

AOS 234

STRATEGI, FORANDRINGSMOTSTAND OG LEDELSE

(Plansjekopier)

Av

Per Ove Røkholt

OMSTILLING OG TILPASNING I ORGANISASJONER

(Systemteoretisk perspektiv)

ORGANISASJONER HAR:

- Evnen til å registrere, analysere og reagere på endringer i handlingsmiljøet med tilpasning og omstilling av virksomheten
- Evnen til å endre / utvikle sin interne struktur, slik at det skjer betydelige endringer i systemet (organisasjonen)

Endringer i systemets enkelte strukturelementer påvirker i større eller mindre grad hele systemet («Alt henger sammen med alt»)

HVA ER LEDELSE 3

STYRING = ledelse + administrasjon

LEDELSE: Skape forandringer gjennom

- Visjon, valg av strategier
- Påvirke atferdsmønstret i ei gruppe gjennom:
- Personlig påvirkning (samhandling)
- Strukturer: Etablering av nye strukturer (Mål, regler, rutiner, kultur, oppgave- / ansvarsfordeling osv) som tilrettelegger for aktiviteter og samhandling i organisasjonen

STOR FRIHET, INDIVIDORIENTERT ("Personlig")

ADMINISTRASJON: Sørge for effektiv daglig drift gjennom god forvaltning av de etablerte strukturene
AVGRENSET FRIHET, REGEL- OG SAKSORIENTERT
("Byråkratisk")

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 EKSTERNT PRESS

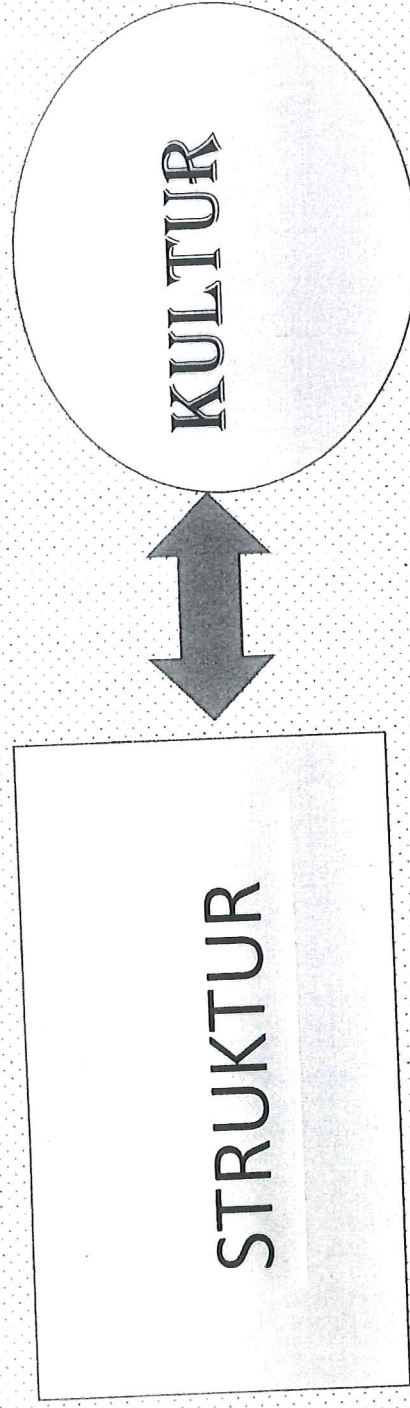
(Faktiske eller forventede radikale
forandringer i arbeidsbetingelsene)

6. ENDRINGER, TILPASNING OG KONFLIKT

Organisasjonskulturen er som regel stabil, og vanskelig å forandre. Men hvis organisasjonens overlevelse er truet, av dysfunksjonelle trekk ved kulturen (dvs trekk som hindrer nødvendig tilpasning), er det et lederansvar å sørge for nødvendige kulturelle endringer

” If we are leaders who are trying to get our organizations to become more effective in the face of severe environmental pressures, we are sometimes amazed at the degree to which individuals and groups in the organization will continue to behave in obviously ineffective ways, often threatening the very survival of the organization.”
(Schein: side 4)

