

ENDRINGS- OG UTVIKLINGSLEDELSE

GODE PASIENTFORLØP

Gardermoen, 30.8.17

Rudi Kirkhaug
Professor, dr. philos
UiT, Norges arktiske universitet

BETINGELSER FOR Å LYKKES MED ENDRINGS- OG UTVIKLINGSPROSESSER

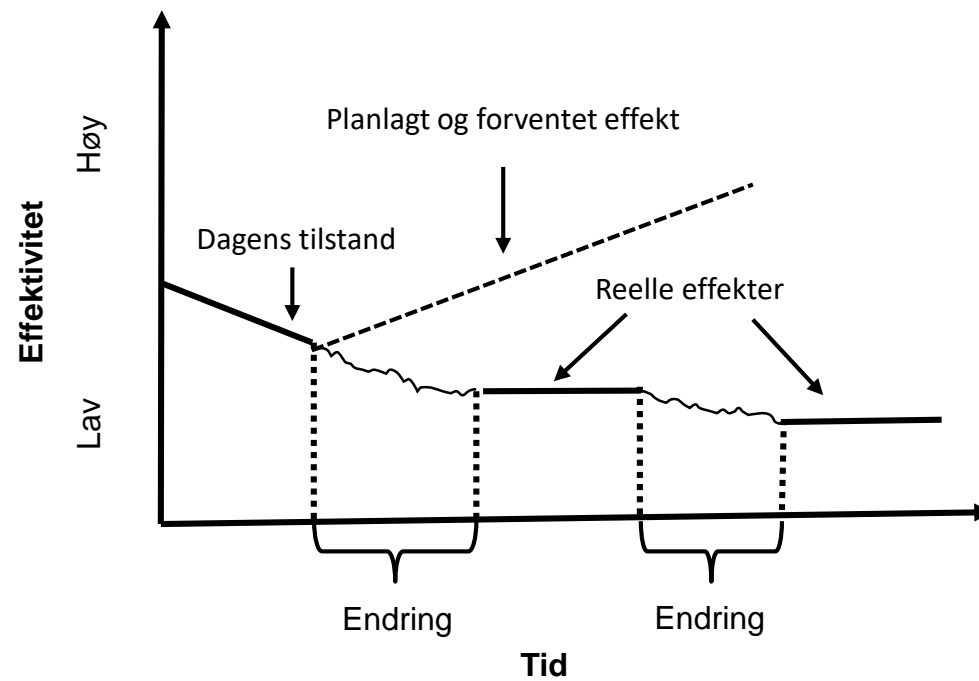
- Kunnskaper om endring
 - typer
 - utfordringer
 - motstand
- Kunnskaper om organisasjonsutvikling
- Kunnskaper om erfaringslæring
- Lederskapskompetanse

ENDRINGSTYPER

- Oppbygging
- Ombygging
- Nedbygging

- Teknologiske endringer
- Organisatoriske endring
- Metodiske endringer
- Kulturelle endringer
- Sosiale endringer

HVA GJØR ENDRINGER MED ORGANISASJONEN «ENDRINGENS DILEMMA»



