



Endringsledelse i organisasjoner med hovedfokus på endringsprosessen i Storhamar Ishockey

Snorre Sveløyken 16.02.16

Endringsledelse i organisasjoner

- Hvordan utøver man god ledelse?
- Det er det foreløpig ingen som har klart å gi et eksakt svar på, men i de senere år har man kommet frem til noen retninger som virker å være fornuftige.
- Viktig å skille mellom leadership og mangement (det å lede i forhold til å administrere).

Endringsledelse i organisasjoner

- Et godt utgangspunkt når vi snakker om det å lede endringsprosesser er at vi som ledere må forvente å møte motstand i organisasjonen mot den endringen som skal gjennomføres.
- Det ligger naturlig i de fleste av oss at vi reagerer negativt og med motstand når vi skal gjøre noe- , eller forholde oss til noe nytt og annerledes.

Endringsledelse i organisasjoner

- Hvor stor grad man møter av motstand beror naturlig nok på omstendighetene rundt situasjonen, og hva som er årsaken til at endringen er nødvendig.
- Står man med «kniven på strupen», eller er det noe man ser inn i fremtiden som gjør endringen nødvendig?

Endringsledelse i organisasjoner

- Endringsledelse har gjennomgående mye fokus på moderne ledelse gjennom **transformasjonsledelse, coaching og selvledelse.**
- Transformasjonsledelse består i å **utvikle en visjon** mot noe som tar sikte på å forbedre, dette er ofte mål som går utover rene, organisatoriske mål som for eksempel økt lønnsomhet. Eksempler på verdier i visjonen kan være ansvarlighet og integritet (kvaliteter ved en person som har en usvekket moralsk evne, opptrer med rettskaffenhet og ikke lar seg påvirke urettmessig i etiske spørsmål) **Evne til å motivere og inspirere** står sentralt, lederne fremstår som **rollefigurer** og **bruk av symboler** er ikke uvanlig. Den enkelte medarbeider skal føle seg betydningsfull og respektert, **hensynet til enkeltmennesket** står sentralt. De valgte verdiene skal være betydningsfulle for flest mulig, dette medfører at de derfor kan være litt uspesifikke eller vage. Ledelsesformen omhandler også videre stimulering av de ansatte ved å **gi nye utfordringer**. Transformasjonsledelse innebærer **å gjøre de riktige tingene**, i motsetning til transaksjonsledelse, som består i **å gjøre ting riktig.**

Endringsledelse i organisasjoner

- Når man skal lede endringsprosesser er det et godt utgangspunkt for å lykkes at man kjenner seg selv og sitt eget lederskap på godt og vondt.
- Alle har sin unike personlighet, men noen har en personlighet som passer bedre enn andres til å bekle en bestemt rolle i en organisasjon.
- Når man kjenner sin egen personlighet i forhold til sterke og svake sider har man mulighet til å bygge opp organisasjonen rundt seg slik at andre «dekker over» sine egne svake sidene. Ansetter man medarbeidere rundt seg som er tilnærmet lik seg selv er det lite fruktbart over tid, og gir organisasjonen begrenset med fremdrift og utvikling. Dette er viktig å tenke på når man for eksempel skal rekruttere en ny medarbeider inn i en ledergruppe, eller inn i styret i en organisasjon.

Endringsledelse i organisasjoner

Endringsledelse

3 hovedteorier vi hadde hovedfokus på prosjektoppgaven:

- **Bjørn W Hennestad og Øyvind Revang:** Endringsledelse og ledelsesendring (2012).
- **John Kotter:** Our Iceberg Is Melting (2006).
- **Lee G. Bolman og Terrence E. Deal:** Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse (2009).

Endringsledelse i organisasjoner

Hennestad og Revang:

Skal et endringsprosjekt gi resultater, er «underveishåndteringen» kritisk. Med det krever ikke bare endringsledelse, men også ledelsesendring.

Sentrale aspekter i endringsledelse:

- Å skape- og forme visjonen
- Å kommunisere visjonen
- Å bygge «commitment» eller oppslutning til- og involvering i visjonen (kritisk masse).
- Å organisere mennesker og hva de gjør, slik at de bygger opp under visjonen.

