

Organisationens livscyklus

Organisationens
størrelse

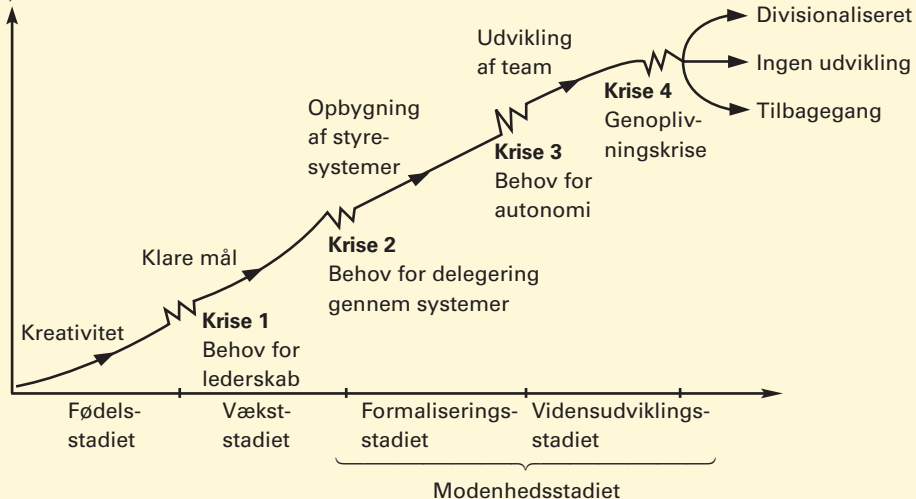


Fig. 11.1 Organisationens livscyklus.

Forandrings 4 årsager

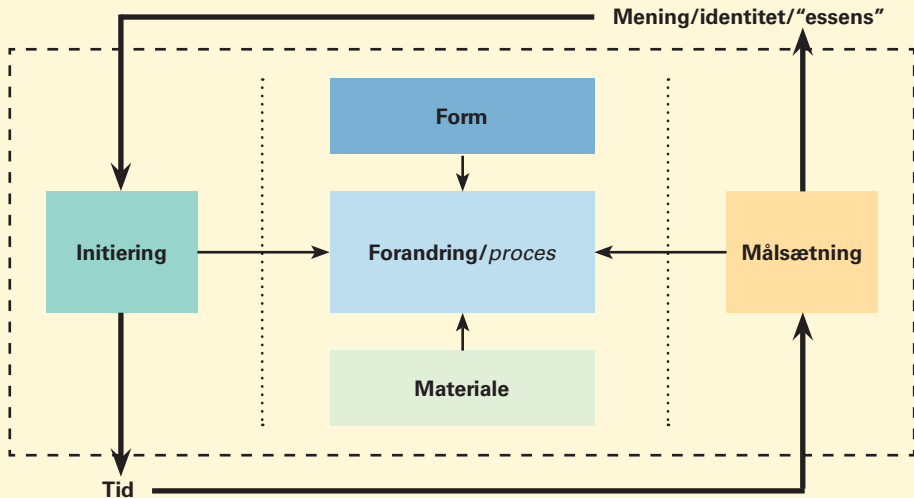


Fig. 11.2 Forandringer forstået som et samspil mellem 4 årsager.

4 Forskellige typer af forandringer

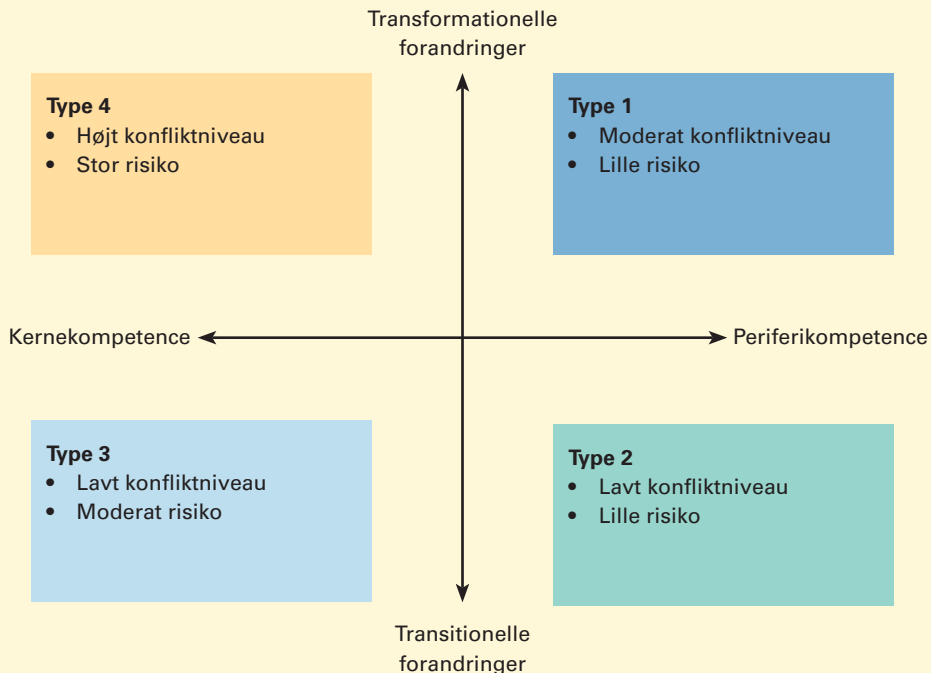


Fig. 11.3 Fire forskellige typer af forandringer.

