

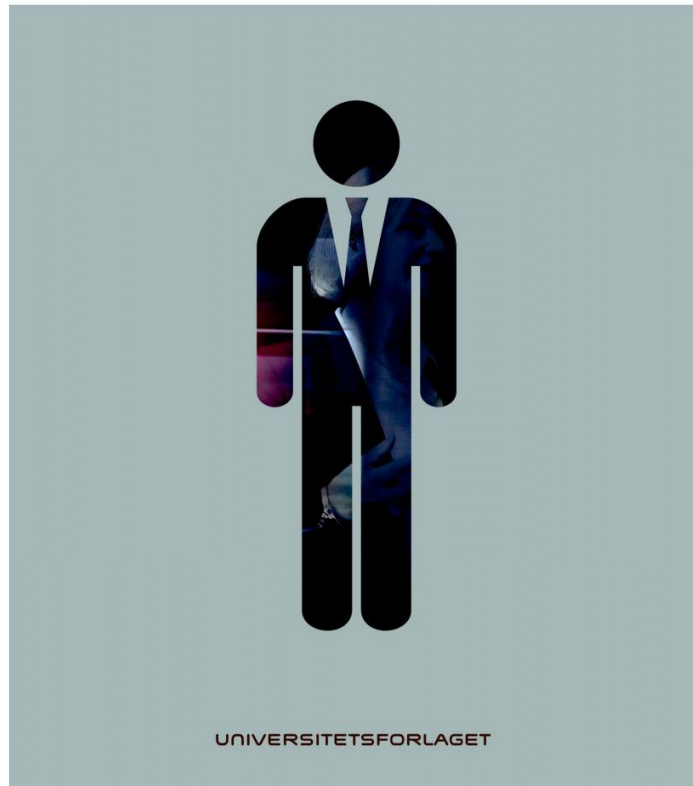
# ENDRINGSLEDELSE

Læringsnettverk for gode pasientforløp – Vestfold  
29.1.2020

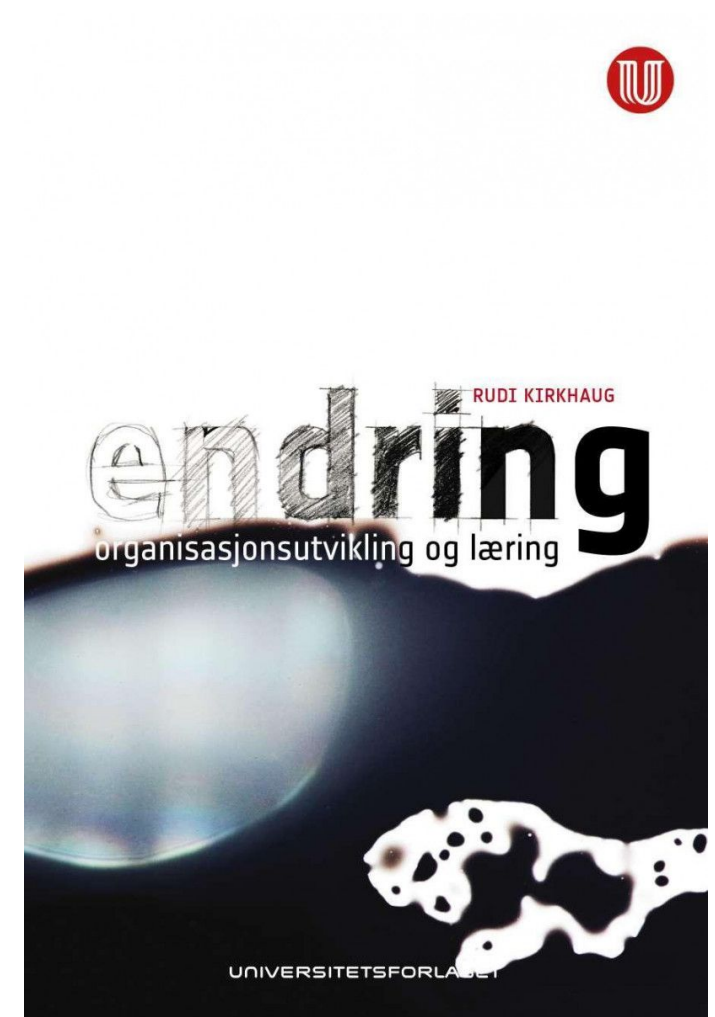
Rudi Kirkhaug  
Professor, dr.philos

# FOREDRAGETS KILDER:

Rudi Kirkhaug		
<b>Lederskap</b>		
Person og funksjon		2. utgave



Rudi Kirkhaug



# ENDRINGSLEDELSE

Dobbelt oppdrag: «Å bygge om båten og samtidig sørge for en god og trygg seilas»

# HVA DU MÅ KUNNE NOE OM FOR Å ENDRE HELSE- OG OMSORGSSEKTOREN:

- Endringsstrategier
- Endringstyper
- Endringsforløp
- Motstand mot endring
- Strategier for å implementere endringene