Endringsledelse i organisasjoner

John Kotters 8 steg i en endringsprosess:

- 1. Fokuser på endringsbehovet/ «Make a sense of urgency».
- 2. Skape et sterkt kjerneteam for å drive endringen/dann en maktkoalisjon.
- 3. Skap en visjon for endringsarbeidet.
- 4. Kommuniser visjonen (det må gjentas ofte).
- 5. Fjern hindringer (motkrefter) – skap handlekraft.
- 6. Skap raske og synlige gevinster (quick wins). Sett kortsiktige delmål og marker disse når de nås (viktig å feire delseire på veien mot hovedmålet).
- 7. Fokuser på suksesshistoriene. Ikke erklær seieren for tidlig. Endringsprosesser som innbefatter kulturendringer tar ofte 5-7 år.
- 8. Skap en ny kultur av endringene.

Endringsledelse i organisasjoner

Bolman og Deal:

Når man skal gjennomføre en endringsprosess i en organisasjon må man som leder evne å se organisasjonen gjennom fire rammer:

- **Den strukturelle rammen:** Hvordan organisere og strukturere grupper og team for å oppnå best mulig resultater.
- **HR-rammen:** Hvordan skreddersy organisasjoner for å tilfredsstille menneskelige behov, forbedre human-resource ledelse, og skape en positiv dynamikk mellom mennesker.
- **Den politiske rammen:** Hvordan takle maktbruk og konflikter, bygge koalisjoner, finslipe politiske evner og forholde seg til interne og eksterne rammebetingelser.
- **Den symbolske rammen:** Hvordan skape en kultur som gir arbeidet en mening, forme et organisatorisk teater og bygge en lagånd gjennom ritualer, seremonier og historier.

Man har som leder absolutt best mulighet til å lykkes med en endringsprosess hvis man klarer å se gjennom alle 4 «brillene» samtidig og ta hensyn til disse i «undervegshåndteringen».

Endringsledelse i organisasjoner



Endringsledelse i organisasjoner

Hva er det Storhamar Ishockey først og fremst har gjort riktig i den tilsynelatende suksessfulle snuoperasjonen?

- Først og fremst fikk de «Fattige Fetterne» på plass en finansieringsløsning i samarbeid med Sparebanken Hedmark som gjorde at de fikk inn de første 3 millionene. Uten denne løsningen hadde de ikke kommet videre, og Storhamar Dragons ville blitt slått konkurs.
- De har lyktes med trinn 1. , 4. og 6. i Kotters 8-trinns modell. Det er akkurat disse trinnene de fleste organisasjoner feiler på, og som gjør at 70% av alle endringsprosesser kan defineres som mislykkede i etterkant. De har lyktes med å skape en kriseforståelse i organisasjonen, vært svært dyktige på å formidle visjonen og verdiene sine (Stolte Øyeblikk – Mætt fjøs - Vi gir oss aldri – Storhamarfamilien) opp og opp igjen og i tillegg er de veldig flinke til å feire delseire.
- De har vært geniale i forhold til at de har gjort som Jim Collins sier: «Sørg for å få de dårlige personene ut av bussen og de riktige inn. Få de riktige personene samtidig til å sette seg på de riktige setene (ledelse-økonomioppfølging-marked-arrangement og administrasjon).

Endringsledelse i organisasjoner

- Den nye ledelsen i Storhamar Hockey, med Njål Berge i spissen, har satt stor fokus på å ivareta kulturelle artefakter. Gikk fra «Dragen» og tilbake til «Ruinenen». Har hatt stor fokus på den «symbolske rammen» i henhold til teorien fra Bolman og Deal. Legger mye vekt på ritualer og sermonier knyttet til visjonen og kulturen i klubben. Det setter følelsene til mange i- og rundt klubben i sving.
- Det er innført stram økonomisk styring innenfor tydelige rammer. Det må bl.a. 2/3 flertall i styret til for å bruke penger som ikke er sikret inn på konto. Enkeltpersoner og/grupper innenfor klubben får likevel handlefrihet innenfor satte rammer.
- Den nye ledelsen har en uselvisk måte å lede på. Ingen der har noe personlig markeringsbehov og/eller egne økonomiske interesser. Andre i organisasjonen (spillere, støtteapparat og frivillige) blir fremhevet. Det gir motivasjon til de som blir fremhevet, og det faller i god smak for alle som står på utsiden som for eksempel sponsorer, publikum og presse. På den måten får veldig mange lyst til å bidra.