Rationelle beslutninger i 9 trin

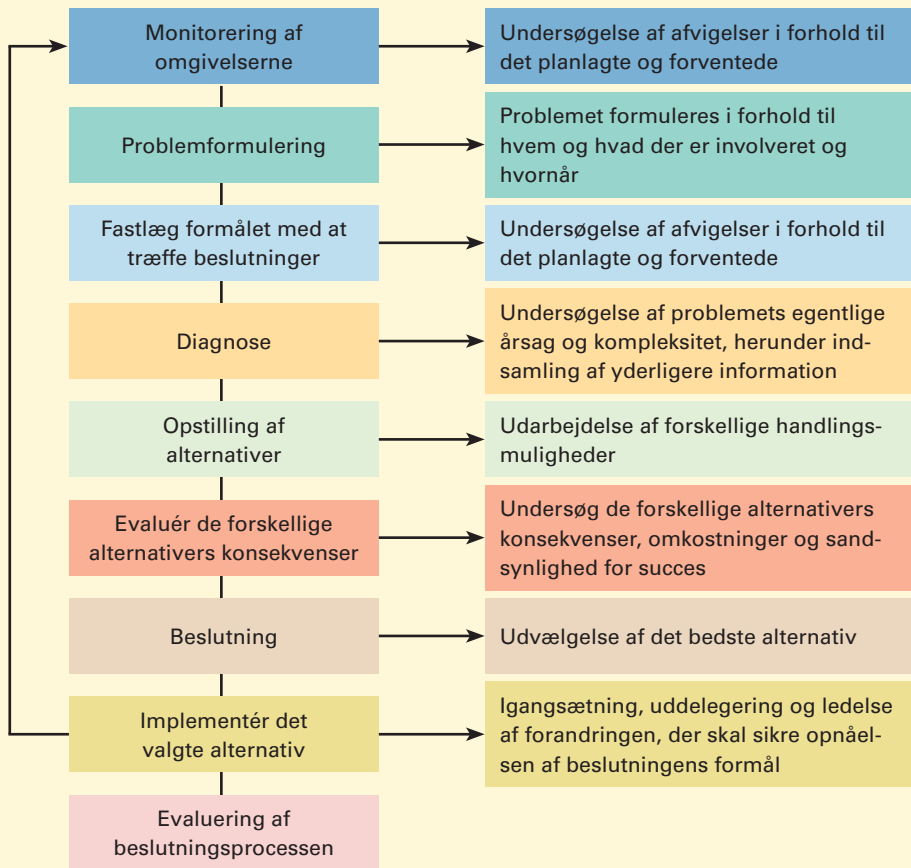


Fig. 11.4 Beslutningsmodel i 9 trin for rationelle beslutninger.

Politiske beslutningsmodeller

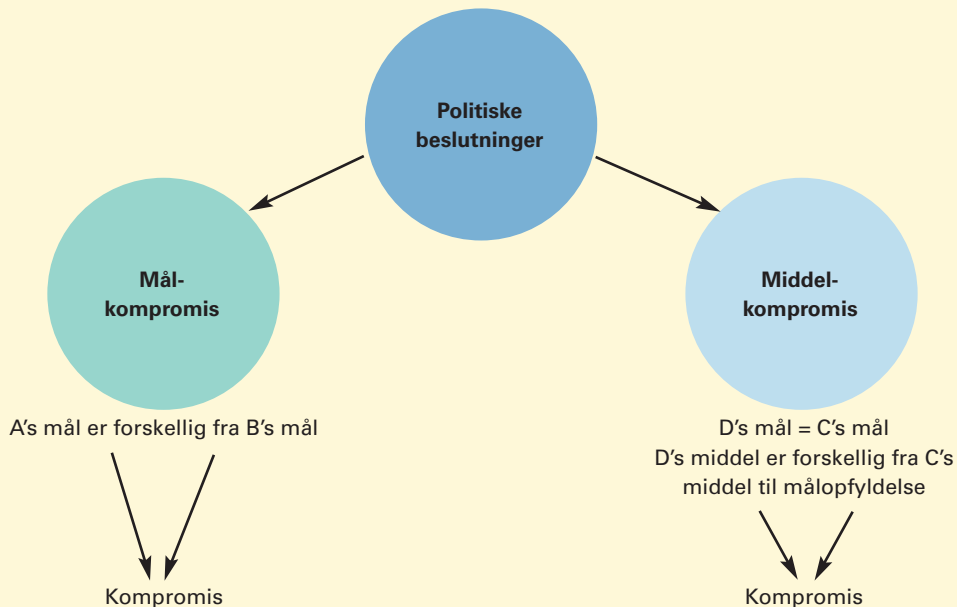


Fig.11.5 Politiske beslutningsmodeller: Målkompromis-modellen og middelkompromis-modellen.