MOTSTAND MOT ENDRINGER

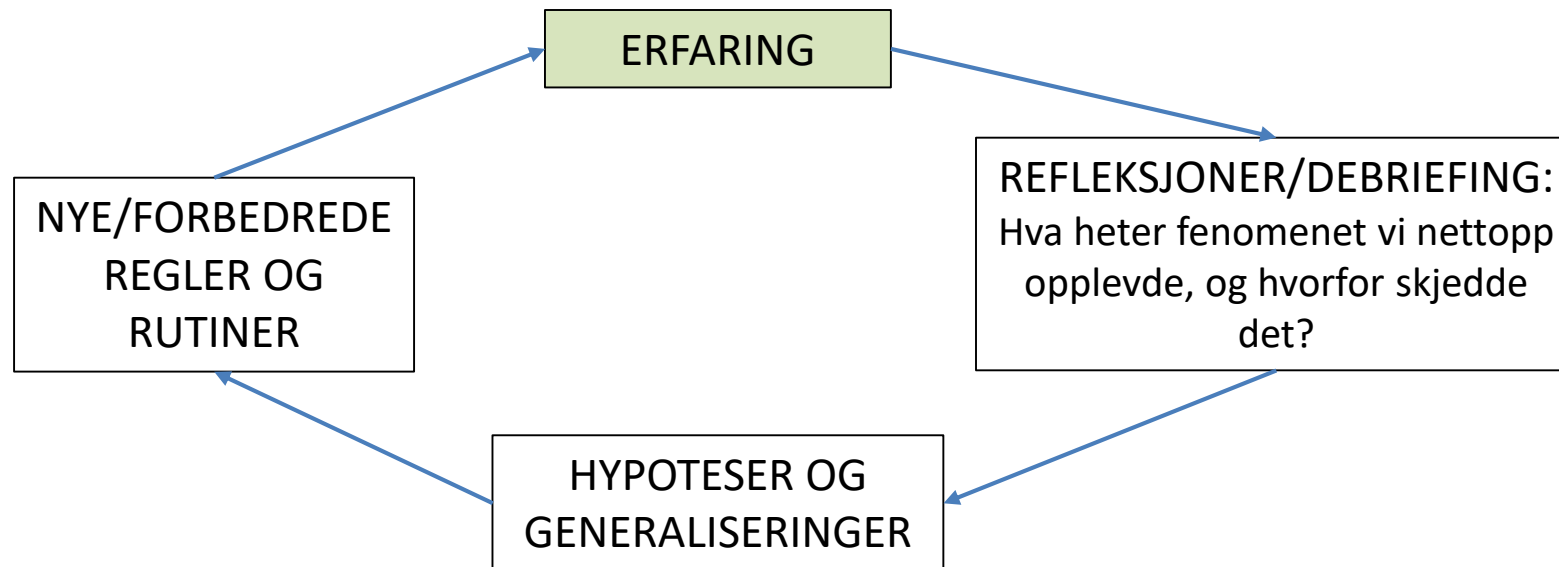
- Individuell sosialpsykologisk motstand:
Frykt for det ukjente, samt tap av identitet, komfort og formell og uformell status og makt
- Systemisk aktiv motstand:
Aksjoner, streiker og politisk lobbyisme
- Systemisk passiv motstand:
Størknet erfaring, kultur og tradisjoner

ORGANISASJONSUTVIKLING (OU)

- Kan redusere behovet for endring
- Systematisk utvikling og forbedring av eksisterende teknologiske, metodiske, kulturelle og sosiale elementer i organisasjonen
- Både en filosofisk og metodisk tilnærming
- Både det gode og dårlige er utgangspunkt for utvikling
- En konstant kritisk oppmerksomhet mot eget og andres arbeid
- Kan provosere ideer om lydighet, disiplin og lojalitet
- Stiller bestemte krav til kultur og lederskap

ERFARINGSLÆRING I ORGANISASJONER

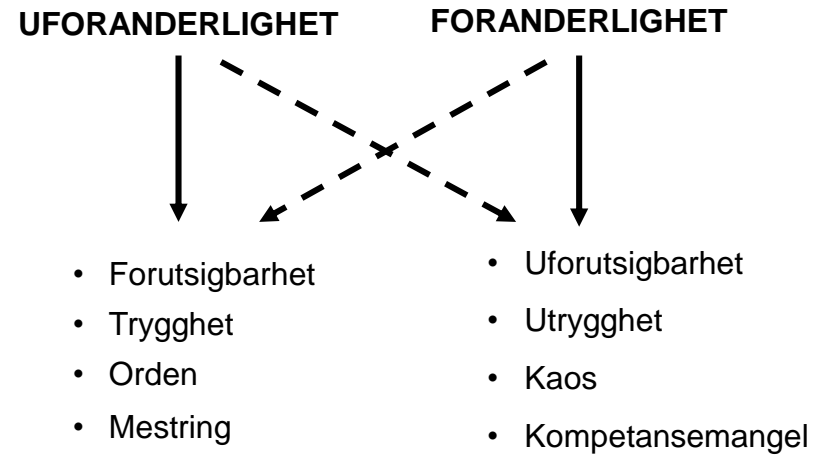
- Systematisk innhenting av erfaring som øker kompetansenivået blant enkeltpersoner, grupper og hele organisasjonen
- Skjer ofte i form av debriefing i grupper
- Krever at man utleverer både gode og dårlige erfaringer



