

Endringsledelse

Innledning Menighetsfakultetet
21. oktober 2010

Professor Harald Askeland
Diakonhjemmet Høgskole

Disposisjon

- De sentrale begreper
- Utgangspunkt og mulighetsrom/utfordringer
- Det sentrale tema: Å lede tverrfaglig endringsarbeid
 - ✧ Ledelsesforståelse
 - ✧ Forankring
 - ✧ Endrings- og utviklingsprosesser
 - ✧ "Collaborative leadership"



Lederskapets kirkelighet

But the differences between managing a chain of retail stores and managing a Roman Catholic diocese are amazingly fewer than either retail executives or bishops realize. The differences are mainly in application rather than in principles. (...) The differences apply to only about 10 % of your work. This 10 % is determined by the organization's specific mission, its specific culture, its specific history and its specific vocabulary (Drucker 1998:2).

A special concern for the preservation of the Christian identity of the community in constantly changing circumstances (Carroll 1991:97).

Utgangspunktet er kirkens oppdrag og formål

- Endring i kirke og samfunn fordrer ledere som fokuserer kirkens grunnleggende identitet, oppdrag og formål
- Kirkens særpreg kan blant annet knyttes til:
 - ✧ Organisasjonsform kanoniseres i relasjon til verdier og tradisjon
 - ✧ Kirkens formål og mål er bredspektret og kvantitative mål bare del av bildet
 - ✧ Universalisme – ekspansjon og åpenhet er medarbeiderintensivt
 - ✧ Communio - behov for fokus på internt fellesskap
 - ✧ Uklarhet i rolleforståelse – både med hensyn til medarbeiderskap (ansatte og ulønnede) og ledelse (legitimitet)
 - ✧ Spenning mellom desentral og sentral organisering
 - ✧ Tradisjon som autoritetskilde – endring må kunne begrunnes i relasjon til tradisjon, eventuelt gjennom reformulering av denne



Tverrfaglighet i medarbeidergruppe

- Hvis **enfaglighet** kan forstås som et arbeid gjort av en person med ståsted i én faglig utdanning og tradisjon, f.eks. medisinsk, sosialfaglig eller juridisk, kan **flerfaglighet** ses som et samvirke av flere slike enfaglige arbeidsinnsatser, f.eks. slik det ofte skjer i bygging av hus eller i drift av sykehusavdelinger.
- Hvis flerfaglighet på denne måten kan forstås som at den enkelte fagperson tar ansvar for sin deloppgave, kan **tverrfaglighet** ses som et krav om at man i tillegg må ta ansvar for sluttresultatet og for å samhandle med de andre som skal bidra til dette.
- Tverrfaglighetens oppgave er ikke å tre i stedet for, men å **utfylle spesialitetene**. Mens spesialiseringen søker kunnskap i dybden, stiller tverrfagligheten et krav til oss om å utvikle kompetanse ved å søke til siden i sirkelen av alle relevante fag. Dermed kan tverrfaglighet forhindre at noe viktig forblir upåaktet eller uløst.

(Kilde: Peter Hjort 2004)

Tverrfaglighetens utfordringer

- Fellesskap i verdier
 - ✧ Et tverrfaglig team fungerer når det utvikles felles verdiplattform og fagovergripende begreper og tankemodeller, sammen med nysjerrighet på spesialitetens faglige plattform
- Nye krav til ledelse
 - ✧ Kommunikativ tilnærming basert på likhet, dialog og konsensus
- Samhandling og relasjonell kompetanse
 - ✧ Utvidet samarbeid i stedet for parallell/koordinert aktivitet, anerkjenne kompetanse, tilbakemeldingsklima og evne til å stå i prosess



Hva handler ledelse om?

- Grunnleggende premiss: organisatorisk forankret mandat
- Nivå og rolle:
 - ✧ Styringsorgan, daglig leder og lede virksomhet
 - ✧ Lederrollen – sammensatt
 - ✧ Lederroller på ulike nivå
- Sentrale dimensjoner:
 - ✧ Identitetsutvikling
 - ✧ Styring – innflytelse og retning ifht formål
 - ✧ Mobilisering – kommunikasjon og relasjon
 - ✧ Handling – "hands on"



Å lede endringsarbeid

Utgangspunkt og grunnleggende dilemmaer

- engasjert for mennesket

- Fire grunnleggende spørsmål:
 - ✧ Hvem er vi?
 - ✧ Hvor er vi?
 - ✧ Hvor vil vi?
 - ✧ Hvordan kommer vi dit?
- Forankring i identitet, formål, planer og besluttede organer
- Utviklingsprosesser kan "forfalle" til organisasjonsutvikling i stedet for virksomhetsutvikling
- Den kritiske balanse mellom "smal" og "bred" organisering av prosessen – utviklingsprosesser er et ledelsesansvar og bør innebære medvirkning
- Invitasjon til medvirkning må følges av medinnflytelse
- Utvikling innebærer ubalanse og endring av "psykologiske kontrakter"
- Utvikling mobiliserer motstand – betydningen av endringsallianse