Skraldespandsmodellen

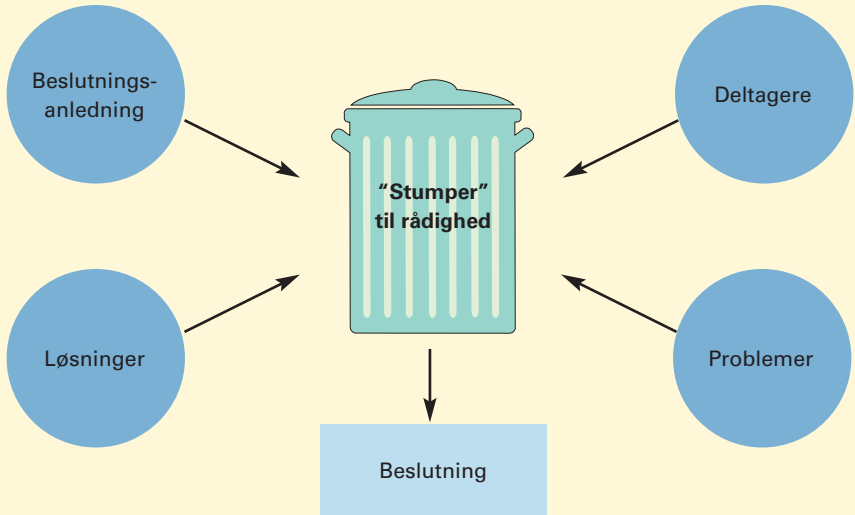


Fig. 11.6 Skraldespandsmodellen

Muddling-through-modellen

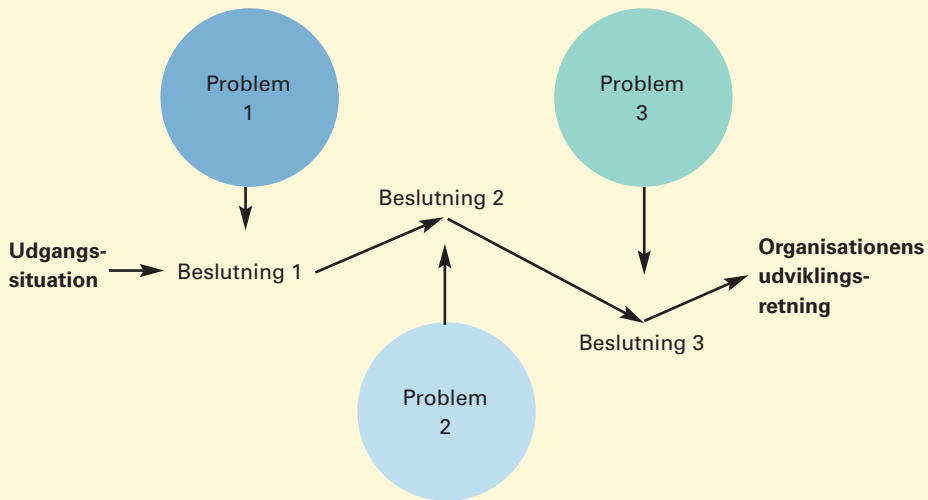


Fig. 11.7 Muddling-through-modellen

Årsager til modstand mod forandringer

Manglende tillid til forandringsagenter	Hvis der ikke er et tillidsforhold imellem den person, der foreslår en forandring, og dem, der skal implementere den, kan der opstå uvilje imod forandringen.
Tro på at forandringen er unødvendig	Hvis der ikke er noget, der klart taler for, at forandring er påkrævet, og hvis den hidtidige fremgangsmåde har været en succes frem til nu, kan det være svært at tro på, at forandringen virkelig er nødvendig.
Tro på at forandringen ikke nytter noget	Hvis forandringen markerer en radikal nytænkning i forhold til tidligere, kan den ofte forekomme umulig at gennemføre.
Risiko for personlige omkostninger	Selvom forandringen er positiv for organisationen, kan det påvirke nogle medarbejdere negativt, fx i forhold til karriere eller lønindkomst.
Fordelene har relativt høje omkostninger	Hvis nogle er af den opfattelse, at omkostningerne og indsatsen er for høje i forhold til det mulige udbytte, vil motivationen til at implementere forandringer i dagligdagen være svær at opretholde.
Frygt for ikke at kunne indfri de nye forventninger	Mange forandringer medfører, at der skal indlæres nye arbejdsgange og -rutiner. Lavt selvværd hos medarbejderne kan her medføre frygt for ikke at slå til og således modvillighed for at give sig i kast med omstillingerne.
Frygt for at miste status eller magt	Mange forandringer medfører et skift i status og magtrelationerne i organisationen. Frygten for at miste status eller magt kan medføre modstand, såfremt der ikke forventes en kompensation.
Trussel mod personlige idealer og værdier	Trusler imod personlige værdier og idealer kan udløse en markant følelsesmæssig respons, der giver næring til modstand mod forandringer.
Kontroltab	Alene følelsen af at miste kontrollen med sine egne handlinger kan skabe stor modvillighed. Eksempler kan være følelsen af at blive manipuleret eller ikke at have indflydelse omkring sin egen situation.

Fig. 11.8 Årsager til modstand mod forandring.