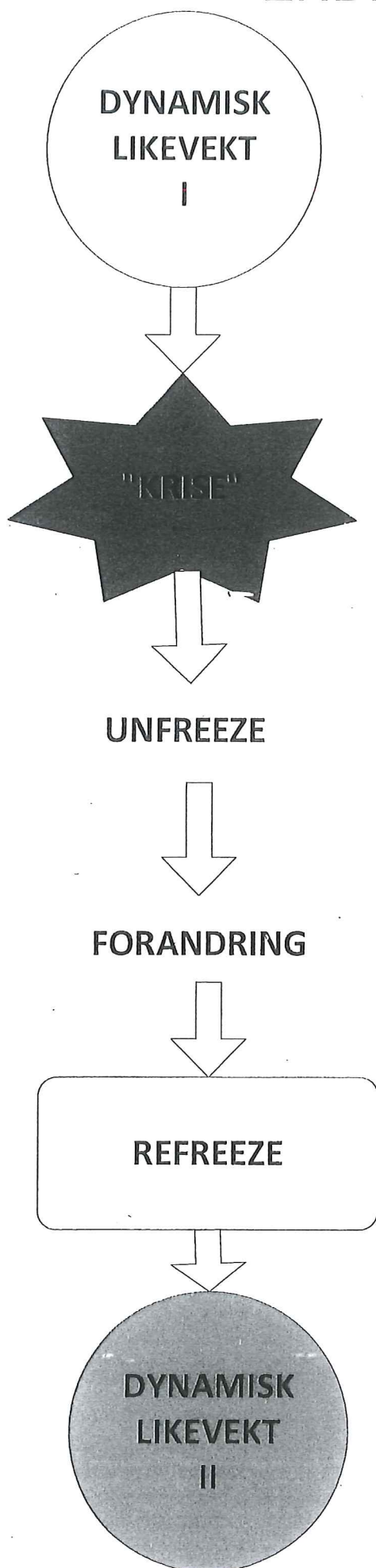
STRUKTUR OG KULTUR : Harmoni og konflikt



- * KULTUREN PÅVIRKER OG LEGITIMERER STRUKTUREN (J.fr. «uformell struktur»)
- STRUKTUREN PÅVIRKER KULTUREN (Vedlikeholder / styrker, omformer / endrer kulturen)

Harmoni / synergi vs. Konflikter / motsetninger

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.

XXXXXXXXXX

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**

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: KOTTER i "Leading change")

- ▶ 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

LEDERANSVAR OG FORANDRINGSMOTSTAND

• LEDERANSVAR

- **Beslutte** og gjennomføre omstillinger som på sikt er nødvendige for å sikre organisasjonens posisjon / overlevelse

• FORANDRINGSMOTSTAND

De fleste strukturelle, kulturelle og atferdsmessige forandringer møter motstand.

- Organisasjoner er «konservative» (J.fr. struktur og kultur)
- Mennesker ønsker trygghet og forutsigbarhet – frykter forandring
- Mennesker har ulike interesser og råkes ulikt av forandringer
- En foretrekker å være i «komfortmodus» (det går bra)