# STRATEGIER FOR Å ENDRE

- **Brukerstyrte strategier**

- Mottakerne av tjenestene inviteres til å komme med forslag til endringene, men deltar ikke direkte i endringsprosessene

- **Toppstyrte strategier:**

- Toppledelsen – styret/politikerne – tar initiativ til og beslutter om type endring, mål og virkemidler

- **Medvirkningstyrte strategier:**

- Medarbeidere/tillitsvalgte tar initiativ til og beslutter om type endring, mål og virkemidler, samt utfører endringene

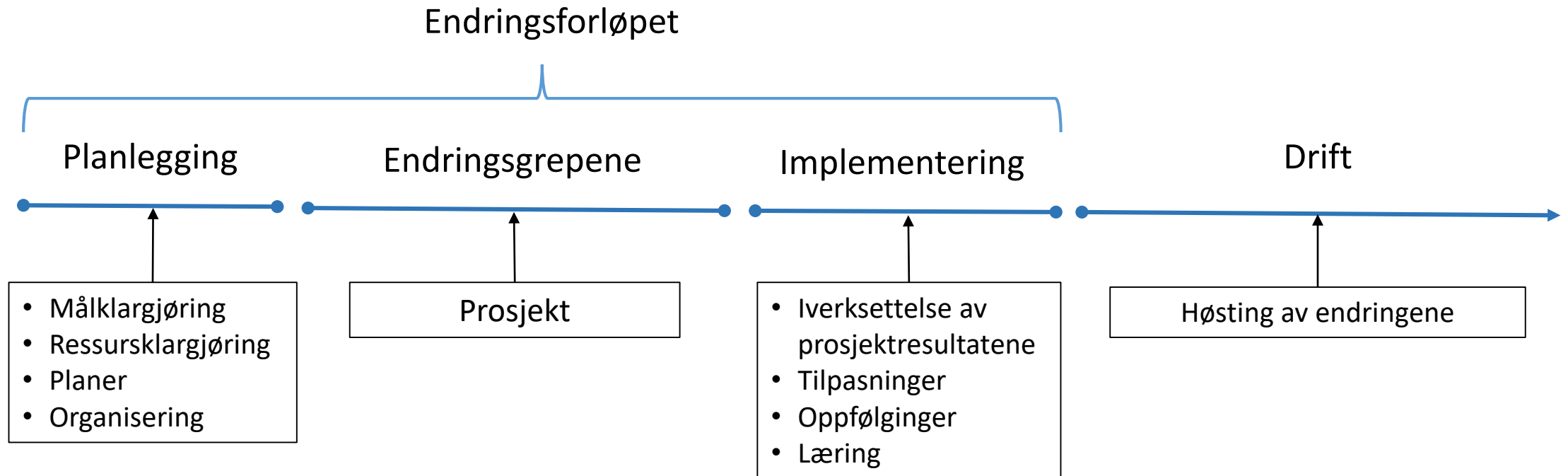
- **Kombinerte strategier**

- Interessentene i fellesskap tar initiativ til og utfører endringene

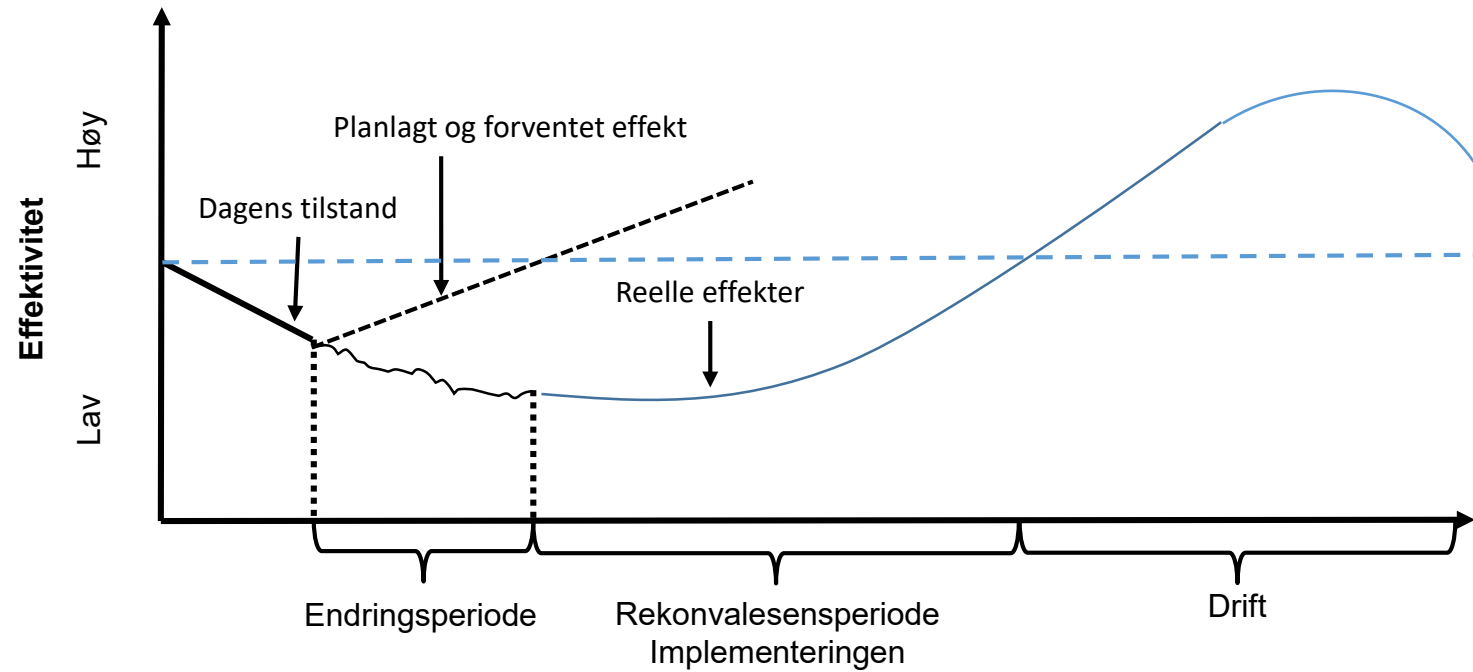
# FIRE HOVEDTYPER AV ENDRINGER

1. **Formelle endringer** – nytt organisasjonskart og ny kapasitet
2. **Teknologiske/metodiske endringer** – nye verktøy og nye arbeidsformer
3. **Kulturelle endringer** – nytt verdigrunnlag
4. **Mentale endringer** – nye måter å tenke på

# IDEELT ENDRINGSFORLØP



# REELT ENDRINGSFORLØP





# MOTSTAND MOT ENDRINGER

- Individuell sosialpsykologisk motstand:  
Frykt for det ukjente, samt tap av identitet, komfort og formell og uformell status og makt
- Systemisk aktiv motstand:  
Aksjoner, streiker og politisk lobbyisme (fagforeninger?)
- Systemisk passiv motstand:  
Størknet erfaring, kultur, tradisjoner og teknologi

# STRATEGIER FOR Å IMPLEMENTERE ENDRINGER

- Justering og tilpasning av hele organisasjonen – tannhjulslogikken
- Lederskap med vekt på tillit, autoritet og makt – samt mål og visjoner som verktøy
- Medvirkning
- Etablering av en utviklingskultur

# TRE TYPER TILLIT

- Institusjonell tillit: Ansatte opplever ordentlighet og sosial trygghet i jobben
- Kalkylebasert tillit: Ansatte opplever at det er en rimelig balanse mellom det de gir og det de får
- Relasjonell tillit: Gjensidig lojalitet, sosial støtte, avhengighet, intimitet, sårbarhet, vilje til å utlevere seg selv og være avhengig av andre