Reaktionsformer ved forandringer

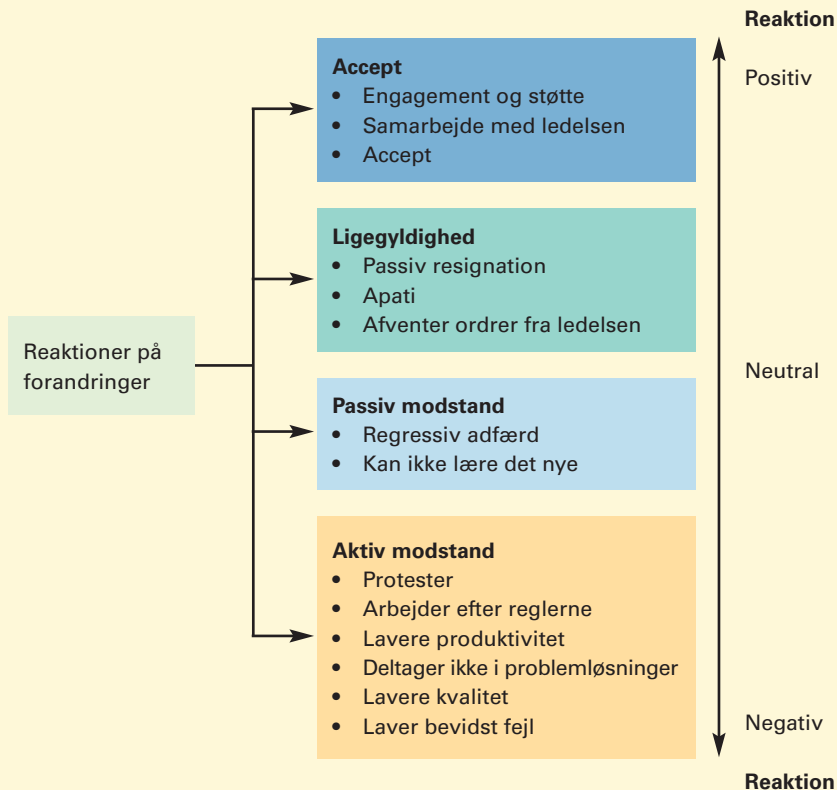


Fig. 11.9 Reaktionsformer ved forandringer.

Leavitts systemmodel

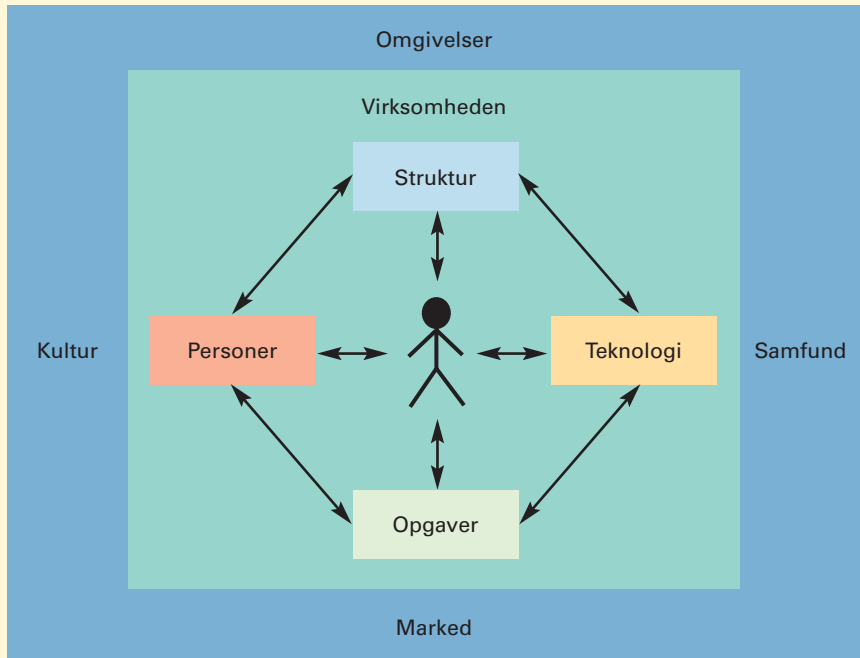


Fig. 11.10 Leavitts systemmodel.

4 Forskellige typer af forandringer sammenholdt med ændringsstrategi

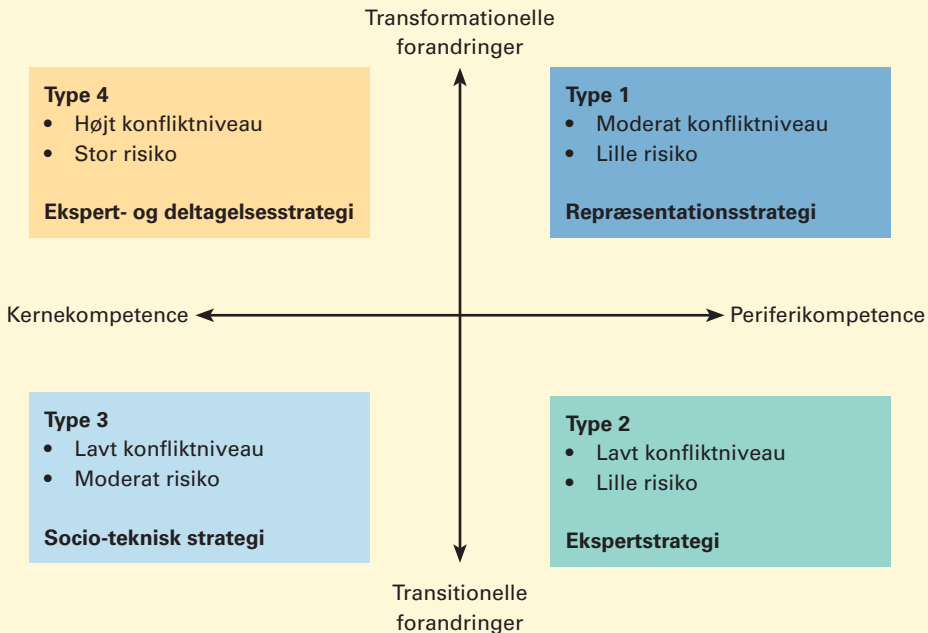


Fig. 11.11 Fire forskellige typer af forandringer sammenholdt med valg af forandringsstrategi.