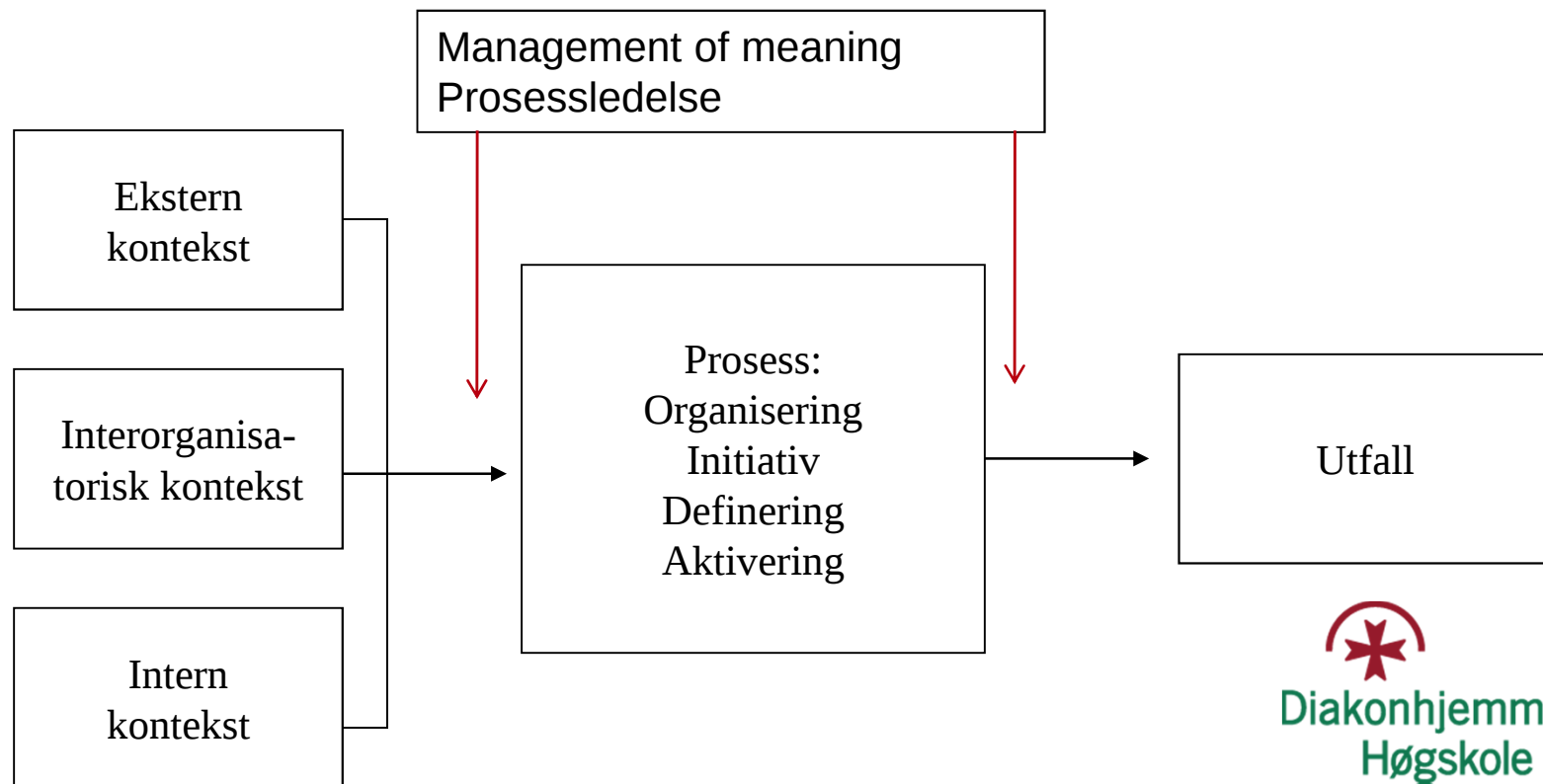
Diakonhjemmet
Høgskole

Typer av endringsstrategi

	Planlagt	Framvoksende
Top – down	Ekspertstrategi Avgrenset og planlagt omstilling	Lederstyrt Vekt på at omstilling formes underveis
Bottom-up	Ansattestyrt Gjennomføring av avgrenset omstilling	Prosesstrategi Bred deltakelse i bred omstilling

Analysemodell utviklingsprosess

- engasjert for mennesket



Diakonhjemmet
Høgskole

Ledelsesrelasjon ansatte og frivillige

Ledelsesdimensjon (-form)

Type
frivillig
innsats

	Styring	Mobilisering
Integrert samspill (initiert av MR eller Stab)	Avgjøre, fordele, administrere Lære og følge opp	Sette mål/initiere tiltak Rekruttere, koordinere Tilby opplæring
Segregert – autonomi (eget initiativ fra frivillige og organisasjon)	Avgjøre om samarbeid Drøfte opplærings- og oppfølgingsbehov	Inspirere/invitere til samarbeid ?



Diakonhjemmet
Høgskole

Forutsetninger for å kunne endre

- For å lykkes i endringsprosesser må lederen ha legitimitet
- Endringsprosjektet trenger forankring og begrunnelse – "management of meaning"
- Å lede en endringsprosess krever kompetanse i prosessledelse
- Vedvarende ledelse et bidrag til vellykket resultat – prosess er tidkrevende
- Bevissthet om prosessens faser: initiering, dialog og vurdering, vedtak og implementering
- Endringsledelse innebærer dialog og må håndtere involverte aktørers frykt for det ukjente
- Ledelsen må tolerere uenighet, interessekonflikter og sorgarbeid – konflikt og uenighet bør organiseres inn i prosessen
- Jevnlige tilbakemeldinger gir større aksept for endring

Collaborative leadership

Samhandlende ledelse handler blant annet om å sikre prosess, tilrettelegge for og fremme interaksjon, samt ha utholdenhet gjennom faser med mye frustrasjon

Samhandlende ledere fokuserer på:

- Utfordrer grenser, ser muligheter og tar en viss risiko
- Bringer energi og "optimisme" til prosessen
- Bevisst, lyttende og inkluderende prosessledelse
- Gir ulike parter rom – forener og forhandler mellom interesser
- Ser helhet og knytter utvikling/tiltak/program til overordnede formål
- Deler informasjon og bygger på andres innsikt