• LEDERUTFORDRINGEN

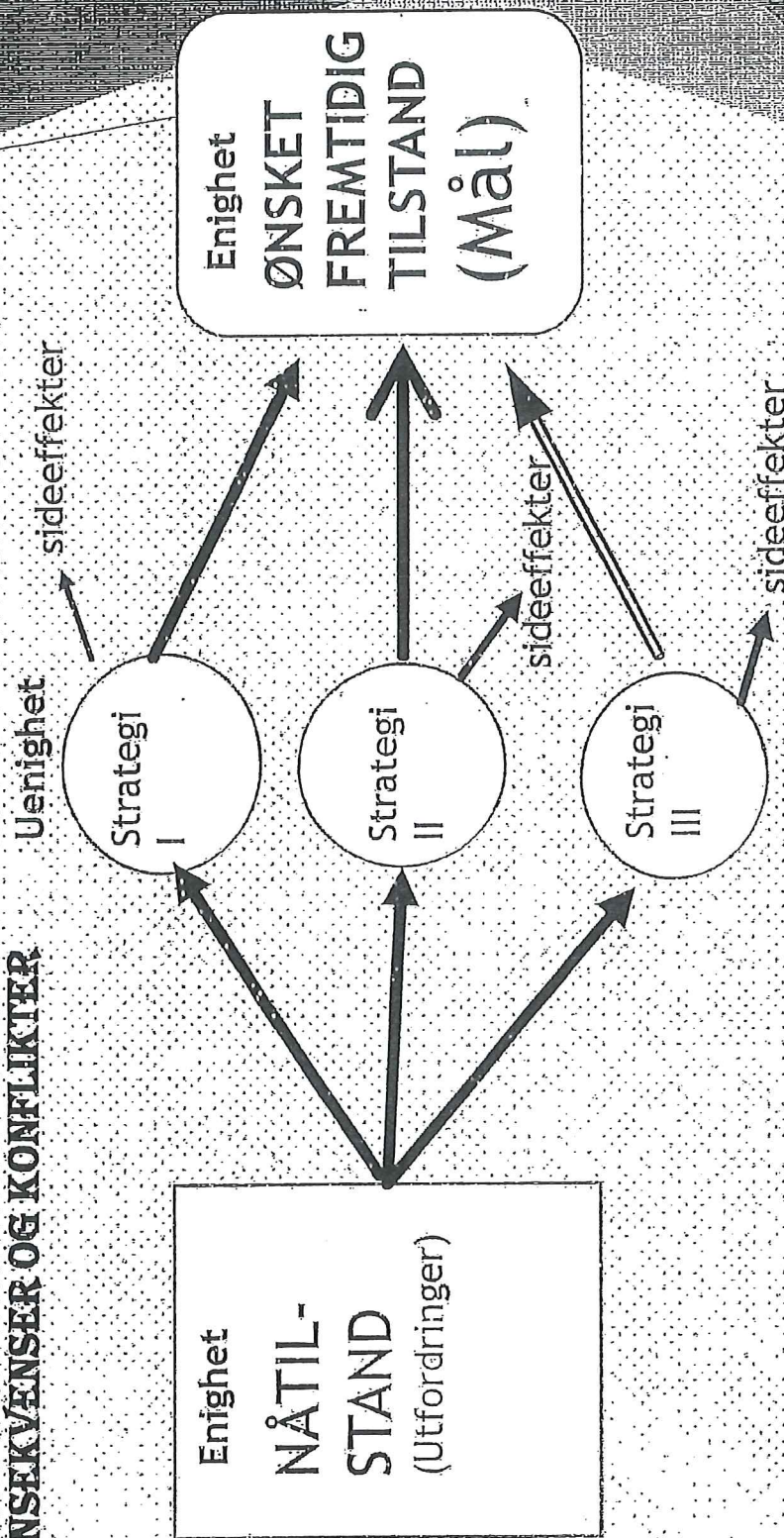
Flytte organisasjonen fra “komfortmodus” til “omstillingsmodus”

• LOJALITET

Tenke og gjøre som ledelsen ønsker /krever

- Lojalitetsgrunnlaget (avhengighet, tillit, tradisjon, identifikasjon)
- Lojalitet til hva, hvem? Kan motstand være uttrykk for lojalitet?

STRATEGIVALG, USIKKERHET, KONSEKVENSER OG KONFLIKTER



- STOR USIKKERHET – flere «likeverdige» strategier (i forhold til målrealisering)
- * STRATEGIENE HAR ULIKE «SIDEFFEKTER» (ulike konsekvenser for forskjellige involverte aktører)
- * FORVENTEDE SIDEFFEKTER AVGJØR STRATEGIVALGET

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"

LEDELSE I MOTGANG OG TURBULENS

SITUASJON

Stor kompleksitet, mangetydighet og turbulens skaper ekstrem usikkerhet

LEDERUTFORDRINGEN

Handtere ekstrem usikkerhet og kaosliknende situasjoner

LEDERREAKSJONER / -ATFERD

- "Avmaktledelse"
 - Oppgitthet, avmaktsfølelse, handlingslammelse
 - Følge reglene, minimere risiko, gjøre alt riktig
 - Overoptimisme, fornektelse (selvbedrag)
 - Søke hjelp i det "overnaturlige" (astrologi, spåkoner..)

- "Aggressiv ledelse"
 - "Tar kontrollen" gjennom hierarkisering og formell kontroll
 - Skylder på andre
 - Bløffe og lure (manipulativ ledelse)