2 forskellige organisationsopfattelser

Harmoniopfattelse

- En organisation er en *stabil* struktur
- En organisation er opbygget af *vel-integrerede* enheder
- Alle organisationens elementer har en *funktion*, dvs. bidrager til organisationens opretholdelse
- En fungerende organisation er baseret på medlemmernes enighed om *fælles værdier*

Konfliktopfattelse

- En organisation er altid under *forandring*
- En organisation rummer altid *uenighed* og *konflikt*
- Ethvert *element* i organisationen bidrager til organisationens opløsning/forandring
- En organisation er baseret på nogle medlemmers udøvelse af *tvang* over for andre

Fig. 11.12 To forskellige organisationsopfattelser.

		Forandringsstrategier i forhold til menneskesyn og organisationsopfattelse	
		Menneskeopfattelse	
		X-teori	Y-teori
		Organisationsopfattelse	Harmoni
Konflikt	Socioteknisk strategi		Deltagelsesstrategi

Fig. 11.13 4 forandringsstrategier i forhold til organisations- og menneskesyn.

Sammenhæng mellem kunder, medarbejdere og produktivitet

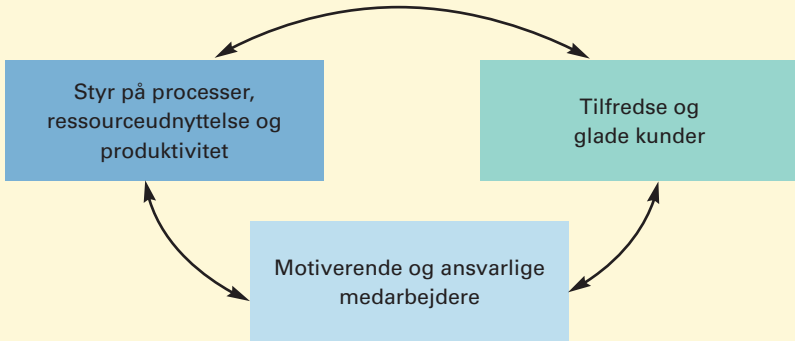


Fig.11.14 Lean Management skal sikre positive sammenhænge mellem medarbejdere, processer og kunder.

7 forskellige former for spild

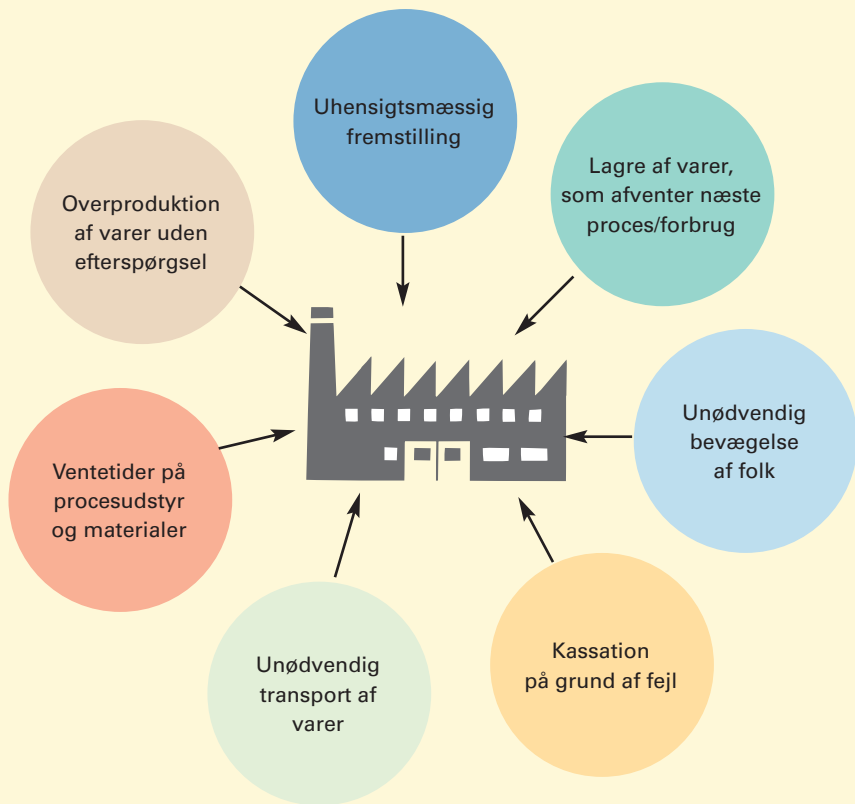


Fig. 11.15 Syv forskellige former for spild.

