

Organisationsförändring

Föreläsning 6
LMU450 - Ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola
Dan Paulin
2018-04-19
dan.paulin at chalmers.se

Litteratur, lärandemål och innehåll

- Litteratur:
 - PP, kap 8 + OT kap 5.5-5.6
- Lärandemål:
 - Identifiera och exemplifiera olika organisationsteoretiska grundbegrepp
 - Beskriva och förstå vanliga förändringsprocesser
- Organisationsförändring
 - Allmänna aspekter
 - Att leda organisationsförändring
 - Appreciative Inquiry
 - Programmatisk strategi
 - Inlärningsstrategi

2

Varför organisationsutveckling?

- "Naturlig" utveckling
- Omvärlden
- Personalen
- Teknologin
- Mode

Vad ändras?

- Styrinstrument
 - Budgetsystem
 - Lönestruktur
- Struktur
 - Ansvar och befogenheter
 - Organisationsplaner
 - Arbetsbeskrivningar
- Samarbete
 - Kommunikation
 - Attityder
 - Kompetens

Förändringens tre dimensioner

- Vad skall förändras?
 - Produktion, marknad, personalpolitik
- Hur skall "Vad" förändras?
- Hur omvälvande skall förändringen vara?
 - Ständiga förbättringar?
 - Radikal förnyelse? – Målet viktigt?

Effektiv förändring

$$EF = FF + AF + KL$$

- EF = Effektiv Förändring
- FF = Att människor Förstår Förändringen
- AF = Att människor Accepterar Förändringen
- KL = Att det är Kvalitet i Lösningarna

Att leda organisationsförändring

- Kotter pekar på ett antal steg som måste genomföras om organisationsförändringar skall lyckas. Dessa innefattar
 - Tydliggör behovet att förändras
 - Skapa en styrstruktur
 - Utveckla en vision och en strategi
 - Kommunicera ut denna vision
 - Stärk medarbetarnas förmåga att agera
 - Skapa kortsiktiga vinster
 - Konsolidera resultaten och skapa därigenom ett förändringsmomentum
 - Institutionaliserar de nya arbetssätten

Appreciative inquiry

- Vi lär oss av framgångar (inte av motgångar)
- Framgångsexempel finns inom den egna organisationen
- Utgå från framgångsexempel och gör dessa synliga
- Metoden innehåller fyra olika faser:
 - Discovery / Upptäcka
 - Dream / Drömma
 - Design / Utforma
 - Destiny / Agera

Discovery- Upptäcka

- Identifiera det som fungerar i en organisation
- Försök att förstå vad det är som fungerar och varför det fungerar

Dream / Drömma

- Visualisera hur, den mer framgångrika, framtiden ser ut
- Använd de positiva exemplen från organisationen

Design / Utforma

- Utforma provocativa påståenden i syfte att skapa nya sociala strukturer inom organisationen

Destiny / Agera

- Diskutera och utforma förslag utifrån de gemensamma målbilderna
- Genomför förslagen utifrån de gemensamma målbilderna

Den programmatiska strategin

- Ordning och kontroll är centralt
- Vägen mellan två tillstånd kräver noggrann planering
- Undvik osäkerhet
- Sluttillståndet efter förändringen är viktigt
- Kopierar framgångsrika företag

Förändringsprocessen

- Startar hos ledningen
 - Skapar visioner, planer, resurser
- Tar hjälp från konsulter och stab
- Fåtal involverade
- Genomgång av experter

Förändringsverktygen

- Utbildningar (till nyckelpersoner)
- Informationskampanjer
- Utredningar
- Installation av ny teknologi
- Nya löneförmåner eller administrativa system
- Begränsad spridning - pilotprojekt

Effekter

- Oftast negativa effekter
- Få tar till sig förändringar
- Cynism, förändringströtthet
- Kampanjförändringar - Tillfällig effekt

Effektivitet i förändringen

- Bristande förståelse för förändringen
- Få konkreta förändringar
- Bristande acceptans för förändringen
- Konflikter mellan experter och medarbetare
- Kvalitet i lösningarna... på skrivbordet

Inlärningsstrategin för förändring

- Förändringsprocessen viktig
- Resan viktigare än målet
- Sammankoppling av affärsidéer och operativ verklighet
- Ledningsdriven förändring med högt deltagande från medarbetarna

Förändringsprocessen

- Bred medverkan i startfasen
 - Medarbetare deltar i problemanalysen och planeringen - Aktörer, inte mottagare
- Benchmarking
- Kontakt med kunder och leverantörer
- Förändringsagenter kanaliserar de många diskussionerna

Verktyg

- Lärande centralt
- Betoning av handling och reflektion
- Trial-and-error
- Erfarenhetsspridning
- Utbildning och information
- Uthållig ledning
- Neutralisera vi-och-dom-tänkande

Effekter

- Tar hänsyn till vad- och hur-aspekterna
- Skapar förståelse, acceptans & kvalitet
- Ökad kompetens att hantera förändring
- Minskar rädsla för förändring

Litteratur, lärandemål och innehåll

- Litteratur:
 - PP, kap 8 + OT kap 5.5-5.6
- Lärandemål:
 - Identifiera och exemplifiera olika organisationsteoretiska grundbegrepp
 - Beskriva och förstå vanliga förändringsprocesser
- Organisationsförändring
 - Allmänna aspekter
 - Att leda organisationsförändring
 - Appreciative Inquiry
 - Programmatisk strategi
 - Inlärningsstrategi

22

Kommande lektioner

Måndag 23/4, kl 13:15-15:00:
FL - Ekonomiska grundbegrepp + Resultatplanering
Litteratur: IE, kap 1-3

Nästa organisationstillfälle:
Torsdag 3/5, kl 13:15-15:00 & 15:15-17:00:
Litteraturseminarium, Obligatorisk!
Litteratur: All organisationslitteratur

23
