

FORANDRING SOM PRAKSIS

Roger Klev

Praxes AS/ NTNU

Roger.klev@praxes.no

Tema

- Organisasjonen
- Endringene
- Motstand?

Organisasjonen

Spørsmål

Hvem har «full oversikt» i din organisasjon?

Hvordan folk jobber, om de samarbeider, hva som er viktig og ikke, hva som er vanskelig, hvem som får til ting og hvem som sliter, etc.,

All undervisning, IT-systemer, IT-verktøy, interne regler og rutiner, håndtering av sykefravær, personaloppfølging, kurs, permisjoner, lønn, kostnadskontroll, lover og forskrifter, HMS, kvalitetssikring, rapporter, prosjekter, dokumentasjon, ...

Organisasjonen fungerer fordi vi (gjen)skaper den gjennom det vi gjør

- Det sitter ingen med full oversikt og lager perfekte arbeidsprosesser, rutiner, systemer, verktøy etc. Det er ikke *derfor* organisasjonen fungerer (og det gjør den)
- Organisasjonen fungerer fordi vi alle, i ulike deler, gjør jobben vår og løser små og store utfordringer hver dag. Organisasjonen henger sammen fordi vi *lager* sammenheng.
- De relasjoner, prosesser og hendelser som er nær oss i arbeidshverdagen har vi god oversikt over. Andre (de fleste) er «løse koblinger».

Et tankeeksperiment

(fritt etter Rosness mfl 2002/Rochin mfl 1987)

- Tenk deg Trondheim Lufthavn Værnes en svært travel ettermiddag.
- Så gjør vi følgende endringer:
 - Fjern alle rullebaner uten èn, og gjør denne ene rullebanen svært kort. La alle fly være jagerfly og øk flytrafikken til det dobbelte
 - La fly ta av og lande samtidig på denne ene rullebanen
 - Sett kritisk utstyr tett inntil rullebanen, og la flyene tanke flybensin med motoren i gang like ved andre fly som tar av og lander
 - Søl mengder med vann rundt om på rullebanen. Spe på med litt olje
 - Ansett en drøss med 20-åringer
 - La den korte rullebanen gyngre

... og vi har akkurat beskrevet et hangarskip

- Hangarskip har overraskende få ulykker
- Mysteriet: Hvorfor skjer det ikke alvorlige ulykker hver dag på et hangarskip under operasjon?
- Blant annet fordi alle, i tillegg til å være drillet på rutiner og egne oppgaver, også tilpasser egen adferd til det som til enhver tid skjer rundt de.

Endringene

Endring som læring

- Først utgangspunktet: Organisasjonen skapes og gjenskapes hver dag av ledere og ansatte som gjør det de selv mener er en bra jobb
- To begrep:
 - **Handlingsteori** (evt mentale modeller): Den forståelsen som styrer hva vi gjør. Vår forståelse av hvordan jobben skal gjøres, av teknologien, våre kolleger. Antakelser, normer, etc. Noe er vi selv bevisste på, mye er så innarbeidet at vi ikke tenker over det.
 - **Læring**: endring i våre handlingsteorier

Ledelse av endringsprosesser

- Felles forståelse av hvorfor
- Skape arenaer
 - Har vi allerede etablerte arenaer som kan håndtere prosessen, eller skal vi lage nye?
 - Hvem må/skal involveres? Hvorfor? Hvordan?
 - Rammer, inkl tidsperspektiv
- Skape muligheter for refleksjoner og justere/endre etter hvert som man lærer gjennom prosessen

Motstand?

Motstand

- Spørsmål: Er "folk flest", av natur, imot endringer?
- Det finnes ofte gode grunner til å være imot konkrete endringsprosesser:
 - Hva om vi ikke ser poenget med å endre noe som fungerer høvelig greit?
 - Hva om vi opplever at endringene skaper en arbeidssituasjon som er mindre utviklende og interessant?
 - Hva om vi opplever at vi "blir endret", og er usikre på om våre interesser blir ivaretatt?
 - Hva om vi opplever at endringsprosessene ikke har fanget opp vesentlige og relevante erfaringer og kunnskap?

Sitatet til slutt

- *Sitat fra erfaren toppleder med godt over gjennomsnittlig tillit til egen organisasjon. Bør kanskje ikke tas for bokstavelig, men likevel:*
 - *”Du kan gjøre utrolig mye galt med en organisasjon før den rakner. Og spesielt en organisasjon som det vi har – en kunnskapsorganisasjon der så mye er delegert, så kan du gjøre mye galt med den uten at den skades varig.*
 - *Sånn sett gjør det ikke noe å prøve seg med noen eksperimenter på ledelsessiden. Den lever likevel – det er så mange dyktige folk, og det er så mange gode kunder, og det er så mye nettverk.”*