Lewins kraftfeltsanalyse

Kræfter der arbejder for forandring

Kræfter der arbejder imod forandring

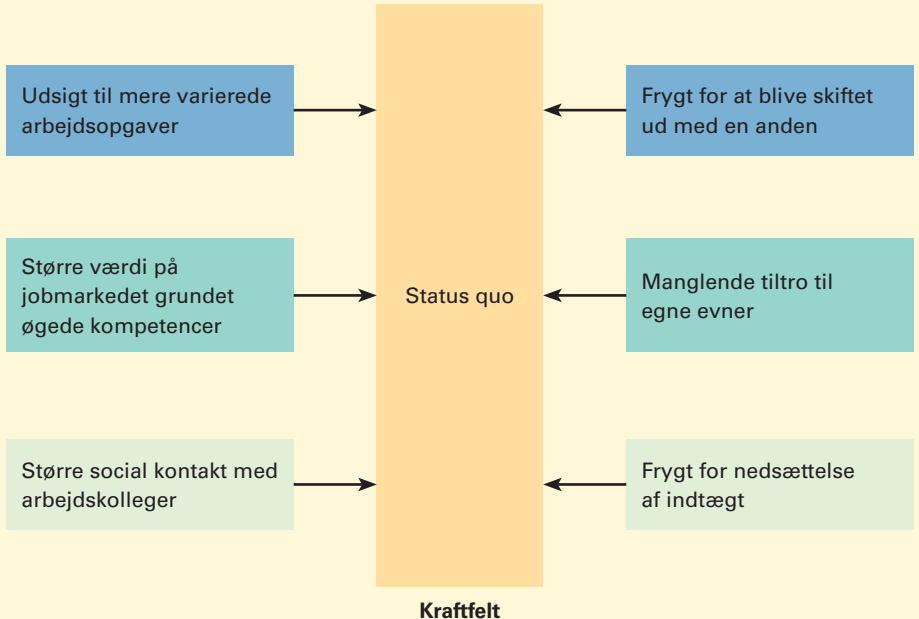


Fig. 11.16 Lewins kraftfeltsanalyse.

Forandringens 3 faser

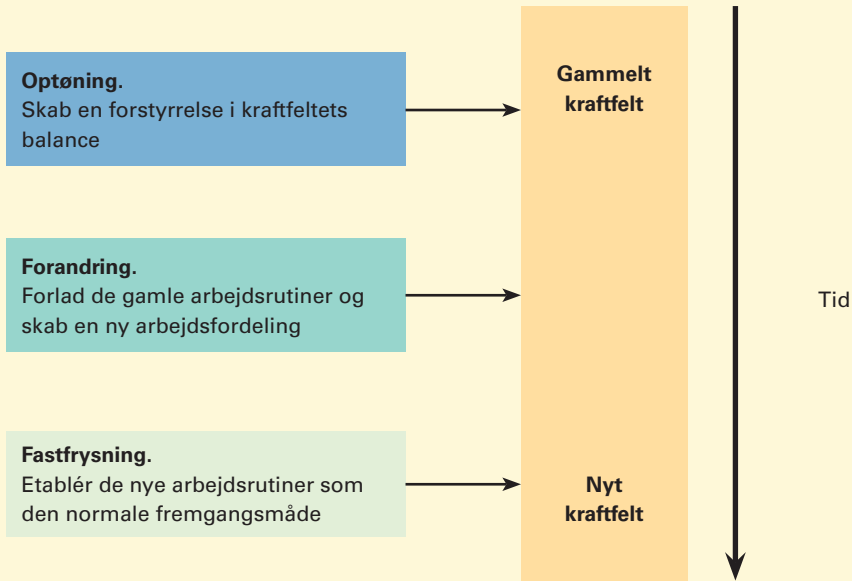


Fig. 11.17 Lewins forandringsmodel.

Kotters 8-trins forandringsmodel

Hovedfaser (Lewin)	Trin (Kotter)
Fase 1: Optøning	<ol style="list-style-type: none">1. Etablere en oplevelse af nødvendighed2. Oprettelse af den styrende koalition3. Udvikling af en forandringsvision4. Formidling af forandringsvisionen
Fase 2: Forandring	<ol style="list-style-type: none">5. Gøre forandringen mulig6. Generering af kortsigtede gevinster7. Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring
Fase 3: Fastfrysning	<ol style="list-style-type: none">8. Forankring af nye arbejdsmåder i kulturen

Fig. 11.18 Kotters otte-trins proces sammenholdt med Lewins 3 faser.