Endringsledelse i organisasjoner

- Det nye ledelsen (styret/administrasjon) har også nedfelt at ingen i Storhamar Ishockey offentlig skal prate negativt om noen samarbeidspartnere, inkludert Hamar Kommune. Sparebanken Hedmark, Eidsiva Energi, Norsk Tipping, Hamar Arbeiderblad og Hamar Kommune blir definert som Storhamar Hockeys viktigste samarbeidspartnere.
- Den nye ledelsen har innført et tydelig skille mellom administrasjon og sport. De som har hovedansvaret for den sportslige delen (Alexander Smirnov, Pål Johnsen, Sjur Raksted Larsen og Rune Gulliksen) har klare økonomiske rammer å forholde seg til, men styret og ledelsen legger seg svært lite oppi hvordan denne rammen benyttes. Den tillitten får den sportslige ledelsen, og de har foreløpig forvaltet den tillitten på en svært god måte.

Endringsledelse i organisasjoner

Hvilke fallgruver er de mest vanlige når ledere mislykkes i endringsprosesser?

- Man er for ivrig og går for fort frem, og tenker ikke på at andre i organisasjonen står på en annen «plattform». Det er fort gjort å hoppe over ett eller flere steg i Kotters 8. trinns modell.
- Man sørger ikke for å bygge opp en stor nok gruppe personer rundt seg med tanke på oppslutning til- og involvering i visjonen (kritisk masse). Visjonen blir ikke kommunisert i stor nok grad, og man klarer ikke å skape stor nok oppslutning om- og forståelse for nødvendigheten av endringen.

Endringsledelse i organisasjoner

Hvilke fallgruver er de mest vanlige når ledere mislykkes i endringsprosesser?

- Man forsøker å gjennomføre endringsprosessen ved å lede ut fra kun en eller to «organisasjonsrammer». Ofte blir ikke den eksisterende organisasjonskulturen hensyntatt i stor nok grad.
- Mangel på sosial kompetanse.



Endringsledelse i organisasjoner

Hva kan det i tillegg være viktig å huske på for å lykkes med en endringsprosess i en organisasjon/lag-forening?

- Benytt gjerne gamle legender eller «helter», som tidligere har bidratt **positivt** i organisasjon, inn i den nye endringsprosessen.
- Ta vare på den gode delen av den gamle kulturen. Gå gjerne tilbake til røttene hvis det tjener endringsprosessen.
- Skyld ikke på offentlige etater (i de fleste tilfeller kommunen) eller andre samarbeidspartnere/involverte hvis ting ikke går helt veien innledningsvis.

Endringsledelse i organisasjoner

Hva kan det i tillegg være viktig å huske på for å lykkes med en endringsprosess i en organisasjon/lag-forening?

- Vær kreativ og jobb i forhold til å løse utfordringene internt i organisasjonen. Ikke legg opp til- eller forvent at eksterne aktører skal komme å «redde» dere.
- Tenk på omdømme i forhold til både intern- og ekstern kommunikasjon, noe som er viktig både på kort og lang sikt.



www.shutterstock.com · 136476125



Endringsledelse i organisasjoner

Er denne «Storhamarmodellen» overførbar til andre organisasjoner?

Min personlige mening uten at det er noe fasitsvar:

Jeg tror ca. 50% kan kopieres av de fleste andre, mens ca. 50% trolig er vanskelig å kopiere.

Endringsledelse i organisasjoner

Oppsummering fra min side:

Viktigheten av formalkompetanse i en lederrolle er ved jevne mellomrom et diskusjonstema.

Det er etter min mening ingen tvil om at personlige egenskaper som gode samarbeidsevner, gode kommunikasjonsevner, evne til å lytte, vise empati, evne til å delegere, ha gode holdninger, være lojal mot beslutninger som er fattet, at man klarer å være i «øyehøyde» med sine medarbeidere, og samtidig ha gjennomføringskraft er de viktigste egenskaper for å lykkes som (endrings) leder over tid.

Har man dette på plass skader det neppe med noe teoretisk kompetanse rundt ledelse i tillegg. Tvert i mot. Da får man ytterligere en plattform å stå på med som gir en forutsetninger for å kunne gjøre en enda bedre jobb som (endrings)leder.

Endringsledelse i organisasjoner

Takk for meg!