



Høgskulen  
på Vestlandet

## Endrings- og forbedringsarbeid – og leders rolle

Innlegg på ledersamling i  
læringsnettverk i Helse Fonna 6. juni  
2019

---

Åge Gjøsæter  
Dosent  
Høgskulen på Vestlandet

# Agenda

---

- ✓ Endrings- og forbedringsarbeid – karakteristika
- ✓ Lederes rolle i endrings- og forbedringsarbeid, og særlig rollen som mellom- og førstelinjeleder
- ✓ Organisasjonskultur og endrings- og forbedringsarbeid

# Endringsarbeid

---

- › Endringsarbeid innebærer vanligvis større planlagte og styrte prosesser satt i gang av overordnet ledelse
- › Endringsprosessene settes i gang på grunn av at en er kommet i utakt med brukere og kunders behov, pålegg fra myndigheter og så videre
- › Det foreligger derfor et ønske om å gjøre ting på nye måter
- › Prosessene som settes i gang er målrettede, gjerne med tidsfrister med hensyn til når nye og bedre måter å gjøre ting på forventes å være iverksatt

# Forbedringsarbeid

---

- › Forbedringsarbeid fremstår i større grad enn endringsarbeid som forbedringer i eksisterende måter å gjøre ting på
- › Forbedringsprosesser drives dessuten i større grad fram av medarbeiderne, i samarbeid med ledere
- › Et sentral kjennetegn ved forbedringsprosesser er at det arbeides systematisk med å prøve ut, og å lære, nye og bedre måter å gjøre ting på i den praktiske hverdagen
- › Forbedringsprosesser fordrer engasjerte medarbeidere, og ledere som støtter prosessene
- › Forbedringsprosesser er dessuten ofte nødvendig for å fullføre endringsprosesser

# Verktøy i endrings- og forbedringsprosesser

Ofte brukte verktøy, særlig i forbedringsarbeid:

- PDSA-/PUFF-hjulet
- BLT (Behov- løsning- test)
- Kreativ problemløsning
- Kvalitetssirkler
- Kvalitetsledelse
- Lean

# Betingelser for gode endrings- og forbedringsprosesser

- › Gjensidig tillit mellom medarbeidere, og mellom medarbeidere og ledere
- › Tilhørighet til organisasjonen
- › Lojalitet, i form av forpliktelse overfor brukere og organisasjonen
- › Tid og rom for læring
- › Belønnings- og straffesystemer som støtter prosessene
- › Kommunikasjonssystemer som legger til rette for meldinger og tilbakemeldinger
- › Orden og fleksibilitet
- › Topplederstøtte
- › *Organisasjonskultur* som støtter prosessene

# Endring, forbedring - og læring

- › Endrings- og forbedringsprosesser er tett koplet til læring og læreprosesser
- › Endring, forbedring og læring framstår som integrerte og gjensidig avhengige prosesser og aktiviteter
- › Mestring av nye måter å gjøre ting på forutsetter læring, individuelt og organisatorisk
- › Å forstå samspillet mellom endrings-, forbedrings- og læreprosesser viktig for å realisere endrings og forbedringsintensjoner

---

# Lederes rolle i endrings- og forbedringsprosesser, og særlig rollen som mellom- og førstelinjeleder



# Endrings- og forbedringsarbeid som ledelsesutfordring

- › Endrings- og forbedringsarbeid er en viktig del av en lederjobb, i perioder kanskje den viktigste
- › Som leder må en legge til rette for prosesser som bidrar til at daglige oppgaver gjennomføres annerledes enn før
- › Dette fordrer fokus på de konkrete arbeidsoppgavene som ønskes endret *samtidig* som en har fokus på relasjonelle forhold
- › En må i tillegg legge til rette for at medarbeiderne lærer å mestre nye måter å gjøre ting på

# Mellom- og førstelinjeledere som aktører i endrings- og forbedringsprosesser

- › Mellom- og førstelinjeledere tillegges vanligvis ansvar for gjennomføring av endrings- og forbedringsprosesser
- › Dette innebærer ansvar for at endrings- og forbedringsintensjoner iverksettes innenfor aktuelle organisatoriske kontekster
- › I tillegg forventes mellom- og førstelinjeledere å støtte og hjelpe medarbeiderne gjennom endrings- og forbedringsprosessene
- › Samtidig skal daglig drift opprettholdes, ikke minst innenfor operative organisasjonsenheter hvor endrings- og forbedringsprosesser må gjennomføres samtidig som daglig drift går sin gang