Interne og eksterne forhold, som giver et forandringspres

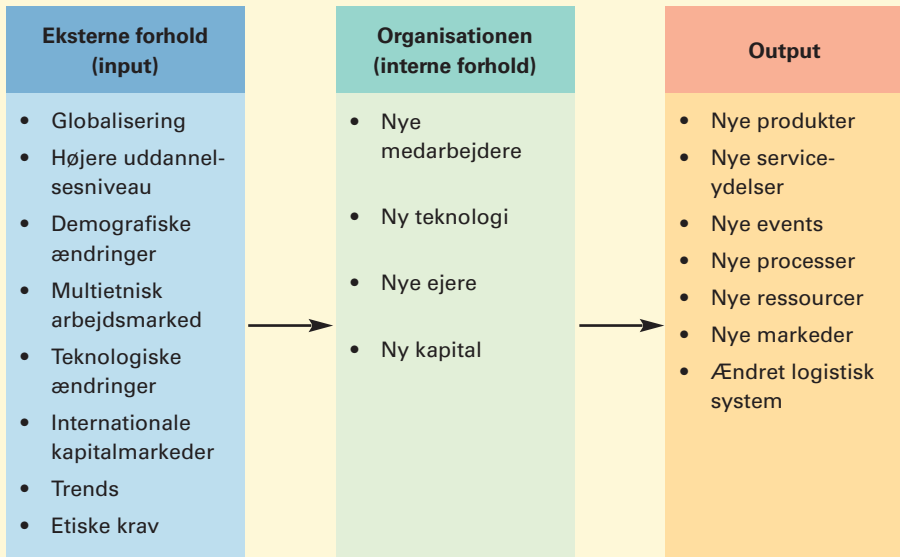


Fig. 11.19 Eksempler på interne og eksterne forhold, som giver et forandringspres.

Innovation

Nyudvikling

At *udvikle* nye:

- Produkter
- Teknologier
- Produktionsprocesser
- Strukturer
- Leverancesystemer
- Markeder

Kommercialisering

At *skabe værdi* ved hjælp af det nyudviklede:

- Få solgt det nye produkt
- Sikre, at den nye teknologi fører til en effektivisering via sparede omkostninger
- Få opbygget et værdifuldt varemærke
- Sikre sig patenter mv.

Fig. 11.20 Innovation kan opdeles i nyudvikling og kommercialisering.

Innovationens DNA

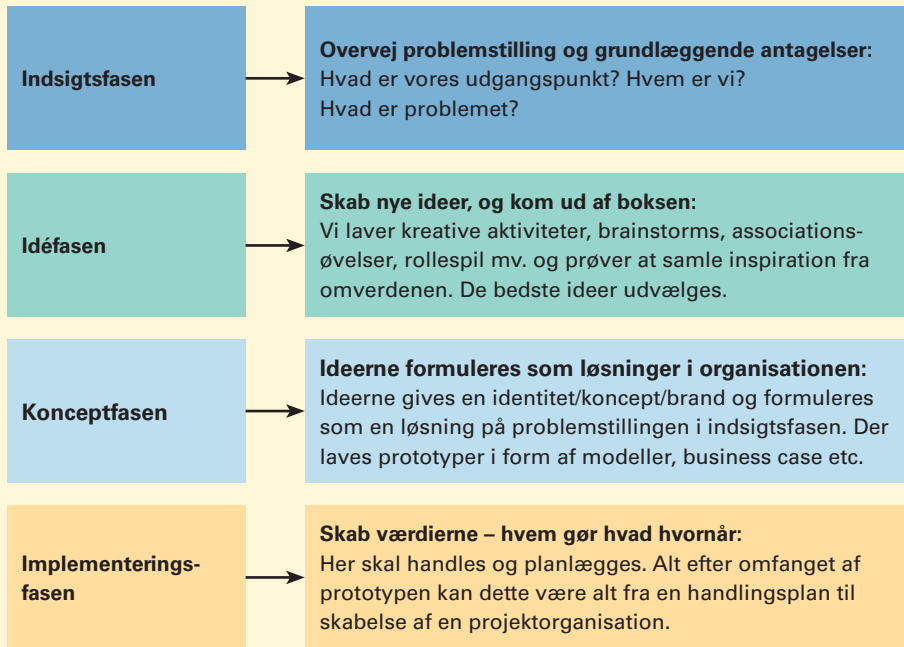


Fig. 11.21 Innovationens 4 grundlæggende elementer.

Druckers 7 kilder til innovation

Kilder	Eksempel
<p>Kilde1: Det uventede</p> <ul style="list-style-type: none"> • Den uventede succes • Den uventede fiasko • Den uventede hændelse 	<p>Pludselig opblomstring af interesse for mini-bærbare Pc'er i 2008-2010 → ændring af strategi hos producenterne</p> <p>Økonomisk krise i Island i 2008 → krisehåndtering og øget fokus på risikoanalyse i forbindelse med investeringer</p> <p>Tsunami i Japan i 2011 → Ændring af afsætnings- og investeringsmuligheder</p>
Kilde 2: Inkongruens	Brugen af iPads og tablets bliver udbredt i store dele af befolkningen → Nye muligheder for udvikling af kommunikationsstrukturer
Kilde 3: Den nødvendige proces	Mangel på arbejdskraft → outsourcing af/eller anvendelse af øget teknologi
Kilde 4: Strukturændringer	Globalisering → flere eksportmarkeder og mere udflytning, outsourcing mv.
Kilde 5: Demografi	Langt flere ældre med store pensioner; mange virksomheder fokuserer i højere grad på denne købedygtige og store befolkningsgruppe.
Kilde 6: Perception	Kundernes fokus skifter i de forskellige perioder, fx mellem økologi, sundhed, det alternative osv.
Kilde 7: Ny viden	Forskning i bæredygtig energi → Udvikling af energirigtige produkter og løsninger.

Fig. 11.22 Druckers 7 kilder til innovation.

Innovationsfremmende faktorer

- Højtuddannede medarbejdere
- Decentraliseret beslutningssystem
- Flad struktur
- Få regler, love og begrænset bureaukrati
- Små lønforskelle
- Satsning på kvalitet frem for kvantitet
- Relativ lav fokusering på omkostninger
- Høj grad af motivation og jobtilfredshed

Innovationsevne

Fig. 11.23 Faktorer, der er korreleret med en virksomheds innovationsevne.