# TRE TYPER AUTORITET

- **Tradisjonell autoritet** – tradisjoner, stilling og tittel
- **Rasjonell autoritet** – lover, regler og rutiner
- **Personlig autoritet** – hvilke oppfatninger ansatte har av lederen (stødig eller vinglete)

# TRE TYPER MAKT

- **Tvangsmakt:** Kontroll over virkemidler som kan tvinge ansatte til å gjøre ting de helst ikke vil
- **Belønningsmakt/kalkulert makt:** Kontroll over og bruk av goder som ansatte ønsker tilgang til
- **Normativ makt:** Kontroll over oppfatninger, motiver og prioriteringer
  - Ekspertmakt
  - Referansemakt

# MÅL SOM ENDRINGSVERKTØY

- **DELMÅL /VIRKEMIDLER/MILEPÆLER:** Hvordan skal vi gå frem for å nå leveransemålet eller formålet? Hvilke strategier og metoder skal vi anvende?
- **LEVERANSEMÅL/PROSJEKTMÅL:** Hva skal vi levere av konkret verdi, f.eks. i form av tjenester, konsepter eller teknologier?
- **FORMÅL/EFFEKTMÅL:** Hvorfor noe skal gjøres? Hva skal effektene av vårt arbeid være? Hvilke behov skal vi tilfredsstille? Hva skal oppnås?

# VISJONER SOM ENDRINGSVERKTØY

- Et ambisiøst fremtidsbilde uten konkrete mål
- Hvor god vi skal bli sammenlignet med andre
- Vi skal bli den beste kommunen når det gjelder ....

# MEDVIRKNING

- La de berørte få eierskap til endringen
- Organiser implementeringsgrupper
- Bruk tid på å forklare hvorfor man endrer og hva som skal oppnås – mål og visjoner



# UTVIKLINGSKULTUR

- Konstant læring fra egen erfaring gjennom læringssirkler
- Åpenhet – fri tilgang på informasjon
- Lojalitet og opposisjon
- Frihet og kontroll
- Dristighet og ydmykhet

# KONKLUSJON

- Endringer er både kirurgi, medisiner og psykiatri
- Ta ingen endring for gitt – implementering er den viktigste delen av endringen
- Endring krever tungt lederskap
- Endring krever en utviklingskultur for å bli implementert