# Roller som mellom-/førstelinjeledere må ivareta i endrings- og forbedringsprosesser

---

## Ulike roller:

- Rollen som entreprenør
- Rollen som kommunikator
- Rollen som «terapeut»
- Rollen som «linedanser»

# ”Sunne” endrings- og forbedringsprosesser

---

”Sunne” endrings- og forbedringsprosesser fordrer:

- › Bevissthet om lokale forhold
- › At det tas hensyn til mangfold
- › Konstruktiv konflikthåndtering
- › Tidlig rolleavklaring
- › At en er tilgjengelig som leder

# ”Dødssynder” som endrings- og forbedringsleder

- › For sterk dominans: Vet alltid best, overdøver og overstyrer
- › Er lite relasjonsorientert: Støtter ikke, involverer ikke
- › Er selvsentrert: Har alltid rett og lytter egentlig ikke
- › Lar det skure: Er svak i rollen, gjør ikke noe og er uinteressert
- › Legger opp til for mye administrasjon: Styrer gjennom regler og kritikk, «uniformerer» medarbeiderne, og er opptatt av avvik
- › Er en dårlig rollemodell: Får andre til å gjøre det en ikke er villig til å gjøre selv

**Budskap: Walk the talk!**

---

# Organisasjonskultur og endrings- og forbedringsarbeid

# Organisasjonskultur

---

- › Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene
- › En folkelig definisjon av organisasjonskultur er «måten vi gjør ting på her hos oss»
- › Organisasjonskultur fungerer som modell for handlinger; den integrerer organisasjonsmedlemmene, og er samtidig angstreduserende
- › Som modell for handlinger virker organisasjonskultur som en «autopilot» som «tenker for oss når vi ikke tenker oss om»

# Organisasjonskultur og endrings- og forbedringsarbeid

- › Organisasjoner er på mange måter «fanget av fortiden», i form av etablert kultur utviklet over tid
- › Etablert kultur framstår som ”den riktige” måten å gjøre ting på
- › Den riktige måten å gjøre ting på er basert på tidligere suksesser som organisasjonen har hatt med å gjøre ting på nærmere bestemte måter
- › Suksessene har skapt selvforsterkende prosesser som det er vanskelig å rive seg løs fra
- › En blir «blind» og fortsetter på samme kurs selv om forhold endrer seg og det fordres at nye måter å gjøre ting på

**Organisasjonskultur spiser endrings- og forbedringsintensjoner til frokost**



# Leder som kulturpåvirker i endrings- og forbedringsprosesser

- › Som leder kan en ikke unndra seg å påvirke organisasjonskulturen
- › Ledere sender signaler, *direkte* og *indirekte* , samme hva de gjør eller hva de ikke gjør
- › Som sentrale forbilder blir lederes atferd fortolket og tillagt mening i større grad enn hva tilfelle er for andre organisasjonsmedlemmer
- › *Kulturbevisst ledelse* er derfor viktig for ledere, ikke minst som aktører i endrings- og forbedringsprosesser

**Som leder må en framstå som rollemodell underveis i endrings- og forbedringsprosesser**

# Oppsummering: Sentrale ledelsesutfordringer i endrings- og forbedringsprosesser

---

- › Å diagnostisere endrings- og forbedringsbehov
- › Å omsette «snakk» til konkrete aktiviteter og handlinger i den organisatoriske hverdagen
- › Å drive fram «momentum» i endrings- og forbedringsprosessene
- › Å håndtere utfordringer som en møter underveis på veien mot å innarbeide nye måter å gjøre ting på i praksis

# Litteraturhenvisning

---

- › Gjørøster, Å. og Kyvik, Ø. (2018). Rollen som førstelinjeleder og endringsaktør: En uriaspost. *Magma*, 05.
- › Hennemstad, B. W. og Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- › Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- › Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- › Stensaker, I. G. og Haueng, A. C. (2016). *Omstilling. Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget.

---

**Takk for oppmerksomheten!**