Innovationsprocesser i organisationen

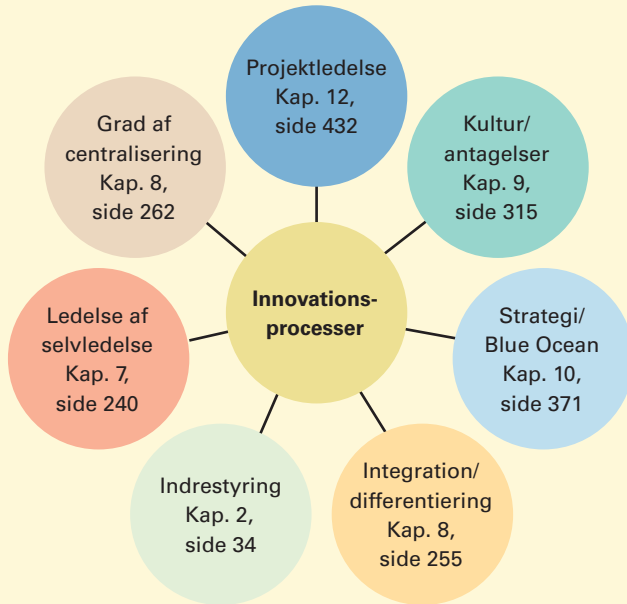


Fig. 11.24 Elementer i organisationen med særlig betydning for fremkomsten af innovationsprocesser i organisationen.

Gary Hamels ledelsesparadokser

1. Vi er innovative, når det drejer sig om produkter og systemer, men ikke når det handler om ledelse, organisering og samarbejde
2. Vi har for meget management og for lidt frihed
3. Vi har for meget hierarki og for lidt fællesskab
4. Vi har for meget formaning og for lidt mening og formål

Fig. 11.25 Gary Hamels ledelsesparadokser.

Steve Jobs innovationsmetode

1. Karriere – Gør det, du elsker	– så gør du det godt
2. Vision – Sæt dit præg på universet	– så tiltrækker du ligesindede, der kan hjælpe dig
3. Tanker – Kickstart din hjerne	– tænk kreativt
4. Kunder – Sælge drømme, ikke produkter	– forstå dine kunder som hele mennesker med drømme og håb
5. Design – Sig nej til 1.000 ting	– de gode løsninger er de enkle løsninger
6. Oplevelse – Skab sindssygt suveræne oplevelser	– de loyale kunder er dem, du skaber en følelsesmæssig forbindelse til
7. Fortælling – Behersk budskabet	– fortæl historien om konceptet

Fig. 11.26 Steve Jobs 7 principper for innovationsledelse.

Forandringselementer

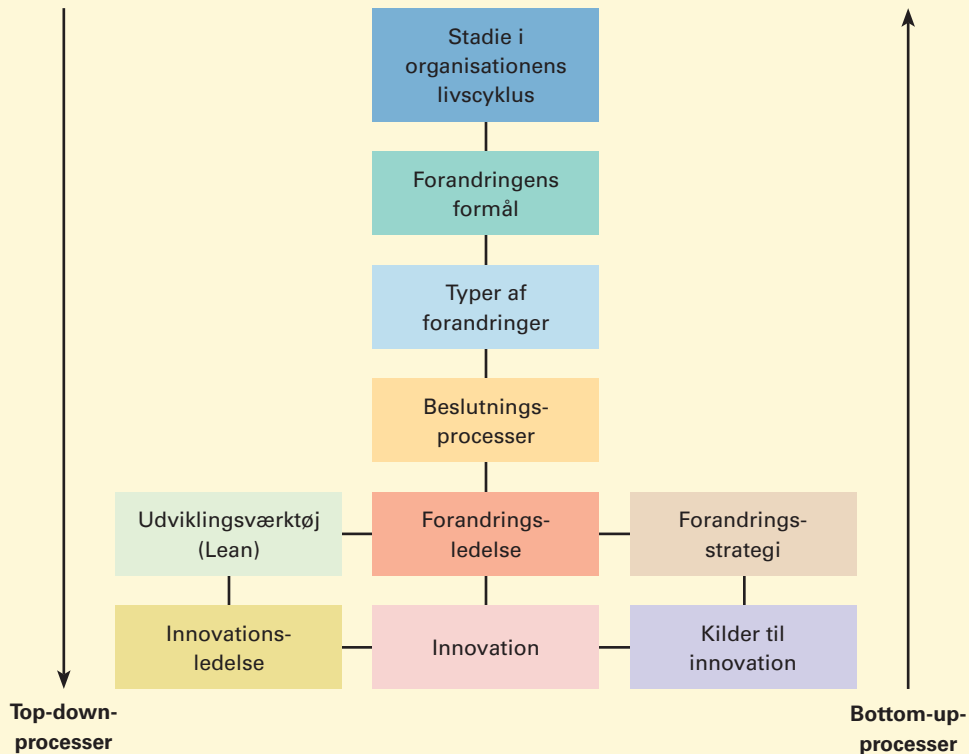


Fig. 11.27 Forandringselementer i organisationer.