØYT KONFLIKTNIVÅ.

ENDRINGSKREFTENE I ORGANISASJONEN VINNER OVER MOTSTANDSKREFTENE.

DEN FAKTISKE MAKTSTRUKTUREN ENDRES.

XXXXXXX

DET SKJER RADIKALE ENDRINGER I ORGANISASJONENS STRUKTUR OG KULTUR.

DELER AV LEDELSEN SKIFTES UT.

XXXXXXX

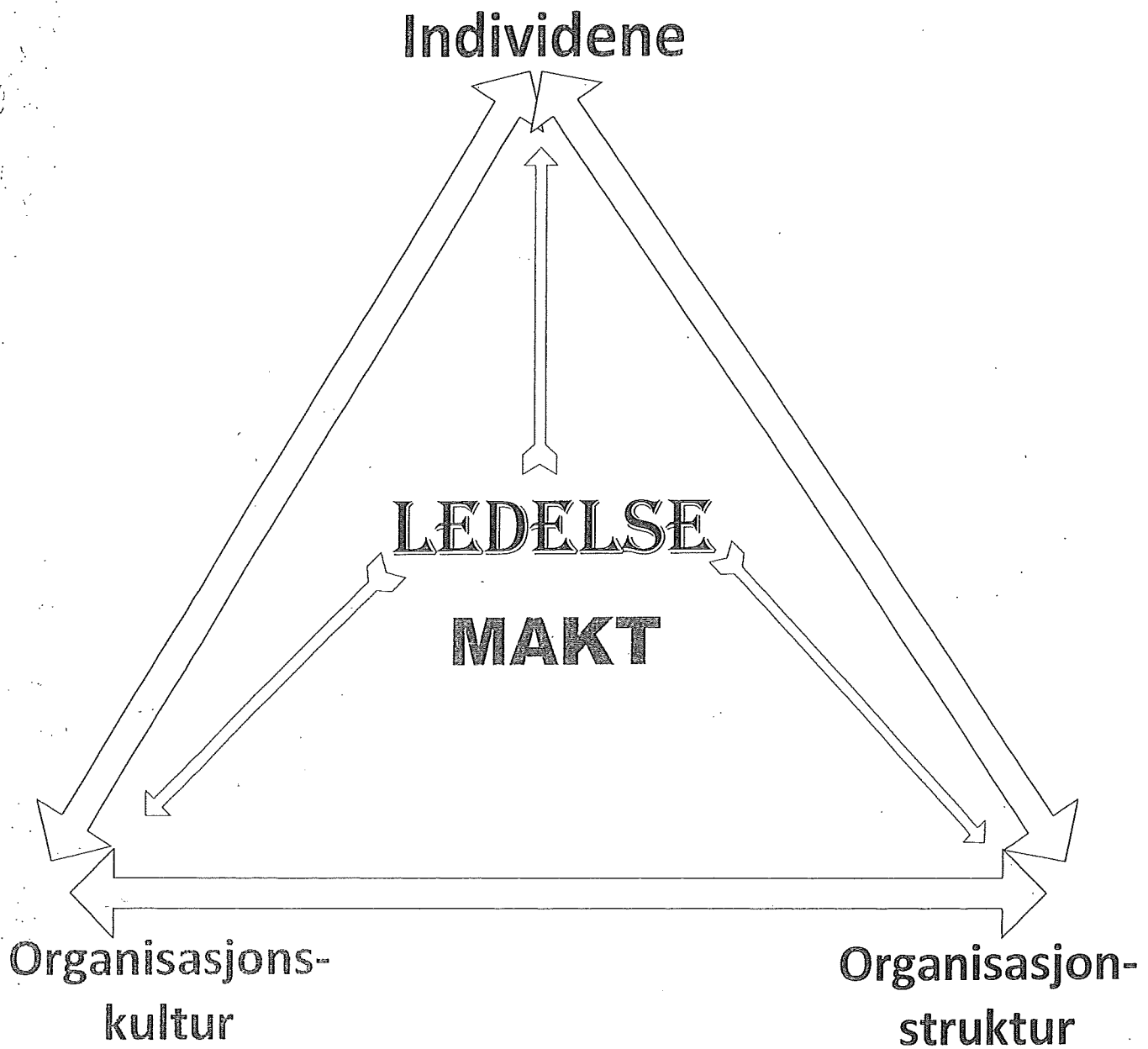
NY VIRKELIGHETSFORSTÅELSE, NYE VERDIER, NORMER OG SYMBOLER STABILISERER SEG.

NYE STRUKTURER ETABLERES

XXXXXXXXXXXXX

**ORGANISASJONEN GÅR INN I EN NY
"NORMALTILSTAND" AV DYNAMISK
LIKEVEKT**

FIGUR: STRATEGIIMPLEMENTERING



LEDELSE

PÅVIRKE MENNESKERS ATFERD SLIK AT DE BIDRAR TIL Å REALISERE MÅL

FIRE SENTRALE TILTAKSOMRÅDER:

- ***STRATEGIEN*** (Strategiutvikling og –valg:
”Gode veivalg”)
- ***ORGANISASJONSSTRUKTUREN***
(Strukturering av virksomheten : ”Effektiv
organisering”)
- ***ORGANISASJONSKULTUREN*** (Påvirke
/ forme kulturen : ”God organisasjonskultur”)
- ***MEDARBEIDERNE*** (Direkte påvirke
medarbeidernes atferd: ”Lojale, dyktige,
engasjerte og målrettede medarbeidere”)

**DET ER I PRAKSIS ET NÆRT OG KOMPLEKST
SAMSPILL MELLOM DE FIRE
TILTAKSOMRÅDENE**

VANLIGE FEIL VED OMSTRUKTURERINGSPROSESSER

- **UKRITISK KOPIERING AV ANDRE
"VELLYKKEDE"
ORGANISASJONER (moter og
myter)**
- **STRUKTURERINGS-
SPØRSMÅLET FRIKOPLES FRA
STRATEGISPØRSMÅLET**
- **ANTAKELSE OM "AUTOMATISKE"
VIRKNINGER**

***"HVIS DU VIL FORSTÅ HVORDAN EN ORGANISASJON
FAKTISK FUNGERER, ER ORGANISASJONSKARTET DET SISTE
DU BØR SE PÅ"***

FORUTSETNINGER FOR EFFEKTIV IMPLEMENTERING

Medarbeiderne har:

- **KUNNSKAP** om strategien og tiltakene (de strukturelle endringen)
- **FORSTÅELSE** av strategiens og tiltakenes hensikt og logikk
- **AKSEPT** av strategien og logikken bak den
- **ENGASJEMENT** (commitment) fra tilstrekkelig mange "bærere"

LEDERUTFORDRING 1

STORE, RASKE OG VANSKELIG FORUTSIGBARE
ENDRINGER

+

STOR KOMPLEKSITET



skaper

USIKKERHET

fører til



FORVIRRING, MOTSETNINGER, KONFLIKTER
OG BESLUTNINGSVEGRING

fører til



NEGATIVE HOLDNINGER OG SVAK INNSATS

skaper behov for



LEDELSE SOM GIR RETNING OG
MOTIVERING FOR INNSATS