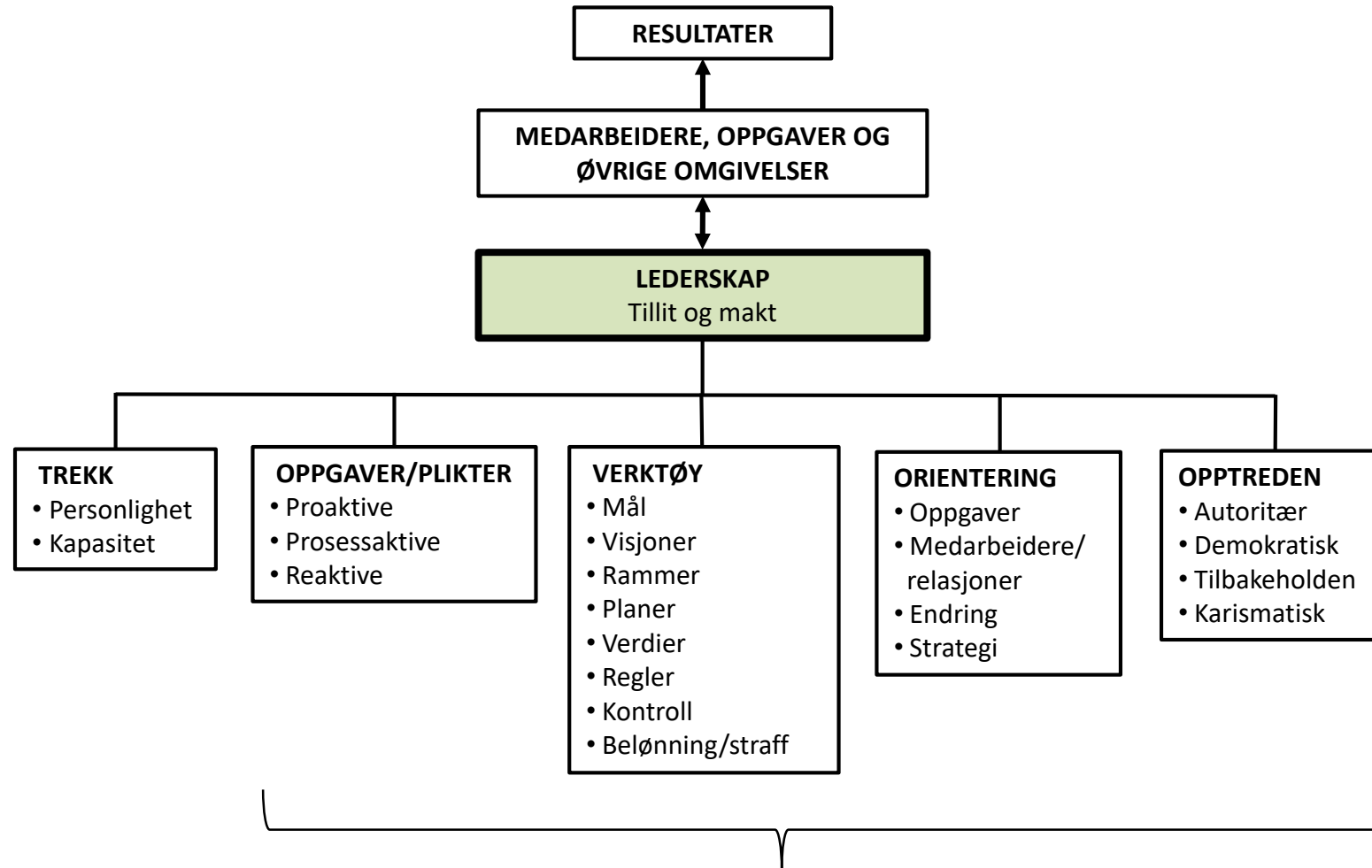
ENDRINGS- OG UTVIKLINGSLEDELSE

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

ENDRINGLEDELSE SOM KRYSSKOPLING



LEDERSKAPETS ELEMENTER, BETINGELSER OG MÅL



Elementer som normalt inngår i lederatferd - lederhåndverket

TRE TYPER TILLIT

- Institusjonell tillit: Ansatte opplever trygghet og forutsigbarhet 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 være avhengig av andre

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

OPPSUMMERING

For å lykkes med endring og utvikling må man ha bredde og dybde i sitt lederskap, og søke støtte i paradoksteori – «ja takk begge deler»

- Å utvise råskap og omsorg
- Å gi frihet og ta full kontroll
- Å delegere og sentralisere
- Å opptre demokratisk og autoritært
- Å utforske og utnytte
- Å bruke mål, regler og verdier

Kilder:

Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap – person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforlaget