

moment



Dilemmaer i omstilling og endringsledelse

Nina Skarsgård, arbeids- og
organisasjonspsykolog

AGENDA

OMSTILLING OG ENDRINGSLEDELSE

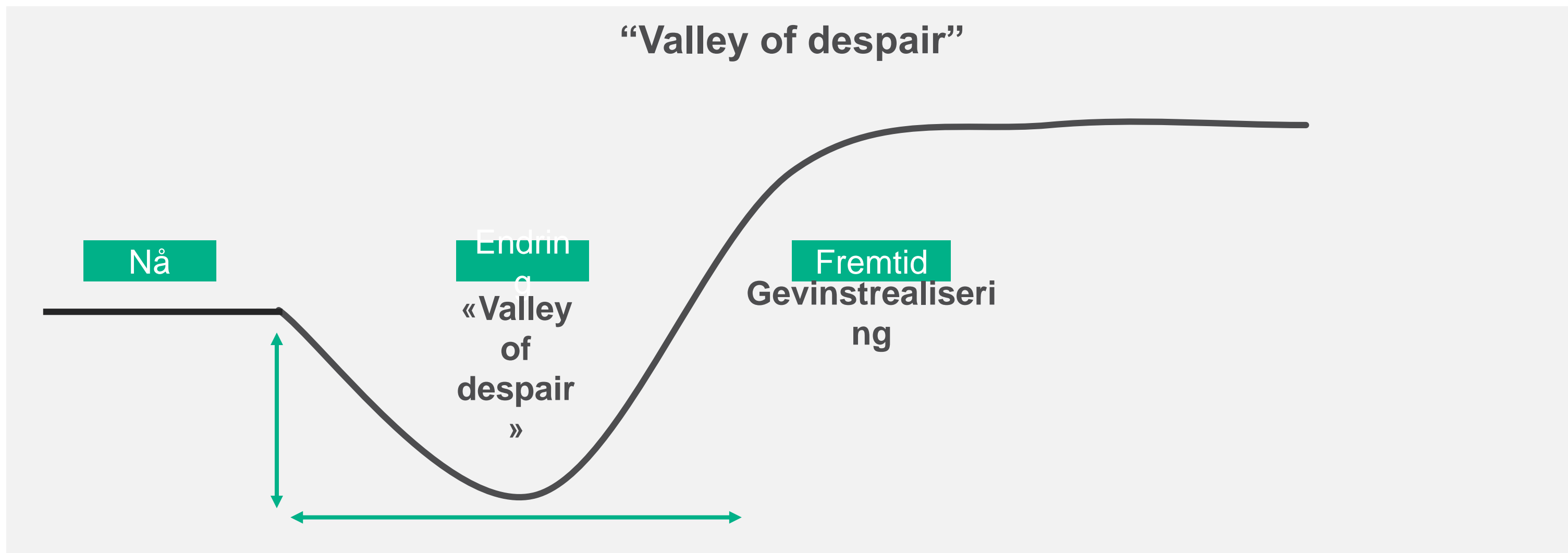
SENTRALE DILEMMAER

- Involvering
- Kommunikasjon

PROSEDYRERETTFERDIGHET

ORG.KULTUR OG IDENTIFIKASJON

UTFORDRINGER OG MULIGHETER VED OMSTILLING



HÅNDTERING AV DILEMMAER I OMSTILLING OG ENDRINGSLEDELSE - INVOLVERING



Ansatte og ledere gis muligheten til å komme med innspill eller medvirke i beslutningene eller medvirke i prosessen som fører frem mot beslutningene



- Mulighet til å dyrke motstand/negativitet
- Ansattes forventninger kan ikke innfris
- Liksom-involvering: Innspill til beslutninger som er fattet, innspillene tas ikke til etterretning
- Stiller høye krav til god informasjon
- Feil kompetanse i innspill
- Tidkrevende, hindrer fremdrift, langdryg prosess?
-



- Vellykket involvering kan hindre motstand – eller viktig innsikt i «konstruktiv motstand»?
- Vellykket involvering skaper forpliktelse/eierskap
- Forankrer beslutninger i hele organisasjonen
- Tar hensyn til all tilgjengelig kompetanse
- Sikrer fremdrift?
-

PROSEDYRERETTFERDIGHET SOM OVERORDNET PERSPEKTIV OG RETTESNOR FOR OMSTILLING OG ENDRINGSLEDELSE

- Opplevelse av urettferdighet kan sette streke følelser i sving og hindre vellykkede endringsprosesser
- Et urettferdig utfall med en rettferdig prosess gir mindre misnøye og mostand
- Prosessen kan styres og i større grad kontrolleres enn utfallet



PROSEDYRERETTFERDIGHET OG INVOLVERING

- Viktig at forventninger til medvirkning avklares og at rammene eller grensene for medvirkning tydeliggjøres av ledelsen for at medvirkningen oppleves som reel
- Hva som er gunstig omfang og timing er avhengig av kontekst og type endringsprosess
- Rettferdighet i prosesskriterier: Kriteriene for valg av for eksempel forfremmelser eller overtallige er forståelige, etterprøvbare og konsekvent praktisert

HÅNDTERING AV DILEMMAER I OMSTILLING OG ENDRINGSLEDELSE - KOMMUNIKASJON

 Det gis informasjon om endringsprosessen til ansatte og ledere

- Tidkrevende, hindrer fremdrift
- Ressurskrevende
- Informasjonen som trengs eksisterer ikke
- Ansattes forventninger kan ikke innfris
- Misforståelser oppstår
- Tilleggshåndtering



- Skaper prosedyrerettferdighet
- Reduserer usikkerhet
- Gir mulighet for viktige innspill
- Øker informasjonskontrollen, hindrer rykter
- Unnvikelse av ubehagelige samtaler virker mot sin hensikt
- Sikrer fremdrift?
-?



PROSEDYRERETTFERDIGHET OG KOMMUNIKASJON

- Kommunisere bakgrunnen og omfanget tydelig, åpent og tidlig
- Tydelig og presis informasjon om beslutningsprosessen steg for steg
- Individuell informasjon
- Timing!

«The single biggest problem in communication is the illusion that it has taken place»

SAMMENSLÅINGER OG ORGANISASJONSKULTUR

- **Organisasjonskultur** er de sett av felles delte **normer, verdier** og virkelighetsoppfatninger som utvikles gjennom samhandling
- **Organisasjonsidentifikasjon** innebærer et felles VI
- Sammenslåinger utfordrer organisasjons-kulturen og -identifikasjonen
- Hvordan skape en **ny, felles, god** organisasjonskultur og identifikasjon?
- Bevissthet på ulikheter: Det **beste fra begge** eller en **gylden middelvei**
- **Prosedyrerettferdighet** fremmer identifikasjon med ny, felles organisasjon

MELLOMLEDERE HAR EN NØKKELELLE I ENDRINGSLEDELSE

Utfordringer:

- Gi mening til endringer de ikke selv har forstått hensikten
- Implementere endringer de ikke selv har planlagt
- Trygge ansatte og håndtere misnøye eller motstand
- Finne balanse mellom å vise lojalitet til beslutninger og være lydhør for sine ansatte

Suksesskriterier:

- Åpne kommunikasjonslinjer mellom ledernivåer
- Rom for engasjement og sparring, støtte til prioritering
- Bistand til forberedelse av møter og samtaler med ansatte
 - Balansere relasjon og resultat i dialog med sine ansatte: Validere deres opplevelse og samtidig stille krav

PROS

CONS

KORT OPPSUMMERT

- Det er mye gevinstrealisering og helse å hente på gode endringsprosesser
- Endringsledelse bør settes på agendaen tidlig i endringsprosessen
- God håndtering av sentrale dilemmaer i kommunikasjon og involvering er avgjørende for vellykkede endringsprosesser
- Et «dilemmaregnskap» er et nyttig verktøy for endringsledere
- Viktig å hensynte kontekst og mål for endringen i dilemmavurdering
- Et urettferdig utfall med en rettferdig prosess gir mindre motstand
- Bevissthet på ny, felles org.kultur og identifikasjon ved sammenlåinger
- Mellomledere har en nøkkelrolle i endringsprosesser

MOMENT JOBBER MED OMSTILLING OG ENDRINGSLEDELSE PÅ FLERE OMRÅDER GJENNOM ALLE FASER AV EN OMSTILLING



Jobbpsykolog



Lederkompetanse



Arbeidsmiljø



Krise



Konflikt



Klage- og
varslingsaker



HR-utvikling



Kurs

